

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Možnosti realizace dopravních projektů formou spolupráce veřejného
a soukromého sektoru

Bc. Lenka Svobodová

Diplomová práce

2014

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Svobodová**
Osobní číslo: **D12703**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Možnosti realizace dopravních projektů formou spolupráce veřejného a soukromého sektoru**
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. Charakteristika spolupráce veřejného a soukromého sektoru
2. Analýza dopravních projektů realizovaných formou spolupráce veřejného a soukromého sektoru
3. Návrh opatření v oblasti spolupráce veřejného a soukromého sektoru v ČR
4. Zhodnocení návrhů

Závěr

Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucí
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí práce

Vedoucí diplomové práce: Ing. Monika Eisenhammerová
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Datum zadání diplomové práce: 29. listopadu 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 23. května 2014


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


doc. Ing. Kábor Švadlenka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 29. listopadu 2013

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 Pardubicích dne 5. 12. 2014

Bc. Lenka Svobodová

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Monice Eisenhammerové za cenné rady a připomínky, které vedly k vypracování této práce. Mé poděkování patří i panu Ing. Mojmíru Nejezchlebovi a panu Ing. Jiřímu Martínkovi za poskytnutí cenných informací k dané problematice a společnosti SP stavební, s. r. o. za podklady k návrhu parkovacího domu.

ANOTACE

Předmětem této práce budou zejména PPP projekty a jejich implementace v rámci České republiky. Na základě předchozích zkušeností v České republice i v zahraničí budou definována kritéria pro posouzení nedostatečnosti implementace těchto projektů v rámci České republiky. Tato kritéria budou vyhodnocena pomocí Saatyho metody přičemž nejproblematictější oblastem budou stanoveny návrhy na zlepšení. Uvedená zjištění budou aplikována na konkrétní návrh parkovacího domu jako možnosti řešení neuspokojivého stavu dopravy v klidu v Pardubicích.

KLÍČOVÁ SLOVA

PPP projekty, veřejná zakázka, dopravní infrastruktura, multikriteriální analýza, Saatyho metoda, parkovací dům

TITLE

Possibilities of transport projects implementation by public private partnership

ANNOTATION

This thesis is focused primarily on PPP projects and their implementation within Czech Republic. On the basis of prior experience in Czech Republic, criteria for the assessment of the insufficient implementation of the PPP projects will be defined. These criteria will be evaluated by using Saaty's method and for the most problematical fields there will be defined proposals for improvement. Abovementioned conclusions will be applied on specific project of the Parking house representing one of the possible solutions of unsatisfactory state of static traffic in Pardubice.

KEYWORDS

PPP projects, public procurement, transportation infrastructure, multi-criteria analysis, Saaty's method, parking house

OBSAH

1	Charakteristika spolupráce veřejného a soukromého sektoru	10
1.1	Charakteristika PPP projektů.....	14
1.2	Vlastnosti PPP projektů.....	14
1.3	Rizika PPP projektů.....	15
1.4	Typy PPP projektů.....	16
1.5	Právní úprava PPP projektů.....	18
1.6	Rozdíl mezi PPP projektem a veřejnou zakázkou.....	20
2	Analýza dopravních projektů realizovaných formou spolupráce veřejného a soukromého sektoru	25
2.1	Spolupráce veřejného a soukromého sektoru v ČR.....	25
1.1.1	Institucionální zabezpečení PPP projektů.....	25
1.1.2	Aktuální stav PPP projektů.....	27
1.1.3	Pohled expertů na problematiku PPP projektů v ČR.....	35
1.1.4	Aplikace Saatyho metody	40
2.2	Spolupráce veřejného a soukromého sektoru v zahraničí	43
2.2.1	Velká Británie.....	44
2.2.2	Portugalsko	49
2.3	SWOT analýza PPP projektů	50
3	Návrh opatření v oblasti spolupráce veřejného a soukromého sektoru v ČR	53
3.1	Návrh spolupráce veřejného a soukromého sektoru při řešení dopravy v klidu v Pardubicích.....	53
3.1.1	Přínosy realizace parkovacího domu v Pardubicích.....	59
3.2	Obecné návrhy na úpravu PPP projektů v ČR	60
3.2.1	Návrh opatření v oblasti legislativní úpravy PPP projektů	60
3.2.2	Návrh opatření v oblasti politické podpory PPP projektů	61
3.2.3	Návrh opatření v oblasti přípravy projektu ze strany veřejného partnera	62

4	Zhodnocení návrhů.....	64
4.1	Zhodnocení návrhu výstavby parkovacího domu v Pardubicích formou PPP	64
4.2	Zhodnocení návrhu legislativní úpravy PPP projektů	68
4.3	Zhodnocení návrhu politické podpory PPP projektů	69
4.4	Zhodnocení návrhu přípravy projektu ze strany veřejného partnera.....	69
	Závěr	71
	Použitá literatura.....	73
	Seznam tabulek.....	78
	Seznam obrázků.....	79
	Seznam zkratk.....	80
	Seznam příloh	82

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá možnostmi realizace dopravních projektů formou spolupráce veřejného a soukromého sektoru.

Spolupráce veřejného a soukromého sektoru je jednou z možností, jak financovat dopravní infrastrukturu v době, kdy veřejnému sektoru chybí finanční prostředky pro investování do rozvoje např. právě dopravní infrastruktury, ale i rozvoje sektoru služeb spojených s dopravou. Soukromý partner tak v dnešní době může nabídnout vyšší kvalitu, efektivitu a využití technologií, které veřejný sektor při zajištění veřejných statků a služeb nemá k dispozici, a to především u projektů s ekonomickým potenciálem.

Toto téma je v současné době poměrně diskutované, i když spíše v zahraničí než v podmínkách České republiky. Důvodem jsou negativní zkušenosti státu právě s touto formou spolupráce, i když se spíše jednalo o nepochopení koncepce, kterou tato spolupráce s sebou přináší, popř. snaha ministerstva financí ušetřit co nejvíce finančních prostředků na provozu organizace zabývající se spoluprací veřejného a soukromého sektoru, spadající právě pod správu tohoto resortu. Proto je důležité zaměřit se na podstatu této spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem.

Cílem této práce je, na základě analýzy spolupráce veřejného a soukromého sektoru, nalézt příčiny špatné implementace PPP projektů v ČR a navrhnout vhodné oblasti implementace této spolupráce v ČR.

1 CHARAKTERISTIKA SPOLUPRÁCE VEŘEJNÉHO A SOUKROMÉHO SEKTORU

Navazování spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem je často využívanou možností, která zachovává odpovědnost veřejného sektoru za poskytování veřejných statků, ale umožňuje využít předností soukromého sektoru, jako je využití znalostí, technologií, lidských a finančních zdrojů či podnikavosti. Takovouto spoluprací je možné uzavřít na všech úrovních veřejné správy. Spolupráce veřejného a soukromého „je jednou z forem veřejného obstarávání, tj. řešení potřeb veřejného sektoru garantujícího nabídku konkrétních veřejných statků.“ (...) „Základním rysem účinné spolupráce je její dobrovolnost.“ [1, s. 635-636]

Projekty v oblasti dopravní infrastruktury jsou finančně náročné a financování je potřeba řešit ve všech fázích projektu.

Zdroje financování v oblasti dopravní infrastruktury můžeme rozdělit následovně:

1) veřejné zdroje

- státní rozpočet
 - kapitola Doprava – většina výdajů je směřována do podnikatelské sféry (dotace veřejné drážní dopravy, podpora výstavby pražského metra, aj.),
- rozpočty regionů a municipalit,
- mimorozpočtové fondy
 - SFDI (Státní fond dopravní infrastruktury) – upraven zákonem č. 104/2000 Sb., o Státním fondu dopravní infrastruktury. Zdroje fondu jsou určeny na rozvoj, výstavbu a modernizaci silnic a dálnic, vnitrozemských vodních cest, železničních dopravních cest a cyklostezek,

2) soukromé zdroje

- úvěry, půjčky správcům dopravní infrastruktury,

3) kombinace veřejných a soukromých zdrojů

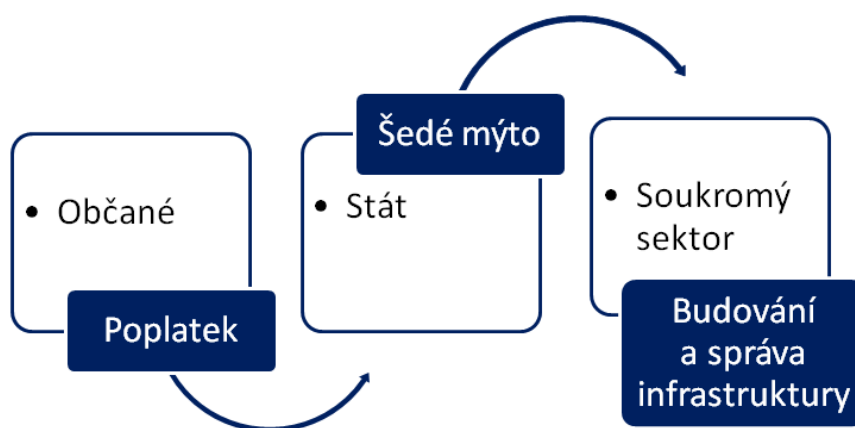
- franchising – jedná se o opakování úspěšného podnikatelského záměru na více místech pod stejnou značkou, nebo také o podnikání pod obchodní firmou, názvem nebo obchodním jménem jiného podnikatele, kdy dojde k úplnému

přenesení práv na používání jména, popř. ochranné známky jednoho podniku na jiný podnik. Tento jiný podnik tak získá franchisu, na jejímž základě je povinen dodržovat původní technologie, cenu a kvalitu a zároveň získává jméno, image, zavedenou službu, která je již na trhu osvědčená a má možnost využívat společný marketing [1],

- leasing – jde o pronájem investice za úplatu, zpravidla na delší dobu. Rozlišujeme leasing finanční a operativní. Finanční leasing je zajištěn bankovním závazkem – bankovní zárukou, kdy se jedná o dlouhodobý pronájem, při kterém leasingová společnost převádí na uživatele veškerá rizika a výnosy v průběhu leasingu, uživatel by pak měl vlastníkovu uhradit pořizovací náklady, úrok a příslušný zisk, to vše formou splátek. Po skončení pronájmu přechází předmět leasingu do majetku uživatele. Při operativním leasingu se jedná o zajištění samotným zařízením, pronajímatel je stále vlastníkem a je tak odpovědný za závazky i údržbu majetku. Po uplynutí doby pronájmu se předmět leasingu vrací zpět leasingové společnosti. Ve srovnání s jinými formami financování investice je leasing finančně náročnější, výhodou však je rychlost pořízení investice [1],
- licence – tímto pojmem se označuje oprávnění k legálnímu využívání produktu, či znalostí, jejichž autorství přísluší konkrétní firmě nebo osobě. Poskytovatel licence, jakožto vlastník výlučných práv, tímto umožňuje nabyvateli licence užívat předmět tohoto práva, tedy přenáší na něj právo poskytovat statky, jejichž produkce je v jeho pravomoci. Subjekty mezi sebou uzavírají smlouvu, která stanovuje rozsah a kvalitu služby nebo zboží a cenu, za kterou je licence poskytnuta [1],
- koncese (např. v podobě PPP projektů (Public Private Partnership – partnerství veřejného a soukromého sektoru)) – je povolení k určité činnosti, kdy veřejná moc schválí provádění konkrétní činnosti, či provozování určitého zařízení. Na základě koncesní smlouvy je poskytovatel zodpovědný za kvalitu služeb poskytovaných touto formou a má právo vybírat uživatelské poplatky. Koncese se využívá především v případě, kdy poskytování služby je pro veřejnou správu finančně náročné, především na vstupní kapitál. Koncesní smlouvy se mohou uzavírat i na dobu delší 20 let [1],

- stínové mýto – pojem známý také jako šedé mýto, jedná se o způsob spolupráce, který je založen na platbě za pořízení, opravy a provozování určitého úseku dopravní infrastruktury. Tato platba může být přepočtena na km, který vozidlo ujede po dálnici nebo na jeden průjezd dálnice. V ČR není tento způsob spolupráce veřejného a soukromého sektoru rozšířený, a když už se o stínovém mýtu hovoří, pak většinou ve spojení s PPP projekty, kdy je stínové mýto využito při financování silniční infrastruktury. Podle Ostřížka představuje stínové mýto „*platby ze strany veřejného sektoru soukromému partneru, který provozuje nějaké zařízení vybudované v rámci PPP, nejčastěji dopravní komunikace. Výše těchto plateb je odvozena od množství automobilů, které konkrétní komunikaci využívají.*“ [2, s. 180] Princip fungování stínového mýta je možné vidět v následujícím schématu.

Obrázek č. 1: Schéma stínového mýta



Zdroj: [3]

Stínové mýto nezatěžuje veřejné rozpočty, stát si ani nemusí brát půjčky na výstavbu infrastruktury, s čímž souvisí i nižší nároky na administrativu,

4) evropské zdroje

- předvstupní finanční pomoc
 - Phare (Poland and Hungary: Action for the Reconstruction of the Economy) – fond financoval projekty, které napomáhaly překlenout hospodářské a politické rozdíly mezi zeměmi východní a západní Evropy. Mimo jiné se zaměřil na projekty z oblasti dopravy a rozvoje dopravní infrastruktury,

- ISPA (Instrument for Structural Policies for Pre-accession – Nástroj předvstupních strukturálních politik) – úkolem bylo usnadnění práva EU v kandidátských zemích, fond je zaměřen na financování infrastrukturních projektů v oblastech životního prostředí a dopravy,
- SAPARD (Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development – Speciální předvstupní program pro zemědělství a rozvoj venkova) – do dopravy zasahuje pomocí investičních opatření do venkovské infrastruktury,
- strukturální fondy
 - ERDF (The European Regional Development Fund – Evropský fond regionálního rozvoje) – spolufinancováním investic do telekomunikací, energetické a dopravní infrastruktury podporuje regionální a místní rozvoj v oblasti dopravy,
- CF (Cohesion Fund – Kohezní fond) – fond soudružnosti, který podporuje rozvoj chudších států financováním infrastrukturních projektů se zaměřením na dopravní infrastrukturu většího rozsahu a ochranu životního prostředí,
- CEF (Connecting Europe Facility – Nástroj pro propojení Evropy) – infrastrukturní fond, *„je klíčovým nástrojem na podporu růstu, zaměstnanosti a konkurenceschopnosti prostřednictvím cílených investic do infrastruktury na evropské úrovni“* [4, s. 33],

5) mezinárodní finanční instituce

- WB (World Bank – Světová banka),
- EBRD (European Bank for Reconstruction and Development – Evropská banka pro obnovu a rozvoj),
- EIB (European Investment Bank – Evropská investiční banka),
- EIF (European Investment Fund – Evropský investiční fond),

→ tyto instituce podporují realizaci panevropských dopravních koridorů (TEN-T).

[4]

Při realizaci dopravních projektů v rámci spolupráce veřejného a soukromého sektoru, je obvykle využívána forma PPP projektů nebo stínového mýta. PPP projekty jsou však oproti stínovému mýtu rozšířenější a využívanější formou této spolupráce, proto se i tato diplomová práce bude dále zabývat oblastí PPP projektů, které jsou v současné době poměrně diskutovaným tématem, i když spíše v zahraničí, než v České republice.

1.1 Charakteristika PPP projektů

Definice, které popisují PPP projekty je celá řada, definice podle Ministerstva dopravy České republiky (MD ČR) je v následující podobě: „*PPP je smluvní ujednání mezi veřejným sektorem a představitelem soukromého sektoru o zajištění veřejné infrastruktury nebo jiné základní služby ze strany soukromého dodavatele.*“ [5]

Zkratka PPP vychází z anglického termínu Public Private Partnership, což je v českém významu „Partnerství veřejného a soukromého sektoru“. Základem tohoto partnerství je dlouhodobý smluvní vztah mezi oběma sektory. Za hlavní účel je považováno 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, která jsou spojena s výběrem lokalit, použitou technologií, s finanční stránkou projektu nebo s politickou situací. Tato rizika si oba sektory rozdělují tak, aby je dokázaly co nejlépe řídit. [6]

Ve stručnosti lze tedy PPP projekty charakterizovat jako partnerství veřejného a soukromého sektoru, jehož základem je dlouhodobý smluvní vztah, ve kterém oba sektory sdílejí užítky a rizika plynoucí ze zajištění veřejné infrastruktury nebo služeb.

Motivací pro veřejný sektor v oblasti této spolupráce jsou možnosti financování rozsáhlých infrastrukturních projektů při nedostatku veřejných prostředků a úspora veřejných výdajů, ale i efektivnější poskytování veřejných statků. Pro soukromý sektor je motivací stabilní podnikatelské prostředí nebo absence konkurence. [1, 2] „*PPP by mělo veřejnému sektoru poskytnout kvalitnější realizaci infrastruktury či služby za menší objem prostředků, soukromému partnerovi samotný zisk obchodu a jistotu garantovaných plateb a občanům rychlejší realizaci veřejného statku, který mohou užívat.*“ [2, s. 47]

1.2 Vlastnosti PPP projektů

Všechny typy PPP projektů mají společné základní vlastnosti, kterým jsou:

- účastníci projektu – projektu se zúčastňují alespoň dvě smluvní strany, na jedné stojí veřejný sektor, který představuje stát (popř. municipality) a na straně druhé stojí soukromý sektor,

- vztah partnerů – oba partneři spolupracují na smluvně podloženém základě, který jim umožňuje využít schopnosti druhého partnera, ani jeden z partnerů tedy není postaven do dominantnější pozice,
- doba trvání projektu – vzhledem k tomu, že smlouvy uzavírané mezi veřejným a soukromým sektorem mohou zahrnovat nejen realizaci projektu, ale i správu a údržbu infrastruktury (podle typu zvoleného PPP projektu), tak se jedná o dlouhodobé kontrakty uzavírané na dobu 20-30 let,
- zdroje a financování – veřejný sektor platí za dostupnost infrastruktury soukromému partnerovi až na základě dosažených výsledků, soukromý partner tak zpočátku projekt financuje z vlastních zdrojů (podle zvolené formy PPP projektu),
- sdílení rizik – toto je nejdůležitější vlastnost PPP projektů. Na soukromý sektor jsou obvykle přesunuta rizika spojená s financováním, realizací, údržbou a správou projektu, veřejný sektor pak přebírá zodpovědnost za rizika, která je schopen lépe řídit a lépe jim předcházet. Se sdílením rizik probíhá mezi partnery i smluvní rozdělení odpovědnosti za jednotlivé etapy projektu. [2]

1.3 Rizika PPP projektů

Jak již bylo výše řečeno, oba sektory si rozdělují rizika podle toho, který sektor to dané riziko dokáže lépe řídit. I díky tomu PPP projekty dosahují lepších výsledků v oblasti kvality i ceny, oproti veřejné zakázce.

Rizika PPP projektů v podmínkách ČR:

- stavebně-technologická a projekční rizika – přímo souvisejí s pracemi na projektu, jedná se např. o lokalitu projektu, projekční a architektonické práce, výstavbu, dodávky technologií apod.,
- kreditní rizika – souvisejí s finanční stránkou projektu, jsou postavena na faktu, že soukromý sektor nemusí splnit svůj závazek na základě finančních důvodů,
- tržní rizika – vznikají na základě tržní situace, tedy na vývoji makroekonomických ukazatelů, poptávky nebo nabídky,
- vnější rizika – lze je obtížně řídit, vznikají na základě vlivů vnějšího prostředí,
- operační rizika – souvisejí s provozní částí projektu, ovlivňují jeho provoz a v některých případech i přípravné a stavební práce,
- strategická rizika – vznikají jak v průběhu projektu, tak i po jeho dokončení. [7]

Tabulka č. 1: Rozdělení rizik do skupin

Kategorie rizik	Skupina rizik
Stavebně-technologická a projekční rizika	• stavební a projekční rizika • rizika lokality • rizika chybných technologií, sítí a souvisejících služeb
Kreditní rizika	• riziko likvidity • rizika nesplnění závazků/riziko dostupnosti
Tržní rizika	• riziko poptávky • riziko zvýhodnění konkurence • ostatní tržní rizika
Vnější rizika	• politická rizika • vyšší moc • ostatní vnější rizika
Operační rizika	• rizika související se zařízením • rizika související s lidmi • bezpečnostní rizika
Strategická rizika	• smluvní rizika • ostatní strategická rizika

Zdroj: [7]

1.4 Typy PPP projektů

Typů PPP projektů je celá řada a každý se jiným způsobem hodí pro určitý typ projektu, proto nelze určit jeden návod, který by bylo možné aplikovat na všechny PPP projekty. Z tohoto důvodu se rozlišují různé formy PPP projektů, které se liší mírou zapojení veřejného a soukromého sektoru a s tím spojeným přenosem rizik, podle Ostřížka [2] je to následujících pět typů:

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

Tato forma PPP projektu je nejvíce podobná veřejné zakázce, neboť na základě požadavku veřejného sektoru navrhne soukromý partner řešení projektu, poté ho nabídne zadavateli a následně ho vybuduje. Projekt je tak od počátku ve vlastnictví veřejného sektoru, který za takovéto služby uhradí předem stanovenou částku. Všechna rizika spojená s projektem nese soukromý sektor, veřejný sektor je pak zodpovědný za financování, správu a údržbu vybudovaného projektu.

OM (Operation and Maintenance) – správa a údržba

Tento typ projektu je charakteristický správou a údržbou, kterou zajišťuje soukromý sektor, veřejný sektor je pak vlastníkem projektu. Projekty typu OM tak lze přirovnat k outsourcingu, který využívá služeb soukromých firem při zajištění části činnosti podniku, díky tomu pak podniky dosahují lepších výsledků a nižších nákladů. Platby tu mohou být dvojího druhu, buď se jedná o klasické fixní splátky, nebo jde o využití motivační složky platby, která je k fixní platbě připojena v případě, kdy dojde k dosažení určité úrovně vyspělosti projektu.

BOT (Build-Operate-Transfer) – postav-spravuj-převěd'

PPP projekty provedené formou BOT patří mezi nejrozšířenější. Jednotlivé fáze projektu, jako jsou příprava, realizace, správa a údržba, jsou sloučeny do jednoho partnerského vztahu a tím je přenechána odpovědnost jednomu subjektu, čímž se snižuje riziko nenadálých událostí. V případě naplnění všech smluvně dohodnutých podmínek, veřejný sektor financuje projekt podle splátkového kalendáře. Pokud nedojde k uskutečnění plateb v plné výši, je možné zbylou část splatit při přechodu projektu do jeho vlastnictví.

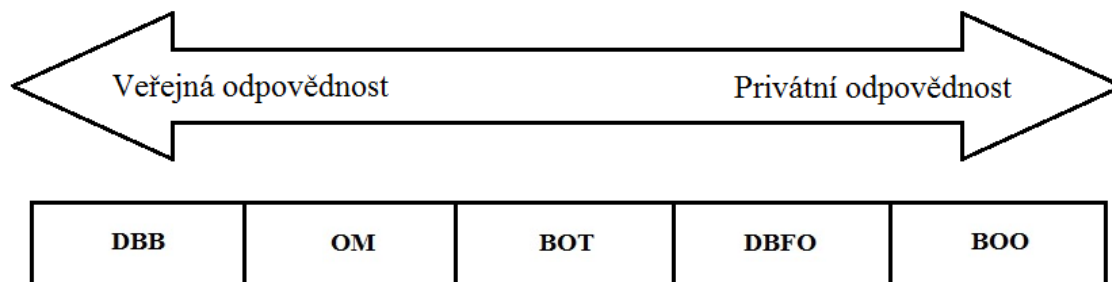
DBFO (Design-Build-Finance-Operate) – navrhni-postav-financuj-spravuj

U tohoto typu projektu nese odpovědnost soukromý sektor, a to od návrhu až po správu a údržbu projektu. Projekt je financován ze zdrojů soukromého partnera, což je považováno za pozitivum této formy projektu, je však nutné klást důraz při volbě partnera na schopnost zajistit odpovídající formu financování. Soukromý partner má možnost požádat veřejný sektor o dotaci, či spoluúčast na financování, i přesto ale nese veškerá rizika spojená s financováním projektu.

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

Tato forma PPP projektů je charakteristická nejužším zapojením soukromého partnera, kdy projekt financuje, buduje, spravuje a udržuje ve svém vlastnictví po celou dobu jeho trvání. Projekt tak lze přirovnat k pozmeněné formě privatizace, proto je důležité vybrat partnera, který bude schopen projít celým životním cyklem projektu.

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



Zdroj: [2]

Z těchto pěti základních typů se následně dají odvodit další typy PPP projektů, jsou to např.:

- DBOT (Design-Build-Operate-Transfer) – navrhni-postav-spravuj-převed',
- DBFOT (Design-Build-Finance-Operate-Transfer) – navrhni-postav-financuj-spravuj-převed',
- BOMT (Build-Operate-Maintenance-Transfer) – postav-spravuj-udržuj-převed',
- DBOMT (Design-Build-Operate-Maintenance-Transfer) – navrhni-postav-spravuj-udržuj-převed',
- BTO (Build-Transfer-Operate) – postav-převed'-spravuj,
- BOOT (Build-Own-Operate-Transfer) – postav-vlastni-spravuj-převed',
- LDO (Lease-Develop-Operate) – pronajmi-rozvíjej-spravuj,
- a další.

1.5 Právní úprava PPP projektů

Důležitou podmínkou pro správné fungování partnerství veřejného a soukromého sektoru je dostatečná právní úprava zákonů a souvisejících předpisů. V ČR jsou PPP projekty upravovány dvěma stěžejními zákony, a to zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů a zákonem č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení (koncesní zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon o veřejných zakázkách

Tento zákon „*upravuje postupy při zadávání veřejných zakázek, soutěž o návrh, dohled nad dodržováním tohoto zákona, podmínky vedení a funkce seznamu kvalifikovaných dodavatelů a systému certifikovaných dodavatelů.*“ [8]

Dále § 7 tohoto zákona definuje pojem veřejná zakázka: „*veřejnou zakázkou je zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. Veřejná zakázka, kterou je zadavatel povinen zadat podle tohoto zákona, musí být realizována na základě písemné smlouvy.*“ [8]

Jak je z předmětu zákona patrné, především upravuje postup veřejných orgánů při zadávání veřejných zakázek, ale § 156 tohoto zákona se zabývá problematikou nadlimitních zakázek, kde je úmyslem uzavřít smlouvu na více než 5 let, přičemž dodavatel nese některá rizika spojená s realizací zakázky, která by za běžných podmínek nesl zadavatel zakázky. Takovému typu zakázky se říká kvazikoncese a kvůli svým vlastnostem ji označujeme jako PPP projekt. V takovémto případě je nutné na kvazikoncese aplikovat některá ustanovení koncesního zákona.

Koncesní zákon

Zákon nabyl účinnosti 1. července 2006, stejně jako zákon o veřejných zakázkách. 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*“. [9]

Koncesní zákon měl vytvořit právní rámec pro zadávání PPP projektů. Jelikož se začaly připravovat první pilotní PPP projekty, bylo potřeba zavést nový režim pro takovéto typy projektů, protože se svými vlastnostmi lišily od veřejných zakázek.

Související právní předpisy zasahující oblast PPP projektů

PPP projektů se kromě zákona o veřejných zakázkách a koncesního zákona dotýkají i další právní předpisy, mezi ně patří např.:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech,
- zákon č. 219/2000 Sb., o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích,
- zákon č. 128/2000 Sb., o obcích,

- zákon č. 129/2000 Sb., o krajích,
- zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole,
- a další. [10]

1.6 Rozdíl mezi PPP projektem a veřejnou zakázkou

Podle zákona o veřejných zakázkách je veřejná zakázka definována jako „zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. Veřejná zakázka, kterou je zadavatel povinen zadat podle tohoto zákona, musí být realizována na základě písemné smlouvy.“ [8]

PPP projekty a veřejné zakázky jsou si ve své podstatě velmi blízké. V obou případech se jedná o uspokojení veřejných potřeb.

Za hlavní rozdíl mezi PPP projektem a veřejnou zakázkou lze považovat dlouhodobost kontraktu, neboť veřejná zakázka ve většině případů nepřesahuje dobu plnění jednoho roku, zatímco PPP projekty jsou uzavírány na dobu přesahující i deset let. Dalším rozdílem je objem kontraktu, kdy u PPP projektů se jedná o miliardy Kč, v některých případech i desítky miliard Kč. Podstatný rozdíl je ve vlastnictví projektu, u veřejných zakázek si veřejný sektor objedná určitou infrastrukturu, které se následně stává vlastníkem, kdežto u PPP projektů je vlastníkem soukromý sektor, který danou infrastrukturu také provozuje, přičemž změna vlastnických práv vůbec nemusí nastat nebo nastane až po dlouhé době.

Následující tabulka znázorňuje ekonomické rozdíly mezi PPP projektem a veřejnou zakázkou.

Tabulka č. 2: Základní ekonomické rozdíly PPP projektů a veřejné zakázky

PPP projekt	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 spojených s projektem nese zadavatel
• koncesionář nese podstatnou část rizik spojených s projektem	• dodavatel nese pouze obvyklá rizika spojená se smlouvou o dílo

Zdroj: [11]

Metoda PPP

Jedná se o způsob uspořádání dlouhodobých vztahů mezi veřejným a soukromým sektorem v oblasti zajištění veřejných služeb. Hlavní podstatou PPP projektů je přenos rizik z veřejného partnera na soukromého.

V ČR jsou PPP projekty uskutečňovány podle zákona o veřejných zakázkách a koncesního zákona (jak již bylo výše napsáno) nebo jejich kombinací. Koncesní zákon se vztahuje na PPP projekty, které zahrnují přenos rizika poptávky po veřejné službě a tím i finanční příjem od jejich uživatelů na koncesionáře.

Koncese – „jedná se o jednu z forem PPP, kdy koncesionář (soukromý subjekt) získává právo těžit z (na popud veřejného sektoru) vybudované infrastruktury nebo vykonávaných služeb, a toto právo zpravidla uplatňuje tak, že těží zpoplatněním uživatelů. Návrh, údržba, výstavba, financování a provoz jsou v kompetenci soukromého partnera. Soukromý partner získává náklady zpět přímo z uživatelských poplatků.“ [12]

Koncesionář – „soukromý subjekt, který získal právo těžit z předmětu koncesní smlouvy a jehož nabídka tedy byla v koncesním řízení vyhodnocena jako ekonomicky nejvýhodnější. Koncesionář byl vybrán veřejným zadavatelem pro uzavření koncesní smlouvy a byla s ním tato smlouva uzavřena.“ [12]

Kvazikoncese – „jedná se o nadlimitní veřejné zakázky, u kterých je smlouva uzavřena na dobu určitou a to nejméně 5 let a dodavatel nese některá ekonomická rizika spojená s realizací této veřejné zakázky, která obvykle nese zadavatel.“ [12]

Veřejná zakázka

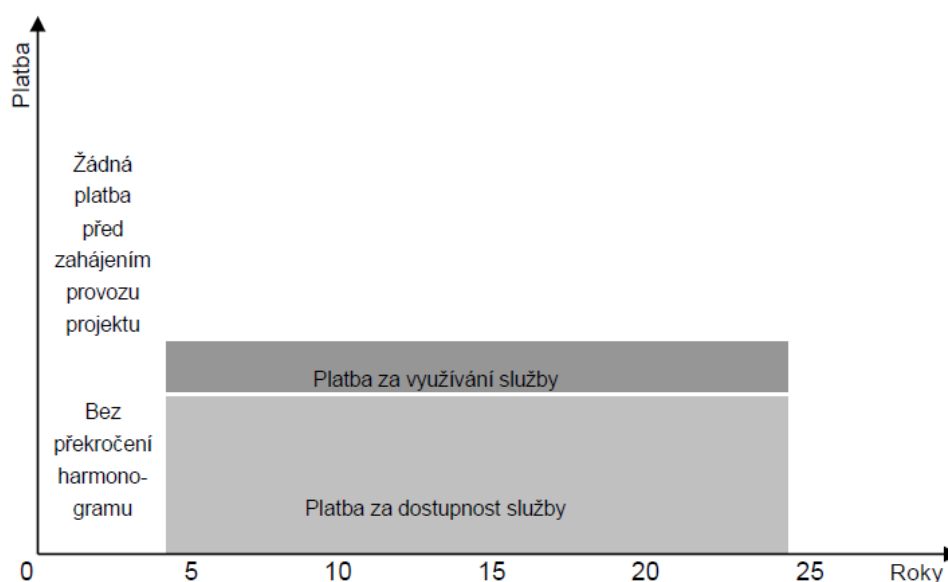
Veřejnou zakázkou je myšlena taková zakázka, jejíž cenu hradí zadavatel zakázky. Ten nese i všechna podstatná rizika, která jsou spojena s investicí. Zadavatel se tak předem vzdává dlouhodobé záruky na provedené dodávky a služby a na případnou obranu může využít pouze omezené zákonné prostředky. Ve vlastní režii si pak musí zajišťovat jednotlivé kroky, které jsou potřeba pro realizaci investice.

Mezi metodou PPP a veřejnou zakázkou jsou tři hlavní rozdíly. První z nich je v časovém vynaložení peněz, kdy u PPP projektů jsou investiční náklady rozloženy na celou dobu provozu, kdežto u veřejné zakázky je potřeba tyto prostředky uvolnit

z rozpočtů ještě před započítáním poskytování služby. Druhý rozdíl bývá u veřejné zakázky, kdy dojde k překročení nákladů a harmonogramu. V případě PPP projektů se tato situace vyskytuje jen výjimečně a bývá to zapříčiněno změnami požadavků ze strany zadavatele. Třetí rozdíl představují platby po dobu životnosti projektu, které jsou u PPP projektů vyšší, protože je splácena prvotní investice, náklady na samotný provoz projektu jsou pak ale nižší, díky jeho optimalizaci již v přípravné fázi a následném dohledu na kvalitu v době výstavby. U veřejné zakázky není předem známo, jaké budou přesné provozní náklady a pokud ano, může docházet k jejich překročení.

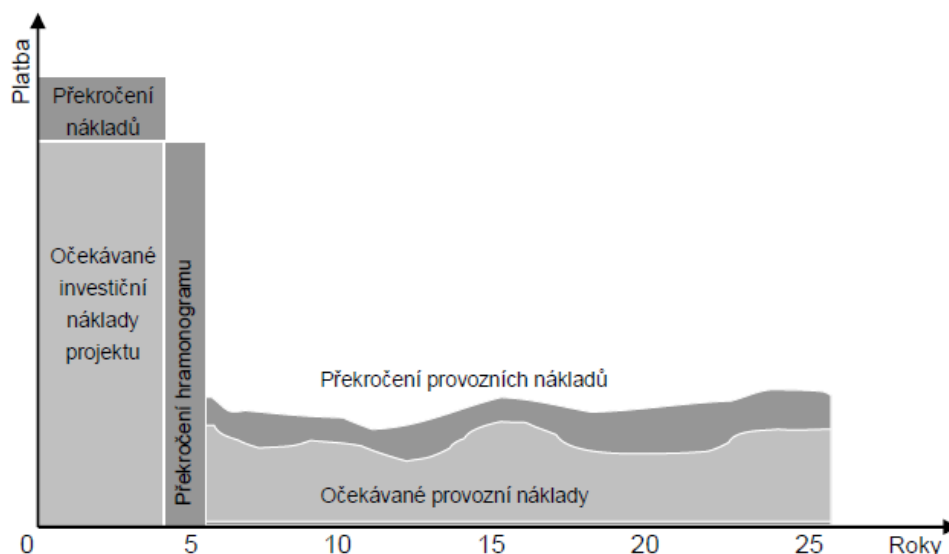
Tyto rozdíly mezi metodou PPP a veřejnou zakázkou lze vyčíst i z následujících dvou obrázků, které znázorňují průběh plateb ze strany zadavatele.

Obrázek č. 3: Financování při využití konceptu PPP



Zdroj: [11]

Obrázek č. 4: Financování veřejné zakázky



Zdroj: [11]

Aby bylo možné zhodnotit, která z variant je pro určitý projekt výhodnější, jestli metoda PPP, či veřejná zakázka, je potřeba porovnat rozdíly, které mezi oběma variantami nastanou. K tomu se využívá ukazatel Value for Money (VfM), jenž má za cíl poukázat na to, která z variant přinese zadavateli vyšší hodnotu za jeho peníze. VfM je tak hlavním výstupem při porovnávání finančního modelu obou variant, a to komparátoru veřejného sektoru (PSC – Public Sector Comparator), který se zpracovává pro veřejnou zakázku a PPP zpracovávány při realizaci projektu se zapojením soukromého partnera. Pro dosažení objektivních výsledků je potřeba zajistit, aby obě varianty byly zpracovány ve stejné struktuře s použitím stejných bazických hodnot.

Value for Money

Jak již bylo řečeno, veřejný sektor chce dosáhnout vyšší hodnoty za peníze, proto je do veřejných projektů zapojován soukromý sektor. „*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.*“ [11] U PPP projektů je tak VfM dosaženo díky tomu nejlepšímu, co může spolupráce veřejného a soukromého sektoru nabídnout při realizaci projektu.

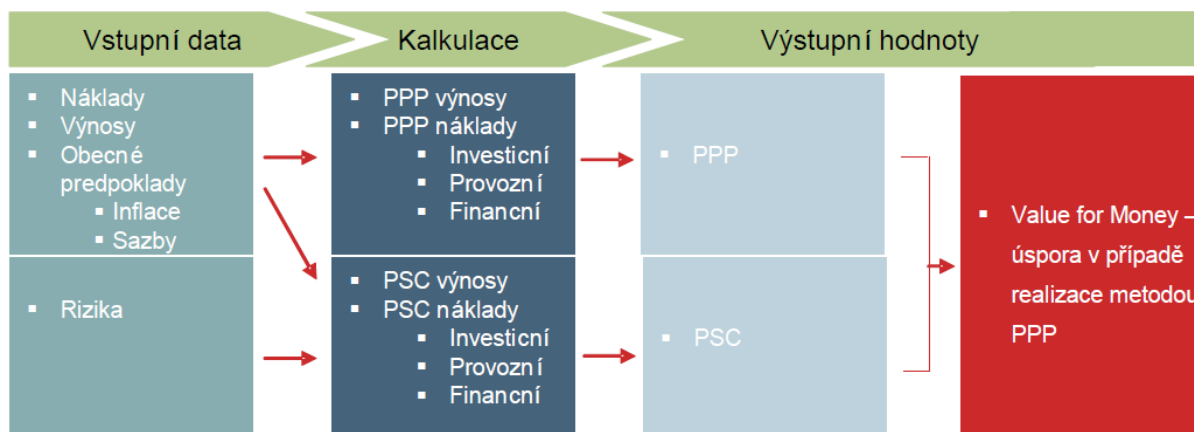
Komparátor veřejného sektoru

PSC se používá při rozhodování, zdali návrh realizace projektu ze strany soukromého sektoru poskytuje vyšší VfM v porovnání s neefektivnější formou realizace projektu ze strany veřejného sektoru. Napomáhá tedy veřejnému sektoru při rozhodování, zda zvolit pro projekt realizaci formou veřejné zakázky nebo PPP. Model PSC bere v úvahu ocenění podstupovaných rizik (stejně tak jako model PPP) a musí být zpracován ve stejném členění a rozsahu jako PPP projekt, aby vzájemná srovnatelnost byla co nejpřesnější.

Model PPP a PSC lze rozdělit na část výnosovou a část nákladovou. Výnosová část je složena z běžných provozních výnosů a vedlejších výnosů. Nákladová část obsahuje investiční náklady, provozní náklady, náklady na financování a rizika.

Následující schéma znázorňuje průběh sestavení a konstrukci finančního modelu (srovnává PPP a PSC variantu).

Obrázek č. 5: Konstrukce srovnávacího modelu



Zdroj: [11]

Jak je v modelu vidět, vstupními daty jsou náklady, výnosy, obecné předpoklady a rizika. Na jejich základě se vytvoří kalkulační modely pro PPP a PSC variantu, výsledkem pak jsou modely PPP a PSC, které se vzájemně porovnávají. Z porovnání zjistíme hodnoty VfM, která nám řekne, který model je pro daný projekt výhodnější, tedy který způsob přinese zadavateli vyšší hodnotu za jeho peníze.

2 ANALÝZA DOPRAVNÍCH PROJEKTŮ REALIZOVANÝCH FORMOU SPOLUPRÁCE VEŘEJNÉHO A SOUKROMÉHO SEKTORU

Spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem při realizaci dopravních projektů v ČR není příliš využívána, neboť ČR je v této oblasti poměrně mladým a nezkušeným trhem. Zkušenosti by však mohla čerpat ze zahraničí, kde je tato forma spolupráce poměrně rozšířená.

2.1 Spolupráce veřejného a soukromého sektoru v ČR

Pokud hovoříme o spolupráci veřejného a soukromého sektoru v rámci dopravních projektů v podmínkách ČR, dá se říci, že mluvíme o PPP projektech, protože v oblasti stínového mýta neexistuje žádný zrealizovaný projekt a současný stav je pouze na úrovni spekulací. Navíc tato forma spolupráce veřejného a soukromého sektoru nemá v ČR ani žádné právní či institucionální zajištění.

2.1.1 Institucionální zabezpečení PPP projektů

7. ledna 2004 schválila vláda ČR svým usnesením politiku partnerství veřejného a soukromého sektoru. V této souvislosti bylo Ministerstvu financí České republiky (MF ČR) uloženo podpořit vznik odpovídajícího prostředí pro realizaci PPP projektů. Za obecný předpoklad spolupráce veřejného a soukromého sektoru je považováno využití koncepce PPP v oblastech, které budou pro veřejný sektor výhodné.

V současné době do přípravy a realizace PPP projektů v ČR zasahují MF ČR, Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky (MMR ČR) a Asociace pro rozvoj infrastruktury (dříve Asociace PPP). Tyto subjekty vytvářejí legislativní rámec, plní funkci poradců v problematice PPP projektů a mají zásluhu na dnešní podobě českého trhu PPP projektů. Neopomenutelnou jednotkou, která se podílela na přípravě, realizaci a současné podobě PPP projektů je PPP Centrum, které však bylo v roce 2012 zrušeno.

Ministerstvo financí České republiky

MF ČR plní funkci regulátora PPP, resp. jeho Referát regulace a metodiky projektů PPP. Dohlíží na dodržování obecně platných standardů v této problematice, kontroluje průběh celého procesu přípravy (zajištění odpovídajícího stavu legislativy), realizace a monitorování

PPP projektů. Sledují i dlouhodobé závazky, které plynou z řízení PPP projektů a ze zajišťování fiskální bezpečnosti státu.

Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky

MMR ČR plní roli gestora legislativního prostředí a roli metodické podpory, tedy realizuje metodické řízení procesu zadávání veřejných zakázek a zajišťuje přípravu právních norem, které s tím souvisejí. Dále se podílí na vytváření celostátní koncepce v oblasti spolupráce veřejného a soukromého sektoru a zajišťuje vedení Rejstříku koncesních smluv.

Asociace pro rozvoj infrastruktury

Asociace PPP byla na přelomu roku 2013 přejmenována na Asociaci pro rozvoj infrastruktury. Hlavním účelem této asociace je *„hájení zájmů soukromého sektoru ve vztahu k sektoru veřejnému v oblasti rozvoje a obnovy veřejné infrastruktury.“* [13] Mezi další účely patří např. zvyšování efektivity a hospodárnosti veřejné infrastruktury v ČR. V současné době má asociace 25 členů.

Asociace PPP byla založena v roce 2004, měla podporovat projekty partnerství veřejného a soukromého sektoru. Asociace působila na straně soukromého sektoru a její snahou byla podpora a rozvoj investování a služeb formou PPP, napomáhání při vytváření pravidel, zásad a postupů, které měly směřovat k úspěšné realizaci PPP projektů v ČR.

PPP Centrum

PPP Centrum vzniklo v roce 2004 jako centrum pro systémovou implementaci PPP projektů. Jeho zřizovatelem bylo MF ČR. Hlavním cílem PPP Centra byla příprava legislativního prostředí, tvorba metodických postupů a pomoc veřejnému sektoru během procesu přípravy projektu až po podepsání smlouvy se soukromým partnerem. PPP Centrum se dále účastnilo přípravy a realizace pilotních a municipálních projektů.

„Vzhledem k tomu, že veškerá metodická příprava již byla ukončena, fiskálně jsou PPP projekty řízeny z Ministerstva financí a legislativně z Ministerstva pro místní rozvoj, byla v roce 2012 činnost PPP Centra jeho zakladatelem ukončena.“ [14]

2.1.2 Aktuální stav PPP projektů

PPP projekty nejsou v ČR nikterak rozšířené, první pokusy o ně proběhly v devadesátých letech minulého století. Prvním, takto realizovaným projektem, měl být obchvat Plzně – dokončení dálnice D5, projekt však nebyl zrealizován z důvodu nepřipravenosti technického řešení a celkového nepochopení koncepce PPP projektů.

Dalším pokusem byla realizace dálnice D47, ta však byla zastavena, když se ukázalo, že smlouva uzavřená mezi českou vládou a izraelskou společností Housing & Construction Holding, je pro stát nevýhodná a předražená. Dálnice měla být zhotovena formou BOT a kontrakt měl být uzavřen na dobu 30 let. Platební mechanismus měl být založen na poplatku za dostupnost infrastruktury v kombinaci se stínovým mýtem. Hlavní problém byl v tom, že vláda ČR vyzvala k podání nabídky jedinou společnost a přistoupila na její podmínky, které byly velice nevýhodné. Investor měl dálnici postavit za celkové náklady 125 mld. Kč. Po parlamentních volbách a nástupu nové vlády, došlo k přezkoumání smlouvy, kdy po zjištění nepřesností a nepřiměřené ceně, došlo k jejímu odstoupení. Tím, že ČR odstoupila od smlouvy, musela izraelské firmě zaplatit vysoké penále (20 mil. EUR podle tehdejšího měnového kurzu).

Důvodů, proč se projekt dálnice D47 nezdařil je mnoho. Můžeme k nim zahrnout netransparentní výběrové řízení, nepřesnou formulaci předmětu a cíle projektu, z ekonomického hlediska nedošlo k porovnání PPP a PSC varianty, nebyla k dispozici dokumentace pro stavební povolení, společensko-ekonomické výnosy nebyly identifikovány, nedošlo ani k vymezení maximální ceny stínového mýta a na doporučení externího poradce, že není vhodné uzavřít takto nevýhodnou smlouvu, veřejný sektor nebral zřetel.

Po těchto zkušenostech s PPP projekty vznikly tzv. pilotní projekty, jejich cílem bylo otestovat připravenost jednotlivých ministerstev, státních organizací a dalších složek, podílejících se na realizaci těchto projektů, na možnost budoucího uplatnění PPP, poukázat na nutné legislativní změny a poučit se z chyb, které by při realizaci těchto projektů mohly nastat. Ovšem fakt, že byly vybrány pilotní projekty, neznamená, že tyto projekty musí být dokončeny. V přípravných fázích se mohou vyskytnout skutečnosti, které poukážou na nevýhodnost těchto projektů, ať už v oblasti kvality, ceny nebo úspěšnosti dokončení projektu. Realizace takovýchto projektů se pak neuskuteční.

V oblasti dopravy se jednalo o tyto projekty:

- 1) Modernizace železniční trati z Masarykova nádraží v Praze do Kladna s přípojkou na letiště v Ruzyni, tzv. AirCon,
- 2) Výstavba, financování, údržba a provozování dálnice D3 Tábor-Bošilec a rychlostní komunikace R3.

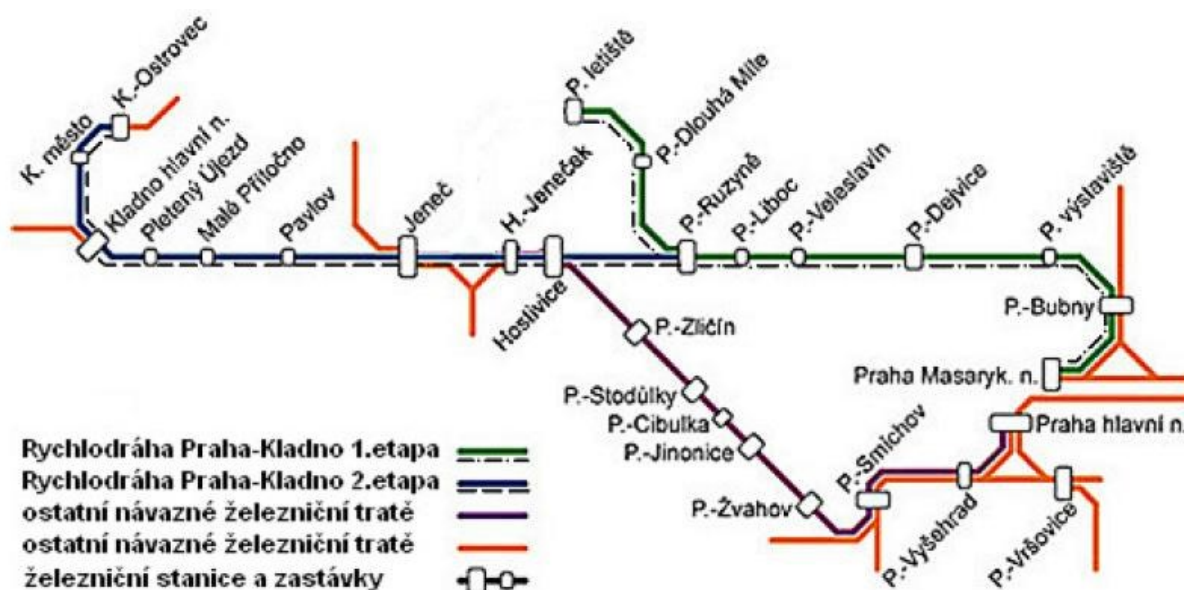
Modernizace železniční trati z Masarykova nádraží v Praze do Kladna s přípojkou na letiště v Ruzyni, tzv. AirCon

Jedná se o projekt Airport Connection (AirCon), strategickým záměrem tohoto projektu je zkvalitnit dopravní obslužnost Letiště Václava Havla a severozápadní části pražské aglomerace, dále je to napojení letiště na kolejovou dopravu a vytvoření kvalitního kolejového koridoru Praha-Kladno s dostatečnou kapacitou trati. Zadavatelem projektu je MD ČR společně se Správou železniční dopravní cesty, s. o. (SŽDC), jakožto manažerem infrastruktury. Mezi další zúčastněné strany patří např. městská část (MČ) Praha 6, MČ Praha 7, České dráhy, a. s., obec Jeneč a další. Cílem projektu je tedy zajištění systému vlaků s pevným jízdním řádem, který bude snadno zapamatovatelný a nabídne rychlé, pohodlné a ekologické spojení centra Prahy s Letištěm Václava Havla.

Realizace projektu se zvažuje formou BOT nebo DBFO, předpokládaná délka kontraktu je 30 – 40 let a podstatnou část rizik by měl nést soukromý sektor, mezi tato rizika patří stavební riziko nebo riziko dostupnosti infrastruktury. Veřejný sektor by měl nést riziko poptávky. Příjmy by mělo tvořit vybrané jízdné od cestujících, platby za dostupnost infrastruktury a platby za využití železniční dopravní cesty. Předpokládané investiční náklady projektu se pohybují ve výši kolem 20 mld. Kč. [15]

Následující obrázek znázorňuje připravovanou trasu projektu AirCon.

Obrázek č. 6: Rychlodráha Praha-Kladno



Zdroj: [15]

Při přípravě projektu museli zadavatelé řešit i stížnosti ze strany zastupitelstva MČ Prahy 6. MČ projekt neschvaluje, protože předpokládaná výstavba tubusu, který by měl vést přes území právě MČ Prahy 6, by rozdělila tuto MČ na dvě části a zároveň by neřešila dopravní obslužnost Prahy 6, navíc nebyla řešena dostatečná hluková bariéra.

Tento projekt byl na počátku roku 2009 pozastaven ve fázi koncesního zpracování projektu. V současné době však MČ Praha 6 apeluje na MD ČR a SŽDC, aby urychlily přípravu této modernizace, která by napomohla rozvoji této MČ. Projekt však nebude uskutečněn formou PPP, nýbrž by měl být realizován jako standardní veřejná zakázka a oproti původní studii bude pozměněn dle připomínek MČ Prahy 6.

Důvodů, proč se odstoupilo od realizace projektu formou PPP, bylo hned několik. Hlavním důvodem se stal fakt, že již není potřeba spolupráce soukromého partnera, neboť tento projekt bude rozdělen na dílčí stavby, které budou financovány z infrastrukturního fondu CEF. Dalším důvodem odstupu od této metody, byla nedůvěra zadavatele právě v PPP a v okamžiku, kdy se na tento projekt získaly peníze z evropského fondu, neměl zadavatel již potřebu o této formě spolupráce uvažovat. Může za to i skutečnost, že se veřejný sektor realizace touto formou obává a to hlavně kvůli špatným zkušenostem v minulých letech. K nezanedbatelným důvodům patří i nedokonalá legislativní úprava, kdy v některých bodech

docházelo k tomu, že zadavatel nebyl schopen tyto body sesouladit s právní úpravou PPP projektů. Na tomto základě se musely vytvářet nové dokumenty, což byl další z důvodů odstupu. Tvorba nové dokumentace zabírala čas, byla složitá a bohužel zde panovala i neochota ji vůbec vytvářet. [16]

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

Záměrem tohoto projektu je zlepšit dopravní obslužnost regionu Jižní Čechy, pomocí dálnice D3 by se propojila Praha s Českými Budějovicemi a přes rychlostní komunikaci R3 by se navázalo na dálniční síť Rakouska. Cílem projektu je *„formou PPP zajistit výstavbu, financování, údržbu a provozování části dálnice D3 a rychlostní komunikace R3 a zajistit optimální způsob financování při maximální úspoře veřejných prostředků.“* [17]

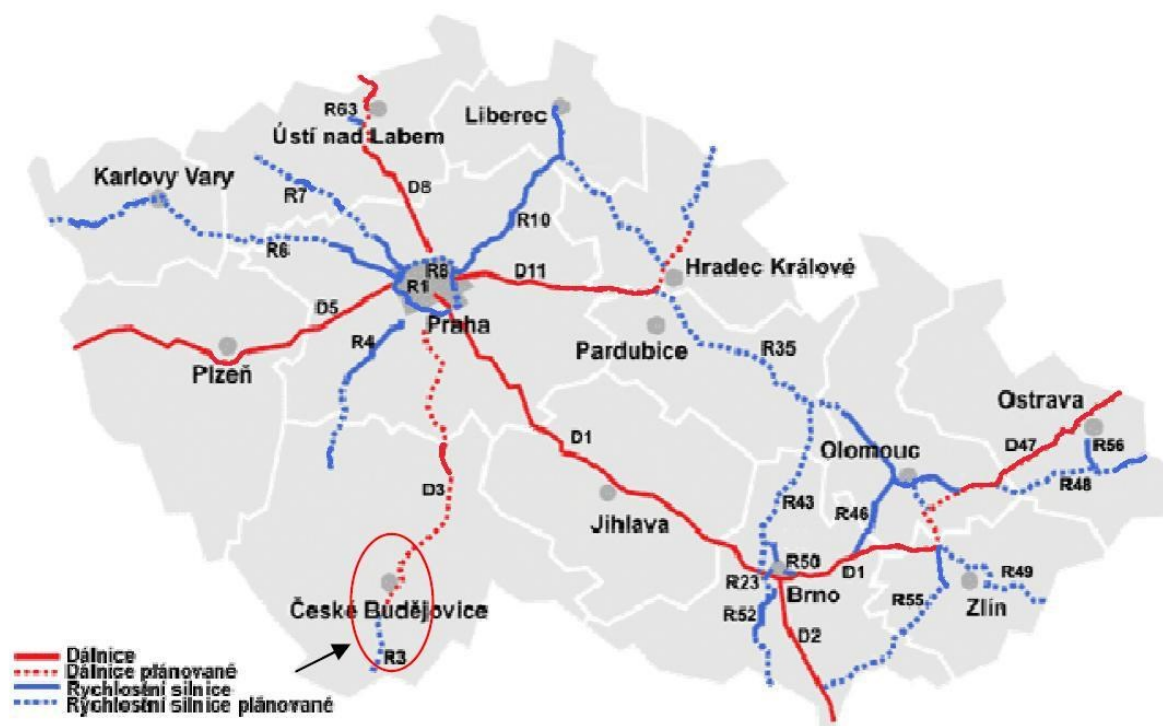
Projekt se týká úseku Nová Hospoda – Veselí nad Lužnicí (funkční celky A, B) a úseku Veselí nad Lužnicí – státní hranice s Rakouskem (funkční celky C, D, E) v celkové délce 113, 51 km. Úseky jsou tedy vymezeny do následujících pěti funkčních celků:

- funkční celek A – úsek Nová Hospoda – Tábor v délce 17,1 km, tento úsek je v době přípravy PPP projektu již v provozu, jednalo by se zde tedy pouze o provoz a údržbu infrastruktury,
- funkční celek B – Tábor – Veselí nad Lužnicí v délce 25 km, který je v době přípravy projektu ve výstavbě, ta je financována z veřejných rozpočtů. Taktéž by se jednalo o provoz a údržbu infrastruktury,
- funkční celek C – Veselí nad Lužnicí – Úsilné v délce 27,57 km, tento úsek by měl být vyprojektován, postaven a následně provozován a udržován,
- funkční celek D – Úsilné – Krasejovka v délce 16,36 km, stejně jako u předchozího úseku i zde by se jednalo o vyprojektování, výstavbu, provoz a údržbu infrastruktury,
- funkční celek E – Krasejovka – státní hranice s Rakouskem v délce 27,48 km, opět se jedná o vyprojektování, výstavbu, provoz a údržbu infrastruktury. [18]

Tento PPP projekt by měl být realizován ve formě DBOT, doba provozování by měla být 30 let, a to od zprovoznění nebo od předání jednotlivých funkčních celků komunikace. Příjmy by měly tvořit platby za dostupnost infrastruktury. Investiční náklady jsou odhadovány ve výši 28,4 mld. Kč. [17]

Na následujícím obrázku je vyznačena plánovaná realizace tohoto PPP projektu a dále jsou naznačeny plánované výstavby dálnic a rychlostních komunikací a již vybudované silniční toky (stav v roce 2008).

Obrázek č. 7: Plánovaná trasa výstavby komunikace D3/R3



Zdroj: [16]

Projekt byl na konci roku 2008 přerušen ve fázi koncesního schvalování. V této době se začaly projevovat první důsledky hospodářské a finanční krize, která vyústila ve zhoršení podmínek pro realizaci PPP projektů. Zahájení výběru koncesionáře bylo podmíněno legislativními změnami, které by umožnily přenést na koncesionáře zodpovědnost za výkup a vyvlastnění pozemků [19], z tohoto důvodu došlo k revizi schváleného koncesního projektu. Aktualizovaná verze projektu byla předložena vládě ke schválení „Projekt tak byl rozdělen do dvou fází. V první fázi bude zahájeno zadávací řízení ve vztahu k funkčnímu celku C a provozování a údržbě funkčních celků A a B. V pozdější okamžiku bude zahájeno zadávací řízení ve vztahu k funkčním celkům D a E.“ [18] Prepracovaný koncesní projekt však nebyl vládou schválen, neboť nebyla přijata novela zákona č. 184/2006 Sb. o odnětí nebo omezení vlastnického práva k pozemku nebo stavbě – zákon o vyvlastnění. [18]

V současné době vypadá stav tohoto projektu následovně: funkční celek A je provozován a udržován z veřejných rozpočtů, funkční celek B je v provozu od července

2013 a také je jeho provoz a údržba zajištěna z prostředků veřejného sektoru. Realizace funkčního celku C měla být započata v září roku 2014 jako veřejná zakázka realizovaná v rámci Operačního programu doprava (OPD), bohužel až doposavad k ničemu takovému nedošlo, neboť stále nebyl vybrán vhodný zhotovitel. Realizace funkčních úseků D a E je zatím odložena, i když se stále uvažuje o realizaci pomocí PPP projektů, které jsou pro tuto infrastrukturu i nadále vhodné, je však za potřebí silné politické podpory.

Zatím žádný z úseků, který měl být realizovaný pomocí PPP tak nebyl zhotovený z důvodu slabé politické podpory, neboť od doby, co se o tomto projektu začalo uvažovat, se vystříдалo již několik vlád a každá vláda k němu přistupovala, jako k něčemu novému. Dalším důvodem je i nedokonalá investorská příprava, kdy každý funkční celek byl řešen odlišnými termíny zahájení prací.

V ČR ale existují již realizované PPP projekty, i když v sektoru dopravy jich moc není. Mezi PPP projekt v oblasti dopravy, jehož realizace již probíhá, patří Parkovací dům Rychtářka v Plzni.

Parkovací dům Rychtářka v Plzni

Jedná se projekt, jenž by měl výrazně změnit možnosti parkování v centru města Plzeň. Výstavba projektu byla započata 13. července 2010 a slavnostní otevření se konalo 23. června 2011. Jedná se o parkovací dům, který poskytuje komfortní hlídané placené stání s kapacitou 447 krytých míst a 8 venkovních míst pro autobusy a je koncipován, jako záchytné parkoviště typu Park & Go (P + G – zaparkuj a jdi). Objekt je rozdělen do pěti nadzemních podlaží, přičemž první podlaží je určeno pro komerční prostory o celkové rozloze 1 950 m². Celkový obestavěný prostor parkovacího domu činí 53 500 m³. [20]

Projekt leží v těsné blízkosti Tyršovy a Truhlářské ulice a Rooseveltova mostu, sousedí tak s městskou památkovou zónou a architektonicky je navržen tak, aby dokonale zapadal do místní zástavby. Pro pohodlný přechod parkujících do historického jádra města vede z druhého nadzemního podlaží lávka. Vjezd a výjezd z parkovacího domu je zajištěn z Truhlářské ulice.

Obrázek č. 8: Parkovací dům Rychtářka



Zdroj: [21]

Na straně veřejného sektoru stojí město Plzeň, na straně soukromého partnera pak společnost HERMOSA Parking Plzeň, a. s. Pro projekt byla zvolena forma DBFM (Design-Build-Finance-Maintenance – navrhni-postav-financuj-udržuj). Délka trvání projektu je stanovena koncesní smlouvou na 1 rok výstavby a 19 let provozu. Finanční objem zakázky je ve výši 350,55 mil. Kč. Za parkovací dům zaplatí vedení města každoročně 18,45 mil. Kč, jakožto poplatek za dostupnost infrastruktury, tento poplatek platí zadavatel již od otevření parkovacího domu, přičemž od začátku je jeho vlastníkem. Poplatek za dostupnost je kryt z příjmů z vybraného parkovného.

Tento PPP projekt je realizován jako kvazikoncese, tedy soukromý partner nese rizika spojená s výstavbou a údržbou parkovacího domu a veřejný partner si ponechává riziko poptávky po parkování.

Tím, že je projekt realizován formou spolupráce veřejného a soukromého sektoru, tak při výše uvedené ceně je realizace projektu podle VfM o 7 % výhodnější, než kdyby byl projekt realizován bez účasti soukromého partnera. [22]

Bohužel, ale i u tohoto projektu se najdou chyby. Jak již bylo výše zmíněno, parkovací dům Rychtářka leží na hranici s městskou památkovou zónou, tedy v oblasti, kde se odehrává nejvíce aktivit, a je koncipován jako záchytné parkoviště P + G – zaparkuj a jdi, ale v tomto případě může občanům cesta do práce trvat i desítky minut, proto řada z nich musí využít veřejnou dopravu. Napojení na veřejnou dopravu je však nevyhovující, v blízkosti se nachází pouze jedna autobusová zastávka a lidé, kterým jede spoj z jiné zastávky, a nechají své vozidlo zaparkované na tomto místě, musejí docházet na tyto zastávky i několik minut, popř. musí při své cestě ještě přestupovat. V případě, že občan chce zaparkovat co nejbližší svého cíle a uspořít čas, tak si nevybere parkování v tomto parkovacím domě, ale je pro něj pohodlnější zaparkovat v blízkosti svého pracoviště, i když se v této oblasti nachází zóny placeného parkování. Tento jev má za následek malou obsazenost parkovacího domu, která dosahuje jedné čtvrtiny, v některých lepších obdobích necelé poloviny. „*Tento tristní stav svědčí o velice špatné dopravní politice Rady města Plzně, která nedokázala doposud naplnit jedno z hlavních hesel volebních programů svých politických stran (ODS¹ + ČSSD²) a vyhnat tak auta z centra města, k čemuž měl posloužit i tento parkovací dům. Obrovská investice, zejména prázdnou, navíc se špatným navigačním systémem, tak pouze vyšla finančně vstřícně investorovi stavby.*“ [23]

Otevírací doba parkovacího domu Rychtářka je od 05:00 hod do 23:00 hod. Cena parkovného je znázorněna v následující tabulce. [24]

Tabulka č. 3: Ceny parkovného v parkovacím domě Rychtářka

Položka	Sazba v Kč vč. DPH ³	Sazba v Kč vč. DPH – poznámka
Návštěvnícké denní 7 - 19 h	10,- Kč/h	60,- Kč/12 h
Návštěvnícké 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)	2 000,- Kč/měs.	22 500,- Kč/rok

Zdroj: [24]

¹ Občanská demokratická strana

² Česká strana sociálně demokratická

³ Daň z přidané hodnoty

* služby nelze zakoupit a užívat současně

V současné době probíhá v centru města rekonstrukce některých ulic a není zde možné parkovat. Město tak využilo situace, kdy se snaží zvýšit zájem občanů parkujících v rekonstruovaných zónách o využití služeb parkovacího domu Rychtářka. Z tohoto důvodu bylo sníženo parkovné, občané tak zaplatí za první tři hodiny parkování 5 Kč. Tato cena se bude držet až do konce roku 2014. Se snížením ceny a nutností parkovat mimo rekonstruované ulice stoupla obsazenost, a to na 55 %.

2.1.3 Pohled expertů na problematiku PPP projektů v ČR

Pohled expertů na problematiku PPP projektů v ČR bude zhodnocen prostřednictvím multikriteriální analýzy (vícekriteriálního rozhodování), kdy pomocí Saatyho metody budou nalezeny hlavní příčiny špatné implementace PPP projektů u nás.

Multikriteriální analýza

Multikriteriální analýza se snaží nalézt řešení vícekriteriální rozhodovací úlohy pomocí postupů, které vedou k nalezení optimálního stavu systému vzhledem k více než jednomu uvažovanému kritériu. [25] Jejím cílem tedy je vybrat variantu, která je podle daných kritérií nejlépe ohodnocena (má nejvyšší hodnocení), tzn. vybrat optimální variantu. Varianty lze řadit různým způsobem, např. od nejlepší po nejhorší, nebo podle efektivnosti od efektivní po neefektivní.

Multikriteriální analýza představuje modelování rozhodovacích situací, ve kterých je definována množina variant a soubor kritérií, podle kterých se budou varianty hodnotit. Toto můžeme znázornit ve formě kritériální matice S , která je tvořena prvky s_{ij} , kde sloupce představují kritéria, přičemž $i = 1, 2, \dots, p$ a řádky hodnocené varianty, kde $j = 1, 2, \dots, k$, s_{ij} tedy vyjadřuje hodnocení i -té varianty podle j -tého kritéria. [25, 26]

$$\begin{matrix} & f_1 & f_2 & \cdots & f_k \\ \begin{matrix} a_1 \\ a_2 \\ \vdots \\ a_p \end{matrix} & \begin{bmatrix} y_{11} & y_{12} & \cdots & y_{1k} \\ y_{21} & y_{22} & \cdots & y_{2k} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ y_{p1} & y_{p2} & \cdots & y_{pk} \end{bmatrix} \end{matrix} \quad (1)$$

Rozlišujeme dva typy kritérií:

- kardinální (kvantitativní) – tato kritéria se vyznačují snadnou měřitelností a umožňují pro každou variantu stanovit váhy kritérií. Jestliže jsou vyjádřena v různých jednotkách, je potřeba pro některé metody vícekritériálního rozhodování převést je pomocí normalizace tak, aby byla porovnatelná,
- ordinální (kvalitativní) – u těchto kritérií lze obvykle stanovit pouze, zda je varianta lepší či horší, než jiná varianta podle daného kritéria nebo zda jsou obě varianty podle tohoto kritéria totožné. [25]

Každému kritériu je nutno stanovit váhu, z důvodu objektivizace stanovených vah je potřebné oslovit experty na danou problematiku.

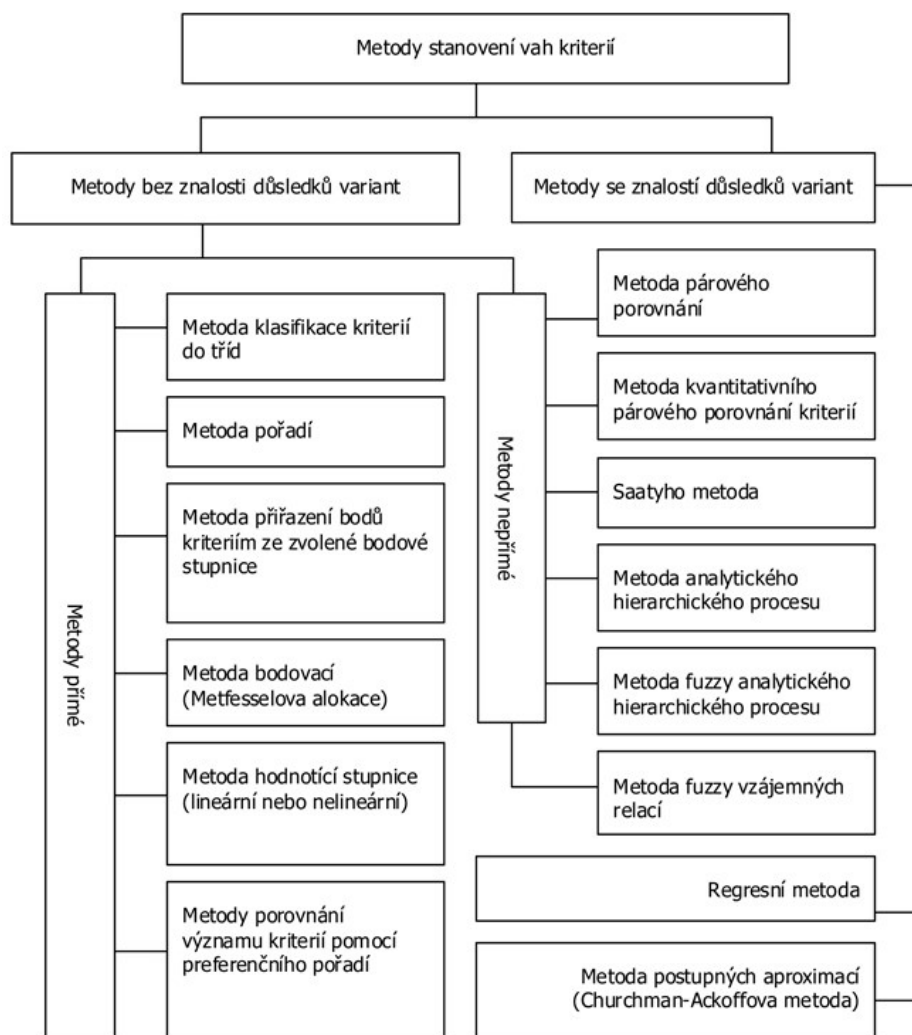
„Váha kritérií říká, jak je dané kritérium při výběru varianty důležité ve vztahu k ostatním kritériím. Váhy odlišují významnost kritérií, nejvýznamnější kritérium má váhu nejvyšší.“ [27] Váhy jsou nezáporná čísla, pohybují se v intervalu $\langle 0;1 \rangle$ obvykle jsou normovány tak, aby jejich součet byl roven jedné, jak uvádí Korviny [26]:

$$\sum_{i=1}^k v_i = 1 \quad (2)$$

kde: v_i ... váha kritéria.

Stanovení vah kritérií je možné provést pomocí jedné z metod znázorněných v následujícím obrázku. Jednotlivé metody se od sebe navzájem odlišují, především svojí složitostí výpočtu.

Obrázek č. 9: Metody stanovení vah kritérií



Zdroj: [28]

Všechny tyto metody by měli pomoci rozhodovateli při ujasňování struktury svých preferencí.

Pro účely této diplomové práce bude zvolena Saatyho metoda.

Saatyho metoda

Saatyho metoda, též známa jako metoda kvantitativního párového srovnání kritérií, patří mezi nejčastěji používané metody pro volbu vah. Tato metoda udává významnost daného kritéria oproti druhému posuzovanému kritériu – porovnávají se preferenční vztahy jednotlivých dvojic kritérií i a j . Tato kritéria jsou zapsána v tabulce, v tzv. Saatyho matici $S = (s_{ij})$ ve stejném pořadí ve sloupcích i řádcích. U kritérií se kromě směru preference určuje také její velikost, a to na základě bodové stupnice opatřené deskriptory.

Tabulka č. 4: Deskriptory podle Saatyho

Počet bodů	Deskriptor
1	Kritéria jsou stejné významná
3	První kritérium je slabě významnější než druhé
5	První kritérium je dosti významnější než druhé
7	První kritérium je prokazatelně významnější než druhé
9	První kritérium je absolutně významnější než druhé

Zdroj: [29]

Hodnoty 2, 4, 6, 8 se využívají při jemnějším rozlišení velikosti jednotlivých preferencí dvojic kritérií.

Výsledkem porovnání preferenčních vztahů dvojic kritérií je získání pravé horní trojúhelníkové části Saatyho matice. Pole pod diagonálou matice pak zrcadlově odpovídají polím nad diagonálou matice, kde jsou jejich převrácenou hodnotou. Prvky na diagonále jsou sobě rovnocenné, podle následujícího vztahu [29]:

$$s_{ii} = 1, \quad i = 1, 2, \dots, k \quad (3)$$

„Pokud je kritérium uvedené v řádku významnější než kritérium uvedené ve sloupci, zapíše se do příslušného políčka počet bodů, kterým hodnotitel vyjadřuje velikost preference kritéria v řádku vzhledem ke kritériu ve sloupci. Pokud je naopak kritérium ve sloupci významnější než kritérium v řádku, zapíše se do příslušného políčka převrácená hodnota zvoleného počtu bodů“ [29]:

$$s_{ij} = \frac{1}{s_{ji}}, \quad i, j = 1, 2, \dots, k \quad (4)$$

Pomocí těchto informací, může být Saatyho matice sestavena.

Tabulka č. 5: Saatyho matice

Kritéria	K ₁	K ₂	...	K _k
K ₁	1	s ₁₂	...	s _{1k}
K ₂	1/s ₁₂	1	...	1/s _{2k}
⋮	⋮	⋮	...	⋮
K _k	1/s _{1k}	s _{2k}	...	1

Zdroj: [26, vlastní]

Hodnoty vah kritérií stanovíme pomocí normalizovaných geometrických průměrů řádků Saatyho matice podle vzorce [26]:

$$G_i = \sqrt[k]{\prod_{j=1}^k s_{ij}} \quad (5)$$

kde: G_i ... geometrický průměr i-tého kritéria,

k ... počet kritérií.

Po výpočtu normalizovaných geometrických průměrů, je možno přejít k výpočtu samotných vah kritérií, kde je potřeba vypočítat i součet jednotlivých řádkových hodnot G_i [26]:

$$v_i = \frac{G_i}{\sum_{i=1}^k G_i} \quad (6)$$

kde: v_i ... normovaná váha i-tého kritéria.

Na základě vypočítaných vah je možné určit pořadí kritérií, v jakém je hodnotitel preferuje. Veškeré výpočty jsou pak zaznamenány do následující matice.

Tabulka č. 6: Šablona pro výpočet Saatyho metody

Expert j	K ₁	K ₂	...	K _k	G _i	v _i	Pořadí
K ₁	1						
K ₂		1					
⋮			1				
K _k				1			
Σ							

Zdroj: [vlastní]

Saatyho metoda je v praxi velmi často využívána, je to vhodný nástroj pro stanovení vah kritérií, kdy se berou v úvahu rozdílné preference mezi kritérii. Je zde využita široká bodová škála pro hodnocení těchto preferencí a je tedy možné zachytit i mírné rozdíly v preferencích jednotlivých kritérií, které se při stanovení vah zohlední. Z těchto důvodů byla Saatyho metoda pro účely této diplomové práce vybrána.

2.1.4 Aplikace Saatyho metody

Na základě zkušeností s PPP projekty v ČR, byla stanovena kritéria špatné implementace PPP projektů u nás. Jedná se o následující kritéria:

- nesprávné rozdělení rizik mezi partnery (K1),
- nedokonalá legislativní úprava (K2),
- nedostatečná politická podpora (K3),
- nedostatečná poptávka (K4),
- nedostatečná příprava projektu ze strany veřejného partnera (K5),
- nedostatečná příprava projektu ze strany soukromého partnera (K6),
- nedostatečná definice podmínek projektu (K7),
- netransparentní výběr soukromého partnera (K8).

Pro potřeby této diplomové práce byli osloveni odborníci z více oborů, kterých se problematika PPP projektů týká, nebo s ní přicházejí do styku při výkonu své práce. Pomocí nich byly stanoveny váhy jednotlivých kritérií, určena pořadí kritérií a na tomto základě byly vymezeny hlavní příčiny neúspěchu PPP projektů u nás.

Protože v ČR není mnoho realizovaných PPP projektů a další projekty se zatím nacházejí spíše jen v přípravných fázích, byly požadavky na odborníka (experta) následující:

- vysokoškolské vzdělání,
- styk s danou problematikou při výkonu zaměstnání,
- soustavná činnost v rámci této problematiky alespoň 3 roky.

V rámci dotazníkového šetření tak byli osloveni experti s níže uvedenou charakteristikou:

- expert 1 – stojí na straně veřejného sektoru, kde pro zadavatele připravuje finanční plány projektů,
- expert 2 – stojí na straně veřejného sektoru, zabývá se finanční stránkou projektů, zaměřuje se na sestavování rozpočtů,
- expert 3 – v rámci své práce se zabývá problematikou veřejných zakázek, přichází do styku i s kvazikoncesemi,
- expert 4 – zabývá se poradenskou činností, v rámci PPP projektů působí jako ekonomický poradce,
- expert 5 – působí na straně veřejného sektoru, v rámci projektu Aircon se řadil do pozice zadavatele,
- expert 6 – s PPP projekty se střetává v rámci územního rozvoje, podílel se na přípravě územního plánu u projektu Aircon,
- expert 7 – do styku s PPP projekty přichází v rámci silniční dopravy, stojí na straně veřejného sektoru jakožto potenciální koncesionář,
- expert 8 – působí v advokátní kanceláři, v rámci PPP projektů se zabývá poradenskou činností pro veřejné zadavatele,
- expert 9 – pracoval na vysoké manažerské pozici v podniku, který se zabývá železniční dopravou. V rámci PPP projektů se podílel na přípravě projektu Aircon,
- expert 10 – působí v advokátní kanceláři, v rámci PPP projektů se podílí na poradenské činnosti v oblasti financování pro veřejný sektor.

Výše zmíněná kritéria byla ve formě dotazníku (viz příloha č. 1) zaslána expertům, zabývajícím se problematikou PPP projektů. Na základě Saatyho deskriptorů (viz tabulka č. 4) porovnávali jednotlivá kritéria a přiřadili k nim velikost preferencí, které doplnili

do matice. Do levé spodní části pod diagonálou matice pak byly zrcadlově doplněny jejich převrácené hodnoty. Pomocí takto doplněných matic, je možné dále provést výpočet geometrického průměru podle vzorce (5), pomocí něhož se získají hodnoty vah kritérií, které se dále vypočítají dle vzorce (6). Na základě velikosti jednotlivých vah pak můžeme určit pořadí kritérií. Pro znázornění výpočtu byla použita matice experta 8, další matice jsou uvedeny v příloze č. 2.

Tabulka č. 7: Výpočet matice Saatyho metody pro údaje uvedené expertem 8

Expert 8	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	G _i	v _i	Pořadí
K ₁	1	1/9	1/7	1	1/3	1	1/5	1/5	0,347296	0,027801	6.
K ₂	9	1	7	9	5	7	7	5	5,372976	0,430100	1.
K ₃	7	1/7	1	5	1/3	7	1	3	1,559583	0,124843	3.
K ₄	1	1/9	1/5	1	1/7	1	1/5	1/5	0,325813	0,026081	7.
K ₅	3	1/5	3	7	1	7	1	1	1,750586	0,140132	2.
K ₆	1	1/7	1/7	1	1/7	1	1/5	1/9	0,299527	0,023977	8.
K ₇	5	1/7	1	5	1	5	1	1	1,433760	0,114771	4.
K ₈	5	1/5	1/3	5	1	9	1	1	1,402851	0,112296	5.
Σ									12,49239	1	

Zdroj: [vlastní]

Stejným způsobem jsou vyplněny a dopočítány matice dalších expertů (viz příloha č. 2). Váhy kritérií všech expertů jsou následně převedeny do jedné matice, kde se provede aritmetický průměr vah, podle vzorce [30]:

$$\bar{v}_i = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k v_i \quad (7)$$

Poté je možno určit konečné pořadí jednotlivých kritérií tak, jak je to znázorněno v následující tabulce.

Tabulka č. 8: Matice vah jednotlivých kritérií a odvození výsledného pořadí

	v_{i1}	v_{i2}	v_{i3}	v_{i4}	v_{i5}	v_{i6}	v_{i7}	v_{i8}	v_{i9}	v_{i10}	$\bar{v}_i$	P.
K₁	0,0390	0,0499	0,0574	0,1168	0,1537	0,0585	0,0841	0,0278	0,2255	0,0966	0,0909	6.
K₂	0,2332	0,2188	0,1166	0,1503	0,3550	0,1953	0,3703	0,4301	0,1526	0,0506	0,2273	1.
K₃	0,0940	0,4561	0,1836	0,0490	0,0339	0,2241	0,2567	0,1248	0,1302	0,1605	0,1713	2.
K₄	0,1889	0,0535	0,1440	0,0506	0,0354	0,1648	0,0624	0,0261	0,0751	0,0406	0,0841	7.
K₅	0,0980	0,1171	0,2470	0,2422	0,0824	0,1437	0,0892	0,1401	0,0654	0,3738	0,1599	3.
K₆	0,0281	0,0259	0,1177	0,0361	0,0626	0,0555	0,0362	0,0240	0,1171	0,0660	0,0569	8.
K₇	0,0214	0,0472	0,0886	0,2554	0,1537	0,0952	0,0300	0,1148	0,1171	0,0660	0,0989	5.
K₈	0,2974	0,0316	0,0450	0,0996	0,1233	0,0630	0,0712	0,1123	0,1171	0,1458	0,1106	4.
Σ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Zdroj: [vlastní]

Z takto určeného pořadí vyplývají hlavní příčiny špatné implementace PPP projektů v ČR – nedokonalá legislativní úprava, nedostatečná politická podpora a nedostatečná příprava projektu ze strany veřejného partnera.

2.2 Spolupráce veřejného a soukromého sektoru v zahraničí

Dopravní projekty realizované formou spolupráce veřejného a soukromého sektoru si v zahraničí stojí lépe, než v ČR. V zahraničí jsou využívány jak PPP projekty, tak i stínové mýto, ale stejně jako je tomu v ČR, tak i ve světě je rozšířenější spolupráce veřejného a soukromého sektoru ve formě PPP. Tato spolupráce je využívání nejhojněji ve Velké Británii, USA, či Austrálii, ze zemí Evropské unie je to např. Irsko, Nizozemí, Francie, Portugalsko nebo Španělsko. PPP projekty jsou však využívány i v rozvojových zemích jako jsou Chile nebo Jihoafrická republika.

2.2.1 Velká Británie

V oblasti realizace projektů formou spolupráce veřejného a soukromého sektoru má Velká Británie nejvíce zkušeností. Již od 80. let 20. století je tato spolupráce využívána a Velká Británie se tak staví na přední příčky, co do počtu realizovaných projektů. Jsou zde využívány formy spolupráce veřejného a soukromého sektoru, v podobě stínového mýta i PPP projektů, stínové mýto však není tak rozšířené.

Rozšířenost PPP projektů ve Velké Británii (zde známé pod zkratkou PFI – Private Finance Initiative, v českém překladu soukromá finanční iniciativa) je díky skutečnosti, že tyto projekty jsou dokončovány včas, je dodržen stanovený rozpočet a výsledky, které tyto projekty vykazují, jsou lepší, než u projektů zadávaných obvyklým způsobem.

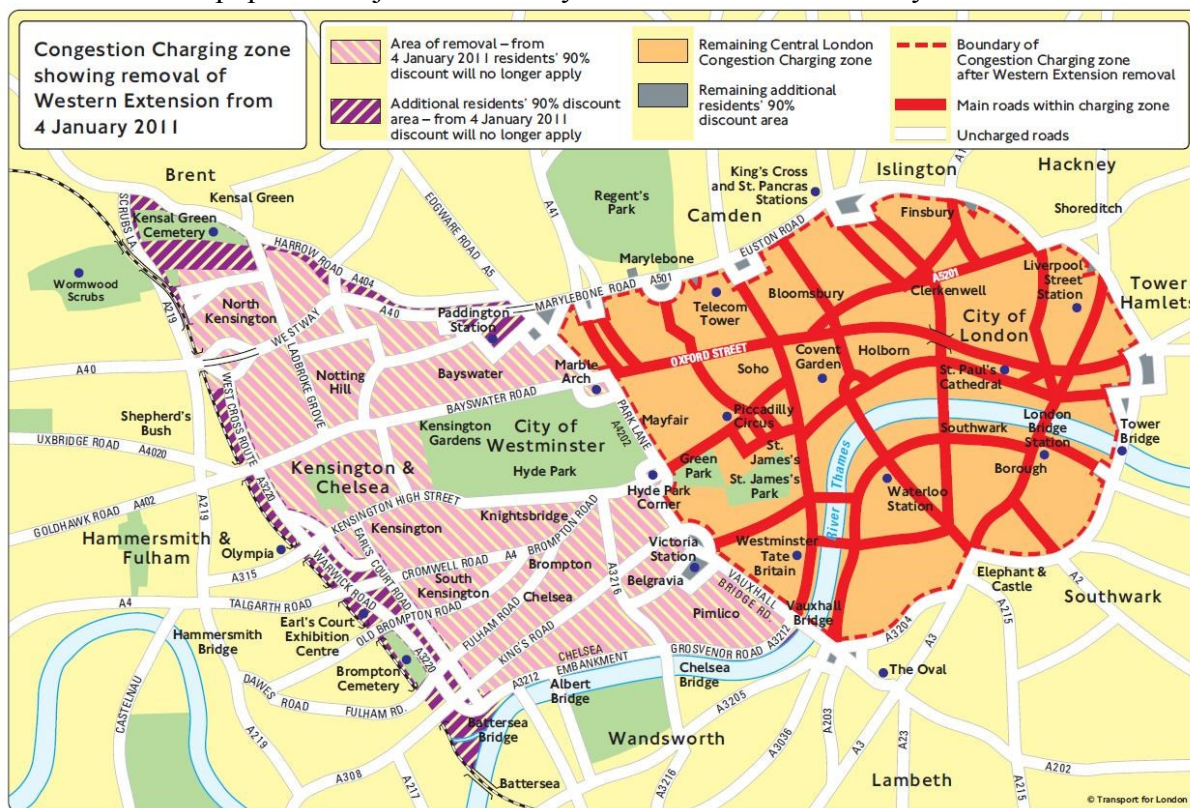
Prvotním a zároveň nejvíce sledovaným projektem, který se svou strukturou podobá PPP projektu, je Eurotunel. Vlády Velké Británie a Francie udělily koncesi na projekt v roce 1986, i když se na samém počátku projekt potýkal s nevolí britské veřejnosti (obavy z environmentálních dopadů, ztráta izolovanosti) byla výstavba tunelu v roce 1994 dokončena. Tento dopravní koridor vede pod mořským dnem ve hloubce až 40 m, je složen ze tří tunelů – dva jsou určeny pro železnici, jeden je služební. Celkové investiční náklady činily 10 mld. GBP (Great Britain Pound – britská libra). Dalšími projekty ze sektoru dopravy jsou např. zpoplatnění vjezdu motorových vozidel do centra Londýna, nebo modernizace londýnského metra.

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

Cílem tohoto projektu bylo snížení kapacity automobilů v centru Londýna, zrychlení provozu, snížení škodlivých látek v ovzduší, snížení hluku a zvýšení bezpečnosti provozu. V roce 2003 tak bylo centrum Londýna zpoplatněno, a to pro vjezd motorových vozidel, v roce 2007 došlo k rozšíření zpoplatněné zóny o západní část Londýna – Kensington a Chelsea, v roce 2011 však bylo zpoplatnění rozšířené zóny zrušeno.

Na obrázku je znázorněn stav zpoplatnění platný od roku 2011.

Obrázek č. 10: Zpoplatnění vjezdu motorových vozidel do centra Londýna



Zdroj: [31]

Od roku 2011 je poplatek za vjezd 10 GBP, pokud je placen předem, 12 GBP při placení v den cesty a 9 GBP pro registrované řidiče, a to v době provozu od 7:00 do 18:00 hod. Od poplatku jsou osvobozeni invalidé, vozidla s více než 9 místy k sezení, vozidla na alternativní pohon, vozidla taxislužby, vozy městské hromadné dopravy (MHD) a vozy záchranných složek (celkem tato skupina vozů představuje 38 % vozidel pohybujících se po centru Londýna). Pokuta za nezaplacení poplatku je ve výši 130 GBP. [31]

V současné době se projednává navýšení poplatku, při platbě předem by měl uživatel zaplatit 11,50 GBP, 14 GBP pokud zaplatí v den jízdy, popř. následující den a 10,50 GBP by zaplatil registrovaný uživatel.

Díky zpoplatnění vjezdu došlo ke snížení počtu vozů v roce 2005 o 22 %, přičemž skoro 90 % z tohoto množství přešlo na MHD, zbytek chodí pěšky, jezdí na kole nebo využívá taxislužbu. Došlo i k poklesu škodlivin v ovzduší až o 26 %. Zaznamenán byl i pokles dopravních nehod a počet usmrcených a zraněných osob klesl o 39 %. [32]

Veřejný sektor zastupovalo město Londýn, soukromý sektor představovala společnost Capital Group PLC. Smlouva byla uzavřena do roku 2008, investiční náklady projektu byly 280 mil. GBP a v roce 2005 činily roční příjmy z výběru poplatků 235 mil. GBP, přičemž celá suma byla investována do posílení a rozšíření MHD v Londýně. [32]

Jak je vidět, jde o zdařilý projekt, u kterého spolupráce veřejného a soukromého sektoru funguje. Výše zmíněné cíle, kterých mělo být projektem dosaženo, byly splněny. V Londýně navíc došlo k rozvoji autobusové dopravy a k omezení individuální automobilové dopravy (IAD) a k celkovému vyššímu využívání MHD, která se díky příjmům z výběru poplatků může modernizovat.

Oproti tomuto zdařilému a fungujícímu PPP projektu ve Velké Británii, stojí další PPP projekt, jehož realizace nebyla provedena podle očekávání veřejného sektoru, jedná se o projekt modernizace londýnského metra.

Modernizace londýnského metra

Londýnské metro zahájilo svůj provoz v roce 1863 a je tedy nejstarším metrem na světě. V současné době se jedná o komplexní systém podzemní a povrchové kolejové dopravy, který sahá až do vzdálenosti 43 km od Londýna a je napojen na hustou městskou a příměstskou železniční a autobusovou dopravu. Celková délka tratí sítě londýnského metra je 408 km, 45 % z nich vede tunely a zbytek na povrchu. K tomu je vlaky metra využíváno ještě 35 km tratí celostátní železniční sítě. Na celé délce trati je obsluhováno 275 stanic. Metro je tvořeno z 12 linek, z nichž je 5 podpovrchových a 7 hlubinných. Celkový vozový park čítá přes 4000 vozů. [33]

Obrázek č. 11: Mapa londýnského metra



Zdroj: [34]

Londýnské metro je provozováno veřejnou společností London Underground Limited (LUL), jejímž 100% vlastníkem je město Londýn. Metro přešlo pod správu města v roce 2003, do té doby bylo přímo řízeno státem. Protože bylo ve velmi zanedbaném stavu, který si vyžadoval masivní investice, funguje od tohoto roku údržba, obnova a rozvoj infrastruktury vozidlového parku v rámci PPP, které zajišťují dvě konsorcia – Metronet a Tube lines. S konsorcií byla uzavřena koncese na dobu 30 let. Během této doby by mělo dojít k obnově 185 km tratí, 4800 mostů, 1600 konstrukcí, 130 km hlubinných tratí, 155 km povrchových staveb a 255 km odvodnění včetně čerpadel a dále bude dodáno 135 nových vlaků na podpovrchové i hlubinné linky metra. [33]

Celkové investiční náklady se měly pohybovat kolem 16 mld. GBP. Za poskytované služby bývá konsorciím měsíčně uhrazen poplatek za dostupnost infrastruktury, ten dostávají od LUL, která jej financuje ze státních dotací. Poplatek pokrývá konsorciím provozní náklady včetně zisku a podílu na umořování investic. Tento poplatek zohledňuje:

- disponibilitu – je vyjádřena tzv. ztracenými hodinami zákazníků, kdy v důsledku poruch spravovaných zařízení a vlaků dojde k poklesu zákazníků oproti plánu, podle toho jsou pak konsorcia penalizována nebo zvýhodňována,

- kapacitu – měří se pomocí provozně technických ukazatelů doba jízdy mezi stanicemi a doba čekání cestujících, dosažená kapacita je porovnána s plánem a konsorcia jsou poté opět penalizována nebo zvýhodňována,
- kulturu cestování – je měřena pravidelně pomocí stanovených parametrů, zjišťuje se např. stav a čistota sedadel, čistota oken, hlučnost vlaků a další,
- body za služby – vztahují se k plnění, resp. penalizaci za neplnění, vymezených standardů kvality, jako jsou poruchy hlášení pro cestující, poruchy toalet, opožděné zahájení provozu v důsledku prodloužených výluk apod. [33]

Na základě těchto faktorů se pak určuje výše poplatku.

Již po zahájení modernizace se projevilo fungování tohoto PPP projektu, docházelo ke zlepšení stavu infrastruktury, probíhala rekonstrukce vlaků a příprava dodávky nových a byla vyzkoušena i připravenost v krizových situacích, kdy 7. července 2005 londýnské metro zasáhl teroristický útok. Ukázalo se, že pokud je PPP projekt dobře připraven, může následnou obnovu metra účinně podporovat. Bohužel postup zlepšování metra byl pomalejší, než se předpokládalo, mohlo za to značné opotřebení infrastruktury, které přinášelo nečekané poruchy zpomalující plánovanou obnovu metra. Taktéž adaptace původních zaměstnanců údržby metra na standardní výkonnost soukromých firem neprobíhala tak, jak se očekávalo. [33]

V červenci 2007 vyhlásil Metronet, který spravuje dvě třetiny infrastruktury, hospodářský úpadek. Příjmy z poplatku za dostupnost infrastruktury totiž nedokázaly pokrýt jeho výdaje a mateřské společnosti již nebyly ochotny krýt vzniklou ztrátu ze svých zdrojů. Metronet předpokládal plynulý průběh PPP, v souladu s touto skutečností byly plánovány finance a řízeny i placeny dodavatelské práce. Průběh a výsledky prací komplikovaly nepředvídané okolnosti a neochota veřejného partnera, ale i problémy na straně Metronetu, kdy jeho vlastníci byli zároveň i jeho hlavními dodavateli. Roli sehrála i nedostatečná příprava, která vedla k podceňování nejistot a budoucích výdajů, které nebyly zahrnuty v nabídkové ceně. Zde se ukazuje mechanismus PPP – podnikatelské riziko nese soukromý partner. Závazky Metronetu přešly zpět na město Londýn, což bylo organizačně i finančně náročné. V tom se odrazila i negativní publicita tohoto PPP projektu, která navíc byla posílena ze strany některých politiků. [35]

Hlavní problémy tohoto PPP projektu jsou následující:

- politické – jedná se o politicky nechtěný projekt, kdy ani sám zadavatel neměl dostatečnou vůli ke spolupráci,
- technické – nepředvídatelné problémy spojené se zastaralostí železnice,
- marketingové – projekt nepřináší nic nového, pouze obnovuje stávající služby,
- finanční – finanční plán podcenil technická rizika a počítal s hladkým průběhem prací,
- organizační – Metronet nedokázal využít konkurenční prostředí mezi dodavateli,
- tržní – negativní publicita ohrozila původně prestižní projekt. [36]

2.2.2 Portugalsko

Tento pyrenejský stát má také bohaté zkušenosti s PPP projekty, obzvláště v budování silniční infrastruktury, i proto že portugalská vláda podporuje projekty týkající se budování silniční a železniční sítě, letišť a vodních staveb ve spolupráci se soukromým sektorem. Mezi významné projekty vybudované ve spolupráci se soukromým sektorem patří výstavba a provoz mostu Vasco da Gama.

„Ponte Vasco da Gama“ – Most Vasco da Gama

V případě tohoto projektu se jednalo o výstavbu a provoz nového silničního mostu Vasco da Gama přes řeku Tagus u Lisabonu a provozování již existujícího mostu 25 de Abril, který byl postaven už v roce 1966. Most Vasco da Gama je nejdelším mostem v Evropě, jeho délka je 17,2 km, na mostě je šest jízdních pruhů s maximální povolenou rychlostí 120 km/h. Most je provozován na bázi stínového mýta – je časově zpoplatněn (poplatek je vybírán formou časových známek) a vybrané poplatky za používání obou mostů získává soukromý partner, který oba mosty provozuje.

Obrázek č. 12: Most Vasco da Gama



Zdroj: [37]

Tento PPP projekt byl realizován formou BOT, partnerská smlouva byla uzavřena mezi Portugalskem, jakožto představitelem veřejného sektoru a konsorciem Lusoponte, které stojí na straně soukromého sektoru. Výstavba započala v roce 1995 a 29. března 1998 byl k příležitosti výstavy Expo most uveden do provozu. Smlouva na provoz obou mostů byla podepsána na 33 let. [38]

Riziko výstavby nesl soukromý partner. Smlouvou byly stanoveny poměrně vysoké sankce za nedodržení podmínek, pokud by se konsorcium Lusoponte opozdilo s dodávkou stavby o více než 3 měsíce, tak by byl nový most převeden na stát bezplatně. Investiční náklady projektu činily cca 1 mld. USD (United States Dollar – americký dolar). [38]

2.3 SWOT analýza PPP projektů

PPP projekty je možné využít v různých odvětvích. Jejich charakteristické rysy se tak mohou lišit, podle dané oblasti uplatnění. Na základě výše uvedených projektů, bylo možno sestavit obecnou SWOT analýzu, která by se dala aplikovat právě i na projekty v jiných odvětvích. Tato SWOT analýza identifikuje vnitřní silné a slabé stránky PPP projektů a jejich vnější příležitosti a hrozby.

Tabulka č. 9: Obecná SWOT analýza PPP projektů

Silné stránky	Slabé stránky
• zrychlení realizace	• vysoké náklady v přípravné fázi
• rozložení rizik	• složitá příprava koncesního projektu
• využití zdrojů a schopností soukromého sektoru	• neflexibilní smlouvy
• kvalita poskytovaných služeb	
Příležitosti	Hrozby
• rozvoj trhu	• změny poptávky a preferencí v neprospěch nabízené služby
• využití nových technologií	• nedostatečná politická podpora
	• technické problémy
	• hospodářská krize
	• finanční problémy soukromého sektoru

Zdroj: [vlastní]

V podmínkách ČR by tato obecná SWOT analýza mohla být rozšířena, v oblasti slabých stránek o nedostatečnou legislativní úpravu, nezkušenost, špatnou připravenost veřejného sektoru, v oblasti hrozeb o nevyvážený přenos rizik, či nedostatečnou poptávku.

Zahraniční PPP projekty si stojí o mnoho lépe než ty české. ČR se potýká s nedostatečnou legislativní úpravou, naopak v zahraničí se mohou o legislativní úpravu opřít, což patří do silných stránek, dále sem můžeme zařadit i odborné znalosti soukromého sektoru v dané problematice. Bohužel, ale i v zahraničí se můžeme setkat s nedostatečnou přípravou projektu, jak na straně veřejného sektoru, tak i na straně soukromého partnera. Neustálou hrozbou, se kterou se může potýkat jakýkoli PPP projekt, je nedostatečná politická podpora, která se pak odráží i v publicitě projektu a názoru občanů na daný projekt. S realizací PPP projektu mohou přicházet i nové příležitosti, jak tomu bylo např. u projektu zpoplatnění vjezdu do centra Londýna, kdy díky tomuto zpoplatnění došlo k poklesu IAD a nárůstu využívání MHD. Zároveň bylo možné, díky výběru poplatků za zpoplatnění, modernizovat např. právě MHD. Další příležitostí je i zvýšená bezpečnost, kterou může soukromý partner díky svým zdrojům poskytnout.

Pokud se zaměříme na příčiny neúspěchu PPP projektů, dá se říci, že vznikají již v počáteční fázi projektu, kdy je podceněna příprava projektu (veřejný sektor musí již od počátku přesně znát cíle, kterých chce dosáhnout při realizaci projektu a musí chápat jeho podmínky a okolnosti), výběr soukromého partnera taktéž neprobíhá odpovídajícím způsobem, zadavatelé se často nechávají ovlivnit strategickými zájmy lobbistických skupin a také alokace rizik nebývá vhodným způsobem rozdělena.

Pokud jsou PPP projekty úspěšné, stojí za tím především kvalitní legislativa a úprava právního rámce, důkladná projektová analýza, jak z pohledu veřejného sektoru, tak i z pohledu soukromého partnera, která pomáhá odhadnout výši budoucí poptávky, samozřejmostí pak je i transparentní výběr soukromého partnera, a to zejména u dlouhodobých projektů. Takovéto projekty pak mají i vládní podporu, což je pro jejich realizaci obzvláště důležité.

3 NÁVRH OPATŘENÍ V OBLASTI SPOLUPRÁCE VEŘEJNÉHO A SOUKROMÉHO SEKTORU V ČR

Na příkladech PPP projektů v ČR a v zahraničí bylo ukázáno v jakých oblastech dopravy je možno tyto projekty realizovat. Vhodnými projekty v této oblasti jsou výstavby dálnic, mostů, tunelů, nebo projekty v rámci poskytování služeb, jako jsou např. parkovací domy. Tyto projekty fungují především díky politické podpoře, kvalitní legislativní úpravě nebo transparentnímu výběru soukromého partnera.

Jak je patrné, spolupráce veřejného a soukromého sektoru může být využita nejen v případě budování infrastruktury pro dopravu v pohybu, ale také pro budování infrastruktury pro dopravu v klidu a zajišťování služeb, které s dopravou v klidu souvisejí. V současné době narůstá počet automobilů v ulicích a s tím souvisí i poptávka po parkovacích místech, proto je potřeba zabývat se otázkou dopravy v klidu. Bohužel kapacita parkovacích míst v ulicích je nedostatečná a tak je potřeba budovat nové parkovací plochy nebo dokonce parkovací domy, které na stejné ploše nabízejí více parkovacích míst. Protože existuje veřejný zájem na zajištění dopravy v klidu a tato forma partnerství byla již úspěšně realizována, je vhodným návrhem v oblasti spolupráce veřejného a soukromého sektoru výstavba parkovacího domu.

3.1 Návrh spolupráce veřejného a soukromého sektoru při řešení dopravy v klidu v Pardubicích

Pardubice jsou vyvíjejícím se městem a významným dopravním uzlem. Leží na I. a III. železničním koridoru, protíná je silnice první třídy I/37, která vede na sever do Hradce Králové a I/36, která vede na západ do Čáslavi a na východ do Litomyšle. Nachází se zde i mezinárodní letiště se smíšeným civilním a vojenským provozem. MHD zajišťuje Dopravní podnik města Pardubic, a.s., síť MHD je tvořena 11 trolejbusovými a 20 autobusovými linkami. Významnou roli hraje i cyklistická doprava, která je využívána pro cesty do zaměstnání a rekreaci. Neustále zde přibývají obchodní a komerční prostory, stoupá počet obyvatel a s tím narůstá i počet automobilů. [39] Parkovací systém v Pardubicích je rozdělen do lokalit a zón. Ve vyhrazených lokalitách se nacházejí placená parkovací stání, parkovat zde lze max. 24 hod. Parkovací místa v zónách jsou vyhrazena pro rezidentní parkování, parkovat zde mohou fyzické nebo právnické osoby s trvalým bydlištěm, resp. se sídlem podnikání, či provozovny. [40] Pardubice se potýkají s velkou poptávkou po parkovacích místech nejen v centru města, ale i na sídlištích. Rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou po parkovacích

místech je možné upravovat pomocí zvyšování kapacity ploch pro dopravu v klidu, cenovou regulací, kdy se poplatek za parkování navýší v době špičky, nebo omezením parkování mimo vyhrazená místa v rezidentních zónách. [41]

Řešením nedostatku parkovacích míst v Pardubicích by mohla být právě výstavba parkovacího domu. Po zprovoznění severovýchodní tangenty – přeložka komunikace I/36, je plánována výstavba dopravního propojení ulice 17. listopadu a ulice Hlaváčova – obchvat města. Nová silnice vznikne na současném parkovišti, které patří podnikateli Ing. Martinu Štěpánkovi. Vedení města se již na odkupu pozemků s panem Štěpánkem domluvilo (a to za částku 19,5 mil. Kč ve splátkách po dobu tří let, jak uvedla bývalá primátorka MUDr. Štěpánka Fraňková pro portál idnes.cz). [42] Propojením ulic dojde na této ploše k zániku parkoviště, proto by tak na zbylé ploše mohl vyrůst nový parkovací dům.

Zadavatelem tohoto projektu je statutární město Pardubice, do role soukromého partnera byla na základě transparentního výběrového řízení vybrána společnost SP stavební, s. r. o.⁵ Mezi partnery byla uzavřena dlouhodobá kvazikoncesní smlouva na 1 rok výstavby a 24 let provozu. Soukromý partner parkovací dům vyprojektuje, postaví, zafinancuje a následně ho bude i udržovat, bude tedy realizován formou DBFM, veřejný partner bude zajišťovat provoz parkovacího systému. Rizika si dle kvazikoncesní smlouvy partneři rozdělí následovně, soukromý partner ponese rizika spojená s výstavbou a údržbou parkovacího domu (stavebně-technologická a projekční rizika, operační rizika), veřejný sektor ponese riziko poptávky po parkování (tržní rizika, vnější rizika). Platební mechanismus bude založen na poplatku za dostupnost infrastruktury. Tento poplatek bude kryt z příjmů z vybraného parkovného, z reklamních ploch, z pronájmu komerčních prostor a z půjčovného jízdních kol. Pokud by tyto příjmy nepokryly výši poplatku, bude ho veřejný partner doplácet ze svých zdrojů.

Parkovací dům bude od počátku ve vlastnictví zadavatele. Po skončení kvazikoncesní smlouvy bude zadavatel zajišťovat jeho provoz a údržbu. Soukromý partner parkovací dům vybaví technologiemi pro parkování, zajistí úpravu zeleně v okolí parkovacího domu a po celou dobu trvání smlouvy se bude starat o bezchybný provoz a údržbu.

Parkovací dům bude představovat novostavbu s bezbariérovým přístupem. Plocha území pro parkovací dům je cca 2 500 m². Z této celkové plochy zaujímá zastavěná část

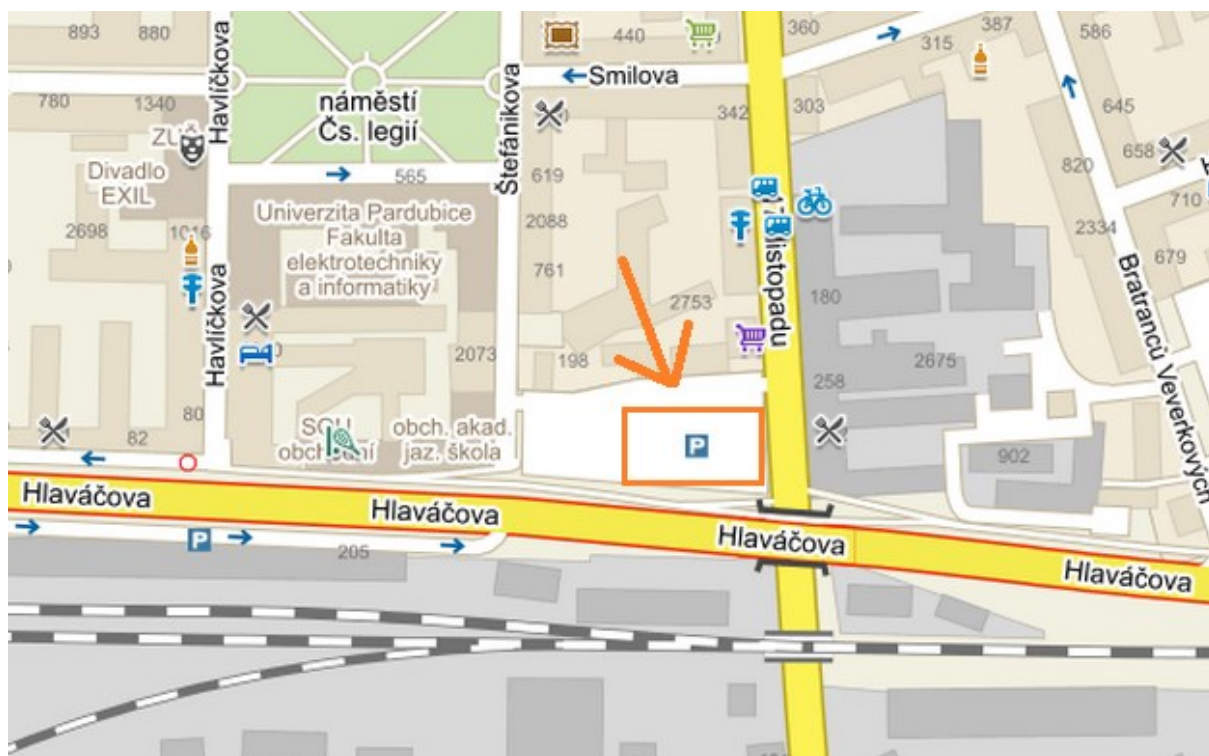
⁵ Tato společnost byla vybrána na základě zkušeností v oblasti výstavby parkovacích domů

budovy parkovacího domu 1 860 m², přístavba komerčního objektu leží na ploše 190 m², plocha komunikací je 100 m² a terénní a sadové úpravy tvoří 350 m².

Celková kapacita parkovacích míst bude 208 pro osobní automobily a menší dodávkové vozy. Z tohoto počtu bude 12 míst vyhrazeno pro imobilní občany. Automobily budou parkovat v přízemí, kde se bude nacházet 49 parkovacích míst a třech nadzemních patrech po 53 místech. Dům bude určen jak pro krátkodobé parkování, tak i dlouhodobé parkování.

Navrhovaná stavba parkovacího domu je situována do centrální části města Pardubice tak, aby zapadala do místní zástavby. Pozemek pro stavbu leží nedaleko vlakového a autobusového nádraží, v těsné blízkosti se nachází odborné učiliště, střední jazyková škola, nebo Fakulta elektrotechniky a informatiky Univerzity Pardubice. V blízkosti je i základní škola, obchodní centrum, či jiné komerční objekty. Pozemek se nachází mezi ulicemi Štefánikovou, 17. listopadu a Hlaváčovou (viz červené označení na obrázku číslo 13). Ulice Štefánikova vede bytovou zástavbou, ulice 17. listopadu je napojena na hlavní příjezdovou cestu od Chrudimi, vede do centra města a dále se napojuje na ulici ve směru na Hradec Králové. Ulice Hlaváčova tvoří obchvat města.

Obrázek č. 13: Umístění parkovacího domu



Zdroj: [43, vlastní]

Ulice 17. listopadu a Hlaváčova budou dopravně propojeny a na tomto napojení se bude nacházet i vjezd a výjezd z parkovacího domu. Směrem do ulice Hlaváčova bude situován vchod a východ z parkovacího domu pro pěší, který se napojí na již stávající chodník. Zde bude také situována malá přízemní přístavba s komerčními prostory, kde jejich část bude sloužit jako půjčovna jízdních kol, pro lepší pohyb po Pardubicích. Tuto půjčovnu bude provozovat zadavatel.

Parkovací dům bude typu P + R (park & ride – zaparkuj a jeď). 100 m od parkovacího domu v ulici 17. listopadu se nachází autobusová zastávka, odkud jezdí trolejbusy např. směrem ke krajskému úřadu, k nemocnici, k univerzitě nebo do Rybitví a autobusy jezdící např. směrem k autobusovému a vlakovému nádraží, k letišti, nebo do Starého Mátěrova.

Objekt parkovacího domu bude navržen jako monolitický železobetonový skelet, fasáda bude nevržena tak, aby bylo zajištěno přirozené větrání. Jednotlivá podlaží budou o výšce 2,5 m, stropy bude opět tvořit monolitický železobeton s povrchovou úpravou. Na každém patře se bude nacházet jeden sjezd na nižší patro a jeden výjezd do vyššího patra. Středem parkovacího domu bude procházet výtah a vedle něj se bude nacházet schodiště. V přízemí se v této části navíc budou nacházet prostory sociálního zabezpečení, místnost pro obsluhu parkovacího domu a parkovací automaty. Velikost jednotlivých stání bude 2,5 x 5 m, pro imobilní řidiče 3,5 x 5 m. Parkovací dům bude připojen na veškeré potřebné inženýrské sítě, které procházejí Štefánikovou ulicí, jedná se o elektrickou síť, městský vodovod a kanalizaci. Zdroj tepla v komerčních a sociálních prostorech bude představovat teplovodní topný systém. Zdrojem světla bude přirozené světlo ve dne a umělé osvětlení, které se bude spínat v závislosti na intenzitě denního světla a při pohybu osob. Provoz parkovacího domu bude probíhat nepřetržitě, proto bude nutné zajistit i jeho nepřetržitý dohled. O ten se bude starat jeden pracovník na každé směně. Celý objekt bude střežen kamerovým systémem. Na vjezdu a výjezdu z parkovacího domu bude automatický systém otevírání a zavírání závor. Na volných plochách kolem parkovacího domu bude provedeno ozelenění dle vhodnosti.

Náklady spojené s parkovacím domem jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 10: Náklady parkovacího domu

Druh nákladu	Částka
Investiční náklady	41 600 000 Kč
Provozní náklady / rok	870 300 Kč
Provozní náklady celkem	20 887 200 Kč
Náklady na obnovu a údržbu / rok	624 000 Kč
Náklady na obnovu a údržbu celkem	14 976 000 Kč
Zisk soukromého partnera	17 056 000 Kč
Celkové náklady	94 519 200 Kč

Zdroj: [44]

Poplatek za dostupnost infrastruktury tak bude ve výši 3 938 300 Kč za rok. Tato částka je ale pouze orientační, protože v položce nákladů není zohledněn případný úvěr, který by si soukromý partner musel vzít.

Jak již bylo výše zmíněno, poplatek bude hrazen z příjmů z vybraného parkovného, z pronájmu reklamních ploch, z pronájmu komerčních prostor a z vybraného půjčovného jízdních kol, tyto příjmy jsou majetkem zadavatele.

Velikost parkovného bude určovat zadavatel, který bude mít i kontrolu nad parkováním. Ceny parkovného jsou navrženy na základě cen v jednotlivých parkovacích zónách a lokalitách v Pardubicích. Parkovné v parkovacím domě bude tedy stanoveno tak, jak uvádí následující tabulka.

Tabulka č. 11: Výše parkovného v parkovacím domě

Krátkodobé parkování	Sazba v Kč vč. DPH	Pozn. sazba v Kč vč. DPH
Denní 07:00 – 19:00 hod	10 Kč/hod	45 Kč / 12 hod.
Noční 19:00 – 07:00 hod	5 Kč/hod	35 Kč / 12 hod.
Celodenní (24 hod)	55 Kč	
Dlouhodobé parkování		
Roční	5000 Kč	

Zdroj: [vlastní]

Pokud se bude uvažovat s půjčovnou kol na 50 m², kde se nebude platit nájemné, neboť provozovatelem půjčovny bude zadavatel, zbyde pro ostatní komerčními prostory plocha o rozloze 140 m². Minimální výše nájemného v nebytových prostorech patřících městu je 1 516, 735 Kč vč. DPH za 1 m² za rok. [45] Pronájem reklamní plochy nad 2 m² na stavbách patřících městu je 133, 1 Kč vč. DPH za 1 m² za měsíc. [46] Uvažovaný příjem z těchto aktivit je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka č. 12: Příjmy z pronájmu

Druh pronájmu	Předpokládaný příjem v Kč vč. DPH / rok
Pronájem komerčních prostor o rozloze 140 m ²	212 343 Kč
Pronájem reklamních ploch o rozloze 300 m ²	479 160 Kč
Pronájem jízdních kol ⁶	91 250 Kč
Příjem z pronájmu celkem	782 753 Kč

Zdroj: [vlastní]

Pokud bude obsazenost parkovacího domu cca 40 % a bude dosaženo výše příjmů dle tabulky 7, bude poplatek za dostupnost infrastruktury pokryt.

⁶ uvažováno vypůjčení 25 kol denně při půjčovném 10 Kč / den

3.1.1 Přínosy realizace parkovacího domu v Pardubicích

Cílem tohoto projektu je zvýšit celkový počet parkovacích míst a tím posílit kapacity celoměstského parkovacího systému ve veřejném zájmu, a to za využití znalostí a schopností soukromého partnera při řízení výstavby a provozu s použitím technologií, které nemá veřejný sektor k dispozici. Soukromý partner tak veřejnému sektoru zaručuje kvalitu poskytovaných služeb.

Přínosy pro zadavatele:

- rozložení investice v čase,
- zvýšení počtu parkovacích míst,
- zlepšení dopravy v centrální části města,
- dodržení termínu výstavby,
- v případě vyšší obsazenosti může dojít k zisku vyšších příjmů a po zaplacení poplatku za dostupnost infrastruktury je možno využít tohoto přebytku ve prospěch např. posílení MHD nebo rekonstrukce dopravní infrastruktury,
- větší kvalita poskytovaných služeb,
- využití moderních technologií,
- kontrola nad systémem parkování.

Přínosy pro soukromého partnera:

- dlouhodobá smlouva zajišťující pravidelné příjmy v podobě platby za dostupnost infrastruktury,
- možnost využití nových technologií,
- politicky méně konfliktní projekt – stavba je od počátku ve vlastnictví zadavatele, zadavatel má systém parkování plně pod kontrolou.

Přínosy pro občany:

- vytvoření nových parkovacích míst,
- komfortnější způsob parkování,
- snadný přístup k parkovacímu domu,
- levnější parkování oproti parkování v ulici,
- parkovné je placeno městu, ne soukromému partnerovi.

3.2 Obecné návrhy na úpravu PPP projektů v ČR

Aby bylo možné výše navrhovanou spolupráci úspěšně realizovat a návazně realizovat i další projekty v ČR je třeba se také zaměřit na oblasti, které dle hodnocení expertů na danou problematiku jsou hlavními příčinami špatné implementace PPP projektů v ČR.

3.2.1 Návrh opatření v oblasti legislativní úpravy PPP projektů

Problematika legislativní úpravy PPP projektů patří k neustále velice diskutovanému tématu. V současné legislativní úpravě je koncesní zákon velice úzce provázán se zákonem o veřejných zakázkách. Předkladatelé koncesního zákona se domnívali, že znalost úpravy zákona o veřejných zakázkách je pro zadavatele samozřejmostí, a proto není potřeba vytvářet v koncesním zákoně ustanovení, která jsou uvedena v zákoně o veřejných zakázkách. Koncesní zákon proto obsahuje řadu odkazů na zákon o veřejných zakázkách, ať už se jedná o problematiku dokumentace, či zadávacích lhůt. Zadavatelé se tak musí neustále obracet na tento zákon a pracovat s ním, což je velmi komplikované a nepřehledné. Úskalí tohoto odkazování je však i v tom, že zákon o veřejných zakázkách je zaměřen na zadávání veřejných zakázek a nemusí tak přesně odpovídat nárokům koncesního řízení. Další problém je i v nedefinování pojmu koncese v koncesním zákoně, kdy zadavatelé nejsou schopni určit, zda se jedná, či nejedná o koncesi, úprava koncese tak může být špatně vyložena. Tato celkově nepřehledná úprava koncesního zákona a neustálé odkazy na zákon o veřejných zakázkách, pak mohou zcela jistě vyvolat špatnou interpretaci některých informací, což může vést i ke špatně postavené koncesní smlouvě a tím i k nesprávnému nastavení koncesního projektu.

Stávající kvalita právní úpravy tak má za následek fakt, že v ČR je v porovnání se zahraničím relativně málo realizovaných koncesních projektů, od kterých odrazuje především složitost celého procesu.

Z toho důvodu považuji za vhodné sloučit oba zákony do jednoho právního předpisu, ve kterém by byly jasně vymezeny pojmy koncese a veřejná zakázka. Dále by zde mělo být přesně stanoveno, jakým způsobem zadávat veřejné zakázky a jak koncesní projekty, aby již nedocházelo ke špatné interpretaci.

Dalším řešením může být posílení metodické činnosti v oblasti koncesního řízení. Současná metodika je na dobré cestě, ale pokud by nemělo dojít ke změně koncesního

zákona, bylo by dobré ji posílit. Zadavatelům by měla poskytovat snadnou orientaci ve velkém množství informací, které se zadáváním koncesních projektů souvisí. Je potřeba, aby tyto metodiky byly podrobnější, specifitější, více zaměřené na konkrétní oblasti a činnosti. Měly by se zaměřovat i na jednotlivá odvětví a na konkrétní typy projektů, s tím by se mohl rozvíjet i vzor koncesní smlouvy z obecné podoby na vzory koncesních smluv, které by bylo možné aplikovat na jednotlivé typy projektů. Toto by mohlo usnadnit současnou složitou a zdlouhavou přípravu dokumentace koncesních projektů.

3.2.2 Návrh opatření v oblasti politické podpory PPP projektů

V oblasti politické podpory je vzhledem k dlouhodobosti PPP projektů problémem především častá změna ve vedení ministerstev, či zastupitelstev, která nastává nejen v rámci volebních cyklů. Politici, kteří rozhodují o realizaci PPP projektu, nesetrvávají u moci po celou dobu tohoto projektu a každá změna ve vedení se může negativně projevit neexistencí politické podpory ze strany nových politiků. Tato situace nejčastěji nastává v období, kdy stávající vedení přijme rozhodnutí o realizaci PPP projektu. Projekt se tak může dostat například na konec přípravné fáze a v této době nastoupí nové vedení, které formu PPP nepodporuje a celý projekt tak zavrhně. Nebo může nastat situace, kdy nové vedení PPP projekt přijme, pokračuje v něm podle dokumentace sestavené původním vedením, ale nastanou problémy spojené s platbou nebo kvalitou poskytovaných služeb. Pak vystupuje do popředí otázka politické zodpovědnosti. Nové vedení se od projektu distancuje, aby nebylo ovlivněno jejich politické postavení, a činitelé zodpovědní za špatné nastavení projektu odmítají vinu. Politická podpora takového projektu pak upadá a nakonec se od jeho realizace ustoupí.

Pokud je politický představitel toho názoru, že koncepce PPP není pro podmínky ČR vhodná, pak se z jeho strany pravděpodobně PPP projekty politické podpory nedočkají. Ale jsou tu i tací političtí představitelé, kteří se PPP projektům nebrání, jen s nimi nemají zkušenosti, nebo nepochopili jejich princip, popř. s nimi mají negativní zkušenosti. V této situaci se jim musí ukázat, že PPP mohou fungovat a i fungují. Proto jedním z možných řešení v této oblasti je pravidelné vzdělávání čelně postavených zástupců veřejného sektoru, např. formou pravidelných školení. Toto školení by je seznámilo s problematikou PPP projektů, představilo by jim principy fungování a na ukázkách ze zahraničí ukázalo, že PPP projekty mohou a i fungují. Samozřejmostí by bylo představení i špatných zkušeností s PPP projekty, vysvětlení oblastí, ve kterých se dělaly chyby a proč a ukázky možných nápravných opatření.

Je potřeba, aby si zástupci veřejného sektoru (kteří mohou vystupovat i v roli zadavatele) uvědomili, co je podstatou PPP projektů a v čem spočívalo dřívější nepochopení koncepce.

Dalším řešením politické nepodpory může být posílení metodické činnosti. Ta by měla být zaměřena na konkrétní oblasti koncesního řízení, měla by shrnovat rozsáhlé informace, které s koncesními projekty souvisí, měla by být přehledná, systematická a pochopitelná. Zadavatelé by tak měli k dispozici materiál, kterým by se při zadávání mohli řídit, a od počátku by bylo jasné, jak bude projekt vypadat, jaký bude jeho rozsah, jaké budou výstupy, projekt bude zkrátka jednoznačně definován. V případě nástupu nového politického vedení, by byla předložena jasná a ucelená podoba projektu a nemusely by nastat problémy kolem nejasného záměru a nedostatečné dokumentace. Tím by mohla být posílena politická podpora takto připraveného projektu.

3.2.3 Návrh opatření v oblasti přípravy projektu ze strany veřejného partnera

Problémy v oblasti přípravy projektu ze strany veřejného partnera jsou evidentní. Ať už se jedná o projekt dálnice D47, kdy byly pro veřejného partnera nepochopitelným způsobem špatně nastavené podmínky, nebo neustálé odkládání projektů na neurčito, které plyne i z nepochopení koncepce PPP a ze strachu realizovat projekt touto formou.

Veřejný sektor se však potýká i s neodborným přístupem při zadávání projektu, kdy se nechává ovlivnit lobbistickými zájmy. S tím souvisí i další kritérium špatné implementace PPP projektů v ČR – netransparentní výběrová řízení. Dalším problémem veřejného sektoru je i jeho nepřipravenost, kdy u projektů, kde je potřeba výkup pozemků nebo příprava územního plánu, tyto fakta zanedbává.

Proto by v této oblasti bylo dobré zavést vzdělávání zástupců veřejného sektoru. Kromě již výše zmíněného školení čelních představitelů veřejného sektoru by mělo docházet ke vzdělávání i ostatních pracovníků, kteří s touto problematikou přicházejí do styku. Je potřeba zvýšit povědomí o PPP projektech a jejich principech. Zástupci veřejného sektoru by měli být proškoleni pravidelně, měli by být seznamováni s novinkami v této oblasti a celkově by se tak měla zvyšovat jejich schopnost orientovat se v dané problematice. Nemělo by tak docházet k případům, že na PPP projektu pracuje člověk nekompetentní, neznalý problematiky a koncepce PPP projektů.

Je také potřeba, aby byl zajištěn transparentní výběr soukromého partnera. Měli by být zveřejněni jak všichni uchazeči, tak i jejich nabídky, aby nedocházelo k ovlivňování ze stran lobbistů a veřejný sektor tak nebyl nucen podepisovat nevýhodné kontrakty. I toto by mělo zlepšit reputaci PPP projektům realizovaných v ČR.

Poslední návrh je možné aplikovat do všech tří oblastí špatné implementace PPP projektů v ČR. Jednalo by se o znovu zprovoznění PPP Centra. Činnost PPP Centra byla zrušena z důvodu ukončené metodické přípravy. PPP Centrum úplně nesplňovalo požadavky, které se od něj očekávaly. Tzn., že nepodávalo aktuální informace o pilotních PPP projektech, nezmiňovalo se o dalších plánovaných PPP projektech v ČR, a zmínka nebyla ani o realizovaných projektech ba ani o zahraničních zkušenostech. Je pak složité udělat si obrázek o fungování PPP projektů, když ani samotné PPP Centrum není schopno tyto informace dodat a ve srozumitelné podobě prezentovat. Není se tedy čemu divit, že jeho činnost byla MF ČR ukončena. Přesto by bylo jeho opětovné zprovoznění žádoucí, ovšem za předpokladu, že bude působit jako orgán, který má veřejnému sektoru při realizaci PPP projektů pomáhat. Tzn., muselo by vykazovat metodickou činnost, vzdělávací činnost a mělo by informovat o aktuálním stavu PPP projektů nejen v ČR, ale i v zahraničí.

Co se týče metodické činnosti v rámci PPP Centra, bylo by vhodné, aby současná metodika vytvořená právě PPP Centrem byla aktualizována a doplněna o metodiky vydávané jednotlivými ministerstvy tak, aby se veškeré metodiky nacházely na jednom místě a nenastávaly tak komplikace při hledání té či oné, a dále byla rozšířena o návrhy výše popsané.

PPP Centrum by dále mělo vést vzdělávací činnost v oblasti PPP projektů. Mělo by zavést systém certifikovaných školitelů, kteří budou orientováni na jednotlivé oblasti realizace PPP projektů a konkrétně zaměřeni na problematiku těchto projektů v rámci státu, regionů, či obcí. Školitelé by měli vše uvádět na konkrétních případech, kterých je ve světě dost a poukazovat na chyby, které se případně staly a nalézt řešení, jak takovýmto chybám předcházet.

4 ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ

Tato kapitola se bude zabývat zhodnocením jednotlivých návrhů uvedených v předchozí kapitole. Jedná se o zhodnocení návrhu výstavby parkovacího domu v Pardubicích formou PPP a dále o zhodnocení návrhů, které mají největší dopad na špatnou implementaci PPP projektů v ČR a jsou jimi: návrh opatření v oblasti legislativní úpravy PPP projektů, návrh opatření v oblasti politické podpory PPP projektů a návrh opatření v oblasti přípravy projektu ze strany veřejného partnera.

4.1 Zhodnocení návrhu výstavby parkovacího domu v Pardubicích formou PPP

V předešlé kapitole bylo navrhováno realizovat projekt parkovacího domu v Pardubicích, neboť existuje veřejný zájem na zajištění dopravy v klidu. Podoba parkovacího domu je shrnuta v následující tabulce.

Tabulka č. 13: Shrnutí základních parametrů parkovacího domu

Parametr	Vyjádření parametru
Zadavatel parkovacího domu	Statutární město Pardubice
Investor parkovacího domu	SP stavební, s. r. o.
Vlastnictví parkovacího domu	Statutární město Pardubice
Provozovatel parkovacího domu	SP stavební, s. r. o.
Provozovatel parkovacího systému	Statutární město Pardubice
Smluvní zajištění	Kvazikoncesní smlouva
Platební mechanismus	Poplatek za dostupnost infrastruktury
Investiční náklady	41 600 000 Kč
Příjem investora	3 938 300 Kč / rok
Délka kontraktu	1 rok výstavby, 24 let provozu
Forma PPP projektu	DBFM
Počet parkovacích stání	208 míst

Zdroj: [vlastní]

Celková stavba parkovacího domu by měla být navržena jako moderní projekt, který zapadne do místní zástavby. Zároveň je potřeba vynaložit finanční prostředky na co nejefektivnější řešení záměrů.

Ze strany veřejného partnera, jakožto provozovatele parkovacího systému, bude vhodné navýšit ceny parkovného v přilehlých ulicích, aby došlo k přesunu automobilů z těchto ulic právě do parkovacího domu a navýšila se tak jeho obsazenost. Výsledkem pak bude omezení parkování v přilehlých ulicích, dojde ke komfortnímu prostorovému řešení dopravy v klidu, kdy budou mít občané k dispozici kryté a hlídané parkoviště v okolí ulice 17. listopadu a vzhledem k napojení na městský silniční obchvat, bude pro občany parkovací dům i snadno dostupný. Občané navíc nemusí mít obavy z výběru parkovného soukromým partnerem, kdy tomuto systému výběru nedůvěřují, neboť provozovatelem parkovacího systému je město. Veřejný sektor nesmí opomenout skutečnost, že občané budou ovlivněni prezentací parkovacího domu. Proto je nutné, v dostatečném časovém předstihu vysvětlit občanům důvody a podmínky realizace parkovacího domu tak, aby byla zajištěna jeho dostatečná propagace, informovanost a povědomost občanů. Taktéž bude důležité zajistit vhodnou navigaci k parkovacímu domu.

Veřejný sektor bude muset respektovat postupný náběh využívání parkovacího domu po uvedení do provozu, kdy jeho obsazenost může být nižší oproti původním předpokladům. Výhodou pro veřejného partnera bude vlastnictví parkovacího domu od samého počátku. Může tak plně využívat veškeré prostory, které parkovací dům nabízí. Může rozhodovat o jejich využívání, sám se rozhodne, komu pronajme reklamní plochy a komerční prostory a v případě selhání soukromého partnera nebude ovlivněna jeho kontrola nad parkovacím domem.

Do budoucna by konkurencí mohlo být parkovací stání v přednádraží, kde je plánován jak podzemní systém parkování, tak i nadzemní parkovací systém. Z tohoto důvodu je potřeba si vytvořit stálou klientelu v podobě občanů s trvalým pobytem v přilehlých ulicích a zajistit výhodné podmínky parkování pro dojíždějící občany, jako je vhodné napojení na veřejnou dopravu, např. vybudování zastávky MHD v Hlaváčově ulici v blízkosti parkovacího domu.

V případě nedostatečné poptávky, bude zapotřebí upravit ceny parkovného tak, aby byl parkovací dům ze strany uživatelů více využíván. Dále bude potřeba se zaměřit na dostatečnou povědomost parkovacího domu mezi občany, a to například pomocí reklamy

na samotném parkovacím domě. Vzhledem k jeho poloze v těsné blízkosti obchvatu města, po kterém denně projíždí hojný počet automobilů a v blízkosti železniční trati se takto umístěná reklama jeví, jako vhodný marketingový tah, neboť je snadno postřehnutelná, a to nejen projíždějícími řidiči, ale i chodci, cyklisty a cestujícím v MHD a železniční dopravě. Další možností je reklama v médiích a nejen v těch lokálních, protože zájemci o parkování mohou být z celé ČR (studenti navštěvující Fakultu elektrotechniky a informatiky Univerzity Pardubice, podnikatelé jedoucí za obchodní schůzkou, či zaměstnanci z nedalekých podniků dojíždějící za prací do Pardubic). Zvýšit zájem o parkování by mohlo i pronajmutí komerčních prostor vhodnému nájemci, a to například společností, které mají výdejní místa na prodejně a k tomu je vázána potřeba jejich zákazníka zde zaparkovat.

Návrh výstavby parkovacího domu v Pardubicích bude dále zhodnocen pomocí metod pro hodnocení investic – metoda výnosnosti investice, doba návratnosti investice a metoda čisté současné hodnoty investice.

Metoda výnosnosti investice

Metoda ukazuje výnosnost, kterou bude investice přinášet a vypočte se podle vzorce [47]:

$$ROI = \frac{Z}{IN} \quad (8)$$

kde: ROI ... výnosnost investice,

Z ... průměrný čistý roční zisk v Kč,

IN ... náklady na investici v Kč.

$$ROI = \frac{3\,190\,023}{41\,600\,000} = 0,077 = 7,67 \%$$

Z výpočtu vyplývá, že investice ročně přinese 7,67 % čistého zisku.

Doba návratnosti investice

Doba splacení představuje počet let, za které tok cash flow přinese hodnotu, která se rovná původní výši investice, získáme ji na základě vzorce [47]:

$$DS = \frac{IN}{CF} \quad (9)$$

$$CF = \text{příjmy} - \text{výdaje} \quad (10)$$

kde: DS ... doba návratnosti investice v letech,

CF ... roční cash flow v Kč.

$$CF = 3\,938\,300 - 1\,494\,300 = 2\,444\,000 \text{ Kč}$$

$$DS = \frac{41\,600\,000}{2\,444\,000} = 17,02 \text{ let}$$

Na základě výpočtu bylo zjištěno, že se výše investice investorovi vrátí za 17 let.

Metoda čisté současné hodnoty investice

Tato metoda zohledňuje skutečnost, že hodnota dnešních peněžních prostředků je vyšší než hodnota stejné částky v budoucnosti. Přepočítávají se budoucí příjmy z investice na jejich současnou hodnotu. Investici je vhodné realizovat v případě, že čistá současná hodnota vyjde kladně. Výpočet se provádí na základě vzorce [47]:

$$NPV = PVCF - IN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - IN \quad (10)$$

kde: NPV ... čistá současná hodnota v Kč,

PVCF ... současná hodnota cash flow,

CF_t ... očekávaná hodnota cash flow v období t v Kč,

k ... kapitálové náklady na investici – diskontní sazba⁷ v %,

t ... období 1 – n ,

n ... doba životnosti investice.

⁷ Aktuální diskontní sazba dle ČNB je 0,05 %

$$PVCF = \frac{2\,444\,000_1}{(1 + 0,05)^1} + \frac{2\,444\,000_2}{(1 + 0,05)^2} + \frac{2\,444\,000_3}{(1 + 0,05)^3} + \dots + \frac{2\,444\,000_{24}}{(1 + 0,05)^{24}}$$

$$PVCF = 33\,723\,881 \text{ Kč}$$

$$NPV = 33\,723\,881 - 41\,600\,000 = -7\,876\,119 \text{ Kč}$$

Z výpočtu je patrné, že pro investora je tato investice nevhodná, neboť čistá současná hodnota vyšla záporně. Investor by v případě realizace tohoto projektu vytvořil ztrátu.

4.2 Zhodnocení návrhu legislativní úpravy PPP projektů

K této oblasti bylo v předchozí kapitole navrhováno sloučení zákona o veřejných zakázkách a koncesního zákona do jednoho právního předpisu. Toto sloučení by zajisté bylo možné, ale může s sebou přinést těžké a zdoluhavé kroky.

Pokud by mělo dojít ke změně ustanovení obou zákonů stejným způsobem, došlo by k zahájení dvou samostatných legislativních procesů. Pak by mohla nastat situace, kdy novela zákona o veřejných zakázkách by legislativním procesem prošla bez problémů, ale novela koncesního zákona by se pozdržela. Vznikla by tak doba, po kterou by existovaly dvě odlišné právní úpravy, které by problematice PPP projektů a celkově koncesním projektům nepomohly, ba naopak by celý proces mohl být složitější a situací, kdy by docházelo ke špatné interpretaci některých údajů uvedených v obou zákonech, by mohlo být ještě více.

Proto se vhodnějším jeví druhý návrh v této oblasti, což je posílení metodické činnosti koncesního řízení. Pokud by měla být stávající metodika rozšířena z obecného pohledu na konkrétnější oblasti, bylo by to určitě finančně, časově, ale i dokumentačně náročné. Ale celkový výsledek by mohl být velice účelný, neboť by zadavatelé mohli pracovat s materiály, které se týkají přímo dané oblasti realizace projektu, měly by k dispozici vzorové koncesní smlouvy pro danou oblast a jejich dokumentační činnost by již nebyla tak časově náročná a složitá. Tím by se mohly formy koncesí využívat častěji, což by mohlo přinést i častější využívání PPP projektů. U nich by pak nemuselo docházet k nepochopení koncepce ze strany veřejného sektoru a mohly by se i eliminovat nedostatečné definice podmínek projektu, neboť by měli k dispozici materiál, který by přímo popisoval chod projektu v dané oblasti.

4.3 Zhodnocení návrhu politické podpory PPP projektů

Pro tuto oblast jsem navrhovala pravidelné vzdělávání čelně postavených zástupců veřejného sektoru. Je potřeba pravidelně školit nejen pracovníky ve veřejné správě, ale i pracovníky ve státní správě a jejich nadřízené. Problematické může v tomto případě být získání finančních prostředků na zajištění celého systému vzdělávání. Ministři by tak ve svých resortech na takováto školení museli vyčlenit nemalé částky. Otázkou pak je, zda by vůbec měli zdroje, ze kterých čerpat nebo zda by vůbec měli zájem takováto školení proplácet. Dalším problémem může být, kdo bude pověřen vedením navrhovaného systému vzdělávání. V posledním mém návrhu navrhuji obnovení činnosti PPP Centra, které by dle mého názoru vzdělávací činnost mělo zajišťovat. Mělo by tak vytvořit systém certifikovaných školení, kteří by školení vedli.

Druhým návrhem v této oblasti je opět posílení metodické činnosti. Když budou mít zadavatelé k dispozici kvalitně sestavené materiály k problematice koncesního řízení, nemusely by vyvstávat problémy, které se dříve projevovaly. V těchto případech se zejména jednalo o nedokonalou dokumentaci k projektu a jeho špatné nastavení. Tyto problémy se bohužel mohou projevit až po několika letech, kdy už je u moci jiný politický představitel. Projekt by tak byl již od začátku jednoznačně definován, což by se mohlo odrazit i v jeho politické podpoře ze strany nového politického vedení. Ovšem posílení metodické činnosti si vyžádá nemalé finanční prostředky a zabere i nějaký čas, jak již bylo popsáno u zhodnocení návrhu předchozí podkapitoly.

4.4 Zhodnocení návrhu přípravy projektu ze strany veřejného partnera

I pro tuto oblast bylo navrhováno vzdělávání zástupců veřejného sektoru. Rozšíření informací o problematice PPP projektů může eliminovat nepochopení principu PPP a může vést k jejich rozvoji. Bude složité nalézt finanční prostředky na tato školení, ale pokud veřejný sektor chce PPP projekty realizovat, bude muset v jednotlivých resortech, které se touto problematikou budou zabývat, tyto finanční prostředky nalézt.

Dalším doporučením pro zkvalitnění přípravy projektu ze strany veřejného partnera je zajištění transparentnosti výběru soukromého partnera. Zadavatelé se často nechávají ovlivnit lobbistickými zájmy a vlivy a z takovýchto situací si odnášejí nějaký osobní profit. Pokud však výběrová řízení budou otevřená, budou známi jednotliví potencionální koncesionáři a jejich nabídky, může se těmto nekalým praktikám předcházet. V tomto případě

by však museli být jednotliví potencionální koncesionáři důkladně prověřeni, aby nakonec PPP projekty nebyly nástrojem, pro uplatňování peněz ze šedé zóny, či nelegální činnosti. Bohužel zda budou výběrová řízení otevřená je záležitostí politického vedení a pokud oni sami nebudou o toto stát, lze jen těžko v této oblasti dosáhnout úspěchu.

Posledním z návrhů je znovu zprovoznění PPP Centra. Tento návrh je možné použít ve všech zmíněných oblastech špatné implementace PPP projektů v ČR. Jak již bylo v předchozí kapitole zmíněno, PPP Centrum úplně nesplňovalo to, co od něj bylo očekáváno. Aby tak mohlo dojít k obnovení jeho činnosti, měla by být pozměněna jeho filozofie, to ale bude přinášet potřebu nemalé finanční podpory ze strany jeho zřizovatele, tj. MF ČR. Ovšem zda bude mít MF ČR zájem PPP Centrum znovu zprovoznit je otázkou, neboť PPP Centrum bylo zrušeno nejen z důvodu naplnění cílů v rámci PPP projektů a dokončení metodické činnosti, ale hlavně z důvodu úspor ve veřejném sektoru.

Aby PPP Centrum bylo pro PPP projekty prospěšné mělo by vykazovat metodickou činnost, vzdělávací činnost a celkově by mělo podávat informace o stavu těchto projektů nejen v ČR, ale i v zahraničí. K posílení metodické činnosti bude zapotřebí sestavit kolektiv odborníků na problematiku PPP a možná i přizvat zahraniční experty, aby takto vytvořené metodiky byly pro PPP projekty prospěšné. Co se týče vzdělávací činnosti a vytvoření systému certifikovaných školitelů, bude taktéž zapotřebí odborníků, kteří tento systém budou schopni sestavit. K tomu všemu bude zapotřebí finanční injekce, o kterou by se měl postarat zřizovatel PPP Centra. Těžko však lze soudit, zda bude existovat politická vůle k tomu, aby bylo PPP Centrum opět uvedeno do provozu, popř. zda by vůbec mohla být zřízena nějaká jednotka, která by zaštiťovala PPP projekty v ČR.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce je zaměřena na spolupráci veřejného a soukromého sektoru při realizaci dopravních projektů. Mezi možnosti této spolupráce se řadí např. leasing, franchising nebo PPP projekty, na které se tato práce zaměřuje především.

Při celkovém pohledu na problematiku PPP projektů bylo dospěno k závěru, že v podmínkách ČR nefungují, hlavně z důvodů nedostatečné legislativní úpravy, neexistence politické podpory a nedokonalé přípravy projektu ze strany veřejného partnera. Všechny tyto tři faktory se odrážejí v ne realizaci koncesních projektů v ČR.

Cílem této práce bylo, na základě analýzy spolupráce veřejného a soukromého sektoru, nalézt příčiny špatné implementace PPP projektů v ČR a navrhnout vhodné oblasti implementace této spolupráce v ČR.

V první části této práce byla řešena charakteristika spolupráce veřejného a soukromého sektoru, se zaměřením především na PPP projekty. Byla provedena jejich analýza v ČR i v zahraničí. Na příkladech projektů v ČR, ale i v zahraničí bylo ukázáno, kde jsou silné a slabé stránky PPP projektů.

Druhá část práce na základě provedené analýzy PPP projektů v ČR definuje kritéria, která se nejvíce odráží v neúspěchu PPP projektů v ČR. S těmito kritérii bylo dále pracováno, proběhlo jejich ohodnocení odborníky na danou problematiku a dále pomocí multikriteriální analýzy a Saatyho metody byly provedeny výpočty, na jejichž základě se stanovily nejproblematictější oblasti špatné implementace PPP projektů v ČR. Jedná se o již výše zmíněné oblasti, tedy o nedostatečnou legislativní úpravu, neexistenci politické podpory a o nedokonalou přípravu projektu ze strany veřejného partnera.

Pro oblast nedostatečné legislativní úpravy bylo navrhováno sloučení koncesního zákona a zákona o veřejných zakázkách do jednoho právního předpisu, kde by byly přesně definované pojmy koncese a veřejná zakázka a způsoby jejich zadávání. Dále v této oblasti bylo navrhováno i posílení metodické činnosti, které by bylo oporou legislativní úpravě a zjednodušovalo by celý proces koncesního řízení.

V oblasti neexistující politické podpory bylo navrhováno pravidelné vzdělávání čelně postavených zástupců veřejného sektoru, které by přispělo k pochopení koncepce PPP projektů. Zde také bylo navrhováno posílené metodické činnosti, které by zástupcům

veřejného sektoru pomohlo při sestavování projektu, pak by nedocházelo k nedostatečným definicím podmínek projektů. Tyto faktory by se mohly odrazit v následné politické podpoře.

V rámci nedokonalé přípravy projektu ze strany veřejného partnera, bylo navrhováno vzdělávání pracovníků veřejného sektoru, aby nedocházelo k tomu, že pracovníci jsou pro tuto oblast nekompetentní. Větší znalost a orientace v této problematice by přispěla k lepší přípravě projektu ze strany veřejného partnera.

Posledním návrhem bylo znovu zprovoznění PPP Centra. Tento návrh je možné využít ve všech zmíněných oblastech špatné implementace PPP projektů v ČR, ovšem pouze v případě, že tato organizační jednotka bude fungovat adekvátním způsobem. PPP Centrum by mělo vykazovat metodickou činnost, mělo by vytvořit systém certifikovaných školitelů, kteří by organizovali školení zástupců veřejného sektoru, a mělo by být nápomocno veřejným zadavatelům při koncesních projektech.

V této práci bylo taktéž poukázáno, ve kterých oblastech je možné dopravní PPP projekty realizovat a na základě pozitivní zkušenosti byl navržen projekt parkovacího domu v Pardubicích, neboť zde existuje veřejný zájem na zajištění dopravy v klidu.

Všechny výše uvedené návrhy byly zhodnoceny a bylo poukázáno na jejich možné slabiny.

Závěrem lze konstatovat, že cíl práce, tedy nalezení příčin špatné implementace PPP projektů v ČR a navržení vhodné oblasti implementace veřejného a soukromého sektoru v ČR, byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav Pilný a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5.
- [2] OSTŘÍŽEK, Jan a kol. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-744-9.
- [3] EISENHAMMEROVÁ Monika. *Schéma stínového mýta*. In CHLAŇ Alexander a Monika EISENHAMMEROVÁ. *Přednáška z předmětu Tarify a ceny v dopravě*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014.
- [4] CHLAŇ, Alexander a Monika EISENHAMMEROVÁ. *Tarify a ceny v dopravě: studijní opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-812-1.
- [5] Partnerství veřejného a soukromého sektoru. *MDČR*. [online]. 2014 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: http://www.mdcr.cz/cs/Legislativa/Ekonomika+a+finance/PPP/Partnerstvi_verejneh_o_a_soukromeho_sektoru.htm
- [6] SVOBODOVÁ, Lenka. *PPP projekty v ČR*. Pardubice, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera.
- [7] Katalog rizik PPP projektů. *MFČR*. [online]. 2008 [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: www.mfcr.cz/assets/cs/media/Methodika_2008-09_Katalog-rizik-PPP-projektu.pdf
- [8] ČESKO. Zákon č. 137 ze dne 14. března 2006 o veřejných zakázkách a znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 47.
- [9] ČESKO. Zákon č. 139 ze dne 14. března 2006 o koncesních smlouvách a koncesním řízení (koncesní zákon) ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 47.
- [10] Studie identifikující vhodné typy projektů v rámci jednotlivých operačních programů pro aplikaci metody PPP na programové období 2007-2013. *Strukturální fondy*. [online]. 2009 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: https://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/abc724af-be13-46d5-8d03-de82f4b50fbe/MMR_PPPFINAL.pdf

- [11] PPP versus veřejná zakázka. *Asociace PPP*. [online]. 2008 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: http://www.asociaceppp.cz/cnt/sektorove_studie/?page=0&action=vfile_cs&id=3&disp=inline
- [12] Metodika ke koncesnímu zákonu. *Portál VZ*. [online]. 2008 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: http://www.portal-vz.cz/getmedia/f479b766-a314-4840-b4ea-3b557ca8d5f5/Metodika_ke_koncesnimu_zakonu
- [13] Stanovy. *Asociace pro rozvoj infrastruktury*. [online]. 2013 [cit. 2014-05-17]. Dostupné z: <http://www.asociaceppp.cz/cnt/stanovy/>
- [14] PPP Centrum. *Asociace pro rozvoj infrastruktury*. [online]. 2014 [cit. 2014-05-17]. Dostupné z: http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_centrum/
- [15] Aircon. *MFČR*. [online]. 2009 [cit. 2014-06-12]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2009_AIRCON-spojeni-letiste-s-centrem-vcetne-provozu-a-udrzby.pdf
- [16] SŽDC. Interní materiály.
- [17] PPP projekt D3/R3. *MFČR*. [online]. 2009 [cit. 2014-06-12]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2009_PPP-PROJEKT-D3R3-Stavba-a-financovani-useku-dalnice-D3-a-rychlostni-silnice-R3.pdf
- [18] Současný stav přípravy projektu dálnice D3/R3. *Dálnice D3*. [online]. 2009 [cit. 2014-09-08]. Dostupné z: <http://www.dalnice-d3.cz/ke-stazeni/soucasny-stav-pripravy-ppp-projektu-d3-r3>
- [19] Dálnice D3, Rychlostní silnice R3. *ŘSD*. [online]. 2010 [cit. 2014-09-08]. Dostupné z: [http://www.rsd.cz/rsd/rsdcat.nsf/0/718B37D4A766222AC12577C20046018E/\\$file/D3_web.pdf](http://www.rsd.cz/rsd/rsdcat.nsf/0/718B37D4A766222AC12577C20046018E/$file/D3_web.pdf)
- [20] Parkovací dům Rychtářka v Plzni – první projekt PPP v provozu. *Konstrukce*. [online]. 2011 [cit. 2014-09-19]. Dostupné z: <http://www.konstrukce.cz/clanek/parkovaci-dum-rychtarka-v-plzni-prvni-projekt-ppp-v-provozu/>

- [21] Parkovací dům Rychtářka v Plzni – první dokončený projekt PPP u nás. *iMateriály* [online]. 2011 [cit. 2014-09-19]. Dostupné z: http://imaterialy.dumabyt.cz/rubriky/aktuality/prumysl-a-obchod/parkovaci-dum-rychtarka-v-plzni-prvni-dokonceny-projekt-ppp-u-nas_103056.html
- [22] Parkovací dům Rychtářka. *P-B*. [online]. 2014 [cit. 2014-09-19]. Dostupné z: http://www.p-b.cz/download/zakladni_informace.pdf
- [23] Politici voličům. *Parlamentní listy*. [online]. 2014 [cit. 2014-09-19]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/politika/politici-volicum/Valenta-KSCM-Pod-perutemi-velke-koalice-aneb-i-takto-jsme-ridili-mesto-Plzen-I-II-326653>
- [24] Parking Rychtářka. *Parking Plzeň*. [online]. 2014 [cit. 2014-09-19]. Dostupné z: <http://www.parkingplzen.cz/sluzby-pro-verejnost/parking-rychtarka/>
- [25] HRUŠKA, Roman. *Interakce nových informačních technologií a logistiky*. Pardubice, 2011. Disertační práce. Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera.
- [26] Teoretické základy vícekriteriálního rozhodování. *Korviny*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-03]. Dostupné z: http://korviny.cz/mca7/soubory/teorie_mca.pdf
- [27] PRŮŠA, Petr aj. *Logistický management: cvičebnice: studijní opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013. ISBN 978-80-7395-664-6.
- [28] Metody stanovení vah kritérií. *Rozhodovací procesy*. [online]. 2011 [cit. 2014-11-03]. Dostupné z: <http://www.rozhodovaciproceny.cz/vicekriterialni-rozhodovani/2-1-metody-stanoveni-vah-kriterii.html>
- [29] Aplikace metod vícekriteriálního rozhodování při hodnocení kvality veřejné dopravy. *Perner's Contacts*. [online]. 2011 [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: http://pernerscontacts.upce.cz/23_2011/Olivkova.pdf
- [30] Číselné charakteristiky a jejich výpočet. *Neubauer* [online]. 2014 [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: http://k101.unob.cz/~neubauer/pdf/ciselne_charakteristiky.pdf
- [31] Transport for London. *Cczone*. [online]. 2011 [cit. 2011-10-15]. Dostupné z: <http://www.tfl.gov.uk/assets/downloads/cc-zone-showing-removal-4Jan2011-map.pdf>

- [32] Databáze PPP projektů. *Asociace pro rozvoj infrastruktury*. [online]. 2006 [cit. 2014-09-22]. Dostupné
z: http://www.asociaceppp.cz/cnt/databaze_ppp_projektu/?page=0&zeme_id=5&odvetvi=doprava_kom&pr_id=115&action=visht&hledej=Hledej
- [33] PPP bulletin. *Asociace pro rozvoj infrastruktury*. [online]. 2006 [cit. 2014-10-03]. Dostupné
z: http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_bulletin/?page=0&action=vfile_cs&id=9&disp=att
- [34] Tube map. *Transport for London*. [online]. 2014 [cit. 2014-10-03]. Dostupné
z: <http://www.tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/standard-tube-map.pdf>
- [35] PPP bulletin. *Asociace pro rozvoj infrastruktury*. [online]. 2007 [cit. 2014-10-03]. Dostupné
z: http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_bulletin/?page=0&action=vfile_cs&id=14&disp=att
- [36] Jsou PPP projekty řešením pro pražskou dopravu?. *FORARCH*. [online]. 2011 [cit. 2014-10-03]. Dostupné
z: http://www.forarch.cz/2011/doprava/download/prezentace/Slavik_Jakub.pdf
- [37] Most Vasco da Gama. *Stavbaweb*. [online]. 2008 [cit. 2014-10-25]. Dostupné
z: <http://www.stavbaweb.cz/Mosty-a-tunely/Most-Vasco-da-Gama.html>
- [38] Databáze PPP projektů. *Asociace pro rozvoj infrastruktury*. [online]. 2006 [cit. 2014-10-25]. Dostupné
z: http://www.asociaceppp.cz/cnt/databaze_ppp_projektu/?page=0&zeme_id=47&odvetvi=doprava_kom&pr_id=320&action=visht&hledej=Hledej
- [39] *Masarykova Univerzita* [online]. 2014 [cit. 2014-11-30]. Dostupné
z: http://is.muni.cz/th/184565/prif_m/Text_DP.pdf
- [40] Placené stání na místních komunikacích. *DPMP*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-29]. Dostupné z: <http://www.dpmp.cz/dpmp.cz/doc/park-narizeni-1-2014.pdf>
- [41] PILSOVÁ, Eva. *Návrhy řešení dopravy v klidu Pardubice-Cihelna*. Pardubice, 2012. Diplomová práce. Univerzita Pardubice, Doprvní fakulta Jana Pernera.

- [42] Zkratka do centra Pardubic. Město bude stavět novou silnici. *Idnes* [online]. 2012 [cit. 2014-11-28]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/mesto-chysta-novou-silnici-v-centru-db9-/domaci.aspx?c=A121129_1860642_pardubice-zpravy_mt
- [43] *Mapy*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: <http://mapy.cz/zakladni?vlastni-body&x=15.7692724&y=50.0325344&z=16&ut=Nov%C3%BD%20bod&uc=9jskQxXgMa&ud=17.%20listopadu%202821%2C%20Pardubice%2C%20okres%20Pardubice>
- [44] SP stavební. Interní materiály.
- [45] Zásady nájmu a prodeje nebytových prostor (objektů) v majetku statutárního města Pardubic. *Statutární město Pardubice*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: <http://www.pardubice.eu/urad/radnice/formulare/odbor-majetku-a-investic/?file=77&page=194&do=download>
- [46] Smlouvy na pronájem pozemku na stavbu reklamních zařízení. *Statutární město Pardubice* [online]. 2014 [cit. 2014-11-31]. Dostupné z: <http://www.pardubice.eu/urad/radnice/uredni-deska/odpovedi-na-zadosti-o-informace-podle-zakona-c-106-1999-sb-a-podle-zakona-c-123-1998-sb/?file=20552&page=4435839&do=download>.
- [47] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Rozdělení rizik do skupin.....	16
Tabulka č. 2: Základní ekonomické rozdíly PPP projektů a veřejné zakázky	20
Tabulka č. 3: Ceny parkovného v parkovacím domě Rychtářka.....	34
Tabulka č. 4: Deskriptory podle Saatyho	38
Tabulka č. 5: Saatyho matice.....	39
Tabulka č. 6: Šablona pro výpočet Saatyho metody	40
Tabulka č. 7: Výpočet matice Saatyho metody pro údaje uvedené expertem 8.....	42
Tabulka č. 8: Matice vah jednotlivých kritérií přiřazených experty.....	43
Tabulka č. 9: Obecná SWOT analýza PPP projektů	51
Tabulka č. 10: Náklady parkovacího domu.....	57
Tabulka č. 11: Výše parkovného v parkovacím domě	58
Tabulka č. 12: Příjmy z pronájmu	58
Tabulka č. 13: Shrnutí základních parametrů parkovacího domu	64

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Schéma stínového mýta.....	12
Obrázek č. 2: Typy PPP projektů dle zapojení a odpovědnosti	18
Obrázek č. 3: Financování při využití konceptu PPP	22
Obrázek č. 4: Financování veřejné zakázky	23
Obrázek č. 5: Konstrukce srovnávacího modelu	24
Obrázek č. 6: Rychlodráha Praha-Kladno	29
Obrázek č. 7: Plánovaná trasa výstavby komunikace D3/R3	31
Obrázek č. 8: Parkovací dům Rychtářka	33
Obrázek č. 9: Metody stanovení vah kritérií	37
Obrázek č. 10: Zpoplatnění vjezdu motorových vozidel do centra Londýna.....	45
Obrázek č. 11: Mapa londýnského metra	47
Obrázek č. 12: Most Vasco da Gama	50
Obrázek č. 12: Umístění parkovacího domu	55

SEZNAM ZKRATEK

AirCon	Airport Connection
BOMT	Build-Operate-Maintenance-Transfer, postav-spravuj-udržuj-převed'
BOO	Build-Own-Operate, postav-vlastni-spravuj
BOOT	Build-Own-Operate-Transfer, postav-vlastni-spravuj-převed'
BOT	Build-Operate-Transfer, postav-spravuj-převed'
BTO	Build-Transfer-Operate), postav-převed'-spravuj
CEF	Connecting Europe Facility, Nástroj pro propojení Evropy
CF	Cohesion Fund, Kohezní fond
ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
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
DBFOT	Design-Build-Finance-Operate-Transfer, navrhni-postav-financuj-spravuj-převed'
DBOMT	Design-Build-Operate-Maintenance-Transfer, navrhni-postav-spravuj-udržuj-převed'
DBOT	Design-Build-Operate-Transfer, navrhni-postav-spravuj-převed'
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development, Evropská banka pro obnovu a rozvoj
EIB	European Investment Bank, Evropská investiční banka
EIF	European Investment Fund, Evropský investiční fond
ERDF	The European Regional Development Fund, Evropský fond regionálního rozvoje
EU	Evropská unie
EUR	měnová jednotka Evropské unie
GBP	měnová jednotka Velké Británie
IAD	individuální automobilová doprava
ISPA	Instrument for Structural Policies for Pre-accession, Nástroj předvstupních strukturálních politik
LDO	Lease-Develop-Operate, pronajmi-rozvíjej-spravuj

LUL	London Underground Limited
MČ	městská část
MD ČR	Ministerstvo dopravy České republiky
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
MHD	městská hromadná doprava
MMR ČR	Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky
ODS	Občanská demokratická strana
OM	Operation and Maintenance, správa a údržba
OPD	Operačního programu doprava
P + G	Park & Go, zaparkuj a jdi
PFI	Private Finance Initiative, soukromá finanční iniciativa
Phare	Poland and Hungary: Action for the Reconstruction of the Economy
PPP	Public Private Partnership, partnerství veřejného a soukromého sektoru
PSC	Public Sector Comparator, komparátoru veřejného sektoru
SAPARD	Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development, Speciální předvstupní program pro zemědělství a rozvoj venkova
SFDI	Státní fond dopravní infrastruktury
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats, analýza vnitřních silných a slabých stránek a vnějších příležitostí a hrozeb
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty, s. o.
TEN-T	Trans-European Transport Networks, Transevropská dopravní síť
VfM	Value for Money, hodnota za peníze
USA	United States of America, Spojené státy americké
WB	World Bank, Světová banka

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Saatyho matice vyplněné experty

**MOŽNOSTI REALIZACE DOPRAVNÍCH PROJEKTŮ FORMOU
SPOLUPRÁCE VEŘEJNÉHO A SOUKROMÉHO SEKTORU**

Dobrý den,

jmenuji se Lenka Svobodová a jsem studentkou Dopravní fakulty Jana Pernera, Univerzity Pardubice. Touto cestou bych Vás ráda požádala o zhodnocení kritérií, týkajících se špatné implementace PPP projektů v ČR a popř. vyjádření vlastního názoru k této problematice.

Na základě tohoto dotazníku chci zjistit oblasti neúspěchu PPP projektů v ČR, na které je potřeba se zaměřit. Výsledky tohoto šetření použiji ve své diplomové práci.

Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji Vám za čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

1) Porovnejte, prosím, preference jednotlivých kritérií, pomocí následující bodové stupnice. *(Kolikrát je první kritérium významnější než druhé kritérium. Pokud je kritérium uvedené v řádku významnější, než kritérium uvedené ve sloupci, zapíše se do příslušného políčka počet bodů – velikost preference kritéria v řádku vzhledem ke kritériu ve sloupci. Pokud je naopak kritérium ve sloupci významnější, než kritérium v řádku, zapíše se do zvoleného políčka převrácená hodnota zvoleného počtu bodů.)*

Počet bodů	Deskriptor
1	Kritéria jsou stejné významná
3	První kritérium je slabě významnější než druhé
5	První kritérium je dosti významnější než druhé
7	První kritérium je prokazatelně významnější než druhé
9	První kritérium je absolutně významnější než druhé

Pozn.: Hodnoty 2, 4, 6, 8 lze využít k jemnějšímu rozlišení velikosti preference dvojice kritérií.

Kritéria špatné implementace PPP projektů v ČR:

K₁ – nesprávné rozdělení rizik mezi partnery,

K₂ – nedokonalá legislativní úprava,

K₃ – nedostatečná politická podpora,

K₄ – nedostatečná poptávka,

K₅ – nedostatečná příprava projektu ze strany veřejného partnera,

K₆ – nedostatečná příprava projektu ze strany soukromého partnera,

K₇ – nedostatečná definice podmínek projektu,

K₈ – netransparentní výběr soukromého partnera.

(Stačí vyplnit pouze pravou horní část matice.)

Kritéria	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈
K ₁	1							
K ₂		1						
K ₃			1					
K ₄				1				
K ₅					1			
K ₆						1		
K ₇							1	
K ₈								1

2) Jaké jsou podle Vás problematické oblasti PPP projektů v ČR?

3) Prostor pro vyjádření vlastního názoru k problematice PPP projektů v ČR.

Saatyho matice vyplněné experty, [vlastní]

Expert 1	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	G_i	v_i	Pořadí
K ₁	1	1/7	1/5	1/5	1/3	3	3	1/9	0,457067	0,039041	6.
K ₂	7	1	3	3	7	7	7	1/7	2,730185	0,2332	2.
K ₃	5	1/3	1	1/3	3	3	3	1/7	1,099953	0,093953	5.
K ₄	5	1/3	3	1	1/3	7	7	7	2,211276	0,188877	3.
K ₅	3	1/7	1/3	3	1	7	7	1/7	1,147203	0,097989	4.
K ₆	1/3	1/7	1/3	1/7	1/7	1	3	1/7	0,329466	0,028141	7.
K ₇	1/3	1/7	1/3	1/7	1/7	1/3	1	1/7	0,25034	0,021383	8.
K ₈	9	7	7	1/7	7	7	7	1	3,482005	0,297417	1.
Σ									11,70749	1	

Expert 2	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	G_i	v_i	Pořadí
K1	1	1/7	1/9	2	1	1	1	1	0,649697	0,049858	5.
K2	7	1	1/7	7	5	5	5	5	2,851821	0,218849	2.
K3	9	7	1	9	7	8	7	7	5,942865	0,456057	1.
K4	1/2	1/7	1/9	1	1/3	7	3	1	0,696772	0,05347	4.
K5	1	1/5	1/7	3	1	7	7	7	1,525961	0,117103	3.
K6	1	1/5	1/8	1/7	1/7	1	1/3	1	0,337931	0,025933	8.
K7	1	1/5	1/7	1/3	1/7	3	1	5	0,614788	0,047179	6.
K8	1	1/5	1/7	1	1/7	1	1/5	1	0,411134	0,031551	7.
Σ									13,03097	1	

Expert 3	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	G_i	v_i	Pořadí
K ₁	1	1/5	1/7	3	1/5	1/3	1	1	0,524349	0,057367	7.
K ₂	5	1	1	1/3	1/3	1/3	3	3	1,065936	0,11662	5.
K ₃	7	1	1	1	1	3	1	3	1,678485	0,183637	2.
K ₄	1/3	3	1	1	1	3	1	3	1,316074	0,143987	3.
K ₅	5	3	1	1	1	5	3	3	2,257683	0,247004	1.
K ₆	3	3	1/3	1/3	1/5	1	3	3	1,07624	0,117747	4.
K ₇	1	1/3	1	1	1/3	1/3	1	5	0,809936	0,088612	6.
K ₈	1	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/5	1	0,411555	0,045027	8.
Σ									9,140258	1	

Expert 4	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	G_i	v_i	Pořadí
K ₁	1	1	5	1	1/7	5	1	1	1,172479	0,116757	4.
K ₂	1	1	5	3	1	3	1/5	3	1,509804	0,150348	3.
K ₃	1/5	1/5	1	3	1/7	3	1/5	1/3	0,491914	0,048985	7.
K ₄	1	1/3	1/3	1	1/5	1	1/5	1	0,508133	0,0506	6.
K ₅	7	1	7	5	1	5	1	1	2,432299	0,242211	2.
K ₆	1/5	1/3	1/3	1	1/5	1	1/5	1/3	0,362214	0,03607	8.
K ₇	1	5	5	5	1	5	1	3	2,565223	0,255448	1.
K ₈	1	1/3	3	1	1	3	1/3	1	1	0,099581	5.
Σ									10,04207	1	

Expert 5	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	G_i	v_i	Pořadí
K ₁	1	1/5	3	3	3	3	1	3	1,624911	0,153684	2.
K ₂	5	1	5	5	7	3	5	3	3,753207	0,354979	1.
K ₃	1/3	1/5	1	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	0,358747	0,03393	8.
K ₄	1/3	1/5	3	1	1/7	1/5	1/3	1/5	0,373774	0,035352	7.
K ₅	1/3	1/7	3	7	1	5	1/3	1/5	0,871686	0,082444	5.
K ₆	1/3	1/3	3	5	1/5	1	1/3	1/3	0,662338	0,062644	6.
K ₇	1	1/5	3	3	3	3	1	3	1,624911	0,153684	2.
K ₈	1/3	1/3	3	5	5	3	1/3	1	1,303474	0,123283	4.
Σ									10,57305	1	

Expert 6	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	G_i	v_i	Pořadí
K ₁	1	1/7	1/7	1	1/3	3	1	1/3	0,535902	0,058501	7.
K ₂	7	1	1	1/3	3	5	1	3	1,789158	0,195309	2.
K ₃	7	1	1	1	1	5	3	3	2,052527	0,224059	1.
K ₄	1	3	1	1	1	3	1	3	1,509804	0,164814	3.
K ₅	3	1/3	1	1	1	3	1	3	1,316074	0,143666	4.
K ₆	1/3	1/5	1/5	1/3	1/3	1	3	1	0,508133	0,055469	8.
K ₇	1	1	1/3	1	1	1/3	1	3	0,871686	0,095156	5.
K ₈	3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	1/3	1	0,57735	0,063025	6.
Σ									9,160633	1	

Expert 7	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	G_i	v_i	Pořadí
K ₁	1	1/2	1/2	1/3	7	1/2	5	1/2	0,961288	0,084107	8.
K ₂	2	1	5	7	7	7	6	5	4,232061	0,37028	1.
K ₃	2	1/5	1	8	7	7	7	5	2,933775	0,256688	2.
K ₄	3	1/7	1/8	1	1/2	1/2	5	1	0,713231	0,062403	5.
K ₅	1/7	1/7	1/7	2	1	8	5	5	1,019403	0,089192	7.
K ₆	2	1/7	1/7	2	1/8	1	1/3	1/4	0,413237	0,036156	4.
K ₇	1/5	1/6	1/7	1/5	1/5	3	1	1/3	0,342752	0,029989	3.
K ₈	2	1/5	1/5	1	1/5	4	3	1	0,813603	0,071185	6.
Σ									11,42935	1	

Expert 8	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	G_i	v_i	Pořadí
K ₁	1	1/9	1/7	1	1/3	1	1/5	1/5	0,347296	0,027801	6.
K ₂	9	1	7	9	5	7	7	5	5,372976	0,4301	1.
K ₃	7	1/7	1	5	1/3	7	1	3	1,559583	0,124843	3.
K ₄	1	1/9	1/5	1	1/7	1	1/5	1/5	0,325813	0,026081	7.
K ₅	3	1/5	3	7	1	7	1	1	1,750586	0,140132	2.
K ₆	1	1/7	1/7	1	1/7	1	1/5	1/9	0,299527	0,023977	8.
K ₇	5	1/7	1	5	1	5	1	1	1,43376	0,114771	4.
K ₈	5	1/5	1/3	5	1	9	1	1	1,402851	0,112296	5.
Σ									12,49239	1	

Expert 9	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	G_i	v_i	Pořadí
K ₁	1	3	3	7	3	1	1	1	1,925563	0,225453	1.
K ₂	1/3	1	1	5	5	1	1	1	1,303474	0,152616	2.
K ₃	1/3	1	1	1	7	1	1	1	1,111724	0,130165	3.
K ₄	1/7	1/5	1	1	1	1	1	1	0,641197	0,075074	7.
K ₅	1/3	1/5	1/7	1	1	1	1	1	0,558922	0,065441	8.
K ₆	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,117084	4.
K ₇	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,117084	4.
K ₈	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,117084	4.
Σ									8,54088	1	

Expert 10	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	G_i	v_i	Pořadí
K ₁	1	5	1/5	7	1/7	1	1	1	1	0,096574	4.
K ₂	1/5	1	1/5	1	1/7	1	1	1	0,524349	0,050639	7.
K ₃	5	5	1	7	1/3	1	1	1	1,662416	0,160546	2.
K ₄	1/7	1	1/7	1	1/7	1	1	1/3	0,420192	0,04058	8.
K ₅	7	7	3	7	1	7	7	1	3,871029	0,373841	1.
K ₆	1	1	1	1	1/7	1	1	1/3	0,683475	0,066006	5.
K ₇	1	1	1	1	1/7	1	1	1/3	0,683475	0,066006	5.
K ₈	1	1	1	3	1	3	3	1	1,509804	0,145808	3.
Σ									10,35474	1	