

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko - správní**

Public Private Partnership v praxi

Petr Slavík

**Bakalářská práce
2009**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav veřejné správy a práva
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr SLAVÍK**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Název tématu: **Public Private Partnership v praxi**

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

1. Úvod
2. Teoretická část
Vymezení pojmu PPP, pojetí, příklady projektů a vztahů s různými veřejnými institucemi. Důvody, předpoklady a omezení využití PPP. Ekonomická a mimoekonomická argumentace pro a proti PPP. Životní cyklus projektů PPP, výběr vhodných projektů pro PPP, koncipování, projednávání a schvalování smluvního vztahu, vlastní realizace projektu, provozování projektu, přerušování či ukončení projektu. Řízení projektu (jak ze strany zadavatele, tak ze strany zhotovitele). Účast dalších zainteresovaných stran. Současná legislativa vztahující se k PPP. Facility management (FM) – pojetí, vývoj, využití, ekonomické aspekty, fin. prognózy, rizika.
3. Empirická část
Výběr, analýza, zhodnocení realizovaného projektu. Zpracování stručné případové studie. Dotazníkové šetření – zadavatel (např. příslušný orgán. veřej. správy), zhotovitel (firmy, instituce)
4. Zdroje
5. Závěr

Rozsah grafických prací: –
Rozsah pracovní zprávy: cca30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

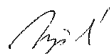
Seznam odborné literatury:

- OSTŘÍŽEK, J. Faktor rizika v kontraktech typu PPP v prostředí České republiky. Bakalářská práce. Brno: MZLU Brno, 2005.
- OSTŘÍŽEK, J. Public Private Partnership - příležitost a výzva. 1. vyd. Praha: C.H. BECK, 2007. 350 s. ISBN 978-80-7179-744-9.
- VYSKOČIL V.K., ŠTUP O., PAVLÍK M. – Facility Management a Public Private Partnershi, Professional Publishing, červen 2007, 262 str., ISBN 978-80-8694-6344
- Akintoye, A., Beck, M., Hardcastle, C. Public-Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities, 2. vydání, Blackwell Publishing, 2003, 448 s., ISBN: 063206465X
- European commission, DG Regional policy: Guidelines for successful Public-Private Partnership, Brussels, 2003
- GRIMSEY, D., LEWIS, M. K. - Public private partnerships : the worldwide revolution in infrastructure provision and project fin. Cheltenham: Edward Elgar, 2004. 268 s. ISBN 1-84064-711-6.
- Relevantní legislativní prameny
- Relevantní webové odkazy

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jan Mandys
Ústav veřejné správy a práva

Datum zadání bakalářské práce: 20. června 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 1. května 2009



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

L.S.



prof. PhDr. Karel Lacina, DrSc.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. července 2008

Prohlášení autora

Prohlašuji:

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Trutnově dne 20.8.2009

Petr Slavík

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval Mgr. Janu Mandysovi za odborné rady a připomínky, kterými přispěl k vypracování mé bakalářské práce. Také bych rád poděkoval své rodině, přátelům a kolegům, kteří mi vytvořili vhodné prostředí pro vypracování této práce.

Anotace

Předmětem mé bakalářské práce je poukázat na praktické možnosti využití metody spolupráce veřejného a soukromého sektoru při efektivním zajišťování veřejných služeb a infrastruktury. Hlavní část mé práce je zaměřena na definování důležitých pojmů, které s touto problematikou úzce souvisejí. Přiblížím možné oblasti použití, zmíním se o výhodách, ale i o možných rizicích. Popíši historický vývoj a postavení veřejno-soukromé spolupráce na českém i zahraničním PPP trhu. Také se krátce zmíním o již realizovaných, ale i chystaných zahraničních projektech a zhodnotím současný stav pilotních PPP projektů na našem území. Praktickou část věnuji analýze a popisu vybraného pilotního projektu v oblasti sociálních služeb. Formou strukturovaného rozhovoru se pokusím zjistit názor zainteresovaných osob na tento projekt.

Klíčová slova

Public Private Partnership, PPP, veřejný sektor, soukromý sektor, veřejná služba, infrastruktura, veřejné finance, legislativa, pilotní projekty, strukturovaný rozhovor, sociální služby, zdravotnictví

Titul

Public Private Partnership in practice

Abstract

The goal of my bachelor work is find out information about a practical utility method called Public Private Partnership (PPP). It is a cooperation between public and private sector in public utility and infrastructure.

The main part of my bachelor work is about definition keywords. I will mention advantages and disadvantages this method, describe historical progress and talk about czech and foreing pilot projects in health care and social services. I will present one of czech pilot projects – Krajská nemocnice Pardubice. I will find out the opinion of this project in interviews.

Keywords

Public Private Partnership, PPP, public sector, private sector, utility, infrastructure, public funding, legislative, pilot projects, structural discussion, social services, health care

Obsah

Úvod	10
1 Definování a vymezení základních pojmů	13
1.1 Charakteristické znaky PPP	15
2 Základní formy PPP projektů a oblasti jejich využití.....	17
2.1 Indikátory pro úspěšné rozhodování.....	19
2.2 Životní cyklus PPP projektů	20
3 Výhody a nevýhody PPP	21
3.1 Současná legislativa vztahující se k PPP v ČR.....	23
3.1.1 Zákon o veřejných zakázkách.....	24
3.1.2 Zákon o koncesních smlouvách a koncesním řízení.....	25
3.2 Kritéria pro výběr projektů	26
3.3 Institucionální zabezpečení PPP v České republice	28
3.3.1 PPP Centrum.....	29
3.3.2 Asociace PPP	29
3.3.3 Ostatní instituce	30
4 Historie PPP	30
4.1 Vývoj spolupráce veřejného a soukromého sektoru v zahraničí	32
4.2 Realizované a připravované projekty v ČR	39
4.3 Pilotní projekty v ČR	40
5 Pilotní projekt modernizace Krajské nemocnice v Pardubicích	45
5.1 Historie nemocnice v Pardubicích	45
5.2 Stručná charakteristika Krajské nemocnice v Pardubicích.....	45
5.3 Charakteristika pilotního PPP projektu.....	38
5.4 Strukturované rozhovory	49
5.5 Shrnutí poznatků z rozhovorů.....	55
Závěr	48
Seznam použité literatury	58

Seznam použitých zkratk

APPP – Asociace PPP

BOO – Build Own Operate

BOT – Build Operate Transfer

DBB – Design Bid Build

DBFO – Design Build Finance Operate

DPH – Daň z přidané hodnoty

EU – Evropská unie

MF ČR – Ministerstvo financí České republiky

MMR ČR – Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky

OM – Operation and Maintenance

PFI – Private Finance Initiative

Pk – Pardubický kraj

PKN – Pardubická krajská nemocnice

PPP – Public Private Partnership

PSC – Public Sector Comparator

SPV – Special Purpose Vehicle

SS – Soukromý sektor

VfM – Value for Money

VS – Veřejný sektor

ZVZ – Zákon o veřejných zakázkách

Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1	Přehled základních forem PPP projektů	18
Tabulka 2	Srovnání projektů PPP s tradičním způsobem realizace	32
Tabulka 3	Podíl finančních zdrojů na dopravní projekty v Irsku	35
Tabulka 4	Povaha PPP projektů v Evropě	39
Tabulka 5	Přehled navrhovaných PPP projektů	41
Tabulka 6	Pilotní PPP projekty a jejich aktuální stav	42
Graf 1	Podíl samospráv zapojených do PPP (dle počtu obyvatel v %)	33

Seznam obrázků

Obrázek 1	Typy projektů dle odpovědnosti za rizika	19
Obrázek 2	Životní cyklus PPP projektů	21

Úvod

Public Private Partnership, pro mnoho lidí pojem zcela neznámý. Spojení těchto tří anglických slov se začalo vyskytovat v západoevropských zemích již začátkem devadesátých let minulého století, a to pod zkratkou PPP. Nejedná se však o nic jiného, než o smluvně upravenou spolupráci veřejného a soukromého sektoru, která se řídí jasně danými pravidly. Pro efektivní zajištění veřejných služeb a statků využívá možností soukromého sektoru, jemuž je za tuto službu poskytována úplata. Zpravidla má tato spolupráce dlouhodobější charakter, kde oba subjekty vystupují jako partneři. Toto je stručná a velice zjednodušená definice. Praxe je však trochu jiná. Můžeme se setkat s mnoha modifikacemi a typy, které se liší dle tržního prostředí a hospodářské orientace dané země. Úspěšná aplikace jednotlivých variant PPP zefektivňuje činnost státní správy, pozitivně stimuluje rozvoj ekonomiky a v neposlední řadě dopomáhá k úspěšné realizaci významných projektů.

Impulem pro vznik spolupráce veřejného a soukromého sektoru byl neustálý tlak na veřejné finance a s tím spojený nárůst veřejných výdajů, jenž následně zatěžoval nejen státní, ale i municipální rozpočty. Řešení, které by mohlo tento problém alespoň částečně vyřešit se naskývalo ve využití finanční síly a potenciálu soukromého sektoru. Především sdílení zkušeností veřejného a soukromého sektoru zaručovalo efektivní nakládání s omezenými veřejnými zdroji. Průkopníkem této myšlenky byla Velká Británie. Nyní je tato forma spolupráce nedílnou součástí hospodářské politiky mnoha států po celém světě.

V České republice svoji roli sehrála politicko-ekonomická orientace, jež až do konce osmdesátých let 20. století neumožňovala přijetí konceptu PPP. Až přechod z centrálně plánované ekonomiky na tržně orientovanou ekonomiku umožnil širší spolupráci veřejné a soukromé sféry. Nárůst podnikatelských možností a také využití zkušeností rozvinutých PPP trhů dalo impuls k nastartování politických aktivit v oblasti PPP. Byl přijat vládní program, kde bylo vytipováno několik pilotních projektů, které měly zaručit snížení veřejných výdajů v oblasti veřejných služeb a infrastruktury. Těmito projekty se budu konkrétněji zabývat dále v mé bakalářské práci. Bohužel ani pozitivní výsledky ostatních, především evropských států nezaručily hladkou implementaci do našeho tržního prostředí. Především chybí politická vůle a také

legislativní rámec, který by jasně vymezoval práva a povinnosti všech zúčastněných stran.

Jako zdroj informací pro psaní této bakalářské práce jsem využíval především internetových stránek Ministerstva financí ČR, PPP Centra a Asociace PPP. Dále to byla literatura zabývající se veřejným sektorem a veřejnými financemi. V neposlední řadě mi velkou oporou byla kniha od ekonoma Jana Ostřížka, Public Private Partnership – příležitost a výzva. Inspirací mi bylo také několik zahraničních článků a publikací, jež se zabývají problematikou PPP.

Cílem mé bakalářské práce je poukázat na možnosti využití PPP v praktickém životě, dále se zabývám popisem a analýzou již proběhlých či plánovaných projektů, a to nejen v České republice, ale i v zahraničí. Snažím se poukázat na pozitivní stránku a přínos spolupráce veřejného a soukromého sektoru, ale i na některé nedostatky, které jim brání v dalším rozvoji. Pro svoji praktickou část jsem si vybral pilotní projekt modernizace Krajské nemocnice v Pardubicích, kde se formou strukturovaného rozhovoru pokusím zjistit názor zástupce této krajské nemocnice, poradenské firmy a pracovníka magistrátu města Pardubic. Získané praktické poznatky využiji pro závěrečné doporučení a zhodnocení možné součinnosti veřejného a soukromého sektoru v oblasti sociálních služeb a zdravotnictví.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole definuji důležité pojmy a charakteristické znaky, které úzce souvisí se samotným partnerstvím veřejného a soukromého sektoru. V druhé kapitole popisuji základní formy PPP a oblastí jejich využití, pozastavím se nad významnými indikátory, jež předurčují budoucí úspěšnost projektu a krátce se také zmíním o životním cyklu PPP projektů. V další kapitole se zaměřuji na potencionální výhody a nevýhody PPP trhu, analyzuji současnou legislativu, poukazuji na kritéria, která jsou důležitá pro výběr vhodného projektu a v neposlední řadě charakterizuji instituce, jež přímo či nepřímo zasahují do PPP prostředí. Ve čtvrté kapitole se zmiňuji o vývoji a historii PPP trhu. Dále představuji několik důležitých zahraničních projektů a popisuji současný stav pilotních PPP projektů na našem území. Poslední kapitola je věnována konkrétnímu pilotnímu projektu týkající se modernizace Krajské nemocnice v Pardubicích. Krátce se pozastavím nad historií, zázemím nemocnice a záměrem vedení v oblasti PPP. Poté dokumentuji a analyzuji výsledky, resp. odpovědi, jež jsem získal formou

strukturovaného rozhovoru, a zjišťuji názor několika vybraných osob na komplexní řešení modernizace takto velkého zdravotnického zařízení metodou PPP.

1 Definování a vymezení základních pojmů

Termín **Public Private Partnership** (PPP) je obecný pojem pro smluvně upravenou spolupráci veřejného a soukromého sektoru, která je uzavřena a realizována za určitým účelem, jímž často bývá zajištění veřejných statků, služeb a infrastruktury. Ve Velké Británii je tato spolupráce spíše označována pod zkratkou PFI (Private Finance Initiative). V podstatě se tyto dva pojmy neliší, jedná se pouze o jednu z mnoha forem PPP. Definic, které se snaží popsat PPP je velmi mnoho. Níže uvádím alespoň některé z nich, které dle mého názoru nejlépe vystihují podstatu spolupráce veřejného a privátního sektoru:

„PPP je obecný pojem pro spolupráci veřejného a soukromého sektoru vzniklé za účelem využití zdrojů a schopností soukromého sektoru při zajištění veřejné infrastruktury nebo veřejných služeb. Jednotlivé varianty PPP, jsou-li odborně a úspěšně aplikovány, zvyšují kvalitu i efektivnost veřejných služeb včetně výkonu státní správy a urychlují realizaci významných infrastrukturních projektů s pozitivním dopadem na rozvoj ekonomiky.“ (PPP Centrum; 2009)

„PPP je systém, ve kterém jsou veřejné služby nebo projekty zajišťované veřejným sektorem zajišťovány a řízeny partnerstvím vlády a jednoho či více soukromých podniků.“ (Wikipedia; 2009)

„PPP je o spolupráci veřejného a soukromého sektoru za účelem tvorby a vylepšování služeb. PFI je nejpoužívanějším prostředkem k dosažení cílů partnerství.“ (Ministerstvo školství, Velká Británie; 2008)

„Termín PPP obvykle označuje formu spolupráce mezi veřejnými orgány a světem businessu (podnikatelským sektorem), která směřuje k zajištění financování, výstavbě, renovaci, řízení či udržování infrastruktury nebo poskytování služeb.“ (Evropská komise; 2009)

Všechny tyto definice mají několik společných bodů, které se pokusím shrnout do následujících obecných charakteristik:

- jedná se o smluvně upravenou spolupráci veřejného a soukromého sektoru
- účastníky jsou zpravidla dvě smluvní strany, přičemž jedna zastupuje veřejný sektor (vláda, municipality, apod.) a druhá pochází ze soukromého sektoru (firmy, konsorcia apod.)
- účelem tohoto partnerství je výstavba, renovace, údržba a správa veřejné infrastruktury, či poskytování veřejných služeb
- dlouhodobý smluvní charakter partnerství
- sdílení či přesun odpovědnosti, rizik na tu smluvní stranu, která je schopna dané činnosti a vysokou finanční náročnost lépe zvládnout

Dříve než přistoupím k dalšímu bodu mé bakalářské práce, musím se krátce zmínit o několika dalších důležitých pojmech, mezi něž patří: veřejný statek, veřejná služba, infrastruktura, veřejné finance, veřejný sektor, soukromý sektor a projekt. Tyto pojmy se často vyskytují a úzce souvisí se samotným partnerstvím veřejného a privátního sektoru.

Základními vlastnostmi **veřejného statku** je nerivalita a nevyloučitelnost ze spotřeby. O nerivalitním statku lze říci, že jeho mezní náklady na dodatečnou jednotku jeho spotřeby jsou nulové. Nevyloučitelnost znamená, že nelze vyloučit kohokoliv ze spotřeby. Každý má na tento statek nárok. Strecková, Y., Malý, I. a kol. (1998) definuje veřejný statek jako takový, který má být produkován, distribuován či financován veřejným sektorem, a to ať se jedná o vládu národní, lokální, nebo její organizační složku.

Veřejná služba je poskytována, organizována nebo regulována veřejným sektorem, a to ve veřejném zájmu, za účelem uspokojení potřeb občanů.

Infrastruktura je velice úzce spjata s veřejnou službou. Můžeme ji chápat jako „určitý celek základních služeb, které jsou nezbytné pro další ekonomický rozvoj. Termín infrastruktura má různé významy v různých oblastech, ale nejčastěji je chápán ve vztahu k silnicím, letišti či technickému vybavení.“ (Wikipedia; 2009)

Veřejné finance lze krátce charakterizovat jako specifické finanční vztahy mezi jednotlivými institucemi veřejné správy. Pro veřejné finance jsou charakteristické tyto tři principy: nenávratnost, neekvivalence, nedobrovolnost.

Veřejný sektor je spravován a řízen subjekty veřejné správy. Tento sektor je financován z veřejných rozpočtů, rozhoduje se na základě veřejné volby a v neposlední řadě podléhá veřejné kontrole. Jeho podstatou není vytváření zisku, nýbrž poskytování veřejných služeb občanům.

Soukromý sektor je často považován jako „protipól“ veřejného sektoru. Jeho podstatou je vytváření zisku. V tržním prostředí je zastupován různými podnikatelskými subjekty, které mají jasně daná práva a z toho vyplývající povinnosti. V rámci PPP vystupuje privátní subjekt spíše jako partner veřejné instituce, jenž spolupracuje na dosažení určitého cíle na daném projektu.

Jelikož jsem zmínil slovo **projekt**, bylo by dobré si tento pojem trochu více přiblížit. Projekt slouží jako důležitý podklad pro samotnou realizaci PPP. Dle normy ISO 10006¹ je projekt definován jako „jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům včetně omezení daných časem, náklady a zdroji“.

1.1 Charakteristické znaky PPP

Specifické vlastnosti této formy spolupráce se do značné míry odlišují od klasického veřejnoprávního vztahu, kde převládá dominance jednoho z partnerů. U PPP jsou si účastníci rovni. Při spolupráci na určitém projektu se maximálně využívá možností, schopností, zkušeností a potenciálu obou smluvních partnerů. Soukromý sektor je motivován platbami od veřejného sektoru či od konečných uživatelů, naopak veřejný sektor nezatěžuje do takové míry svůj rozpočet a zpravidla se mu dostává vyšší efektivity a kvality poskytovaných veřejných služeb.

¹ ČSN ISO 10006:2004 Systém managementu jakosti - Směrnice pro management jakosti projektů

Hovořím-li o účastnících, musím se také konkrétněji zmínit o jejich rolích a vlastnostech v rámci PPP. Grimsey D., a Lewis, MK. (2004) identifikuje tyto subjekty následovně:

- **Veřejný sektor** - vystupuje v roli zadavatele a garanta veřejné služby, vyhláší zadávací/koncesní řízení, provádí plánování smluvního procesu, kontroluje smluvní plnění, poskytuje soukromému subjektu pravidelné finanční platby.
- **SPV (Special Purpose Vehicle)** – účelově založená společnost zajišťující financování, správu a realizaci projektu po celou dobu jeho životnosti. Zpravidla se jedná o společenství více firem, které zastupuje soukromý sektor při podpisu smlouvy se zástupce veřejného sektoru.
- **Poradci** – vystupují jako nezávislé subjekty, jež mají zkušenosti s PPP projekty. Jsou to speciální konzultační společnosti, zvláštní jednotky zabývající se problematikou PPP (PPP Centrum, Asociace PPP), sdružení fyzických a právnických osob, individuální poradci.
- **Subjekty zajišťující zdroje** – jedná se o investory, kteří jsou schopni financovat projekt z vlastních zdrojů, nebo to jsou finanční instituce, poskytující za úplatu své finanční prostředky. U PPP dochází obvykle ke kombinaci obou forem financování v poměru 1 : 9 (vlastní : cizí).
- **Subdodavatelé** – malé a střední podniky, dodávající materiál či služby. Jsou vázané dodavatelskými kontrakty a řídí se ustanovením smlouvy.
- **Ratingové agentury a pojišťovací společnosti** – ratingové agentury hodnotí projekt z hlediska schopnosti realizátora dostát svým závazkům. Pojišťovací společnosti jednají s investory a nabízejí své produkty a snižují tak dopad neočekávaných rizik.

2 Základní formy PPP projektů a oblasti jejich využití

Dnešní doba nabízí nepřeberné možnosti pro realizaci projektů formou partnerství veřejného a soukromého sektoru, mezi nejčastější z nich patří podle PPP Centra (2009) následujících oblastí:

- **Dopravní infrastruktura** – dálnice, tunely, mosty, rychlodráhy
- **Administrativní případně ubytovací kapacity** – úřady, soudy, ubytovny, administrativní prostory, věznice
- **Zdravotnictví** – nemocnice
- **Školství** – univerzitní komplexy, studentské koleje, školy
- **Obrana** – výzbroj, speciální infrastruktura
- **Utility** – vodárenství

Vzhledem k různorodosti veřejných služeb a statků se vyvinulo pět základní typů PPP, které se liší zejména způsobem financování, mírou přenosu rizika a strukturou vlastnických práv. Důležitým faktorem je také role zapojení soukromého subjektu, která je rozdílná pro každý typ PPP projektu.

Pro přehlednost uvádím tabulku, kde lze názorně spatřit charakteristické vlastnosti základních typů, jejich možné aplikace a rozdělení rizika mezi soukromý a veřejný sektor.

<i>Typ projektu</i>	<i>Charakteristika</i>	<i>Aplikace v praxi</i>	<i>Riziko</i>
DBB (Design-Bid-Build) – navrhi-nabídní-postav	Tradiční způsob, porovnatelný s veřejnou zakázkou, soukromý subjekt (SS) navrhne řešení, nabídne a poté vybuduje. Obrzdí předem stanovenou platbu. Veřejný sektor (VS) spravuje, financuje a udržuje. Provádí monitoring	Vhodné pro velké a nákladné projekty (např. silniční a vodní infrastruktura). Typické je zapojení více privátních partnerů. Může být i formou konsorcia	Případná rizika nese ten, kdo je zodpovědný za danou fázi projektu. Např. soukromý subjekt, riziko překročení nákladů, nedodržení termínu realizace atd.
OM (Operation and Maintenance) – správa a údržba	SS spravuje a udržuje, avšak vlastnická práva má VS. Činnost probíhá v rámci smluvního vztahu. Cíl: využití potenciálu SS k dosažení max. úrovně služeb	Možné využití spíše u menších a středních projektů. Obdobná forma jako outsourcing	Soukromý sektor nese odpovědnost pouze za správu a údržbu. Zbylá rizika nese veřejný sektor
BOT (Build-Operate-Transfer) – postav-spravuj-převeď	Velmi rozšířený, integruje zodpovědnost za přípravu, realizaci, správu a údržbu do jediného partnerského vztahu. Smluvně daná specifikace požadovaného výstupu. SS navrhne, vybuduje, provozuje a následně převede. Vlastnictví zůstává VS	Uzavírání smluv na delší období (20-30 let), vhodné pro projekty se značnou provozní náplní (např. vodní a odpad. hospodářství, dálnice D3)	Po dobu fungování projektu nese SS všechna provozní, konstrukční a projektová rizika
DBFO (Design-Build-Finance-Operate) – navrhní-postav-financuj-spravuj	Přenos odpovědnosti za návrh, projekt, realizaci, financování, správu a udržování na SS. Po dobu užívání je vlastníkem SS, po ukončení vrácena na VS. SS zajišťuje fin. prostředky (od koncových uživatelů, možná forma spolufinancování od VS). Cíl: efektivní provoz, údržba a fin. zajištění realizace projektu	Jistý typ koncese, uzavírání smluv na delší období (25-30 let), vhodné pro silniční a vodní infrastrukturu, výstavba výstavba zdravotnických zařízení – Krajská nemocnice v Pardubicích	Při spolufinancováním VS je SS výhradním nositelem rizika spojeného s financováním. Dále jsou to projektová, konstrukční a provozní rizika
BOO (Build-Own-Operate) – postav-vlastní-spravuj	Soukromý sektor financuje, buduje, spravuje a udržuje. Po celou dobu projektu je v jeho vlastnictví	Využití při prodeji státního majetku, určitá forma privatizace	Při úplném odprodeji ztrácí VS možnost dohlížet a kontrolovat daný projekt.

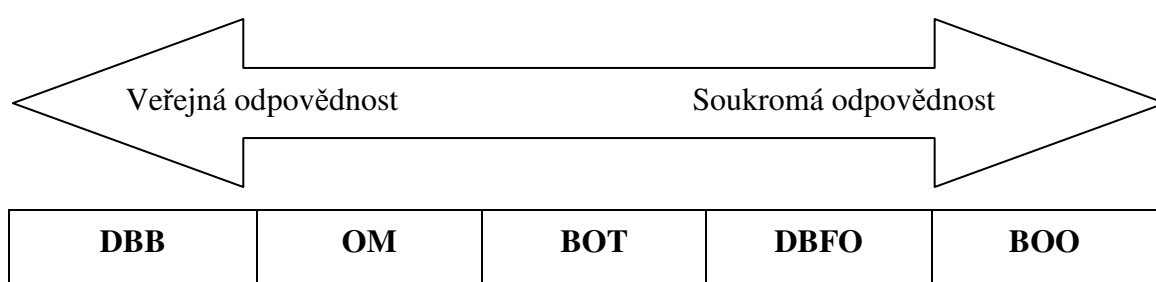
Tabulka 1 **Přehled základních forem PPP projektů**

Zdroj: základní informace převzaty z odborné publikace Ostřížek, J. a kol. - Public Private Partnership ²

² OSTŘÍŽEK, J. a kol. *Public Private Partnership*. 1. vydání. C. H. Beck : Praha, 2007. ISBN 978-80-7179-744-9

V praxi existuje řada dalších typů, jež jsou spíše modifikací hlavních forem PPP. Odlišují se především specifickým nastavením smluvních vztahů, případně se využívají pouze pro určitou oblast či infrastrukturu. Můžeme mezi ně zařadit: joint ventures, finanční pronájem, smlouva o rozšiřování a provozování infrastruktury, smlouva o řízení a vedení, LDO/BDO (Lease/Buy-Develop-Operate), LROT (Lease-Renovate-Operate-Transfer).

V následujícím schématu je zobrazena míra přenosu rizika v závislosti na typu projektu. Je zřejmé, že vyšší odpovědnost za možná rizika u forem DBB a OM nese veřejný sektor a naopak u DBFO a BOO je to soukromý sektor.



Obrázek 1 Typy projektů dle odpovědnosti za rizika

2.1 Indikátory pro úspěšné rozhodování

Pro úspěšné a bezproblémové rozhodování, jestli se má či nemá použít metody PPP, si musí zadavatel položit řadu otázek, a to zejména zda-li je řešení formou PPP proveditelné a zda přinese požadované výsledky. Pro odpověď na tyto otázky se používá celá řada peněžních i nepeněžních ukazatelů. U peněžních indikátorů je důležité znát, jestli bude dosaženo dvou hlavních cílů, tj. získání vyšší hodnoty za peníze, často označováno jako VfM (Value for Money), a také zda bude získáno vyšší efektivity a kvality veřejných služeb, popř. infrastruktury.

Value for Money lze podle Asociace PPP (2009) definovat jako poměr kumulovaných nákladů za celý život projektu ve vztahu k odpovídající kvalitě a užítku uživatelů infrastruktury. Jinými slovy se jedná o ekonomický ukazatel, jež vyjadřuje hodnotu, kterou stát obdrží za peníze vložené do projektu. Porovnávají se skutečné peněžní (náklady, investice, atd.) i nepeněžní aspekty, jež by mohly jakkoliv ovlivnit průběh projektu. Konečné stanovení VfM je prováděno až v průběhu závěrečné fáze při

vyjednávání se soukromým sektorem. Jedná se o závazný ukazatel, který slouží k porovnání potencionální výhodnosti či nevýhodnosti plánovaného projektu.

Mezi další důležitý peněžní indikátor patří **Public Sector Comparator** (dále jen **PSC**). Simuluje výdajovou stránku veřejného sektoru, v případě že by si veřejnou službu zajišťoval sám a ze svých zdrojů. Zjištěné hypotetické celkové náklady se porovnávají s nabídkou soukromého sektoru. Nesmí se také zapomenout na zakomponování možných budoucích rizik, které by mohly ovlivnit výslednou hodnotu ukazatele.

K rozhodování o celkové ekonomické efektivnosti projektu slouží technicko-ekonomická **studie proveditelnosti**. Tato studie musí být součástí každého projektu. Musí být provedena pečlivě a musí vzít v potaz požadavky dostupnosti veřejné služby, odpovídající míře přenosu operačního, finančního a technického rizika. Tento dokument se vytváří v počáteční fázi projektování a vychází z porovnání a zkušeností z podobných realizovaných projektů.

V dobře fungujícím tržním prostředí se často používají metody jako **benchmarking** nebo **srovnání s již realizovanými projekty**. Podstatou benchmarkingu v rámci PPP je, že se vychází ze srovnání nabídek vzešlých pouze ze strany soukromého sektoru, bez ohledu náklady veřejného sektoru. Použití je vhodné spíše pro menší projekty typu veřejného osvětlení, tepláren, vodáren.

2.2 Životní cyklus PPP projektů

Rozhodnutí, zda-li plánovaný projekt bude úspěšný, záleží na mnoha aspektech, které se vyskytují v jednotlivých fázích projektu. Níže uvádím grafické znázornění procesů, jež na sebe kontinuálně navazují. Ve fázi identifikace projektu a posouzení proveditelnosti se zadavatel rozhoduje, je-li projekt v dané oblasti reálný. Zadavatel musí počítat s množstvím organizačních činností, shromažďování a vyhodnocení potřebných dat. Poté přichází fáze přípravy projektu a výběr vhodného partnera. V této fázi je prováděn průzkum trhu a oslovení potencionálních partnerů. Vybrán je partner, který je schopen nabídnout nejlepší řešení, pomocí něhož bude dosaženo požadovaných výstupů projektu. Po uzavření kontraktu je projekt implementován dle předem daných smluvních podmínek, na jejichž plnění dohlíží zadavatel.



Obrázek 2 Životní cyklus PPP projektů

Zdroj: marketingový leták PPP Centra³

3 Výhody a nevýhody PPP

Nyní se stručně zmíním o silných a slabých stránkách partnerství soukromého a veřejného sektoru. Konkrétněji se zaměřím na pozitivní a negativní stránku realizace projektů, a to jak z pohledu evropského, tak i národního. Výhodnost nebo nevýhodnost lze velmi těžce objektivně hodnotit, vždy převažuje politická vůle a ideová příslušnost hodnotitele. Je však dokázáno, že při správném nastavení smluvní vztahů převažují pozitiva nad negativy. Toto tvrzení lze snadno dokázat na již dobře fungujících zahraničních projektech.

Výhody PPP

Evropská komise ve své příručce nazvané Guidelines for successful public private partnerships (2009) identifikuje následující výhody:

- **Mobilizace soukromého kapitálu** (veřejný sektor nemusí do takové míry zatěžovat výdajovou stránku svých rozpočtů, získává zdroje ze soukromého sektoru)
- **Rychlejší realizace** (soukromý sektor je finančně motivován k včasnému a kvalitnímu dokončení projektu)
- **Snížení nákladů po dobu životnosti projektu** (soukromý sektor řídí efektivněji a hospodárněji celý průběh projektu, odpadají také finanční náklady na platy státních úředníků)
- **Lepší rozložení rizika** (riziko by mělo být přeneseno na tu stranu, která je schopná riziko zvládat nejlépe a při nejmenších nákladech)

³ PPP CENTRUM. *Informativní leták PPP Centra*. [online]. PPP Centrum České republiky. [cit. 2009-06-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/res/data/005/000685.pdf>>

- **Motivace ke zlepšení výkonů** (požadované výstupy by měly být plněny průběžně a bez větších problémů, v případě nedodržení lze udělit smluvní pokuty)
- **Zvyšování výkonů** (soukromý sektor je schopen pomocí kvalifikovaných odborníků a nejmodernějších technologií dosáhnout vyšší efektivity než veřejný sektor)
- **Další příjmy** (soukromý sektor může získat další příjmy od třetích stran, čímž se otvírá možnost pro další investice)
- **Posilování veřejného řízení** (státní úředníci mohou věnovat svůj čas výhradně kontrole a plánování výkonů, a tím tak posilují možnost lépe předcházet možným problémům)

Výhodnost lze také spatřit v přilákání většího počtu zájemců, čímž se zvyšuje transparentnost při výběru vhodného dodavatele. Obecně lze říci, že soukromý subjekt má lepší znalosti tržního prostředí a dokáže se v něm lépe orientovat a také využít své dovednosti a zkušenosti k zabezpečení efektivnějším zabezpečení služeb. Také kreativita a inovační řešení je bezpochyby velké plus soukromého sektoru. Jako poslední a zároveň velmi zásadní výhoda je v možnost spolufinancování PPP projektů z fondů Evropské unie.

Nevýhody PPP

Nevýhody jsou spojovány především s kritikou vniknutí soukromého kapitálu do veřejných záležitostí. Důležité je také neopomenout politické hledisko. Krajní levice argumentuje tím, že jediný zájem privátního sektoru je maximalizace svého zisku, a to na úkor kvality služeb poskytované občanovi. Naopak krajní pravice tvrdí, že PPP vytváří prostředí pro korupci, střet zájmů a klientelismus. Hlavním kritikem z řad liberálů je ekonom Miroslav Ševčík, který ve svém nedávném rozhovoru pro týdeník Ekonom řekl, že: „Vzhledem k tomu, že se financování projektů pomocí PPP děje dlouhodobě, téměř výhradně nad rámec trvání jednoho politického cyklu, je činění politiků o to nebezpečnější, že nebudou moci s těmito vázanými finančními prostředky pracovat“ (Ekonom; 2008). Toto jsou však pouze politické argumenty, které jsou často ovlivněny subjektivními zkušenostmi.

Reálné připomínky poukazují na fakt, že může dojít ke konfliktu kvality a zisku, vzniklého z úspor nákladů soukromého subjektu na úkor poskytovaných služeb. Často se také hovoří o „morálním hazardu“. Tento pojem je především spojen s korupcí a osobním selháním vysokých státních úředníků. V případech špatně nastavených smluvních podmínek může docházet k prodražení celého PPP projektu. Toto se stává zejména při špatně rozloženém riziku, kdy si soukromý sektor promítne své zvýšené riziko do výsledné ceny.

3.1 Současná legislativa vztahující se k PPP v ČR

Právní regulace oblasti spolupráce veřejného a soukromého sektoru je obsažena v normách českého právního řádu regulujících zadávání veřejných zakázek a koncesních smluv. Zákon o koncesních smlouvách a koncesním řízení navíc využívá řadu prvků ze zákona o veřejných zakázkách. I přes výše zmíněné skutečnosti nelze pojem koncese ztotožňovat s pojmem partnerství veřejného a soukromého sektoru, jehož pojetí je širší. Podle Krutáka, T., Dvořáka, D., Vacka, L. (2006) je pro vztahy vznikající na základě koncesní smlouvy typická vysoká míra přenosu rizika na soukromý subjekt - koncesionáře. Tato skutečnost je rozdílná oproti projektům formou PPP, kde je riziko rozděleno dle předem daných kritérií mezi oba subjekty. Přesto mnoho projektů spadá právě jak do režimu koncesních smluv, tak i do režimu zadávání veřejných zakázek.

Předpisy upravující současnou legislativu PPP jsou: občanský zákoník, obchodní zákoník, zákon o veřejných zakázkách a koncesní zákon. Poslední dva uvedené zákony patří mezi základní a nejdůležitější právní normy upravující partnerství veřejného a soukromého sektoru. Nesmíme také zapomenout na evropské právní normy⁴, které po vstupu České republiky do EU upravují právní rámec PPP projektů, a to především formou nařízení, směrnic a rozhodnutí Evropské komise, Evropského parlamentu nebo Rady EU.

⁴ Evropské právní normy jsou dostupné z portálu evropského práva: <http://eur-lex.europa.eu>

3.1.1 Zákon o veřejných zakázkách⁵

Současný zákon o veřejných zakázkách (dále jen ZVZ) nahradil v roce 2006 do té doby platný zákon č. 40/2004 Sb., upravující oblast veřejných zakázek. Postupovat podle zmíněných právních norem musí pouze subjekty veřejné správy, tj. zadavatelé, kteří jsou dle § 2 (ZVZ) rozděleny do těchto kategorií: veřejný zadavatel, dotovaný zadavatel, sektorový zadavatel.

Pod pojmem **veřejný zadavatel** se především skrývá celá Česká republika (stát), jednotlivé organizační složky státu, státní příspěvkové organizace a územní samosprávné celky. Veřejný zadavatel také může být právnická osoba, která však musí splňovat přísné zákonné podmínky. První podmínkou je, že právnická osoba je zřízena za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu, jež nemají průmyslovou nebo obchodní povahu. Další důležité podmínky jsou specifikovány v zákoně o veřejných zakázkách.

Dotovaný zadavatel může být právnická nebo fyzická osoba, která však musí splnit podmínku finančního limitu. Tato podmínka určuje, že veřejná zakázka musí být z 50% hrazena z peněžních prostředků veřejného sektoru. Zbylé finanční prostředky mohou být zajištěny z dotací či z evropských strukturálních fondů.

Působnost **sektorového zadavatele** je vymezena především v oblasti tzv. síťových odvětví (plynárenství, teplárenství, vodárenství, atd.). V rámci spolupráce v oblasti PPP v síťových odvětvích je veřejný sektor dle zákona zastupován již zmiňovaným veřejným zadavatelem (stát, územní samosprávné celky atd.).

Zákon omezuje zadavatele především u zakázek většího rozsahu. U menších zakázek není zadavatel povinen tento zákon dodržet. Je pouze vázán zásadami rovného zacházení, zákazu diskriminace a transparentnosti. U podlimitních a nadlimitních veřejných zakázek musí subjekt veřejného sektoru zvolit vhodné zadávací řízení s tím, že časové lhůty a další regulace jsou striktnější v případě nadlimitních zakázek. Zákon definuje šest druhů zadávacích řízení:

⁵ Zákon o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Dostupný z WWW: <<http://www.portal-vz.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=82a0ce7a-a1e9-4fb0-836c-57933463e88d>>

1. **Otevřené řízení** (může být použito vždy, je transparentní)
2. **Užší řízení** (může být použito vždy, bez dalších zákonných podmínek)
3. **Jednací řízení s uveřejněním** (limitováno ZVZ)
4. **Jednací řízení bez uveřejnění** (limitováno ZVZ)
5. **Soutěžní dialog** (může být použito při složitém plnění, dále limitováno ZVZ)
6. **Zjednodušené podlimitní řízení** (dle ZVZ může být použito pouze ve vymezených případech)

Metodickou pomoc zadavatelům, a tedy i partnerům ve veřejně soukromých partnerstvích, poskytuje Ministerstvo pro místní rozvoj ČR na svém portálu o veřejných zakázkách a koncesích.⁶

3.1.2 Zákon o koncesních smlouvách a koncesním řízení⁷

Druhým základním právním pilířem, který může dopadat na subjekty PPP je koncesní zákon. Účinnost tohoto zákona se datuje od 1.7.2006. Hlavní body spočívají ve vytvoření obecných podmínek pro realizaci projektů PPP v České republice. Koncesním zákonem bylo nutné vyřešit problémové oblasti týkající se vybírání poplatků od uživatelů veřejné infrastruktury (§ 18, KZ) vybudované formou PPP. Další nedostatky byly potřeba vyřešit především v oblasti užívání majetku státu, územně samosprávných celků a příspěvkových organizací. PPP projekty jsou dle koncesního zákona rozlišovány buď jako koncesní smlouvy, nebo jako smlouvy o nadlimitní veřejné zakázce. Jedná-li se o nadlimitní veřejné zakázky, užívá se zvláštní úpravy koncesního zákona v následujících případech:

- a) smlouva je uzavřena na dobu určitou, a to nejméně na dobu 5 let.
- b) dodavatel nese některá ekonomická rizika spojená s realizací této veřejné zakázky, která obvykle nese zadavatel.

Koncesní smlouva upravuje podstatnou část rizik, která vyplývají z plnění smlouvy. Je uzavírána písemně a na dobu určitou. Délka koncesní smlouvy závisí na

⁶ MMR ČR. *Portál o veřejných zakázkách a koncesích*. [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.portal-vz.cz/>>

⁷ Zákon o koncesních smlouvách a koncesním řízení č. 139/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z WWW: <<http://portal.gov.cz/wps/portal/s.155/696/ps.4722/M/s.155/701?l=139/2006>>

charakteru projektu. Dle koncesního zákona je příjem koncesionáře tvořen z podstatné části platbami za poskytnuté služby od uživatelů, méně často úhradami od zadavatele. Dosáhne-li předpokládaný příjem koncesionáře 20 mil. Kč, musí být smlouva uzavřena pouze na základě koncesního řízení, které je mimo jiné upraveno i v zákoně o veřejných zakázkách. Vítězný koncesionář je vybrán na základě ekonomické výhodnosti (kvalita, náklady, cena atd.). V případě uzavření koncesní smlouvy je koncesionář povinen poskytnout službu či dílo a zadavatel se zavazuje umožnit koncesionáři braní užitků, které vyplývají z poskytování služeb nebo využívání děl.

Na plnění povinností a závazků vyplývajících z koncesního zákona dohlíží Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. V případě potřeby má tento orgán plné pravomoci ukládat pokuty, sankce, či nařídit nápravná opatření.

Výše specifikované právní normy upravují pouze procesní otázky, které vedou k uzavření smlouvy v rámci projektů PPP. Chybí však výraznější a detailnější regulace vztahů mezi partnerskými subjekty, jako příklad uvádím koncesní zákon, který v § 16/6 výslovně odkazuje na obchodní zákoník.

Smluvní vztahy jsou v oblasti hmotně právní jen rámcové. Princip soukromoprávní regulace právních vztahů umožňuje subjektům flexibilněji reagovat na celou řadu podnětů, jež se v oblasti PPP mohou vyskytnout. Jinak řečeno, co není zakázáno, to je dovoleno.

3.2 Kritéria pro výběr projektů

Ze zdrojů poskytnutých PPP Centrem byla pro rozhodování o navrhovaných projektech použita následující kritéria, která stručně charakterizují cíl a podstatu PPP projektů.

- **Rozpočtový dopad**

Cílem je zajištění priorit zadavatele a zajištění budoucího financování, především z úhrad od příjemců služeb, z veřejných rozpočtů nebo kombinací těchto zdrojů.

- **Přenos rizik**

Vhodné projekty jsou takové, u kterých je reálná možnost přenosu některých rizik na soukromého partnera. Vychází se z předpokladu, že soukromý subjekt má lepší

předpoklady pro řízení přeneseného rizika. Před tímto rozhodnutím je nutné provést typovou charakteristiku projektu včetně identifikace a kvantifikace rizik.

- **Snadno definovatelné výstupy**

Projekty, u nichž lze dobře a jednoznačně definovat parametry požadovaných služeb a mají dobré předpoklady pro dosažení příznivých parametrů VfM.

- **Typová vhodnost**

Při výběru projektu je zvažována vhodnost přenosu a využití zkušeností získaných při realizaci na potencionální budoucí projekty. Zvažována je také investiční náročnost. U pilotních projektů se částka pohybuje mezi 1 – 5 mld. Kč., u dopravních to může být i více. Dále je nutné rozhodnout, jaká forma PPP bude na daný projekt použita. Forma, která se v našem prostředí nejvíce osvědčila je DBFO (navrhni – postav – investuj – provozuj). Hodnotí se také, zda navrhovaný projekt spadá mezi typy a obory, u nichž se podle zahraničních zkušeností osvědčilo řešení formou PPP.

- **Strategická vhodnost**

Musí existovat jasná představa o potřebě projektu, jeho komplexnosti a finanční náročnosti.

- **Definovatelnost cílů**

Cíle a potřeby jsou předem jasně definovatelné, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově zvládnutelné. Tyto údaje by již měly být vyspecifikovány v zadání projektu.

- **Hodnota za peníze (Value for Money)**

Hodnotí se schopnost dosažení vyššího užitku pro veřejný sektor v poměru k vynaloženým finančním prostředkům. Krátce lze tento vztah charakterizovat jako poměr cena/výkon.

- **Proveditelnost**

Hodnotí se míra rozpracovanosti projektu, připravenosti, existence studií proveditelnosti a kvalita podkladových materiálů. Důležitým faktorem je také zpracování finančních, právních, legislativních a technických analýz.

- **Transparentnost a soutěž**

Celý proces veřejné soutěže na výběr dodavatele předpokládá zajištění dostatečné konkurence mezi jednotlivými zájemci soutěže.

- **Finanční dostupnost**

Hodnotí se rozpočtová dostupnost projektu pro předkladatele a jeho schopnost dostát svým závazkům v rámci dlouhodobého výhledu a předpokládané finanční náročnosti.

3.3 Institucionální zabezpečení PPP v České republice

Partnerství veřejného a soukromého sektoru klade vysoké nároky na zajištění implementace a správné fungování PPP projektů. Vysoká náročnost vyvolala potřebu vybudování speciálních pracovišť a pracovních týmů, jež jsou zpravidla řízeny na centrální úrovni. Téměř každý vyspělý stát má vlastní PPP jednotku, která se plně zabývá metodickou podporou procesu a vytváření vhodných legislativních podmínek.

Prohlášením vlády ČR z počátku roku 2004 byla oficiálně schválena podpora projektů PPP. Významným úkolem pro vládní činitele a zejména pro ministra financí bylo vytvořit odpovídajícího prostředí pro realizaci PPP projektů. K bezproblémové implementaci bylo nutné provést následující kroky:

- Institucionální zabezpečení ve smyslu vytvoření potřebných personálních kapacit
- Příprava legislativních podmínek
- Podpora systémovému a programovému využití projektů PPP z hlediska rozpočtového procesu
- Zahájení prací na pilotních projektech

3.3.1 PPP Centrum

Na doporučení Světové banky vznikla v roce 2004 na našem území první samostatná PPP jednotka, koncipovaná podle vzoru britského Partnership UK. V našem národním prostředí zastupuje veřejný sektor a úzce spolupracuje s útvary Ministerstva financí ČR.

PPP Centrum se zabývá poradenskou činností, zaměřuje se na doporučené postupy týkající se procesu zahájení, řízení a kontroly. Popisuje a určuje vztahy mezi jednotlivými účastníky projektu, definuje pravomoci a postupy při řízení projektu. Vydává odborné dokumenty a prezentace, které informují o problematice PPP. Pracovní tým je složen z poradců, právníků a finančních odborníků. Úkolem pro tyto pracovníky je zajišťovat efektivní a odbornou podporu veřejnému sektoru. PPP Centrum by nemělo vystupovat jako zadavatel nebo prostředník mezi soukromým a veřejným subjektem. Jeho podstata spočívá spíše v asistenčních a odborně poradenských službách v oblasti podpory projektů.

3.3.2 Asociace PPP

V stejném roce jako PPP Centrum bylo založeno také sdružení fyzických a právnických osob pod názvem Asociace PPP (dále jen APPP). Hlavním úkolem je aktivní podpora soukromému sektoru v oblasti PPP. Asociace PPP sdružuje přes 80 společností, které působí v různých odvětvích. Mohou to být například: finanční instituce, právní kanceláře, stavební firmy nebo poradenské společnosti.

Další důležitý úkol spočívá v tvorbě právního rámce, jenž má umožnit efektivní využití konceptu PPP. APPP také vydává stanoviska a připomínky k navrhované legislativě. Hlavní činnosti Asociace PPP, jimiž má být dosaženo vytyčených cílů, jsou shrnuty v následujících bodech obsažených v tiskové zprávě APPP ze dne 16.5.2005:

- Poskytování aktuálních informací z oblasti legislativy a metodiky PPP
- Inicie legislativních a organizačních předpokladů pro oblast PPP a jejich propagace
- Spolupráce s ústředními orgány státní správy
- Aktivní účast při přípravě, rozpracování a vyhodnocení návrhů pilotních projektů

- Výměna zkušeností a praktických poznatků s veřejným sektorem
- Metodická a koordinační pomoc při přípravě regionální a municipálních strategií
- Výměna zkušeností se zahraničními institucemi
- Vytváření vzdělávacích, poradenských a informačních předpokladů pro oblast PPP

Přestože PPP Centrum a APPP zastupují dvě naprosto odlišné strany, obě instituce spolu komunikují a úspěšně spolupracují na mnoha projektech, čímž pozitivně vytváří podobu současného českého PPP trhu.

3.3.3 Ostatní instituce

Krátce se také zmíním o dalších institucích, které zasahují do přípravy a zabezpečení bezproblémového průběhu PPP. Jsou to především resorty Ministerstva financí a Ministerstva pro místní rozvoj. Ministerstvo financí ČR vystupuje v roli regulátora, dohlíží a kontroluje na průběh celého procesu a zajišťuje odpovídající legislativní podmínky. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR spravuje oblast veřejných zakázek a koncesí. Vede seznam kvalifikovaných dodavatelů, rejstřík koncesních smluv a shromažďuje statistická data o veřejných zakázkách.

4 Historie PPP

Ochotu používat systém spolupráce obou sektorů do značné míry určuje směr ekonomického myšlení vládnoucích sil v daném státě. Z toho vyplývá, že rozhodující je politická a také ekonomická orientace vlády. Velmi důležitá je také koncepce hospodářské politiky, kterou můžeme rozdělit do tří skupin. Za kritérium pro dělení je podle Slaného, A. a kol. (2003) považováno teoretické pojetí způsobu chování a efektivnosti soukromého a státního sektoru. Koncepce rozlišujeme na liberální, intervencionistickou a koncepci organizačně uspořádané politiky.

Pro přijetí konceptu PPP můžeme ihned vyloučit organizačně uspořádanou politiku, která odmítá tržní mechanismus, na jehož základě však projekty PPP fungují. Typické pro intervencionistické pojetí jsou časté zásahy státu do chodu ekonomiky. Z tohoto důvodu by však v projektech PPP mohly vznikat časté problémy, které

následně vyvolávají nerovnováhu mezi oběma sektory, čímž de facto zaniká hlavní myšlenka PPP. Ze všech směrů nahrává nejvíce partnerství liberální koncepce, neboť ta je zastáncem minimálních zásahů státu do ekonomiky a podporuje princip „neviditelné ruky trhu“. Z širšího pohledu se dá říci, že liberální koncepce je pro PPP nejvhodnější.

Proces zapojování soukromého sektoru do poskytování veřejných služeb se rozšířil na konci osmdesátých let minulého století. Počátky systematického používání schématu PPP se zrodily ve Velké Británii za vlády Margaret Thatcherové. Hlavní myšlenkou bylo zajistit efektivnější financování veřejných statků a služeb pomocí prostředků ze soukromého sektoru. Tento krok byl velice nutný, jelikož se stále více prohluboval schodek veřejných financí. V roce 1992 uvedla vláda Johna Majora první systematický program pod zkratkou PFI (Private Finance Initiative), který byl zacílený na povzbuzení partnerství veřejného a soukromého sektoru. Počátky programu byly spojovány s velkým očekáváním potencionálních přínosů nové formy partnerství. Formálně byl program spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem vyhlášen až v roce 1992. Samotné vyhlášení ale nepřineslo tížený efekt.

Reálné kontrakty spatřily světlo světa až v roce 1997, kdy labouristická vláda Tonyho Blaira pokračovala s PFI směrem k dosažení vyšší hodnoty za peníze, a to především vhodným rozložením rizika mezi partnerské subjekty. Spoléhalo se také na to, že privátní sektor dokáže efektivněji stavět i provozovat. Ještě tentýž rok byly navrženy tzv. Bayesovou zprávou konkrétní a zásadní změny včetně centralizované podpory pro jednotlivá ministerstva, která se projektu PPP účastnila. Vznikl pracovní tým PFI, složený z investičních bankéřů, právníků zaměřených na projektové financování a ekonomických odborníků. Tato pracovní skupina se podílela na jednotlivých projektech, společně se sektorovými ministerstvy. Zřízení pracovní skupiny odstartovalo novou etapu v této oblasti a znamenalo významný pokrok v používání PPP ve Velké Británii. Objemy, které byly v rámci PPP zrealizovány touto pracovní skupinou činily cca. 30 mld. GBP.

Dle dostupných údajů se u britských PPP projektů daleko méně vyskytovaly případy přesahování původních rozpočtů a projekty byly včas dokončovány. Důvod pro včasné dokončování projektů je ten, že finanční příjem soukromého investora začínal až v okamžiku, kdy je práce dokončena a předána veřejnému sektoru. Níže uvádím názornou tabulku s již uskutečněnými britskými projekty, kde je procentuelně vyjádřen poměr úspěšnosti mezi tradičním způsobem a metodou PPP.

	Tradiční způsob	Metoda PPP (PFI)
Případy, kdy projekty přesáhly svůj rozpočet	73%	20%
Případy, kdy byly projekty dokončeny se zpožděním	70%	24%

Tabulka 2 Srovnání projektů PPP s tradičním způsobem realizace Zdroj: Ostřížek, J. a kol. (2007)⁸

4.1 Vývoj spolupráce veřejného a soukromého sektoru v zahraničí

Počátky spolupráce veřejného a soukromého sektoru byly spjaty především s Velkou Británií, která jako jedna z mála zemí neváhala použít metodu PPP při zajišťování veřejných služeb a infrastruktury.

Historii jsem již krátce zmínil v předešlé kapitole. Nyní bych se rád věnoval současným evropským projektům, které poskytují obraz o oblastech možného využití této metody, o finanční náročnosti a velikosti projektů, ale také i negativní zkušenosti s projekty PPP. Uvedené projekty jsou pouze krátkým výčtem z mnoha realizovaných projektů po celém světě. Na základě zdrojů poskytnutých PPP Centrem (2009) lze usoudit, že přístupy jednotlivých států k metodice PPP jsou velmi rozmanité a především specifické pro danou oblast.

První velké projekty zrealizované spoluprací veřejného a soukromého sektoru se uskutečnily v **Anglii**. Mezi jeden z nejvýznamnějších projektů patří bezesporu výstavba 50 km dlouhého tunelu pod kanálem La Manche, spojující francouzské Calais s anglickým Doverem. Koncesi od obou vlád (Francie, Anglie) získala společnost Eurotunnel Group. Tato koncese byla udělena na vybudování a provozování tunelu. Celkové investice činily cca. 10 mld. GBP. Stavba byla zahájena v roce 1986 a dokončena v roce 1994. Ale již od začátků jejího užívání se projekt potýkal s nedostatkem financí a velkou konkurencí ze strany nízkorozpočtových aerolinek. Vedení společnosti Eurotunnel se pokusilo přilákat zákazníky výrazným snížením ceny jízdenek, ale ani to nevedlo ke zlepšení finanční situace. V roce 2006 vyhlásila společnost bankrot, jelikož nebyla schopna splácet své závazky, které se vyšplhaly do

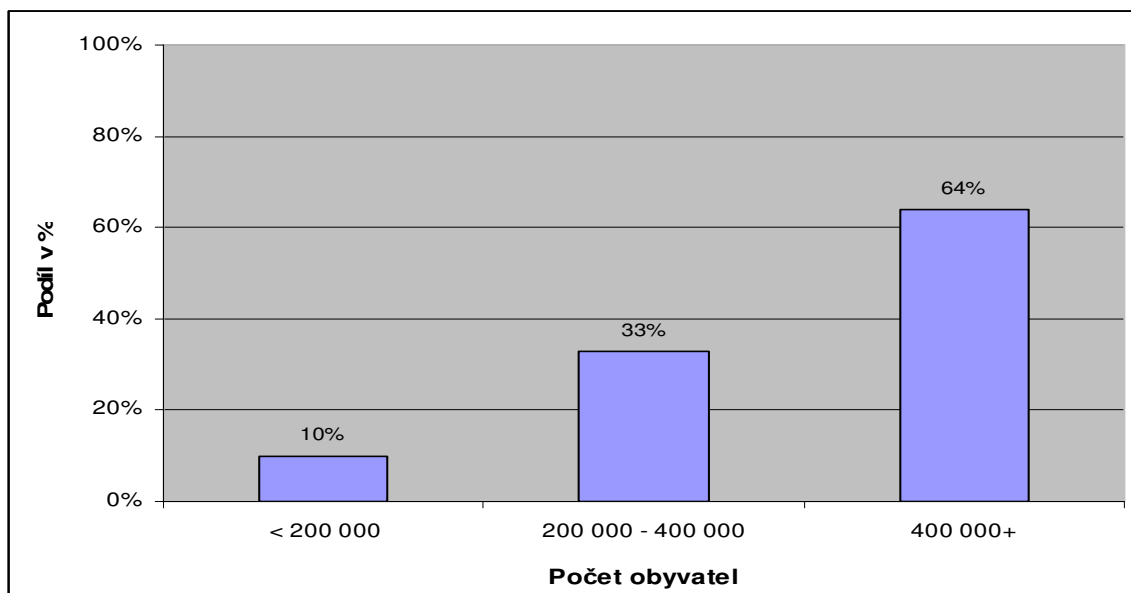
⁸ OSTŘÍŽEK, J. a kol. *Public Private Partnership*. 1. vydání. C. H. Beck : Praha, 2007. str. 177. ISBN 978-80-7179-744-9

výše 6,18 mld GBP. Podmořská doprava však funguje i nadále a z nařízení soudu bude muset společnost Eurotunnel Group podstoupit kompletní restrukturalizaci.

Na základě informací z týdeníku Ekonom (2008) bylo dalším projektem, tentokrát úspěšným, zpoplatnění vjezdu do centra Londýna. Smlouva s koncesionářem Capital Group byla uzavřena na 5 let s opcí na další 3 roky. Zavedení mýta přineslo především snížení počtu vozů v centru města (cca o 30%) a s tím spojené částečné zlepšení životního prostředí, poněvadž lidé začali více využívat méně ekologicky zatěžující městskou hromadnou dopravu. Roční výnosy z výběru poplatků činí 230 mil. GBP. Tyto poplatky se nevztahují pouze na vozy taxi, MHD, policii atd. Vzhledem k velkému ekonomickému úspěchu se podobné projekty plánují i v dalších anglických městech.

PPP se také využívá v oblasti školství, kde projekty většinou zahrnují návrh, výstavbu, financování a provoz školních budov. V roce 1998 byl přijat vládní dokument nazvaný The New Deal for Schools, který do budoucna počítá s dalšími školskými projekty o celkové sumě 200 mil. GBP.

Rozložení účasti anglických měst na projektech PPP uvádím na grafu, ze kterého jasně vyplývá, že města s větším počtem obyvatel častěji využívají PPP než ty menší. Je to dáno především jejich větší potřebou investic do veřejných služeb a infrastruktury a větší možnosti čerpání zdrojů z rozpočtů.



Graf 1 Podíl místních samospráv zapojených do PPP v závislosti na počtu obyvatel (v %) Zdroj: Akyintoye, Beck a Hardcastle (2004)⁹

⁹ AKYINTOYE, A., BECK, M., HARDCASTLE, C. *Public Private Partnership: Managing risks and opportunities*. Oxford : Blackwel science, 2004. ISBN 063206465-x.

Z Velké Británie byla myšlenka přenesena prakticky do celého světa, nejdříve se však uchytila v anglosaských zemích. V posledních letech lze spatřit významné rozšíření PPP projektů i do zemí, jako je např. Irsko, Portugalsko, Itálie, Nizozemí, Francie, Německo, USA, Kanada a Austrálie. Celosvětově se počet uskutečněných projektů počítá na tisíce. Největší podíl mají projekty v oblasti infrastruktury. Potenciál pro využití metody PPP tvoří především „nové trhy“ východní a střední Evropy.

Různé ekonomické, politické a sociální podmínky v jednotlivých státech vedly i k různým přístupům v zavádění metody PPP, a tím i k existujícím rozdílným přístupům k řízení, správě a aplikaci této metody. Také je důležité pochopit, že nelze některý z existujících přístupů označit za špatný nebo za správný, protože vnitřní struktura a způsob vedení PPP zvolený v jednom státě, nemusí být vhodný pro stát jiný. Lze pouze souhlasit s tvrzením Ostřížka J. a kol. (2007), že studování charakteristik a průběhu již zrealizovaných zahraničních PPP projektů umožňuje získat cenné know-how a zabraňuje opakování některých chyb, které by mohly vést k ohrožení úspěšnosti budoucích projektů.

Vývoj PPP v **Irsku** byl ovlivněn především zkušenostmi získanými z Velké Británie. Přesto ale existovaly při zavádění metody PPP určité rozdíly. Irsko se již od počátku zaměřilo na fiskální stránku projektu a její správnou evidenci. Ve Velké Británii byla zkoumána spíše projektová stránka a komerční životnost projektu. V Irsku je za implementaci metody PPP zodpovědná instituce Central PPP Unit, jež spadá přímo pod ministerstvo financí. Dosažení jednotného přístupu k problematice PPP a zároveň umožnění obchodní iniciativy soukromého sektoru, patří mezi hlavní úkoly ministerstva financí. Irská vláda si stanovila za cíl získat v letech 2000 až 2006 ze soukromých zdrojů 1,27 mld. EUR, a to především na rekonstrukci stávající dopravní infrastruktury a na výstavbu nové. Tato suma představuje přibližně 23% z celkových investic Irska do silniční infrastruktury. Realizace těchto projektů by zcela jistě nemohla být uskutečněna, kdyby se nepodařilo získat finanční zdroje ze soukromého sektoru. Tyto dopravní projekty jsou na bázi PPP typu DBFO s možností vybírání koncesních poplatků po dobu 30 let. Tyto koncesní poplatky v silniční dopravě měly formu mýtného. V případě, že zisk z poplatků nebude dosahovat smluvně předepsané částky, má soukromý sektor právo požadovat příspěvek ze státního rozpočtu. Z tabulky uvedené níže je patrné, že zdroje, použité na dopravní projekty formou PPP, od

soukromého sektoru, představují téměř jednu čtvrtinu celkový výdajů v této oblasti a převyšují i zdroje, které Irsko získává z fondů EU.

V cenách 1999	Období 1994 – 1999 mld. EUR	Období 2000 - 2006 mld. EUR
Fondy EU	1,13 (61%)	0,76 (14%)
Státní rozpočet	0,72 (39%)	3,56 (63%)
Soukromé zdroje	-	1,27 (23%)
Celkem	1,85	5,59

Tabulka 3 **Podíl finančních zdrojů na dopravní projekty v Irsku**

Zdroj: Johnson, Kramařík (2005) ¹⁰

Irsko má již několik úspěšně zrealizovaných projektů formou PPP, mezi něž patří např. výstavba mostu West-link na dálnici D50 západně od Dublinu, provoz dráhy Luas Line v Dublinu, dále je to dopravní projekt N4 Kilcock-Kinnegad na hlavní spojnici mezi východem a západem a také výstavba několika školních zařízení. Typické pro tyto projekty je také to, že ne vždy jsou finanční náklady hrazeny soukromým investorem, nýbrž jsou financovány z veřejných rozpočtů a privátní sektor se podílí pouze na přípravě, projektování, provozu a údržbě. Příkladem této netypické formy PPP může být projekt na výstavbu čistírny odpadních vod v Dublinu.

Portugalsko na počátku přistoupilo k zavádění PPP decentralizovaně a nemělo žádný zvláštní institucionální mechanismus, který by tyto projekty řídil a koordinoval. Velmi aktivní bylo v oblasti PPP týkající se silniční infrastruktury. Iniciativa k zavádění PPP pochází především z odvětvových ministerstev. Portugalská vláda v rámci programu SCUT podporuje nejen velké a finančně náročné projekty, jako je např. budování silnic, železnic, letišť a vodních staveb, ale i projekty menšího rázu (výstavba parkovišť a muzeí). Do dnešní doby bylo v Portugalsko uzavřeno přibližně 20 koncesí na dopravní projekty v hodnotě 8,5 mld. EUR a postaveno již bylo více jak 3000 km silnic a dálnic. Významným projektem byla výstavba silničního mostu Vasco da Gama u Lisabonu. Stavební práce začaly v roce 1994, ale již v roce 1998 byl most postaven a nyní patří mezi nejdelší mosty (cca. 17 km) v jižní Evropě. Rychlost této výstavby byla

¹⁰ JOHNSON, N., KRAMAŘÍK, R. *Studie aplikace partnerství veřejného a soukromého sektoru PPP při financování projektů v oblasti dopravy z fondů EU*. 2005 [online]. In PPP Centrum ČR. [cit. 12-06-2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/res/data/002/000405.pdf>>

dána především smluvně stanovenou sankcí, která při opoždění stavby nařizovala velmi vysokou pokutu pro soukromého investora. Neobvyklé bylo také to, že při opoždění o více jak 3 měsíce bude most převeden na stát bezplatně.

Nizozemsko patří společně s Velkou Británií a Irskem k průkopníkům používání PPP. Instituce, která se zabývá činnostmi PPP se nazývá Kenniscentrum. Je součástí ministerstva financí a plní podobnou roli jako pracovní skupina PFI ve Velké Británii. Nejčastějším typem PPP využívaný v Nizozemí je DBFO (design-build-finance-operate), jenž je uplatňován především v dopravním sektoru, školství, zdravotnictví a výstavbě budov pro veřejnou správu. Nejvýznamnější projekty realizované formou PPP jsou kontrakty na dodávku a údržbu tratě a signalizace vysokorychlostních železničních koridorů, přičemž jeden z těchto projektů byl přidělen společností KLM a Dutch Railway. Druhý kontrakt týkající se výstavby a údržby vysokorychlostní železnice je smlouva se společností Infrasppeed, která byla uzavřena na období 30 let. Nizozemí má bohužel i negativní zkušenosti s metodou PPP. Konkrétně se jednalo o silniční tunel Wijkertunnel, který měl vyřešit dopravní situaci v centrálním Holandsku. Do výběrového řízení se přihlásila jediná společnost (ING Bank). Kritéria byly následující: finanční likvidita, zkušenost s velkými projekty na výstavbu tunelů, nejlepší nabídka. Je zřejmé, že právě poslední kritérium nemohlo být splněno, jelikož se zúčastnil pouze jediný subjekt. Z toho důvodu nemohla být nabízená cena objektivně posouzena. Nedokonalost tohoto výběrového řízení nakonec dospěla k předražení projektu a nesplnění očekávané úrovně VfM. Tento případ názorně ukazuje, jak je důležité mít dostatečně ošetřené smluvní podmínky a zvážit všechna rizika, která by se v průběhu projektu mohla objevit. Holandské Kenniscentrum se nezabývá jen dopravní infrastrukturou, nýbrž se v současné době připravují také projekty na výstavbu rodinných bytů a modernizaci věžeňských zařízení. Jako velice zajímavý se jeví připravovaný projekt na přestavbu bývalých vojenských námořních doků v Den Helderu na tematický park.

Další zemí, která vykazuje relativně velkou potřebu investic do infrastruktury, je **Itálie**. Tato země je považována za potencionálně velmi slibnou lokalitu pro vzájemnou spolupráci veřejného a soukromého sektoru. V roce 2000 vznikla v Itálii specializovaná instituce pro PPP, jež spadá pod ministerstvo financí. Tento útvar se nazývá Unita Tecnica Finanza di Progretto (UTFP). Organizačně se dělí na tři části – technickou, finanční a právní, která zaměstnává odborníky, kteří mají zkušenosti s prací v privátním sektoru. Hlavní rozdíl mezi italským a britským modelem institucionálního zabezpečení

PPP je zcela jistě konzultativní role UTFP. Této organizaci je státem svěřen mandát, jenž určuje činnosti nejen v oblasti konzultační, ale i při přípravě podkladů pro budoucí politické rozhodování a tvorbě legislativního rámce pro využívání PPP v Itálii. V roce 2002 vznikla vládní společnost Intrastrutture spa (Ispa) s cílem podpořit investice do infrastruktury včetně spolufinancování projektů PPP. Již zmiňovaná potřeba investic do veřejných služeb a vysoká úroveň zadluženosti veřejných financí vyvolaly zvýšený zájem vlády při získávání finančních zdrojů ze soukromého sektoru. V Itálii se často využívá soukromé iniciativy při získávání návrhů na projekty PPP, většinou včetně zpracované studie proveditelnosti a hotového návrhu financování. Vláda si poté nechá předložit nabídky a sama rozhodne, zda k jednotlivým návrhům vypíše veřejnou obchodní soutěž. Pro zajištění finanční výhodnosti pro veřejný sektor je nutné, aby zadavatel dbal na zajištění transparentnosti výběrového řízení.

Dalším příkladem, jenž popisuje Ostřížek, J. a kol. (2007), je spolupráce veřejného a soukromého sektoru při výstavbě dálnice Milan – Brescia, v celkovém objemu investic 756 mil. EUR. Na tomto projektu spolupracovalo konsorcium několika firem vedených státní společností Autostrade Spa. Tato společnost je i největším provozovatelem dálnic v Itálii. V roce 2001 byl realizován projekt na výrobu energie z odpadu Tecnoborgo. Investice dosahovaly celkové hodnoty cca 61,5 mil. EUR. Také v oblasti sociálních služeb se uskutečnilo několik projektů, mezi nejvýznamnější patří výstavba nemocnice Mestre.

Bohaté zkušenosti s budováním a provozováním veřejné infrastruktury pomocí soukromého sektoru má i **Francie**. Metoda PPP se využívá především ve výstavbě dálničních sítí a železničních koridorů. Projektem, na kterém se v současné době velmi intenzivně pracuje je výstavba železničního spojení mezi Francií a Španělskem, a to konkrétně mezi městy Perpignan a Figueras. Specifickými vlastnostmi pro francouzské projekty je realizace PPP na místní či lokální úrovni a uzavírání kontraktů bez důkladnější analýzy nákladů a přínosů. Výhodnost je měřena spíše celkovým přínosem pro uživatele. Další zajímavostí je, že při výstavbě dálnice poblíž města Brionne bylo využito finanční zabezpečení pouze od zahraničních bank.

Poslední evropskou zemí, o které se zmíním, je **Německo**. Partnerství veřejného a soukromého sektoru je v této zemi nejčastěji realizováno v oblasti výstavby a obnovy dálniční sítě, která je v Německu velmi hustá. Jedním z posledních projektů je výstavba železničního terminálu na křižovatce dopravních cest v Regensburgu a také modernizace mezinárodního letiště v Hamburku, jež patřila mezi jednu z priorit

německé vlády, a to především z důvodu nedostatečných odbavovacích kapacit letišť. Projekt PPP byl také využit na provoz a údržbu vodovodní infrastruktury v Berlíně, kde investice mají do konce roku 2009 dosáhnout částky 250 mil. EUR. Část těchto nákladů bylo získáno formou půjčky od Evropské investiční banky. Zajímavým projektem je také fungování britské ambasády v Berlíně. Pomocí veřejné soutěže byl na provoz a údržbu vybrán koncesionář, jenž celou budovu i postavil. Šnajdr (2006) poukazuje na fakt, že majitelem objektu se stala Britská ambasáda, která platí koncesionáři za užívání budovy pravidelné poplatky. Náklady na výstavbu dosáhly 17 mil. GBP a vítězné konsorcium ARTEOS bude provozovat budovu až do roku 2030.

Na rozdíl od Velké Británie či některých jihoevropských států nebyly projekty typu PPP zatím ve větší míře realizovány v severských zemích, především kvůli relativně vysokému standardu veřejných služeb. Výjimkou je snad Island a Finsko. Tyto státy mají v posledních letech vůdčí pozici v počtu realizací nových projektů, zejména ve výstavbě školních budov a sportovních zařízení.

Zkušenosti z realizace projektů v zahraničí ukazují, že problémy mohou nastat při nedostatečné přípravě projektů, a to jak po stránce koncepční, tak i po stránce finanční. Většinou se chyba stala v počátečních fázích, kdy byla nesprávně provedena analýza trhu a studie proveditelnosti. Jejich špatné výsledky byly přeneseny do smluv a staly se tak příčinou krachu celého projektu. Mezi nejznámější případ patří tunel spojující Francii a Anglii. Řada projektů však funguje velmi dobře a bez problémů. Jsou to především projekty týkající se škol, věznic, dálnic, čističek odpadní vod atd.

V následující tabulce uvádím oblasti, kde se PPP projekty nejčastěji používají. Z tabulky je patrné, že podíl projektů městské výstavby a infrastruktury je velmi vysoký. Nesmím také opomenout na rostoucí trend v oblasti životního prostředí a technologií.

Oblast	Podíl na celkovém počtu projektů	Charakteristika	Angažované subjekty
--------	----------------------------------	-----------------	---------------------

Městská výstavba	velmi vysoký	Většinou místní projekty v centrech měst, v minulosti spíše ve velkých městech, později i v ostatních	Centrální: místní samosprávy, soukromí developři nebo finančníci, bytová družstva Okrajové: občanská sdružení
Doprava	vysoký	Většinou velké a finančně náročné projekty	Centrální: vlády, dopravní společnosti Okrajové: ochranáři životního prostředí
Životní prostředí	rostoucí	Opatření k ochraně životního prostředí a revitalizace	Vlády a neziskové organizace
Technologie / věda	rostoucí	Projekty technologické inovace a sdílení znalostí	Soukromé společnosti, vědecké instituce, konzultanti, vlády

Tabulka 4

Povaha PPP projektů v Evropě

Zdroj: Osborne (2000) ¹¹

4.2 Realizované a připravované projekty v ČR

Česká republika je, co se týče PPP, velmi mladým trhem. Ekonomická, politická a celospolečenská situace v ČR je pro využívání spolupráce veřejného a soukromého sektoru již delší dobu příznivá. Chyběla pouze větší politická vůle vstupovat do podobných partnerství. Nepomohlo ani vhodné legislativní a ekonomické prostředí.

Z tohoto důvodu se první systematické využívání PPP projektů na našem území datuje až na leden roku 2004, kdy byla veřejně vyjádřena politická podpora vlády ČR projektům PPP. S tím pochopitelně souvisí i současný stav, ve kterém se projekty PPP nachází. Na municipální úrovni existuje již celá řada fungujících projektů, ovšem na celostátní úrovni ještě žádný projekt dokončen nebyl. Tento fakt je zcela pochopitelný, neboť obvyklá doba trvání PPP projektů dosahuje až několik desítek let.

V současné době existuje již několik vybraných projektů, které se nacházejí převážně v přípravné fázi. Mezi nejvýznamnější patří: modernizace železniční trati

¹¹ OSBORNE, SP. *Public-Private Partnerships: Theory and practice in international perspective*. London, UK : Routledge, 2000. ISBN 0415212685

Aircon, dálnice D3 Tábor – Bošilec, Brno-Ponava a řada dalších. Detailnější popis těchto projektů uvedu v následující kapitole.

4.3 Pilotní projekty v ČR

V této kapitole bych se rád pozastavil nad několika projekty, které byly realizovány či realizují na našem území a v rámci PPP patří mezi ty nevýznamnější. První zkušenost s partnerstvím veřejného a soukromého sektoru se datuje již na polovinu roku 2002, kdy vláda Miloše Zemana schválila projekt na výstavbu osmdesátikilometrového úseku dálnice D47 z Lipníku nad Bečvou k polským hranicím. Bez jakéhokoliv výběrového řízení byla narychlo vybrána izraelská firma Housing and Construction. Poprvé v Česku mělo být použito metody PPP. Izraelská firma dostala koncesi na výstavbu a provoz po dobu 30 let. Premiéra se však vůbec nezdařila. Hlavní příčiny byly v tom, že projekt byl špatně připraven, nebyl jasně definován cíl a koncesionáři umožňoval po dobu provozování vymáhání dalších finančních prostředků ze státního rozpočtu.

V auditu, jenž si vyžádala nově nastupující Špidlova vláda, se ukázalo, že projekt v sobě skrýval řadu nedostatků, které by způsobily podstatné zdražení projektu o více jak 125 mld. Kč. Dle některých expertů se mohla tato částka vyšplhat až na 500 mld. Kč. Vláda byla nucena vypovědět s koncesionářem smlouvu a zaplatit penále ve výši 626 mil. Kč. Toto memento na dlouhou dobu odradilo politické aktéry od jakýchkoliv aktivit v oblasti PPP.

Přesto tlak na snižování výdajů ze státního rozpočtu donutil vládní kruhy znovu diskutovat o této formě financování veřejných služeb. V roce 2005 vyzvalo PPP Centrum všechna ministerstva k předložení návrhů na pilotní projekty. V první fázi obdrželo PPP Centrum devět nabídek. Na doporučení PPP Centra se náklady na investice měly pohybovat v rozmezí 1 – 5 mld. Kč. Zkoumalo se také, zda projekty jsou v souladu s dlouhodobými prioritami vlády a zda-li se již v zahraničí osvědčila realizace stejného typu projektu metodou PPP. Po odborném posouzení postoupily do druhé vlny čtyři pilotní projekty, a sice výstavba, financování, údržba a provoz dálnice D3 Tábor-Bošilec, vybudování nové soudní budovy v Ústí nad Labem, vybudování věznic s ostrahou v Rapoticích a vybudování pobočky Krajského soudu Plzeň v Karlových Varech. Projekty, které byly vybrány v první a druhé vlně, byly oficiálně oznámeny

veřejnosti a následně propagovány Úřadem vlády ČR. V tabulce uvádím o přehled těchto projektů včetně jejich odhadované finanční náročnosti.

Projekt	Zadavatel	Termín předložení návrhu vládě	Odhadovaná hodnota
AirCon – železniční spojení Praha-letišť Ruzyně	Ministerstvo dopravy	01 - 2005	15-18 mld. Kč
Ubytovna hotelového typu a parkoviště Ústřední vojenské nemocnice Praha	ÚVN Praha	01 - 2005	440 mil. Kč
Výstavba, financování, údržba a provozování dálnice D3 Tábor Bošilec	Ministerstvo dopravy	08 - 2005	11 mld. Kč
Justiční areály: Ústí nad Labem, Karlovy Vary	Ministerstvo spravedlnosti	08 - 2005	1,8 mld. Kč
Věznice typu s ostrahou	Ministerstvo spravedlnosti, Vězeňská služba	08 - 2005	1,1 mld. Kč
Nemocnice Na Homolce	Nemocnice Na Homolce, Praha	12 - 2005	625 mil. Kč
Regenerace brownfieldu Ponava v Brně	Statutární město Brno	01 - 2006	2 mld. Kč
Kampus Univerzity Jana Evangelisty Purkyně	Univerzita J. E. Purkyně, Ústí nad Labem	05 - 2006	2,5 mld. Kč
Komplexní modernizace Krajské nemocnice Pardubice	Pardubický kraj	07 - 2006	2,2 mld. Kč

Tabulka 5

Přehled navrhovaných PPP projektů

Zdroj: Koňářková (2007) ¹²

Největší a nejnákladnější PPP projekt v současné době je bezesporu výstavba a provoz jihočeské dálnice D3 z Veselí nad Lužnicí až po státní hranice s Rakouskem. Předpokládá se, že vybraná firma vybuduje 71,4 km dálnice. Navíc by soukromý investor dostal do správy další již postavené úseky dálnic, takže by se ve výsledku o dálnici staral a vybíral poplatky ze 125 km dlouhého úseku jihočeské dálnice.

Tento projekt však doznal řady změn. Původní záměr Ministerstva dopravy ČR počítal pouze s třiceti kilometrovým úsekem Tábor – Bošilec, jenž by vybudoval a provozoval soukromý investor. Další výraznou změnou oproti původním plánům je rozhodnutí, že výstavba komunikace od Tábora dále na jih bude pokračovat za státní peníze a teprve na jižnější úseky má být použita forma PPP. Výsledná celková hodnota koncesního projektu s použitím modelu PPP činí 40,39 mld. Kč. Při standardním financování z veřejného rozpočtu by tato částka dosáhla 42,46 mld. Kč. Z toho plyne úspora ve výši 2 mld. Kč, což je necelých pět procent. Mohou však nastat problémy

¹² KOŇAŘÍKOVÁ, T. *Projekty PPP ve zdravotnictví*. 2007 [online]. In OSZ ČR. [cit. 2009-04-03]. Dostupné z WWW: <http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/09_2007/21.html>

s některými navrženými úseky, neboť nejsou k samotné stavbě zdaleka připravené, ať se již jedná o výkup pozemků, či územní a stavební řízení. Čím více nedořešených otazníků, tím větší může být částka, kterou si soukromý subjekt zakalkuluje do svých nákladů jako rizika projektu.

V České republice neprobíhají PPP projekty pouze v oblasti dopravní infrastruktury, ale i v oblasti zdravotnictví, justice a školství. Ze šetření týdeníku Ekonom z října 2008 vyplývá, že většina pilotních projektů se nachází v přípravné fázi, nebo jejich realizace formou PPP byla zrušena. Nejdále je již zmiňovaný koncesní projekt dostavby dálnice D3, která čeká na schválení vládou.

<i>Název projektu</i>	<i>Aktuální stav k 10/2008</i>
Dostavba Pardubické krajské nemocnice	Příprava závazných nabídek
Dostavba Ústřední vojenské nemocnice	Probíhá soutěžní dialog
Nový justiční areál v Ústí nad Labem	Příprava výběrového řízení
Nová věznice s ostrahou v Rapotících	Příprava výběrového řízení
Dostavba dálnice D3	Koncesní projekt před schválením vládou
Nové železniční spojení s ruzyňským letištěm	Realizace formou PPP se stále zvažuje
Regenerace brownfieldu Ponava v Brně	Realizace formou PPP pozastavena
Dostavba nemocnice na Homolce	Realizace formou PPP zrušena
Nový justiční areál v Karlových Varech	Realizace formou PPP zrušena
Nový univerzitní kampus v Ústí nad Labem	Realizace formou PPP zrušena

Tabulka 6 **Pilotní PPP projekty a jejich aktuální stav** Zdroj: šetření týdeníku Ekonom (2008) ¹³

Pozastavení některých projektů je způsobeno prokázáním jejich nevýhodnosti už v průběhu přípravné fáze. Jedná se zejména o situace, kdy se u projektu objeví nové skutečnosti, které nebyly hodnotící komisi známy a které by mohly výrazně ovlivnit kvalitu, cenu nebo úspěšné dokončení projektu.

¹³ PŠENIČKA, J. *PPP projekty: Ve stopě Šloufa a Zemana*. In Týdeník Ekonom, 2008, č. 42, s. 30-37. ISSN 1210-0714.

Z původního seznamu zbyly už jenom dva nemocniční a dva justiční projekty, dálnice D3 a projekt AirCon, jenž patří mezi technicky a finančně nejnáročnější plánované projekty v České republice. Projekt počítá s modernizací železniční tratě z pražského Masarykova nádraží do Kladna a přípojku z ní na letiště v Ruzyni. Soukromý investor vybuduje rychlodráhu a po celou dobu kontraktu (35 let) bude trať provozovat a vybírat za svou službu peníze. Nyní je však projekt pozastaven, jelikož zastupitelstvo Prahy 6 podalo na tento projekt stížnost s odůvodněním, že by projekt v současné podobě nepřiměřeně zasáhl do života tamních obyvatel a necitlivě rozdělil městskou část.

Další dva projekty připravuje ministerstvo spravedlnosti. Záměrem prvního z nich je výstavba úplně nového justičního areálu v Ústí nad Labem, druhý má za cíl vybudování věznice s ostrahou v Rapoticích u Brna. Oba počítají s koncesní smlouvou na 25 let a celkové platby přijaté od státu se budou pohybovat kolem 4 mld. Kč. Oba projekty byly v roce 2008 schváleny vládou a nyní se nacházejí ve fázi výběru soukromého investora.

Ministerstva školství a zdravotnictví se také zapojila do zavádění metody PPP a každé z nich připravilo pro svou oblast „Analýzu programového využití projektu Partnerství veřejného a soukromého sektoru“. Ukázalo se, že metoda PPP je alternativní možností financování potřeb jak ve školství, tak i ve zdravotnictví. Dostavba Ústřední vojenské nemocnice v Praze se stala jednou z priorit naší vlády. Záměrem je vybudování špičkového zdravotnického zařízení, srovnatelného s podobnými pracovišti v ostatních zemích NATO. Součástí projektu je také výstavba ubytovny pro personál nemocnice (240 lůžek), dále ubytovny hotelového typu (260 lůžek) a parkoviště (300 míst). Investiční náklady jsou odhadovány na 750 mil. Kč a předběžný termín zahájení provozu je rok 2011. V současné době probíhá výběrové řízení, které rozhodne, komu bude zakázka udělena. Podobná situace je i v Krajské nemocnici v Pardubicích. Detailněji se tímto projektem budu zabývat v empirické části mé bakalářské práci.

Možnosti využití PPP v České republice přesahují rámec pilotních projektů připravovaných PPP Centrem. Např. agentura CzechInvest chce pomocí metody PPP řešit nedostatečnou nabídku vhodných nemovitostí k podnikání, a to zejména v místech s vysokou mírou nezaměstnanosti. Významnou roli může PPP sehrát také při řešení regenerace rozsáhlých nevyužívaných průmyslových zón., které se označují pojmem brownfields. Úspěšně již probíhá projekt veřejného osvětlení v Praze. Asociace PPP (2005) uvádí, že společnosti Citelum a Eltodo budou zajišťovat do konce roku 2012

správu a provoz světelných zdrojů a veřejných hodin v hlavním městě. V prvních pěti letech se firmy zavázaly k investicím ve výši 800 mil. Kč a v dalších letech se předpokládají investice ve výši 420 mil. Kč. Obě společnosti platí poplatky městu za pronájem a naopak město platí za tuto správu pevně stanovenou částku. Nájemci si dle smlouvy mohou ponechat přiměřenou část zisku a zbytek musí investovat do obnovy. Zavedením nových svítidel se povedlo snížit energetickou náročnost a funkčnost vzrostla na 99%.

Aby se předešlo finančně nákladným omylům při přípravě projektů, vydalo Ministerstvo financí ČR (2008) krátký návod pro přípravnou fázi projektu, kterou uvádím na konec teoretické části mé bakalářské práce:

1. Jasně formulovat strategii zadavatele a potřeby realizace projektu
2. Kontaktovat PPP Centrum a Regulátora
3. Rozhodnout zda existuje dostatečný rozpočet na externí poradce
4. Jmenovat řídicí výbor a projektového manažera
5. Formulovat základní požadavky na projekt, výstupy, služby a nákladovou náročnost
6. Připravit předběžný test proveditelnosti – finanční model
7. Připravit a vyhlásit veřejnou zakázku na externí poradce
8. Najmout externí poradce

5 Pilotní projekt modernizace Krajské nemocnice v Pardubicích

5.1 Historie nemocnice v Pardubicích

V roce 1857 byla městem založena první nemocnice v Pardubicích. Sídlila ve Štrossově ulici čp. 117. Přestože měla pouhých 12 lůžek, na tehdejší nároky to byl dostačující počet. Začátkem 20. století proběhla modernizace a rozvoj nemocnice. Podstatně se zvýšila lůžková kapacita, v roce 1923 tu již bylo 195 lůžek. Nemocnice se rozvíjela úměrně s rozvojem města. Došlo také k přechodu vlastnictví z města na okres. V souvislosti s rostoucími nároky na zdravotní péči byly v roce 1926 započaty další stavební práce v prostorách okresní nemocnice. Budovaly se nové areály, pavilony a primariáty. Vzniklo zdravotnické zařízení dnešní podoby, jenž se ve své době zařazovalo mezi nejmodernější nemocnice na našem území.

Poté již nedocházelo k dalšímu stavebnímu rozvoji a posledních 30 let bylo poznamenáno nedostatkem finančních prostředků. Nemocniční areál nestačil držet krok s rostoucím rozvojem města a jeho budovy včetně zařízení začaly postupně zastarávat. Stávající areál odpovídá svým uspořádáním konceptu nemocnic z roku 1930 – 1950. Další výstavba je z hlediska územního rozvoje velmi obtížná, neboť lokalita, ve níž se nemocnice nyní nachází, je značně prostorově omezená.

Tyto negativní důsledky donutily státní orgány pozastavit se nad skutečností, že bez kvalitních zařízení a specializovaných služeb v oblasti zdravotnictví nemůže město, potažmo kraj dále prosperovat. Proto v poslední době docházelo k částečné modernizaci technického zázemí a vybavení. Úspěchem bylo také to, že se podařilo udržet vysoce kvalifikované odborníky, kteří jsou zárukou kvalitně poskytovaných služeb, což je také dlouhodobým cílem vedení nemocnice.

5.2 Stručná charakteristika Krajské nemocnice v Pardubicích

V současné době má nemocnice 945 lůžek, 1644 zaměstnanců, 38 odborných zdravotnických pracovišť, oblastní prádelnu a v neposlední řadě také hospodářsko-technické zázemí včetně nového stravovacího provozu. Postupně dochází k obnově a modernizaci stávajícího technického zázemí a budování nových inženýrských sítí.

Spektrum nabízených zdravotnických služeb je velmi široké. Nemocnice nabízí komplexní lůžkovou, ambulantní i specializovanou péči. Také se zde nachází několik superspecializovaných diagnostických oddělení, vybavené nejmodernější technikou, která odpovídá nejnáročnějším požadavkům v oblasti zdravotnictví.

V říjnu roku 2007 došlo k transformaci Krajské nemocnice na akciovou společnost, jež momentálně patří mezi největší zdravotnická zařízení a k významným zaměstnavatelům v Pardubickém kraji. Tímto přechodem z příspěvkové organizace na akciovou společnost ztratila nemocnice přímou možnost čerpání rozpočtových zdrojů z resortu Ministerstva zdravotnictví ČR. Jediným akcionářem je Pardubický kraj, jenž má ze zákona povinnost zajistit zdravotnickou péči pro své obyvatele. Z tohoto důvodu existuje mezi nemocnicí a krajem značná provázanost v oblasti řízení a financování. Zastupitelstvo Pardubického kraje schvaluje rozpočet nemocnice a má plnou pravomoc při rozhodování o personálním obsazení vedení nemocnice.

Hospodaření nemocnice je již delší dobu (od roku 2003) ztrátové. Chod nemocnice je částečně zajišťován provozními dotacemi od Pardubického kraje, které však nestačí pokrýt celou ztrátu z hospodářské činnosti.

Nemocnice velmi úzce spolupracuje s Fakultou zdravotnických studií Univerzity Pardubice, čímž vytváří pro studenty kvalitní a odborné výukové zázemí. Ročně je v nemocnici hospitalizováno okolo 32 500 pacientů a provedeno přibližně 385 000 ambulantních zákroků, což představuje cca. 45% celkové zdravotnické péče v Pardubickém kraji.

5.3 Charakteristika pilotního PPP projektu

V předchozí kapitole jsem již stručně nastínil problémy v hospodaření nemocnice. Je zřejmé, že správa takto velkého zdravotnického zařízení představuje značnou finanční zátěž pro rozpočet nemocnice. Především náklady na rekonstrukci a modernizaci stávajícího zařízení nelze pokrýt z běžných dotací poskytovaných krajem. Pouze provozní náklady na chod nemocnice se v roce 2006 vyšplhaly na bezmála 920 mil. Kč. Aby krajská nemocnice vyhovovala rostoucím nárokům na zdravotnická zařízení, disponovala kvalitní technologickou vybaveností a zbavila se kapacitních nedostatků, rozhodli se zástupci kraje předložit vládě návrh na projekt, který by řešil komplexní modernizaci celého nemocničního areálu pomocí soukromých peněz. Tento

návrh byl v polovině roku 2006 přijat a následně zařazen mezi devět pilotních PPP projektů na našem území.

Záměrem toho PPP projektu bylo zajistit komplexní řešení v oblasti modernizace stávajícího zařízení včetně obnovení a využití opuštěných a přilehlých prostor bývalé Tesly, a to vše formou DBFO. To znamená, že vítězný partner ze soukromého sektoru zaručí vypracování návrhu projektu, převezme veškeré kompetence v oblasti provozu, správy, údržby a financování. Také by měl zajišťovat služby nezbytné pro fungování nemocnice, tj. například nákup léků, energií, zdravotnické techniky a přístrojů. Tyto činnosti by měl provádět na vlastní náklady po dobu 30ti let. Původně odhadovaná finanční náročnost projektu činila 2,2 mld Kč. Z této částky by představovalo cca 1,9 mld. Kč investice do stavebních rekonstrukcí, zbývajících 0,3 mld. by byly použity na nákup nových přístrojů a obnovu stávajícího zdravotnického zařízení. Z toho také vyplývá, že soukromý subjekt by zajišťoval pouze nezdravotní služby a převzal by případná rizika spojená s rekonstrukcí a stavebními pracemi. Zdravotní úkony by zůstaly i nadále v kompetenci Krajské nemocnice v Pardubicích. Mimo jiné se předpokládalo, že po celou dobu projektu zůstane PKN vlastníkem veškerého majetku včetně pozemků.

Koncem roku 2006 obdržely Pardubice od Ministerstva financí ČR dotaci ve výši 4,5 mil. Kč. Poskytnuté finanční prostředky byly použity na přípravnou fázi nově vznikajícího PPP projektu. V první fázi oslovila Krajská nemocnice několik poradenských firem. Za podpory PPP Centra byla vypsáno výběrové řízení, jehož předmětem bylo předložení nabídky na vypracování komplexního řešení týkajícího se modernizace Krajské nemocnice formou PPP. Jelikož se nejednalo o státní projekt (o výběru investora rozhoduje vláda), nýbrž o projekt, jenž byl řízen krajem, potažmo Krajskou nemocnicí Pardubice, musel se řídit pravidly koncesního zákona. Ten určuje účastníkům koncesního řízení jasná pravidla, která upravují podmínky a postup při uzavírání koncesních smluv mezi veřejným zadavatelem a ostatními právními subjekty.

Výběrového řízení se zúčastnily tyto poradenské firmy: Erste Corporate Finance, Puro-Klima, Health Care Company, sdružení advokátů Dáňa, Pergl & partneři a Česká zdravotní. Řídící výbor PPP projektu, který byl složen ze zástupců Pardubického kraje, města Pardubice, Krajské nemocnice, PPP Centra a Ministerstva financí ČR rozhodl, že vítězem se stane konsorcium Erste Corporate Finance. Po podepsání smlouvy mezi oběma účastníky byla vypracována firmou Erste studie proveditelnosti. Dle koncesního zákona se tato studie provádí vždy před zahájením dalších fází projektu, aby se předem

zjistilo, zda realizace projektu formou PPP je výhodná či nikoliv. Posuzuje se především stránka ekonomická, technická a právní. Definuje se rozdělení rizik mezi oba subjekty a navrhuje se další postup.

Zpracovaná studie proveditelnosti ukázala výhodnost a doporučila zadavateli pokračovat v dalších fázích PPP projektu. Počátkem roku 2008 byla zveřejněna forma koncesního projektu. Zadavatel pomocí soutěžního dialogu definoval technické, finanční a právní podmínky zadání. Od tohoto okamžiku mohli potenciální zájemci podávat závazné nabídky. Do soutěžního dialogu se přihlásily tři společnosti, první z nich byla PPP Hospital CZ, dále to byly TCF Czech a Pardubice Hospital Concession.

Původní záměr předpokládal odevzdání všech nabídek nejpozději v červenci roku 2008, poté mělo přijít na řadu vyhodnocení, výběr vítěze a v neposlední řadě také schválení projektu krajským zastupitelstvem. To se však nestalo, jelikož žádná závazná nabídka podána nebyla. V rámci soutěžního dialogu se neustále vyjasňovaly nesrovnalosti v požadavcích zadavatele. Z tohoto důvodu byla lhůta odevzdání prodloužena na začátek roku 2009.

Aktuální stav je však takový, že celý PPP projekt byl Pardubickým krajem pozastaven, neboť i přes mnoho jednání nepředložil žádný ze tří uchazečů konkrétní nabídku. Mezi hlavní příčiny krachu, jež byly prezentovány zástupci kraje, ale i neúspěšnými kandidáty, patřila především finanční krize a nařízení Ministerstva zdravotnictví redukovat onkologické a traumatologické oddělení pardubické nemocnice. Také chyběla politická vůle zastupitelů kraje, která by zaručovala strategickému investorovi budoucí finanční garanci. Pardubický kraj poskytl na přípravu celého projektu přibližně 20 mil. Kč. V současné době chystá vedení kraje novou zdravotnickou koncepci, která rozhodne o budoucnosti pardubické nemocnice. Nyní by se dalo říci, že prostředky vložené do přípravy vešly vniveč, přesto však získané zkušenosti a podklady mají v českém PPP prostředí nedozírnou cenu a jsou tak zdrojem informací a zároveň mementem pro další potenciální PPP projekty v oblasti zdravotnictví.

5.4 Strukturované rozhovory

V přípravné fázi mého strukturovaného rozhovoru jsem si vytyčil několik hlavních bodů, které jsem považoval za podstatné a které by alespoň částečně poukazovaly na pozitiva a negativa takto velkého pilotního projektu. Struktura otázek je členěna podle následujících kritérií: typová vhodnost, definovatelnost cílů, možná rizika, strategická vhodnost, proveditelnost, transparentnost a finanční dostupnost. Účastníci mého rozhovoru jsou zástupci dvou stran, již se přímo či nepřímo podíleli na tvorbě pilotního projektu modernizace Krajské nemocnice v Pardubicích formou PPP. Rozhovor mi poskytla pracovnice Magistrátu města Pardubic Ing. Petra Harišová a konzultant poradenské firmy Ernst&Young pan Martin Bartes. Kontakt s dotazovanými probíhal písemně, případné nejasnosti byly upřesněny telefonicky.

Respondenty pro můj strukturovaný rozhovor jsem si zvolil tak, aby každý z nich měl na danou problematiku jiný úhel pohledu. Ing. Harišová je vedoucí oddělení správy dotací a projektů města Pardubic. Má dostatečně mnoho zkušeností s projektováním na komunální úrovni, avšak s PPP projekty osobní zkušenost doposud neměla. Pan Bartes je konzultant poradenské firmy působící v oblasti PPP. Tato osoba mi byla doporučena Ing. Wendelovou, která působila jako finanční poradce Pardubického kraje při výběru strategického partnera. Mým třetím dotazovaným měl být původně Ing. Petráš (bývalý ekonomický náměstek PKN), osoba jenž se přímo podílela na tvorbě pilotního PPP projektu. Bohužel na přelomu roku došlo k dost razantním personálním změnám v Pardubické krajské nemocnici. Nástupcem pana Petráše byl jmenován Ing. Kohoutek. Bohužel to již bylo v době, kdy PPP projekt byl pozastaven. Nové vedení nemocnice již nemá tolik informací o PPP a touto problematikou se již dále nezabývá. Tento fakt se částečně projevil v neochotě Ing. Kohoutka poskytnout rozhovor na toto téma.

Strukturovaný rozhovor s p. Martinem Bartesem (konzultant poradenské firmy Ernst&Young)

1) Myslíte si, že se jedná o vhodný obor pro řešení formou PPP?

Zdravotnictví spadá mezi ty sektory, ve kterých se PPP ve světě uplatňuje relativně často a standardně. Je však zřejmé, že má svá specifika (zejména často společensky, a tedy i politicky obtížně akceptovatelný koncept převodu zodpovědnosti za samotnou

zdravotní péči na soukromého partnera). Tomu se však podle stupně této akceptovatelnosti v dané zemi dá přizpůsobit rozsah činností, jež jsou v daném projektu převáděny (např. pouze hard facility management, popř. také soft FM /catering, správa parkování.../, popř. také paramedicínské procesy /nákup léčiv a zdravotnických prostředků, farmacie, laboratoře.../). Na základě teoretických předpokladů i empirických poznatků zní odpověď ANO.

2) Pardubická nemocnice se nachází ve velmi špatné ekonomické situaci. Jsou dle Vašeho názoru finanční prostředky ze soukromého sektoru lékem na tuto situaci?

PPP je pouze jedním z prostředků, jak současnou situaci napravit.

Primárně je třeba na krajské úrovni stanovit strategickou koncepci rozvoje sítě zdravotnických zařízení, a to i s ohledem na státem (MZČR) definované sítě specializovaných zařízení a klinik. Koncepce definuje roli jednotlivých krajských zařízení a perspektivy jejich rozvoje. Koncepce bude rozpracována na kroky ve středně i krátkodobém horizontu.

Bude tak definován „business plán“ PKN včetně vymezení komparativních výhod v rámci konkurenčního prostředí poskytovatelů zdravotní péče, na základě toho je určen cílený objem a struktura zdravotní péče.

Až na základě tohoto je možné odvodit racionální požadavky PKN na infrastrukturní / nemovitostní zázemí, jeho kapacitu, kvalitu a na kapacitu a kvalitu doprovodných služeb technického charakteru. Ty aspekty pak mohou být realizovány cestou PPP.

Vedle toho je nutné přijmout adekvátní politiku řízení a motivace lidských zdrojů v PKN, marketingovou a PR politiku.

Je zřejmé, že PPP může hrát sice důležitou, ale jen dílčí roli v procesu ozdravení PKN.

3) Z jakého důvodu jste se rozhodli pro využití právě formy PPP? Inspirovali jste se nějakým podobným projektem v zahraničí?

Pardubický kraj se za ideové asistence PPP Centra rozhodl pro zvážení realizace infrastrukturní obnovy PKN cestou PPP na základě pozitivních teoretických předpokladů a zkušeností ze zahraničí (UK, Francie, Kanada, Španělsko, Portugalsko...). Výhodnost PPP nad jinými způsoby realizace byla ověřena v rámci zpracování OBC (studie proveditelnosti) koncesního projektu.

4) Jaká je předpokládaná investiční náročnost tohoto projektu?

Mělo být proinvestováno cca 2,1 mld. CZK v prvních 5ti letech. Celkové příjmy koncesionáře během 30ti let projektu měly činit přes 10mld. CZK (příjmy od zadavatele /“služebné“/ + komerční příjmy z definovaných činností)

5) Proč si myslíte, že byla Krajská nemocnice v Pardubicích vybrána mezi pilotní projekty v ČR, které se mají realizovat formou PPP?

To je otázka spíše na Pk samotný. Roli ale hrála tehdejší relativní politická připravenost projektu a dobré zkušenosti s PPP ve zdravotnictví ze zahraničí – piloty je vhodné ověřit v různých typově vhodných sektorech.

6) V jaké fázi se nyní projekt nachází?

Ukončen na počátku 2/2009 poté, co nebyly v rámci výběrového řízení na koncesionáře obdrženy žádné nabídky. Důvody pro toto byly z hlediska komerčních požadavků uchazečů (a jejich bank) nikoli ideálně koncipovaná míra převodu konkrétních rizik na koncesionáře a příliš krátký harmonogram na předložení nabídek v kombinaci s finanční krizí, omezující možnosti uchazečů získat dluhové financování v rámci specifik „projektového financování“.

7) Kolik firem se zúčastnilo výběrového řízení?

3 konsorcia společností.

8) Myslíte si, že je průběh přípravy projektu (vč. veřejné soutěže) dostatečně transparentní?

Ano.

9) Cítíte dostatečnou podporu veřejnosti a zástupců Pardubického kraje?

Přiměřenou.

10) Máte již reálné představy o cílech a výstupech, kterých má být dosaženo?

Cíle byly jasně definovány v rámci dokumentu koncesního projektu ve fázi přípravy projektu před spuštěním přípravy výběrového řízení.

11) V jakém termínu předpokládáte zahájení rekonstrukce nemocnice? Kolik let potrvá?

Viz odpověď 6. Podle původních předpokladů měla rekonstrukce začít v roce 2009 a trvat měla 5 let kvůli nutnosti nepřerušit běžný provoz PKN.

12) Máte již zmapována rizika, která zcela jistě souvisí s takto velkým projektem? Případně jaká? (stačí ty nejhlavnější)

V rámci koncesního projektu byla identifikována, oceněna a alokována (na zadavatele / koncesionáře) rizika projektu – cca 150 položek (stavební, provozní, finanční, legislativně-politická, ...).

13) Do jaké míry hodnotíte připravenost projektu? Je dle Vašeho názoru projekt kvalitně a komplexně zpracován?

Ano.

14) Využíváte služeb poradenských organizací působících v oblasti PPP (PPP Centrum, Asociace PPP, konzultační a poradenské firmy,...)

Pk využil asistence PPP Centra (při řízení veřejných zakázek na další poradce), poradenského konsorcia vedeného Erste CF (zpracovalo koncesní projekt) a poradenského konsorcia vedeného Ernst & Young (revidovalo koncesní projekt a finanční model, připravilo a realizovalo výběrové řízení na koncesionáře).

15) Je možné projekt realizovat podle současných platných předpisů, nebo bude vyžadovat legislativní změny?

Bez legislativních změn, resp. v ideálním případě lze uvažovat úpravy v oblasti DPH.

16) Myslíte si, že zadavatel (veřejný sektor) bude schopen pokrýt v plné míře své budoucí finanční závazky vůči investorovi (soukromý sektor)?

Podle provedených analýz ano.

17) Máte připravené náhradní řešení v případě, že by se projekt formou PPP nezdařil?

Otázka pro Pk. Pk v návaznosti na ukončení projektu vypsál veřejnou zakázku na zpracování strategické studie rozvoje zdravotnictví v Pardubickém kraji. Na jejím základě má Pk zřejmě v úmyslu návazně přijmout konkrétní praktické kroky.

18) Co vidíte jako hlavní přednost tohoto způsobu realizace? Jaké výhody to přinese pardubické nemocnici, potažmo Pardubickému kraji?

Zajištění potřebné nemovitostní infrastruktury a spektra podpůrných služeb technického charakteru levněji, kvalitněji a rychleji za situace, kdy sám Pk není finančně schopen potřebné investice v tomto rozsahu realizovat.

Strukturovaný rozhovor s Ing. Petrou Harišovou (manažerka dotačních projektů města Pardubic)

1) Myslíte si, že se jedná o vhodný obor pro řešení formou PPP?

Teoreticky ano, pokud budou dodrženy principy PPP projektu a bude vyvážen soukromý a veřejný zájem.

2) Pardubická nemocnice se nachází ve velmi špatné ekonomické situaci. Jsou dle Vašeho názoru finanční prostředky ze soukromého sektoru lékem na tuto situaci?

Pokud soukromé zájmy nezvítězí nad veřejnými a budou v rovnováze tak ano.

3) V jaké fázi se nyní projekt nachází?

Domnívám se že bylo ukončeno výběrové řízení.

4) Kolik firem se zúčastnilo výběrového řízení?

Není mi známo.

5) Myslíte si, že je průběh přípravy projektu (vč. veřejné soutěže) dostatečně transparentní?

Byl dodržen zákon, soutěž byla vyhlášena a uveřejněna na příslušných stránkách, informaci o tom, že by soutěž někdo oficiálně zpochybnil nemám, protože se domnívám, že transparentnost byla v souladu se zákonem (to co ukládá). Na druhou stranu bych si ale představovala, že kraj o projektu poskytne více informací např. na webu.

6) Cítíte dostatečnou podporu tohoto projektu u veřejnosti a zástupců Pardubického kraje?

Myslím si, že spousta (neznalých) lidí vidí v PPP projektech pouze zisk soukromého sektoru a díky špatné informovanosti projektu tedy spíše nefandí a projektu fandí pouze lidé znalí problematiky či jinak zainteresovaní. V součtu to vyjde, že je asi více těch co projektu moc nevěří.

7) Máte již reálné představy o cílech a výstupech, kterých má být dosaženo?

Obecný cíl si dovedu odvodit z principu PPP projektů, nicméně o žádném konkrétním cíli informovaná nejsem.

8) V jakém termínu předpokládáte zahájení rekonstrukce nemocnice? Kolik let potrvá?

Přesné info nemám, domnívám se že v letošním roce postupně po etapách, délku neznám.

9) Jaká jsou dle Vašeho názoru rizika, která by mohla ohrozit tento projekt? Případně jaká? (stačí ty nejhlavnější)

Nebudou v rovnováze zájmy soukromé a veřejné tj. ani jeden zájem nesmí být na úkor druhého.

10) Do jaké míry hodnotíte připravenost projektu? Je dle Vašeho názoru projekt kvalitně a komplexně zpracován?

Nemohu posoudit, nemám o projektu dostatek kvalitních informací.

11) Myslíte si, že využívání poradenských organizací působících v oblasti PPP (PPP Centrum, Asociace PPP, konzultační a poradenské firmy,...) je

zárukou dosažení efektivního výsledku celého projektu nebo jsou to zbytečně vynaložené finanční prostředky?

Pokud je vybrán skutečný odborník, který má zkušenosti, tak ano. Ale pokud to je rádoby odborník, tak je lepší, když má realizátor vytvořený kvalitní tým z vlastních řad, který do problematiky zabředne a proces zrealizuje sám. Myslím, že při výběru konzultační firmy by neměla být rozhodující cena, ale její reference a zkušenosti a potom jsou to efektivně vynaložené prostředky.

12) Je možné projekt realizovat podle současných platných předpisů, nebo bude vyžadovat legislativní změny?

Nejsem odborník na tuto problematiku, PPP projekty se zabývám pouze teoreticky a okrajově, mou hlavní náplní je realizace projektů financovaných z EU, ministerstev či fondů, ale pokud bych chtěla realizovat PPP projekt za podpory EU fondů, tak narazím na nesoulad některých věcí.

13) Myslíte si, že zadavatel (veřejný sektor) bude schopen pokrýt v plné míře své budoucí finanční závazky vůči investorovi (soukromý sektor)?

Domnívám se, že k projektu existuje nějaká finanční analýza v rámci studie proveditelnosti na základě níž je projekt nastaven a tudíž bude fungovat.

14) Co vidíte jako hlavní přednost tohoto způsobu realizace? Jaké výhody to přinese pardubické nemocnici, potažmo Pardubickému kraji?

Čistě teoreticky Pardubický kraj zajistí rychlou cestou dostavbu a modernizaci pardubické nemocnice a tím i kvalitnější péči za pomoci soukromého sektoru.

15) Uvažuje magistrát města Pardubic o vlastním PPP projektu? V případě, že ano, tak v jaké oblasti a s jakou investiční náročností?

Magistrát zvažoval možnosti PPP u třech projektů, ale vzhledem k tomu, že projekty budou pravděpodobně realizovány za účasti EU fondů, bylo od této možnosti prozatím upuštěno, nicméně zamítnuta nebyla.

OSOBNÍ NÁZOR:

Koncem ledna se mi narodila holčička a v únoru jsme se tam vrátili znovu, ale na jiné oddělení, takže mám možnost srovnání jednotlivých pavilonů, a některé si zcela jistě rekonstrukci a modernizaci zaslouží, takže pokud Pardubický kraj není schopen peníze sehnat jinak, tak proč ne jako PPP projekt. Na druhou stranu jsem zastáncem plateb za pobyt v nemocnici (kdybych byla doma, tak musím jídlo koupit také a hlady jsem netrpěla), takže mi přijdou platby za pacienty mrhání peněz a populistické gesto vůči případným voličům, kdy tyto peníze bych částečně využila na zkvalitnění služeb. Spojení veřejného sektoru a soukromého je podle zkušeností ze zahraničí efektivní pokud je dobře nastaveno, je možné že existuje či bude existovat kvalitní smlouva mezi soukromým a veřejným sektorem a projekt bude k veřejné spokojenosti fungovat dokonale.

5.5 Shrnutí poznatků z rozhovorů

Fakt, že projekt byl předčasně ukončen a velkolepé plány Pardubického kraje skončily fiaskem, ukazuje na to, že jsme stále ještě poměrně mladým PPP trhem s nedostatkem odborných zkušeností s podobnými projekty. Přesto z odpovědí zainteresovaných osob jasně vyplývá, že za předpokladu vyváženosti zájmů obou sektorů se i nadále v této formě spolupráce naskýtá výhodnost a potenciál pro budoucí realizace PPP projektů v oblasti sociálních služeb a zdravotnictví. Oba dotázaní se shodli, že projekt byl připraven odborně, transparentně a splňoval požadavky současné legislativy. Pouze je nutné brát v potaz aktuální účetní a daňové aspekty (především zákon o DPH), jež mohou negativně ovlivnit dlouhodobý finanční plán.

Bohužel je také vidět, že projektu chyběla vyšší informovanost a marketingová propagace u širší veřejnosti. Ani podpora zastupitelů kraje nebyla dostačující. Chyběla jasná koncepce budoucího vývoje PKN, která by umožnila lépe definovat požadavky na jednotlivé kroky, které by pak dále mohly být realizovány metodou PPP. Zvýšená náročnost na medicínské služby vyžaduje dlouhodobou garanci veřejného sektoru dostát svým závazkům. Toto však Pardubický kraj nebyl schopen zaručit, a proto se rozhodl jít cestou řešení akutních požadavků, oproti dlouhodobějšímu konceptu komplexní modernizace.

Jak již poznamenal ve své odpovědi pan Bartes, zdravotnictví patří mezi ty oblasti, ve kterých se PPP ve světě uplatňuje relativně často. Má však svá specifika („zejména často společensky, a tedy i politicky obtížně akceptovatelný koncept převodu zodpovědnosti za samotnou zdravotní péči na soukromého partnera“). S touto myšlenkou naprosto souhlasím. To potvrzují i praktické zkušenosti např. z Velké Británie, kde je počet realizovaných medicínských PPP projektů nevyšší na světě. Jen několik málo projektů se nezdařilo, a to především z důvodu nerespektování zájmu obou stran (nadhodnocené požadavky), či nevhodný výběr strategického partnera.

Na závěr bych také rád zhodnotil spolupráci s oběma dotazovanými, jež byla velmi dobrá a rozhovory mi byly poskytnuty bez jakýchkoliv negativních reakcí. Bohužel mě mrzí, že se mi nepodařilo získat rozhovor s kompetentní osobou z Krajské nemocnice v Pardubicích. Především osobní názor a náhled na celou problematiku by mě velice zajímal a troufám si říct, že pro mojí práci by byl velmi přínosný.

Závěr

Nejprve se krátce zmíním o informačních zdrojích, jež jsem měl možnost využít. Dle mého názoru na našem trhu chybí kvalitně a odborně zpracovaná publikace, která by se zabývala metodikou PPP. Toto je dáno především krátkou historií PPP na našem území a velmi omezenými zkušenostmi s dokončenými projekty, které by mohly dále poskytnout mnoho užitečných a praktických poznatků. Světlou výjimkou je publikace od Ing. Jana Ostřížka, *Public Private Partnership – Příležitost a výzva*, jenž mi byla kvalitní oporou při psaní mé bakalářské práce. Nesmím také opomenout na zahraniční zdroje, které však pro mé potřeby byly až příliš odborné (např. metodické příručky a doporučení) nebo se zaměřovaly přímo na specifika vlastního PPP trhu.

Nedostatek veřejných financí a jejich omezená alokace vyvolává stále více snahu k propojení soukromého kapitálu s potřebami veřejného sektoru. Cílem mé práce bylo zhodnotit možnosti využití konceptu PPP v běžném ekonomickém prostředí. K tomuto účelu jsem provedl analýzu několika větších projektů, a to nejen v ČR. Na základě zjištěných skutečností, je již na první pohled znát, že existuje značný rozdíl mezi celkovým přístupem k dané problematice a prosazování návrhů včetně následné aplikace do tržního prostředí dané země. Přestože se koncept PPP historicky osvědčil, u nás je poměrně nový a neodzkoušený. Bohužel podpora a nadšení, které se dříve dostávalo této formě spolupráce poněkud vyprchalo. Důvodem je fakt, že žádný z větších projektů se doposud nepodařilo úspěšně zrealizovat. Svým dílem k tomu přispěla i aktuální finanční krize. Právě riziko krachu visí jako Damoklův meč nad každým špatně připraveným projektem. Aby k tomuto nedocházelo, je potřeba vnímat varovné signály a předcházet možným hrozbám vytvářením maximální osvěty a informovanosti v této oblasti. Nástrojem můžou být např. metodické pokyny různých poradenských společností, doporučení Evropské komise, vytváření legislativního rámce a s tím spojená novelizace příslušných zákonů (ZVZ, koncesní zákon,...). V neposlední řadě to může být inspirace úspěšně dokončenými projekty (i méně finančně náročnými) v různých oblastech jejich použití.

Většina pilotních projektů v České republice se nachází ve fázi rozpracovanosti, bohužel cílený výsledek v podobě dokončeného projektu se stále nedostavil. Dle posledních informací mají poměrně velkou šanci na úspěšnou realizaci tyto čtyři pilotní projekty: výstavba justičního areálu v Ústí nad Labem, výstavba ubytovny a parkoviště v pražské Ústřední vojenské nemocnici, železniční spojení Praha - Ruzyně a dostavba

dálnice D3. Celková částka za tyto projekty se odhaduje na 50 mld. Kč. Pouze čas ukáže, jestli se vložené úsilí a finanční prostředky zhodnotí či nikoliv. Z mých praktických poznatků s pilotním projektem modernizace PKN mohu říci, pakliže budou vyřešeny všechny podmínky zadání a stát bude moci v dlouhodobém horizontu garantovat vzniklé závazky vůči soukromému sektoru, mají projekty velkou šanci na úspěch.

Vezmeme-li v potaz současný stav veřejných financí a zvyšující se státní deficit, jeví se využití soukromých peněz jako nejvhodnější alternativa pro zajištění potřebných vládních investičních potřeb ve veřejném sektoru. Záleží pouze na politické vůli a invenci dále tento záměr prosazovat a vytvářet vhodné podmínky pro realizaci PPP. Také je nutné dodržet dané regule, jež zaručují konečný pozitivní efekt pro obě strany. V případě PPP to bývá dlouhodobě upravená smluvní spolupráce, transparentnost, konkurenceschopnost, správná alokace rizika a v neposlední otevřenost.

Doufám, že se mi cíl práce podařilo splnit a že zjištěné informace a poznatky umožní čtenáři vytvořit si ucelený názor na problematiku PPP. Získané informace z pilotního projektu v Pardubicích mě utvrdily v názoru, že oblast zdravotnictví je pro PPP velmi citlivým a rizikovým sektorem, kde při špatném nastavení může dojít k rychlému ukončení projektu. Je to však výzva pro všechny zainteresované strany, aby se těmito chybám předcházelo a naopak aby se využilo možností a potenciálu, který se skrývá v partnerství veřejného a soukromého sektoru.

Seznam použité literatury

- [1] AKYINTOYE, A., BECK, M., HARDCASTLE, C. *Public Private Partnership: Managing risks and opportunities*. Oxford : Blackwel science, 2004. ISBN 063206465-x.
- [2] ASOCIACE PPP. *Cíle a zaměření Asociace PPP*. 2005 [online]. PPP Centrum ČR. [cit. 2009-07-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/res/data/001/000246.pdf>>
- [3] ASOCIACE PPP. *Value for Money v projektech PPP*. [online]. Asociace PPP [cit. 2009-06-12]. Dostupné z WWW: <http://www.asociaceppp.cz/cnt/arch_roz/?action=ventire&n_id=134>
- [4] ASOCIACE PPP. *Praktické zkušenosti skupiny společností Eltodo s PPP projekty v ČR*. 2005 [online]. In PPP Bulletin. roč. 1. č. 3/2005. [cit. 2009-07-25]. Dostupné z WWW: <http://www.asociaceppp.cz/cnt/ppp_bulletin/?page=0&action=vfile_cs&id=3&disp=att>
- [5] ČSN ISO 10006:2004 Systém managementu jakosti - Směrnice pro management jakosti projektů
- [6] EKONOM. *Public-Private Partnership: Co se děje v zahraničí*. In Týdeník Ekonom, 2005, č. 51-52, str.8. ISSN 1210-0714.
- [7] EVROPSKÁ KOMISE. *Guidelines for succesful public-private partnerships*. 2003 [online]. In Ministerstvo financí ČR [cit. 2009-03-13]. Dostupné z WWW: <<http://mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/en-guide3.pdf>>
- [8] EVROPSKÉ PŘÁVNÍ NORMY. Dostupné z WWW: <<http://eur-lex.europa.eu>>

- [9] GRIMSEY, D., LEWIS, MK. *Public Private partnership: The worldwide revolution in infrastructure provision and project finance*. Cheltenham, UK : Edward Edgar Publishing, 2004. ISBN 1840647116.
- [10] JOHNSON, N., KRAMAŘÍK, R. *Studie aplikace partnerství veřejného a soukromého sektoru PPP při financování projektů v oblasti dopravy z fondů EU*. 2005 [online]. PPP Centrum ČR. [cit. 2009-06-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/res/data/002/000405.pdf>>
- [11] KOŇAŘÍKOVÁ, T. *Projekty PPP ve zdravotnictví*. 2007 [online]. In OSZ ČR. [cit. 2009-04-03]. Dostupné z WWW: <http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/09_2007/21.html>
- [12] KRAJSKÁ NEMOCNICE PARDUBICE. Oficiální internetové stránky. 2009 [online]. Dostupné z WWW: <http://www.nemocnice-pardubice.cz/index.php?_site=pkn_web&_file=/website/mainmenu/homepage>
- [13] KRUTÁK, T., DVOŘÁK, D. a VACEK, L. *Zákon o koncesních smlouvách a koncesním řízení: Komentář. I. vyd.* Praha : C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-418-X
- [14] MF ČR, PPP CENTRUM. *Posouzení návrhu na pilotní projekt PPP*. 2004 [online]. PPP Centrum ČR. [cit. 2009-07-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/res/data/000045.pdf>>
- [15] MF ČR. *Kritéria hodnocení návrhů na projekty PPP*. 2006 [online]. Ministerstvo financí ČR. [cit. 2009-06-23]. Dostupné z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pub_priv_part_15265.html>
- [16] MF ČR. *Metodika vypracování koncesního projektu*. 2008 [online]. Ministerstvo financí ČR. [cit. 2009-05-14]. Dostupné z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/rr_ppp_metodiky_postupy_40536.html>
- [17] MMR ČR. *Portál o veřejných zakázkách a koncesích*. [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.portal-vz.cz/>>

- [18] OSBORNE, SP. *Public-Private Partnerships: Theory and practice in international perspective*. London, UK : Routledge, 2000. ISBN 0415212685
- [19] OSTŘÍŽEK, J. a kol. *Public Private Partnership*. 1. vydání. C. H. Beck : Praha, 2007. ISBN 978-80-7179-744-9
- [20] PPP CENTRUM. *Informativní leták PPP Centra*. 2009 [online]. PPP Centrum České republiky. [cit. 2009-06-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/res/data/005/000685.pdf>>
- [21] PPP CENTRUM. *Stručně o PPP*. 2009 [online]. PPP Centrum České republiky. [cit. 2009-05-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&id=122>>
- [22] PPP CENTRUM. *Více informací o PPP*. 2009 [online]. PPP Centrum České republiky. [cit. 2009-05-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&lang=cs&id=101>>
- [23] PPP CENTRUM. *Zahraniční zkušenosti v oblasti partnerství veřejného a privátního sektoru*. [online]. PPP Centrum České republiky. [cit. 2009-07-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.pppcentrum.cz/res/data/001/000221.pdf>>
- [24] PŠENIČKA, J. *PPP projekty: Ve stopě Šloufa a Zemana*. In Týdeník Ekonom, 2008, č. 42, s. 30-37. ISSN 1210-0714.
- [25] SLANÝ, A. a kol. *Makroekonomická analýza a hospodářská politika*. Praha : C. H. BECK, 2003. ISBN 80-7179-738-3.
- [26] STRECKOVÁ, Y., MALÝ, I. a kol. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Praha : Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-112-6.

- [27] ŠNAJDR, J. *Britská ambasáda v Berlíně je již 5 let úspěšně provozována formou PPP*. 2006 [online]. In Asociace PPP. [cit. 2008-11-28]. Praha : Asociace PPP. Dostupné z WWW: <http://www.asociaceppp.cz/index.php?cnt=arch_nov>
- [28] WIKIPEDIA. *Infrastruktura*. [online]. Encyklopedie Wikipedia. [cit. 2009-05-24]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Infrastruktura>>
- [29] WIKIPEDIA. *Public-private partnership*. [online]. Encyklopedie Wikipedia. [cit. 2009-05-17]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Public-Private_Partnership>
- [30] Zákon o koncesních smlouvách a koncesním řízení č. 139/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z WWW: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/696/_ps.4722/M/_s.155/701?l=139/2006>
- [31] Zákon o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z WWW: <<http://www.portal-vz.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=82a0ce7a-a1e9-4fb0-836c-57933463e88d>>
- [32] Zelena kniha o partnerství veřejného a soukromého sektoru a právu společenství o veřejných zakázkách a koncesích ze dne 30. 4. 2004. Dostupné z WWW: <<http://www.portal-vz.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=5993b46f-64f9-43a9-bfcc-ac36f306c40e>>