

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP) v České republice
Lukáš Nosek

Bakalářská práce
2020

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lukáš Nosek**
Osobní číslo: **E17336**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP) v České republice**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je vysvětlení přístupu PPP, hodnocení současného stavu v České republice a možnosti využití v oblasti smart cities.

Osnova:

- Spolupráce veřejného a soukromého sektoru v České republice (PPP) a smart cities
- Uskutečněné projekty v rámci PPP a smart cities v České republice
- Analýza projektů v rámci PPP
- Budoucí možný rozvoj projektů PPP a smart cities

Rozsah pracovní zprávy: **35**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

KHENDRICHE TRHLÍNOVÁ, Zuzana. Partnerství v rozvoji obcí, měst a regionů. Praha: Auditorium, 2014. ISBN 978-80-87284-44-5.
LEGO, Jan a Tomáš LOUDA. Partnerství veřejného a soukromého sektoru. Praha: Akademie věd České republiky, Ústav státu a práva, 2008. Ediční řada Ústavu státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-904024-4-7.
OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.
POTLUKA, Oto. Příručka pro projekty realizované v partnerství. Praha: Úřad vlády České republiky, 2012. ISBN 978-80-7440-062-9.
TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejný a podnikatelský sektor. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-043-0. Učebnice.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Kopáčková, Ph.D.**
Ústav systémového inženýrství a informatiky
Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romana Provozníková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 10. 2019

Lukáš Nosek

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval Ing. Haně Kopáčkové, Ph.D. za cenné odborné rady a připomínky, které mi pomohly při vypracování této bakalářské práce.

ANOTACE

Tato práce se zabývá partnerstvím veřejného a soukromého sektoru na projektech PPP v České republice. Popisuje výhody PPP projektů oproti veřejné zakázce a zabývá se pilotními a již realizovanými projekty. Analyzuje PPP projekty a predikuje využití PPP projektů v oblasti smart cities.

KLÍČOVÁ SLOVA

partnerství veřejného a soukromého sektoru, PPP, chytrá města, veřejný sektor, soukromý sektor

TITLE

Public-Private Partnership (PPP) in the Czech Republic.

ANNOTATION

This thesis deals with public-private partnerships on PPP projects in the Czech Republic. It describes advantages of PPP projects over public procurement and deals with pilot and already realized projects. It analyzes PPP projects and predicts the use of PPP projects in smart cities.

KEYWORDS

public private partnership, PPP, smart cities, public sector, private sector

Obsah

Seznam obrázků	10
Seznam tabulek	11
Seznam zkratk a značek	12
Úvod.....	13
1 Spolupráce veřejného a soukromého sektoru v České republice (PPP) a smart cities	14
1.1 Vymezení základních pojmů.....	14
1.1.1 Projekty Public Private Partnership	14
1.1.2 Veřejný a soukromý sektor	15
1.1.3 Partnerství	15
1.1.4 Cíle spolupráce	16
1.1.5 Projekt.....	16
1.1.6 Smart city	16
1.2 Historie projektů PPP	17
1.3 Charakteristika projektů PPP	18
1.4 Důvody vzniku projektů PPP v České republice	18
1.5 Typy PPP projektů	19
1.6 Výhody a nevýhody projektů PPP	20
1.6.1 Výhody projektů PPP.....	21
1.6.2 Nevýhody projektů PPP	22
2 Uskutečněné projekty v rámci PPP a smart cities v České republice	23
2.1 Pilotní projekty v České republice	23
2.1.1 Projekt AirCon.....	23
2.1.2 PPP projekt D3/R3.....	24
2.1.3 ÚVN Praha.....	24
2.1.4 Věznice typu s ostrahou	25
2.1.5 Kulový blesk.....	25

2.1.6	Justiční areál	26
2.1.7	Autobusové nádraží	26
2.1.8	Zásobování teplem	26
2.1.9	Sportovně-rekreační areál	26
2.2	Uskutečněné PPP projekty v České republice	27
2.2.1	Výstavba horkovodu v Bohumíně	27
2.2.2	Plzeňské depo	27
2.2.3	Víceúčelový sportovní areál v Tachově.....	28
2.2.4	Rekonstrukce zimního stadionu v Říčanech.....	29
2.2.5	Ozdravné centrum Ještěrka v Ostravě	29
2.2.6	Provozování autobusových a trolejbusových zastávek Ústí nad Labem	30
2.2.7	Parkovací dům Rychtářka v Plzni.....	30
2.2.8	Další úspěšně realizované PPP projekty v České republice	31
2.3	Smart city projekty v České republice	31
2.4	Smart city a PPP projekty v České republice.....	32
3	Analýza projektů v rámci PPP	33
3.1	Parkovací dům Rychtářka v Plzni	33
3.1.1	Základní informace	33
3.1.3	Důvody výstavby	35
3.1.4	Porovnání koncesního projektu a tradiční formy.....	35
3.1.5	Posuzované varianty parkovacího domu	36
3.1.6	Rozdělení rizik projektu.....	37
3.1.7	Příjmy z parkovného	38
3.1.8	Zajištění výnosnosti projektu.....	40
3.2	Provozování a rekonstrukce MHD zastávek v Ústí nad Labem	42
3.2.1	Základní informace	42
3.2.2	Porovnání metody PPP a veřejné zakázky.....	42

3.2.3	Výsledek koncesního řízení	43
3.2.4	Modernizace zastávek MHD	45
3.2.5	Prvky smart city	45
4	Budoucí možný rozvoj projektů PPP a smart cities.....	46
4.1	Využití PPP projektů k rozvoji smart cities	46
4.2	Možnosti financování smart cities	47
4.3	Zamýšlené realizace projektů smart cities	48
4.3.1	Smart cities na úrovni krajů	49
4.3.2	Smart cities na úrovni krajských měst	51
4.3.3	Smart cities na úrovni okresních měst	53
4.4	Predikce vývoje PPP projektů a smart cities.....	54
	Závěr	56
	Použitá literatura	57

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Typy PPP projektů dle zapojení a odpovědnosti [2, s. 34].	20
Obrázek 2 - Struktura projektu [43].....	34
Obrázek 3 - Parkovací zóny v Plzni [48]	40
Obrázek 4 - Porovnání nákladů obou variant projektu se znázorněním rizik [49]	42
Obrázek 5 - Porovnání výnosů obou variant projektu [49]	43
Obrázek 6 -Stávající formy financování smart projektů kraji [55, s. 48]	49
Obrázek 7 - Uvažované formy financování smart projektů kraji [55, s. 48]	50
Obrázek 8 - Plánované oblasti implementace konceptu smart city krajů [55, s. 47].....	50
Obrázek 9 - Uvažované formy financování smart projektů krajskými městy [55, s. 67]	51
Obrázek 10 - Plánované oblasti implementace smart city krajských měst [55, s. 65].....	52
Obrázek 11 - Uvažované formy financování smart projektů okresními městy [55, s. 90].....	53
Obrázek 12 - Plánované oblasti implementace smart city okresních měst [55, s. 88].....	54

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Parametry projektů PPP [2, s. 30]	19
Tabulka 2 - Pilotní projekty PPP v České republice [7, s. 186]	23
Tabulka 3 - Srovnání výhodnosti kvazikoncese s tradiční formou veřejné zakázky [46]	36
Tabulka 4 – Rozdíl ve výdajích oproti levnější variantě [46].....	36
Tabulka 5 - Porovnání nákladů a výnosů zvažovaných variant [46]	37
Tabulka 6 - Rozdělení rizik v projektu parkovacího domu Rychtářka [43]	37
Tabulka 7 - Ceník parkovného v parkovacím domě Rychtářka [37].....	38
Tabulka 8 - Výdaje města při průměrné 25% obsazenosti a parkovném ve výši 10 Kč	39
Tabulka 9 - Výdaje města při průměrné 50% obsazenosti a parkovném ve výši 10 Kč	39
Tabulka 10 - Výdaje města při průměrné 100% obsazenosti a parkovném ve výši 10 Kč	39
Tabulka 11 - Výdaje města při průměrné 50% obsazenosti a parkovného ve výši 30 Kč.....	41
Tabulka 12 - Výdaje města při průměrné 50% obsazenosti a parkovného ve výši 40 Kč.....	41
Tabulka 13 - Koncesní smlouvy územních samosprávných celků do 1. 1. 2019 [53]	46

Seznam zkratek a značek

PPP – Public private partnership

PFI – Private finance initiative

SC – Smart City

OGC – Office of Government Commerce

PUK – Partnership United Kingdom

UTEP – Unita Tecnica Finanza di Progretto

DBB – Design, Bid, Build

OM – Operation and Maintenance

BOT – Build, Operate, Transfer

DBFO – Design, Build, Finance, Operate

BOO – Build, Own, Operate

SŽDC – Správa železniční dopravní cesty

ÚVN – Ústřední vojenská nemocnice

MHD – Městská hromadná doprava

CLV – CityLight vitrína

EPC – Energy performance contracting

ICT – Informační a komunikační technologie

Úvod

Projekty partnerství veřejného a soukromého sektoru jsou alternativou k veřejným zakázkám a jsou realizovány na základě koncesní smlouvy. Tento model spolupráce veřejného a soukromého sektoru vznikl v 90. letech 20. století ve Velké Británii. V České republice se o prvních PPP projektech začalo uvažovat začátkem 21. století, kdy bylo stanoveno prvních 9 pilotních projektů, které se však nepodařilo realizovat. První úspěšně realizované PPP projekty vznikly na regionální úrovni. Nejvíce PPP projektů vzniká v České republice v oboru vodohospodářství a největší tuzemské projekty zatím vznikly v Plzni, a to konkrétně parkovací dům Rychtářka a projekt plzeňského depa MHD. V souvislosti s rozvojem moderních technologií začínají v České republice vznikat projekty smart cities, které zapracovávají moderní technologie do chodu města a zvyšují úroveň služeb poskytovaných veřejnosti. Kraje a města plánují využít PPP při realizaci projektů spadajících do smart cities.

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení spolupráce soukromých podniků s veřejným sektorem u projektů PPP s možným využitím v oblasti smart cities, analýza již uskutečněných PPP projektů v České republice a využití projektů PPP v konceptu smart cities.

První část této bakalářské práce se zabývá základními pojmy charakterizující spolupráci veřejného a soukromého sektoru, smart city a historií vzniku PPP projektů. Dále popisuje charakteristické znaky PPP projektů a udává obecné důvody jejich vzniku. Vymezuje také základní typy PPP projektů a udává jejich výhody a nevýhody. V druhé polovině této části se zabývá samotnými PPP projekty. Nejprve jsou popsány pilotní projekty v České republice, jejich podstata a důvody nezdaru. V další části jsou vylíčeny uskutečněné PPP projekty z různých oblastí a regionů. Dále tato kapitola pojednává o projektech smart cities, jejich dělení a prvcích u již realizovaných PPP projektů.

Druhá část této bakalářské práce analyzuje již realizované PPP projekty. Konkrétně se jedná o projekt Parkovacího domu Rychtářka v Plzni, který patří mezi největší a nejstarší realizované projekty v České republice. Tento projekt také obsahuje prvky smart cities. Druhým projektem rozebraným v této části je Projekt rekonstrukce zastávek MHD v Ústí nad Labem. Tento projekt spočívá v modernizaci zastávek MHD soukromým subjektem a obsahuje velké množství prvků spadajících do konceptu „chytrých měst“ jakým je budování chytrých zastávek MHD. Poslední kapitola této bakalářské práce se zaměřuje na predikci vývoje využití PPP projektů v konceptu smart cities. Především se soustředí na obory, v nichž města plánují realizace smart projektů a jejich provázanost se soukromými podniky a jejich zájmem se těchto projektů účastnit.

1 Spolupráce veřejného a soukromého sektoru v České republice (PPP) a smart cities

1.1 Vymezení základních pojmů

Partnerství veřejného a soukromého sektoru, pro které se udává zkratka PPP vychází z anglického překladu Public Private Partnership. „*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 a efektivnost veřejných služeb včetně výkonu státní správy a urychlují realizaci významných infrastrukturních projektů s pozitivním dopadem na rozvoj ekonomiky*“ [1].

1.1.1 Projekty Public Private Partnership

Partnerství veřejného a soukromého sektoru neboli projektů PPP, pro které je ve Velké Británii používána zkratka PFI v překladu Private Finance Initiative je vymezeno hned několika definicemi, ze kterých jsou nejčastěji uváděné tyto:

„PPP je obecný pojem pro spolupráci veřejného a soukromého sektoru vzniklou za účelem využití zdrojů a schopností soukromého sektoru při zajištění veřejné infrastruktury nebo veřejných služeb“ [2, s. 1].

„PPP je kooperační podnik realizovaný za účelem zajištění infrastruktury nebo služby, založený na odborných schopnostech každého z partnerů, které nejlépe pokrývají jasné definované veřejné potřeby, a to díky nejvhodnější zvolené alokaci zdrojů, rizik a příjmů“ [2, s. 1].

„PPP je kontrakt mezi institucemi veřejného sektoru/municipalitami a soukromou stranou, ve kterém soukromý sektor přijímá značnou část finančních, technických a operačních rizik v projektové fázi, financování, výstavbě a správě projektu“ [2, s. 1].

„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“ [2, s. 2].

1.1.2 Veřejný a soukromý sektor

Jak je již z názvu bakalářské práce zřejmé, je nutné si také jasně definovat veřejný a soukromý sektor. Pro veřejný sektor je typické, že v něm jako vlastník vystupuje některý ze subjektů veřejné správy, přičemž veřejná správa je představována výkonem státní správy a samosprávy. Tato státní správa a samospráva veřejný sektor spravuje a řídí. Mezi další vlastnosti veřejného sektoru patří financování z veřejných financí, rozhodování veřejnou volbou a podléhání veřejné kontrole [2, s. 4].

Soukromý sektor se vyznačuje vlastnickým právem právnické nebo fyzické osoby, která má právo se svým vlastnictvím nakládat a spravovat jej a jinak o něm rozhodovat. Soukromý sektor figuruje v ziskové i neziskové části systému národního hospodářství. Jelikož je však jedním ze základních důvodů existence právnické osoby tvorba zisku, bývá zapojení do tržního sektoru, a tedy ziskové části nejčastější [2, s. 4].

1.1.3 Partnerství

Partnerství je definováno jako: „Dlouhodobý strategický kooperační svazek partnerů, kteří jasně a zřetelně definovali oblast společného zajmu, v této oblasti postupují společně či koordinovaně a uvědomují si přínos (výhodnost) spolupráce pro zúčastněné strany“. Rozdíl mezi spoluprací a partnerstvím spočívá v dlouhodobosti navázaného vztahu a strategickém charakteru partnerství pro zúčastněné. Oproti tomu spolupráci navazují subjekty často k řešení konkrétního jednoho úkolu a po splnění tohoto úkolu žádné další vazby ani závazky do budoucnosti nepřetrvávají [3, s. 33]. Jiná literatura však říká, že partnerství je chápáno jako vzájemné vztahy, které vznikají a rozvíjejí se mezi subjekty různého právního statusu např. mezi obcemi a podnikatelským sektorem. Oproti tomu spolupráci popisuje jako vztahy symetrické povahy mezi dvěma nebo více aktéry, kteří jsou si právně rovni [4, s. 59].

Partnerství v užším smyslu přináší určité hodnoty, které ho odlišují od ostatních forem spolupráce. Mezi základní charakteristické znaky patří:

- Veřejná prospěšnost partnerství.
- Vzájemná výhodnost spolupráce.
- Společné cíle partnerů.
- Dlouhodobost vztahu.
- Rovnoprávné postavení v partnerství a společné rozhodování.
- Synergický efekt neboli přidaná hodnota spolupráce [5, s. 15].

1.1.4 Cíle spolupráce

Podstatou spolupráce veřejného a soukromého sektoru je snaha uspokojit veřejné potřeby alternativním způsobem. Cílem spolupráce z hlediska veřejné správy je:

1. Dosažení vyššího stupně uspokojení potřeb občanů garantováním dostupnosti statků a služeb, případně zlepšením jejich kvality.
2. Využití všech disponibilních zdrojů, které umožňují materiální výrobu a distribuci statků a služeb, nebylo-li by těchto cílů dosaženo bez zapojení soukromého sektoru.
3. Zajištění větší hospodárnosti při poskytování daného veřejného statku.
4. Zajištění větší účelnosti neboli odhalení reálné potřeby obyvatel a stanovení vhodné strategie jejich naplnění [3, s. 33].

1.1.5 Projekt

Pojem projekt má dva významy. Užší výklad definuje projekt jako komplexní dokumentaci, která slouží jako podklad pro posouzení technickoekonomické úrovně a efektivnost návrhu objektu, a i jako podklad pro jeho samotnou realizaci. Širším výkladem chápeme projekt jako plánování a řízení rozsáhlých operací včetně již zmíněné projektové dokumentace. Dle normy ISO 10006, která odpovídá širšímu výkladu pojmu, je projekt definován takto: „Projekt je 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“ [2, s. 5].

Charakteristické vlastnosti projektu:

- Projekt vždy sleduje konkrétní cíl, k jehož dosažení definuje vlastní strategii.
- Projekt určuje nutné zdroje, náklady a také přínosy jeho realizace.
- Projekt je vždy jedinečný a neopakovatelný.
- Projekt je dočasný, má daný začátek i konec [2, s. 5].

1.1.6 Smart city

Dalším pojmem, který je stěžejní a je potřeba definovat je smart cities neboli chytrá města (SC). Chytré město patří mezi koncepty, které uplatňují principy udržitelného rozvoje do organizace města. SC využívá moderní technologie ke zlepšení kvality života a zefektivnění správy věcí veřejných. Koncept chytrých měst nalézá nejčastěji uplatnění v oblastech energetiky, dopravy, vodohospodářství či odpadového hospodářství [6].

1.2 Historie projektů PPP

První náznaky vzniku projektů PPP, a tedy zapojování soukromého sektoru do poskytování veřejných služeb pozorujeme na konci osmdesátých let minulého století. Za kolébku projektů PPP můžeme označit Velkou Británii. V této zemi se spolupráce veřejného a soukromého sektoru osvědčila a mohla rozšířit i do dalších zemí [2, s. 168].

Program spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem byl oficiálně vyhlášen roku 1992 a to pod názvem Private Finance Initiative (PFI). Projekty PFI ale v této době stěle nebyly příliš rozšířené. To se změnilo až po roce 1997, kdy byly takzvanou Bayesovou zprávou navrženy zásadní změny, včetně centralizované podpory pro jednotlivá ministerstva ve Velké Británii, kterých se projekty PPP dotýkaly a účastnila se na nich. Bayesova zpráva měla za příčinu vznik pracovního týmu PFI, který se skládal z bankéřů, právníků a ekonomů. V roce 2000 byla tato skupina nahrazena dvěma novými institucemi. Jednou je Office of Government Commerce (OGC), která je zodpovědná za politiku státních zakázek. Druhou institucí je Partnership UK (PUK), ve které má menšinový podíl veřejný sektor. Tato instituce je akciovou společností a pracuje pro ministerstvo financí, odvětvová ministerstva i OGC. Cílem PUK je podpora a urychlení obnovy infrastruktury, zajištění kvalitních veřejných služeb a efektivní využívání veřejných finančních prostředků. První velkým projektem zrealizovaný metodou PPP byl projekt výstavby 50 km dlouhého podmorského tunelu pod kanálem La Manche, který spojuje francouzské Calais s anglickým Doverem [2, s. 169].

Projekty PPP se také velice brzy rozšířily do Itálie. Tato země s velice vysokou zadlužeností veřejných financí byla ideálním místem pro spolupráci veřejného a soukromého sektoru pro budování infrastruktury a zároveň to odlehčilo veřejnému sektoru. V roce 2000 byl v Itálii sestaven specializovaný útvar pro PPP s názvem Unita Tecnica Finanza di Progretto (UTEP). UTEP se dělí na tři části, konkrétně technickou finanční a právní. Hlavní rozdíl mezi britským a italským modelem je konzultativní role UTEP a příprava podkladů pro politické rozhodování o vytvoření legislativního rámce pro využívání PPP v Itálii [2, s. 170]. Mezi další země, ve kterých pracují na projektech PPP už od samého začátku řadíme Francii, která využívá projekty PPP pro stavbu silniční a železniční infrastruktury a hlavním znakem projektů ve Francii je jejich dlouhodobá povaha. Dalším znakem francouzských projektů je široký prostor pro obce (svazky obcí, mikroregiony) k uzavírání kontraktů. Tento přístup se nazývá „francouzský model“ [2 s. 171].

1.3 Charakteristika projektů PPP

Charakteristických znaků projektů PPP je hned několik. Mezi stěžejní vlastnosti řadíme:

- a) Účastníci projektu – projektu se účastní minimálně dvě smluvní strany, přičemž jedna z nich musí zastupovat veřejný sektor a druhá musí zastupovat soukromý sektor.
- b) Vztah partnerů – veřejný i soukromý sektor spolupracují na smluvně podloženém základě s jasně vymezenými vzájemnými vztahy umožňující využívat schopnosti obou partnerů, jedná se tak o partnerství, jelikož ani jeden z partnerů by neměl dominovat.
- c) Doba trvání projektů – ve valné většině případů se jedná o dlouhodobé vztahy, protože smlouva často zahrnuje mimo samotné realizace i správu a údržbu infrastruktury či jiné pokračování v projektu i po skončení dotačního programu.
- d) Zdroje financování – privátní partner ze začátku projekt financuje z vlastních zdrojů (nejčastěji úvěrovým financováním) a až na základě dosažených výsledků provede zástupce veřejného sektoru platbu soukromému partnerovi.
- e) Sdílení rizik – soukromý sektor na sebe přejímá rizika týkající se financování, realizace, správy a údržby. Smluvně je rozdělena odpovědnost za fáze projektu [2, s. 18].

1.4 Důvody vzniku projektů PPP v České republice

Významným faktorem, který vstupuje rozhodujícím způsobem do vnímání atraktivity prostředí pro jednotlivé ekonomické aktéry je rozsah i úroveň poskytovaných služeb v dané lokalitě a podnikatelské prostředí. Důsledkem této skutečnosti je rostoucí tlak na veřejnou správu na všech úrovních řízení a uspokojování stále náročnější poptávky po kvalitě a kvantitě veřejných služeb. Tato potřeba uspokojování služeb je limitována finančními zdroji. Jednotlivé organizace veřejné správy jsou tudíž nuceny hledat alternativy, jak zajistit poskytování veřejných služeb. Jednou z těchto alternativ jsou právě PPP projekty, které přináší efektivnější využívání veřejných prostředků v rozvoji lokalit a regionů [3, s. 66].

Významnou roli v partnerství hrají malé a střední podniky, které se nacházejí přímo na území obce nebo v těsném okolí, jelikož se často podílejí nejen na jejich aktivitách, ale i na společenském životě a jsou v bezprostředním kontaktu s lokálním společenstvím. Nejčastěji zajišťují oblasti odpadového hospodářství, správu technické i dopravní infrastruktury, udržování veřejného osvětlení prostranství a zeleně či stavební práce na obecním majetku. V posledních deseti letech se velké firmy (Škoda Auto ČR, Procter and Gamble atd.) v rámci firemní kultury podílejí na řešení problémů v místě svého působení [3 s. 66].

1.5 Typy PPP projektů

Existuje několik typů PPP projektů a každý se hodí pro jiný druh projektů. Nelze stanovit jeden univerzální a ideální typ, který by bylo možné vždy vhodně využít. U projektů PPP identifikujeme několik základních společných vlastností, ovšem při dalším zkoumání náležitostí smlouvy najdeme u rolí jednotlivých partnerů řadu odlišností [2, s. 30].

Tabulka 1 - Parametry projektů PPP [2, s. 30]

Parametr	Škála možností
Forma poskytovatele služeb	Zvláštní účelová společnost
	Dodavatel vlastním jménem
Vlastnictví aktiva v průběhu trvání kontraktu	Zůstává veřejnému sektoru, dodavatel jej využívá ke splnění smlouvy
	Od počátku výstavby je aktivum ve vlastnictví veřejného sektoru
	Nabývá dodavatel a drží po dobu kontraktu
Vlastnictví aktiva po skončení kontraktu	Je převedeno na veřejný sektor
	Zůstane dodavateli
Podmíněnost plateb veřejným sektorem	Dostupností
	Mírou využití
	Kvalitou
Trvání smlouvy	Dlouhodobě, záleží na projektu
Nositel rizik	Rizika rozdělena mezi dodavatele a veřejný sektor, konkrétní rozdělení podle typu projektu

Mezi základní typy projektů PPP řadíme:

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

Jedná se o nejtradičnější způsob zapojení soukromého partnera veřejným sektorem. Privátní partner na výzvu a zadání veřejné zakázky navrhne řešení projektu, nabídne jej zadavateli a poté vybuduje požadovanou infrastrukturu, která je ve vlastnictví zadavatele. Veřejný sektor je zodpovědný za financování, ale riziko za dílčí části projektu nesou jednotliví privátní subjekty [2, s. 31].

b) OM (Operation and Maintenance) – správa a údržba

Oproti předchozímu případu, kdy privátní partner vybuduje infrastrukturu a poté ji předá veřejnému sektoru, se projekty v tomto případě vyznačují správou a údržbou ze strany soukromého sektoru, zatímco vlastnická práva zůstávají na straně veřejného partnera. Veřejný sektor tímto způsobem zapojuje privátního partnera, který díky svým zkušenostem může vytěžit daleko více oproti veřejnému partnerovi. Odpovědnost za správu a údržbu přebírá soukromý partner [2, s. 31].

c) BOT (Build-Operate-Transfer) – postav-provozuj-převěd'

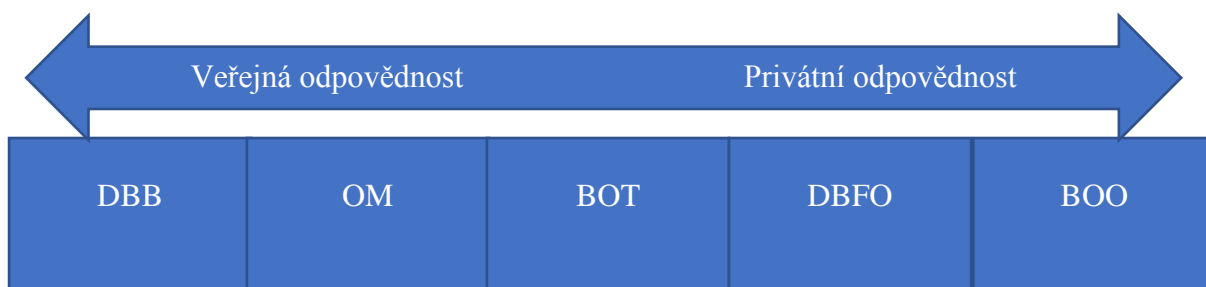
Tento typ projektů PPP je jeden z nejrozšířenějších. Integruje totiž zodpovědnost za přípravu, realizaci, správu a údržbu do jediného partnerského vztahu a ponechává ji jednomu subjektu, čímž je dosaženo nižších nákladů a vyšší životnosti infrastruktury. Spolupráce se často uzavírá na delší časové období v horizontu 20 let [2, s. 32]. Výhodou BOT je, že soukromý partner je důkladně seznámený s materiály a technologiemi použitými ke stavbě, což poskytuje možnost sestavit kvalitní plán monitoringu a údržby díla, což má vliv na delší životní cyklus projektu [7, s. 176].

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

V tomto typu je na privátní sektor přenesena odpovědnost za návrh, projekt, realizaci, financování, správu a udržování [2, s. 32]. Soukromý subjekt se u DBFO podílí již od samého začátku a uvědomuje si, že bude infrastrukturu využívat a spravovat. Proto se sám snaží dbát na takové materiály a technologie, které budou v budoucnu minimalizovat náklady, což je výhodné i pro veřejný sektor, protože stavba bude zhotovena ve vyšší kvalitě oproti formě standardní veřejné zakázky [7, s. 176-177].

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

U tohoto typu přechází vlastnictví výstupu na soukromého partnera. Po dobu trvání projektu privátní partner financuje, buduje a spravuje infrastrukturu ve svém vlastnictví. Jde o maximální možné zapojení soukromého sektoru do projektu [7, s. 177].



Obrázek 1 - Typy PPP projektů dle zapojení a odpovědnosti [2, s. 34].

1.6 Výhody a nevýhody projektů PPP

Výhod a nevýhod projektů realizovaných v rámci PPP projektů je velké množství a různí autoři se mohou v určitých názorech lišit. O pohledu na klady a zápory často rozhoduje politická a ideová orientace [2, s. 35].

1.6.1 Výhody projektů PPP

Problematikou výhod a nevýhod projektů PPP se zabývala i Evropská komise v materiálu Guidelines for successful public-private partnership z roku 2003, ve kterém vybrala 8 hlavních výhod. Mimo těchto 8 vybraných Evropskou komisí existují i další, které uvádí ve své publikaci Ostřížek, jenž shrnuje výhody publikované evropskými a domácími autory [2, s. 36].

- a. **Mobilizace soukromého kapitálu** – Projekty PPP umožňují veřejnému sektoru vyřešit problém s nedostatkem financí pro okamžité jednorázové výdaje na zajištění potřebné infrastruktury a služeb. Platby zde probíhají jako určitá forma provozních nákladů a jsou realizovány pouze tehdy, jsou-li naplněny podmínky smlouvy.
- b. **Rychlejší realizace** – Přenesení odpovědnosti na privátní sektor a platby až za poskytnuté služby představuje pro soukromníka motivaci k urychlení realizace.
- c. **Snížení nákladů po dobu životnosti projektu** – V projektech, kde je investiční výstavba spojena s průběžným provozem a údržbou, je pro soukromý sektor velkou motivací snižování nákladů po celou dobu projektu.
- d. **Lepší rozložení rizika** – Hlavní výhodou je přenesení rizika na tu stranu, která je schopna ho zvládat lépe a při nejnižších nákladech.
- e. **Motivace ke zvýšení výkonů** – Ze strany veřejného sektoru dochází k úplné úhradě závazků pouze v případě, že jsou standardy požadované služby plněny průběžně a bezezbytku, což má za následek zvýšení výkonů privátního partnera.
- f. **Další příjmy** – Projekty PPP dávají privátnímu partnerovi možnost získat další příjmy od třetích stran čili možnost další investice.
- g. **Vyšší kvalita statků a služeb** – Bude-li zhotovitel infrastrukturu po dokončení projektu sám spravovat a udržovat, dbá už při samotné realizaci na vyšší kvalitu.
- h. **Kreativních a inovativních řešení** – V PPP projektech se často upouští od detailního definování vstupů a technologií, což umožňuje vytvářet nová a efektivnější řešení.
- i. **Přilákání většího množství zájemců o realizaci projektu** – Rostoucí počet a velikost PPP projektů přiláká více uchazečů, což bude mít za následek úpravu podmínek vhodných pro veřejného i soukromého partnera.
- j. **Přístup k dovednostem, zkušenostem a technologiím** – Zástupci veřejného sektoru, mohou z projektů PPP vylézt nové zkušenosti, znalosti a technologie, které mohou poté využít při jiných projektech či správě infrastruktury [2, s. 36-39].

1.6.2 Nevýhody projektů PPP

Nevýhody by se daly z politického hlediska rozdělit na levicové a pravicové. Krajně levicově smýšlející lidé kritizují vniknutí soukromého sektoru a kapitálu do veřejných záležitostí s cílem vysokého zisku privátního partnera s důsledkem nižší kvality služeb. Oproti tomu liberálové a pravicově smýšlející lidé kritizují možné lidské selhání formou korupce, střet zájmů a klientelismus. Mezi faktické výtky nejčastěji patří:

- a. **Konflikt kvality a zisku** – Kritizován je předpoklad, že se soukromý sektor bude snažit snížit náklady projektu až do té míry, že sníží kvalitu služeb pro občany. Jelikož jsou však platby realizovány jen po splnění smluvních podmínek, nemělo by ke snižování kvality docházet.
- b. **Morální hazard** – Morální selhání politiků a úředníků u nichž je riziko podlehnoutí korupci vysoké.
- c. **Privátní sektor nemá odpovědnost vůči veřejnosti** – Obava o ztrátu odpovědnosti vůči veřejnosti po převzetí služby privátním partnerem.
- d. **PPP má za následek ztrátu státních pracovních míst** – Kritika znějící nejčastěji od odborů. Státní zaměstnanci, kteří skončí ve veřejném sektoru často zaměstná soukromá firma, která se snaží využít jejich institucionálních znalostí.
- e. **Omezená dispozice s majetkem** – Omezená dispozice s vybudovanými kapacitami po dobu platnosti smlouvy ze strany veřejného sektoru [2, s. 43-44].

2 Uskutečněné projekty v rámci PPP a smart cities v České republice

Projekty partnerství veřejného a soukromého sektoru byly ve svých počátcích v České republice neznámé. Vláda České republiky však měla zájem na jejich rozvoji a získávání znalostí a zkušeností u tohoto typu projektů. Bylo tedy rozhodnuto o vzniku pilotních projektů v různých sektorech. K realizaci formou partnerství veřejného a soukromého sektoru bylo přistoupeno na základně detailního zhodnocení studie proveditelnosti a finanční analýzy, ze které vyplynul způsob projektů PPP jako nejefektivnější variantou zabezpečení veřejné služby. Hlavním faktorem pro realizaci formou PPP projektů byla finanční výhodnost pro veřejný sektor. Vzniklo tak prvních 9 pilotních projektů [7, s. 186].

Tabulka 2 - Pilotní projekty PPP v České republice [7, s. 186]

Název projektu	Forma PPP	Investiční náklady v Kč	Délka projektu
AirCon	BOT/DBFO	20 mld.	30 – 40 let
PPP Projekt D3/R3	DBOT	28,4 mld.	30 let
ÚVN Praha	DBFO	1 mld.	25 let
Věžnice typu s ostrahou	DBFO	1,1 mld.	25 let
Kulový blesk	DBFO	Nezveřejněno	30 let
Justiční areál	DBFO	1,4 mld.	25 – 30 let
Autobusové nádraží	DBFO	349 mil.	25 let
Zásobování teplem	DBFO	250 mil.	15 let
Sportovně-rekreační areál	DBFO	150 – 400 mil.	25 – 30 let

2.1 Pilotní projekty v České republice

2.1.1 Projekt AirCon

Projekt Airport Connection (AirCon) spočívá v modernizaci železniční trati na trase Praha (Masarykovo nádraží) – Kladno s výstavbou připojení na Letiště Václava Havla včetně provozu a údržby. Zadavatelem tohoto projektu bylo Ministerstvo dopravy České republiky společně se Správou železniční dopravní cesty (SŽDC). U tohoto projektu se plánovala forma projektu DBFO (Design, Build, Finance, Operate). Investiční náklady byly odhadovány ve výši 20 miliard Kč s plánovanou délkou projektu 30–40 let [7, s. 187]. Zahájení stavebních prací bylo předpokládáno na přelom roku 2007 a 2008. Projekt se už od samého počátku musel potýkat s potížemi. Jednou z nich byla stížnost Prahy 6, přes kterou měla trať vést [2, s. 199]. Ta kritizovala že plánovaný tubus, ve kterém by byla železniční trať, rozděluje městskou čtvrť na 2 poloviny a nijak neřeší dopravní situaci na Praze 6.

Z důvodů stížností byl projekt upraven. V nové podobě mělo dojít ke zdvoukolejnění již existující tratě mezi nádražím Praha-Bubny a hlavním nádražím v Kladně s vybudováním odbočky na Letiště Václava Havla [8]. Z důvodu vlekových se problémů, mezi něž patří neúměrné požadavky Prahy 6 a Prahy 7, kdy celková odhadovaná částka činila 33 miliard Kč, byl projekt v současné době pozastaven [9].

2.1.2 PPP projekt D3/R3

Tento projekt se týká výstavby, financování, provozování a údržby vybraných úseků dálnice D3 a rychlostní komunikace R3, což je rychlostní silniční komunikace propojující jižní Čechy s Prahou. Zadavatelem tohoto projektu bylo Ministerstvo dopravy ČR. U tohoto projektu byla zvolena forma DBOT neboli navrhni, postav, provozuj, převed' [7, s. 187]. Konkrétně se jednalo o výstavbu dvou úseků dálnice D3 Tábor-Bošilec v celkové délce 30 km. Investiční náklady na samotnou výstavbu byly na začátku projektu odhadovány ve výši 11 mld. Kč. Forma úhrady za provozování daných úseků byla zvolena tzv. šedého mýta (mýto neplatí motoristé ale stát, na základě monitorování frekvence provozu v daném úseku). Hlavním důvodem, proč byl tento projekt zařazen mezi pilotní projekty PPP byla vysoká priorita Ministerstva dopravy ČR [2, s. 200]. Od takto připravovaného projektu však bylo v roce 2012 upuštěno a úsek byl postaven klasickým způsobem, tedy z peněz státního fondu dopravní infrastruktury. Do několika let ovšem Česká republika přestane být příjemcem dotací na dopravní infrastrukturu a Ministerstvo dopravy ČR označilo za vhodnou alternativu využití projektů PPP. V roce 2002 vláda Miloše Zemana chtěla formou projektu PPP stavět dálnici D47, stavbu a provoz dálnice svěřila izraelskému konsorciu Housing and Construction. Tato společnost však byla vybrána bez veřejné soutěže a projekt tak musel být zrušen [10]. Další dálniční úsek, ve kterém je uvažováno o využití projektu PPP je dálnice D4 mezi Příbramí a Pískem. Přípravné práce však probíhají pomalu z důvodu nedostatku zkušeností [11].

2.1.3 ÚVN Praha

Cílem projektu ÚVN Praha bylo vybudování, údržba a provoz ubytovny hotelového typu a parkoviště v areálu Ústřední vojenské nemocnice v Praze ve Střešovicích. Záměrem bylo vybudovat z Ústřední vojenské nemocnice v Praze špičkové vojenské zdravotní zařízení, které bude vzdělávat vojenské i civilní lékaře a spolupracovat s mezinárodními institucemi v rámci NATO a EU. Zadavatelem tohoto projektu byla Ústřední vojenská nemocnice (příspěvková organizace Ministerstva obrany ČR). Pro tento projekt byla zvolena metoda DFO a odhadovaná doba trvání projektu činila 25 let [7, s. 187].

Ministerstvo obrany ČR 7 let pracovalo na přípravě společně se soukromou společností Prague Military Hospital Consession. Tato společnost byla vybrána pomocí výběrového řízení a těsně před parlamentními volbami ho schválila úřednická vláda Jana Fischera v plánované částce 2,9 miliardy Kč. Stát by této společnosti musel každý rok platit koncesi ve výši 220 milionů Kč. Po volbách ovšem Nečasova vláda částku zredukovala na 1,9 miliard Kč a Ministerstvo obrany ČR jej i na doporučení antimonopolního úřadu zrušilo. Stát tak musel společnosti Military Hospital Consession v níž má čtvrtinový podíl Metrostav vyplatit 145 milionů jako kompenzaci dosavadních nákladů [12].

2.1.4 Věznice typu s ostrahou

Projekt spočívá v navržení, vybudování, financování, údržbě a provozu nové věznice typu s ostrahou pro výkon trestu vězňených osob s celkovou kapacitou 500 osob splňující evropské standardy v obci Rapotice v okrese Třebíč. Zadavatelem projektu bylo Ministerstvo spravedlnosti ČR a Vězeňská služba ČR. Formou tohoto PPP projektu byla zvolena DBFO s převodem do majetku státu. Investiční náklady byly odhadované na 1,1 miliard Kč [7, s. 187]. Roční náklady byly odhadovány na 135 mil. Kč. Soukromý investor měl věznici vybudovat a provozovat, za což měl inkasovat platby za dostupnost infrastruktury [2, s. 200]. Projekt schválila nejdříve Paroubkova a poté i Topolánková vláda. Se stavbou se mělo začít v roce 2011, změnila se ale vláda a nastala hospodářská krize. Ministerstvo spravedlnosti vedené Pospíšilem nejdříve snížilo náklady a poté projekt úplně zastavilo z důvodu snížení naléhavosti výstavby. Ministerstvo spravedlnosti došlo k závěru, že věznici nepotřebuje, projekt byl zastaven a stát musel zaplatit konsorciu jehož členy byly Deloitte Advisory, Atkins a advokátní kancelář Havel a Holásek 25 milionů Kč za poradenství pro realizaci projektu [13].

2.1.5 Kulový blesk

Projekt „Kulový blesk“ se zabývá optimalizací provozu nemovitostí vlastněných Českou republikou v působnosti Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Realizace spočívá ve vytipování a zajištění vhodné lokality, vyprojektování a výstavbě nového sídla pro 8 státních institucí, výměně 12 stávajících nemovitostí za novou budovu a zajištění její dlouhodobé správy a provozu. Zadavatelem projektu bylo Ministerstvo Průmyslu a obchodu ČR a očekávanou formou projektu PPP měla být DBFO [7, s. 187-188]. Do jedné budovy se mělo sestěhovat 12 organizací v působnosti ministerstva např. Česká obchodní inspekce, agentura CzechInvest, CzechTrade či Úřad průmyslového vlastnictví. Stát by tímto projektem ušetřil minimálně 100 milionů Kč ročně. Z důvodu ekonomické krize byl však projekt pozastaven [14].

2.1.6 Justiční areál

Projekt Justičního areálu v Ústí nad Labem měl zahrnovat výstavbu, údržbu a provoz soudní budovy. Zadavatelem projektu bylo Ministerstvo spravedlnosti ČR. Realizace měla proběhnout formou DBFO a byly zvažovány dvě možnosti převodu do majetku státu. Jednou z variant bylo převedení do majetku státu ihned na začátku projektu, nebo až po jeho dokončení. Investiční náklady byly predikovány ve výši 1,4 miliardy Kč [7, s.188]. Výhodou tohoto projektu měly být zkušenosti čerpané z Velké Británie, kde mají s výstavbou justičních areálů v rámci projektů PPP bohaté zkušenosti [2, s. 200]. Tento projekt byl v roce 2011 ukončen z důvodu neekonomičnosti a stavba bude realizována formou veřejné zakázky [15].

2.1.7 Autobusové nádraží

Projekt Revitalizace autobusového nádraží v Třebíči spočíval ve vybudování moderního autobusového terminálu. Součástí projektu byla také výstavba obchodní galerie a parkovacího domu. Zadavatelem projektu byla Třebíč a plánovanou formou byla DBFO. Soukromý partner měl zajistit návrh vnitřních prostor, výstavbu, financování a dlouhodobý provoz. Tento projekt skončil ve fázi úvah a nebyl nikdy realizován [7, s. 188].

2.1.8 Zásobování teplem

Projekt „Centrální zásobování teplem v Kopřivnici“ spočíval v modernizaci stávajících rozvodů tepla. Konkrétně měly být stávající rozvody tepla nahrazeny moderními systémy, a navíc měl být pořízen vlastní tepelný zdroj na zemní plyn. Zadavatelem tohoto projektu bylo město Kopřivnice a realizace byla očekávaná formou DBFO. Celkové investiční náklady měly činit 250 milionů Kč, přičemž projekt kalkuloval s dotací z EU ve výši 40 milionů Kč. Projekt byl plánován na 15 let [7, s. 188]. Koncesní řízení bylo v polovině roku 2010 zrušeno, protože potenciační koncesionář nebyl schopný doložit závazný příslib financování projektu [16].

2.1.9 Sportovně-rekreační areál

Město Kopřivnice vypsal projekt nazvaný „Rekonstrukce a zajištění provozu Sportovně-rekreačního areálu.“ Tento projekt spočíval ve vybudování komplexu sportovišť. Forma tohoto projektu byla stanovena DBFO. Celkové investiční náklady byly odhadovány na 150–400 milionů Kč v závislosti na variantě řešení. Odhadovaná doba projektu měla činit 25-30 let [7, s. 188]. Projekt byl ale z důvodu velké finanční náročnosti po podání nabídek zamítnut, jelikož v té době nastávala hospodářská krize a město by bylo povinno každý rok platit minimálně 10 milionů Kč, což byla pro Kopřivnici příliš vysoká částka [17].

2.2 Uskutečněné PPP projekty v České republice

2.2.1 Výstavba horkovodu v Bohumíně

Projekt výstavby horkovodu v Bohumíně spočívá v dodávce tepla z tepelné elektrárny Dětmárovice do Bohumína. V první řadě byl projekt určen pro městské domy a byty, následovala školská a kulturní zařízení a ostatní objekty příspěvkových organizací města Bohumín. Na tento teplovod však jsou napojeny i objekty soukromých vlastníků zejména stavebních bytových družstev. Nejedná se zde však o klasický způsob projektu PPP tedy „postav, provozuj a předej“, ale o případ, kdy soukromý koncesionář zařízení postaví a město zaručí dlouhodobý odběr s možností dalšího prodloužení. Bohumín má tak díky tomuto projektu zajištěnou dodávku tepla za stabilní cenu, která může být upravena pouze za předem stanovených podmínek. Samotná výstavba teplovodu si vyžádala zhruba 500 milionů Kč, přičemž náklady na výstavbu teplovodu hradil vybraný dodavatel [18]. Tímto vybraným dodavatelem se stala společnost ČEZ. Stavba teplovodu započala na podzim roku 2010 a dokončena byla koncem roku 2011 [16]. Městský rozpočet nebyl díky PPP projektu zatížen příliš vysokým výdajem. Soukromá firma má díky spolupráci zajištěny dlouhodobé dodávky tepla a návratnost investice. Díky tomuto projektu došlo i ke snížení cen pro konečného spotřebitele. Starosta Bohumína Petr Vícha ale uvedl, že o dalších PPP projektech neuvažují z důvodu vysoké administrativní náročnosti, jenž se vyplatí jen u velkých projektů [18].

2.2.2 Plzeňské depo

Projekt plzeňského depa je největším koncesním PPP projektem realizovaným v České republice. Forma projektu byla zvolena BOT neboli postav, provozuj a převed'. Délka celého projektu byla stanovena na 29 let od ledna 2019 do prosince roku 2041. Zadavatelem projektu byly oficiálně Plzeňské městské dopravní podniky, a.s., ale reálně veškerá jednání a administrativu prováděl akcionář společnosti město Plzeň. Financování stavby depa bylo zajištěno bankovním úvěrem u ČSOB ve výši 0,8 miliard Kč, dotací ze strukturálních fondů Evropské unie ve výši 0,4 miliard Kč a vlastním kapitálem ve výši 0,4 miliard Kč [19]. Na začátku projektu se město Plzeň rozhodovalo mezi variantou postavit a provozovat depo za vlastní náklady a možností spolupráce se soukromým partnerem. Rozhodující roli v tomto rozhodnutí hrála cena. Město Plzeň zpracovalo analýzy, které kalkulovaly koupi pozemku, stavbu a provoz depa po dobu 29 let s výslednou hodnotou 14 miliard Kč. Oproti tomu spolupráce se soukromou společností konkrétně s Škodou Transportation vyšla o 2 miliardy méně, jelikož soukromá společnost vykalkulovala úsporu ve výši 1 miliardy Kč na servisu,

protože s ním už měla zkušenosti a další 1 miliardu byla společnost schopná uspořít na výstavbě depa, jelikož měla vhodný pozemek v areálu Škody. Projekt byl velice náročný na přípravu, který zahrnoval tisíce stran zadávací dokumentace, protože bylo nutné předpovídat a definovat co se bude v každém okamžiku projektu dít. Příprava projektu trvala 2,5 roku, přičemž Škoda Transportation úzce spolupracovala s bankou ČSOB konkrétně s jejími právními a technickými poradci. Po uplynutí doby projektu převede Škoda depo Plzeňským dopravním podnikům za symbolickou 1 Kč. V době předání ovšem musí mít depo minimálně 25% zůstatkovou hodnotu [20]. Projekt se potýkal s problémem vypsáním veřejné zakázky, protože Transparency International upozorňoval Ministerstvo Financí ČR a město Plzeň, že se u tohoto projektu dle jejich názoru jedná o porušení zákona o veřejných zakázkách ze strany zadavatele, jelikož spojil do jedné zakázky dvě ne zcela související plnění (opravy a údržby - stavební práce). Toto spojení mohlo dle Transparency International způsobit diskriminaci některých potencionálních uchazečů, kteří nemohli nabídnout obě plnění současně. Dále byly kritizovány i zpracované posudky, které braly v potaz pouze výstavbu nového depa nebo zachování depa současného [21]. Projekt byl i přes výtky realizován, jelikož nepopiratelným argumentem pro realizaci formou PPP byly ušetřené 2 miliardy Kč. Město bude společnosti Škoda Transportation platit ročně 236 milionů Kč. Tato suma bude každý rok navýšená o inflaci [22].

2.2.3 Víceúčelový sportovní areál v Tachově

Jedním z prvních PPP projektů realizovaných v České republice byl projekt v Tachově v Plzeňském kraji. Mezi městem Tachov a soukromým subjektem zde byla uzavřena koncesní smlouva na provoz a údržbu víceúčelového sportovního areálu. Cílem tohoto projektu bylo vybudovat na místě původní skládky moderní víceúčelový sportovní areál. V roce 2007 vybralo město Tachov soukromého partnera, jenž se smluvně zavázal po dobu 15 let spravovat a provozovat celý areál. Město mu na oplátku umožnilo vybírat poplatky od uživatelů a provozovat doplňkové komerční služby v tomto případě občerstvení. Soukromý partner za to městu poskytl finanční částku, kterou Tachov použil pro částečnou úhradu výstavby probíhající klasickou veřejnou zakázkou. Výsledkem této spolupráce je funkční a vyhledávaný sportovní areál, který je ve smluvně stanoveném rozsahu volně přístupný pro tachovské školy a pro tréninky místního sportovního oddílu [23]. Soukromý partner začal od poloviny roku 2008 provozovat sportovní areál jenž zahrnuje atletický stadion, fotbalová hřiště, zimní stadion, sportovní halu, tenisové kurty, plavecký bazén a lyžařský svah [24]. Areál je a bude i po skončení smluvního vztahu v majetku města. Financování projektu bylo zajištěno z dotací Ministerstva školství ČR a prostředků soukromého investora [25].

2.2.4 Rekonstrukce zimního stadionu v Říčanech

Projekt rekonstrukce zimního stadionu v Říčanech se řadí mezi největší uskutečněné projekty v České republice. Město Říčany nemělo dostatek finančních prostředků k realizaci výstavby zimního stadionu. Starý stadion byl v roce 2010 z havarijních důvodů uzavřen, ale město nemělo dostatek financí na jeho rekonstrukci v odhadované výši 100 milionů Kč. Z toho důvodu se rozhodly pro řešení formou PPP projektu. Poté následovalo koncesní řízení na výběr investora a provozovatele zimního stadionu. Smlouva se měla uzavřít do konce roku 2010, avšak jednání selhala [26]. Poté byl stadion 3 roky mimo provoz a město Říčany se snažilo sehnat partnera, žádat o dotace, nebo najít nového provozovatele. Všechny pokusy byly neúspěšné a město se rozhodlo znovu zkusit financování formou PPP projektu. Součástí projektu byla výstavba nové ledové plochy, menší ledové plochy, tribuny pro 400 diváků, osvětlení, posilovny, parkoviště a restaurace [27]. Nejvážnější zájem o spolupráci projevil bývalý hokejista Martin Altrichter, který se stal hlavním investorem. Stavba zimního stadionu byla dokončena koncem roku 2016 a slavnostní otevření proběhlo 11. prosince 2016 [28].

2.2.5 Ozdravné centrum Ještěrka v Ostravě

Ozdravné centrum Ještěrka v Ostravě původně zajišťovala soukromá společnost na základě obyčejné nájemní smlouvy, která pro město nezaručovala dostatečnou míru kontroly a záruky poskytování požadovaných služeb. Město Ostrava se z toho důvodu rozhodlo vyhlásit na výběr provozovatele koncesní řízení. Koncesi získal původní provozovatel, ale město získalo větší kontrolu a nová smlouva dala provozovateli celou řadu nových povinností. U tohoto projektu se koncese stahovala pouze na služby. Centrum je plně vybaveno a provozovatel může k zajištění tržeb využívat krytý bazén, tělocvičnu, prostory pro rehabilitace, hřiště pro volejbal, ruské kuželky, dráhu pro in-line bruslení a cvičnou lezeckou stěnu. V koncesním projektu byly jasně definovány služby, které mají být provozovatelem zajištěny a jejich požadovaná úroveň. Stanovena byla minimální týdenní doba, kterou je zaručena přístupnost bazénu pro veřejnost. Ostatní služby byly ponechány na komerční využití provozovatelem. Provozovatel centra má právo na platby od návštěvníků a pronájem nebytových prostor. Jelikož předpokládaný výnos ze vstupného není dostačující (při zachování sociálně únosných cen), platí město provozovateli roční poplatek za dostupnost, jehož výše byla rovněž hodnotícím kritériem v rámci koncesního řízení. Provozovatel je povinen provádět opravy a údržby do stanovené částky, finančně náročnější opravy provádí město. Koncesní smlouva byla uzavřena na 10 let a po jejím konci je provozovatel povinen Ozdravné centrum Ještěrka v Ostravě předat zpět městu [29].

2.2.6 Provozování autobusových a trolejbusových zastávek Ústí nad Labem

V Ústí nad Labem funguje PPP projekt, jehož podstatou je koncese na provozování zastávek MHD. Jedná se o čistou koncesi, na jejímž základě soukromý partner po dobu 15 let spravuje zastávky MHD [23]. Koncesní řízení komplexně realizovala renomovaná advokátní kancelář MT Legal. Poradensky se na přípravě projektu podílela také společnost Facility. V koncesním řízení byla vybraná společnost EuroAWK, která má dle smlouvy ve správě 132 zastávek MHD v Ústí nad Labem. Vybraná společnost EuroAWK nese zodpovědnost za celkový stav přístřešků a financování jejich výstavby a oprav. Finance na výstavbu a údržbu by měla vybraná společnost získat provozováním světelných reklam na těchto přístřešcích. Koncesionář bude navíc do rozpočtu města přispívat část příjmů z prodeje reklamních ploch. Ústí to přinese rychlou a efektivní obnovu části zastávek, jejich udržování na odpovídající úrovni a zvyšování celkové kvality servisu pro cestující [30]. Údržba zastávek Ústí nad Labem každoročně vyšlo na 571 609 Kč. Koncesionář bude dále prvních 7 let ročně odvádět paušální částku ve výši 10 000 Kč a od osmého roku bude společnost EuroAWK městu odvádět 10 % z obrátu za každou reklamní plochu ročně. Město dále může využívat 7 % všech reklamních ploch po dobu 30 dní za jeden kalendářní rok k informování občanů a návštěvníků města [31].

2.2.7 Parkovací dům Rychtářka v Plzni

PPP projekt parkovacího domu Rychtářka v Plzni vznikl partnerstvím mezi městem Plzeň a společností HERMOSA Real Estate, jenž vyhrála výběrové řízení. Tento projekt byl jedním z prvních uskutečněných PPP projektů v ČR a dosud patří mezi největší realizované projekty [32]. Projekt byl realizován tzv. kvazikoncesí, což znamená že provoz parkovacích stání zajišťuje město, které však přeneslo na partnera rizika souvisejících s výstavbou a provozem Rychtářky [33]. Investorem byla společnost HERMOSA Parking Plzeň, a.s. Celková investice činila 351 milionů Kč. Generálním dodavatelem stavby byla společnost BAK stavební společnost a.s., stavbu navrhli architekti ze společnosti AVE architekt a generálním architektem byla společnost HELIKA a.s. Celková kapacita parkovacího domu je 447 parkovacích míst [34]. Smlouva byla podepsána na 20 let a Plzeň bude po dobu 19 let platit 18,8 mil. Kč [35]. Tento projekt je pro město Plzeň o 7 % výhodnější oproti vlastní realizaci stavby parkovacího domu a následného provozu. Výše cen za parkování určuje dle smlouvy vždy město [36]. V současné době je cena parkovného stanovena na 10 Kč/hod. a maximálně 60 Kč za den [37].

2.2.8 Další úspěšně realizované PPP projekty v České republice

- Zajištění školního a veřejného stravování v Říčanech [37]
- Zajištění komunálních služeb v Mníšku pod Brdy [37]
- Zajištění monitoringu kvality ovzduší [37]
- Výběr koncesionářů zajišťující vznik a provoz elektronických tržišť veřejné správy [37]
- Zajištění dodávek vody a plynu v Táboře [23]
- Teplárenská koncese v obci Velká Hleďsebe [37]
- Revitalizace areálu pohraničnicků na fotovoltaickou elektrárnu v Zadním Chodově [37]
- Domov na Dómském pahorku v Litoměřicích [38]
- Vodohospodářská koncese v Turnově [39]
- a mnohé další...

2.3 Smart city projekty v České republice

Příkladem realizace projektů konceptu smart city je Kolín. V Kolíně fungují v současné době 4 chytré projekty. Prvním z nich je Chytré parkování. Díky čidlům v dlažbě mohou lidé v Kolíně přes web, aplikaci v mobilním telefonu, ale i přímo na místě na interaktivních tabulích vidět, kolik je v současné době ve městě volných míst. Aplikace zároveň umožňuje extrémně jednoduchý systém placení parkovného po celém Kolíně. Díky této aplikaci nemusí řidiči hledat parkovací automat a využívat parkovací lístek. Navíc si mohou parkování kdykoliv prodloužit. Dalším chytrým projektem je Kolínská chytrá klíčenka, která je primárně určena pro žáky základních škol. Tato klíčenka v podobě malé kartičky nahrazuje elektronické čipy a peněženky, které žáci běžně využívají. Tato klíčenka zastává funkci čtenářské průkazky v knihovně, čipu ve školních jídelnách, elektronického zámku a časové jízdenky v tamní MHD. Dalším chytrým projektem pro obyvatele Kolína je mobilní aplikace Kolín v mobilu. Tato aplikace je určena nejen turistům, ale i obyvatelům města, kteří se dozvědí informace o městě, mohou vyhledávat kontakty a přímo volat či psát odpovědným úředníkům. Dále lze odeslat obrázek závady vzniklé ve veřejném prostoru. Posledním chytrým projektem fungujícím v Kolíně je „Systém chytrého odpadového hospodářství,“ který monitoruje zaplněnost kontejnerů na tříděný odpad. Lidé se díky webu dozvědí, kde je nejbližší kontejner. Všechny tyto projekty město Kolín realizovalo ve vlastní režii a nevznikly formou PPP projektů [40].

2.4 Smart city a PPP projekty v České republice

Projekty chytrých měst jsou členěny do 5 hlavních kategorií.

- Chytrá správa města – elektronické dotazníky, elektronická podatelna, registry smluv přístupné veřejnosti, informační aplikace atd.
- Doprava a mobilita – inteligentní zastávky MHD, chytré lavičky, chytré parkování, chytré přechody pro chodce, kontrola obsazenosti parkoviště, využívání elektrokol atd.
- Životní prostředí a energetika – odpadové hospodářství, hospodaření s vodou, obnovitelné zdroje, odpadní vody, snižování energetické náročnosti atd.
- Podpora podnikání a sociálních služeb – podpora podnikatelského prostředí, příprava pozemků k vybudování technické zóny, podpora komunitního života atd.
- Informační a komunikační technologie – kamerové systémy, zavádění veřejného Wi-Fi připojení, integrované alarmové systémy, open data, interaktivní mobilní aplikace atd.
- Ostatní projekty – chytré služby, bezpečnost města, kvalita života [41]

V České republice dosud nebyl, dle dostupných informací, realizován projekt propojující myšlenku projektu PPP a projektu Smart City, jenž by tak byl nazván. Některé uskutečněné PPP projekty, například stavba horkovodu v Bohumíně, zajištění dodávek vody a plynu v Táboře či zajištění monitoringu kvality ovzduší, lze z pohledu chytrých měst zařadit do kategorie životního prostředí a energetiky. Dále například projekt parkovacího domu Rychtářka obsahuje prvky chytrého parkování či rekonstrukce zastávek MHD v Ústí nad Labem na inteligentní zastávky, čímž by tyto projekty se svými smart prvky spadaly do kategorie doprava a mobilita. Tyto příklady by se tak daly považovat za první projekty kde byla propojena spolupráce veřejného a soukromého sektoru se smart city. Samotná města mohou vývoj k tzv. „chytrosti“ zahájit, ale bez potřebné podpory místního soukromého sektoru jen stěží zajistí udržitelnost projektů. Existuje více variant podpory a zapojení ze strany veřejného sektoru, ale nejčastěji jsou skloňovány PPP projekty. Výzkumná společnost IDC odhaduje, že do konce tohoto desetiletí bude celosvětově více jak 50 % projektů Smart City realizováno formou PPP projektů [42].

3 Analýza projektů v rámci PPP

Analýza PPP projektů byla provedena na základě předem stanovených kritérií. Prvním kritériem bylo zvoleno časové. Konkrétně byly brány v potaz projekty starší než 5 let, u kterých již vznikla prvotní infrastruktura a tyto projekty jsou ve fázi plnění koncesní smlouvy mezi veřejným a soukromým sektorem. Druhým kritériem při výběru projektů bylo kritérium nákladové, ve kterém byly zvoleny projekty s cenou vyšší než 1 mil. Kč, z toho důvodu, aby se jednalo o větší projekty. Dalším stanoveným kritériem při výběru projektů byly prvky moderních technologií. Posledním kritériem byla forma projektu, kdy byly vybrány pouze ty, které byly realizovány formou partnerství veřejného a soukromého sektoru neboli PPP.

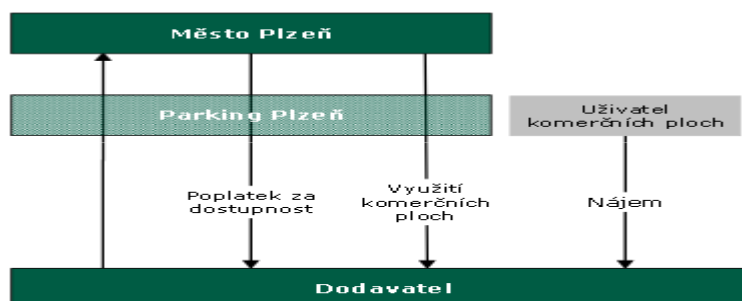
3.1 Parkovací dům Rychtářka v Plzni

3.1.1 Základní informace

Projekt parkovacího domu Rychtářka v Plzni byl jedním z prvních PPP projektů realizovaných v České republice. Vznikl partnerstvím mezi veřejným subjektem městem Plzeň a soukromou společností z Prahy HERMOSA Real Estate, která vyhrála výběrové řízení [32]. U tohoto projektu se jedná o tzv. kvazikoncesi, což znamená že provoz parkovacích stání ve vztahu k veřejnosti zajišťuje město, které ovšem přeneslo na investora významný objem rizik souvisejících s výstavbou a provozem parkovacího domu [33]. Forma PPP projektu byla zvolena DBFM neboli navrhni, postav, financuj a udržuj [43]. Parkovací dům Rychtářka je situován v ulici Truhlářská, která se nachází na okraji vnitřního města Plzeň v těsné blízkosti s městskou památkovou zónou. V blízkosti parkovacího domu se také nachází fotbalový stadion Doosan Aréna, ve které hraje své domácí zápasy FC Viktoria Plzeň a v okolí tohoto stadionu s kapacitou 11700 diváků se nenachází žádné jiné parkoviště s potřebnou kapacitou. Jelikož se Rychtářka nachází v blízkosti památkového centra, musela být stavba konzultována se zástupci památkové péče. Pro ulehčení spojení s památkovým centrem Plzně byla z druhého nadzemního podlaží postavena lávka propojující parkovací dům s centrem města [44]. Základní kámen byl položen 13. července 2010 a stavba trvala necelý rok. Slavnostní otevření parkovacího domu Rychtářka proběhlo 23. června 2011 za účasti hlavních iniciátorů projektu, konkrétně primátora města Plzně Martina Baxy a jeho náměstka Petra Runda [45].

Investorem byla akciová společnost HERMOSA Parking Plzeň, a.s. a investice vložené do stavby činily celkem 351 milionů Kč. Generálním dodavatelem stavby byla společnost BAK stavební společnost a.s., stavbu navrhovali architekti společnosti AVE architekt a generálním architektem byla společnost HELIKA a.s. Celková kapacita parkovacího domu je 447 parkovacích míst, přičemž z toho je 27 parkovacích stání vyhrazeno pro občany se sníženou pohyblivostí a 8 míst pro rodiny s dětmi [34].

Smlouva byla podepsána na 20 let z toho 1 rok byl koncesní smlouvou určen na výstavbu a zbylých 19 let provozování parkovacího domu. Statutární město Plzeň bude po dobu 19 let platit poplatek za dostupnost infrastruktury ve výši 18,8 milionu Kč. Jelikož se zde však nejednalo o klasickou koncesní smlouvu ale kvazikoncesi, připadl parkovací dům ihned po výstavbě do vlastnictví zadavatele [35]. Tento projekt byl pro město Plzeň o 7 % výhodnější oproti vlastní realizaci stavby parkovacího domu a následného provozu. Výše cen za parkování určuje dle smlouvy vždy město [36]. Město Plzeň jakožto zadavatel zakázky je povinno platit soukromému partnerovi společnosti HERMOSA Parking Plzeň ročně poplatek za dostupnost ve výši 18,8 mil. Kč po dobu 19 let. Příjmy z parkovného naopak inkasuje Plzeň prostřednictvím společnosti Parking Plzeň a ovlivňuje také ceny parkovného. Naopak příjmy z pronájmu komerčních ploch získává soukromý partner [35].



Obrázek 2 - Struktura projektu [43]

3.1.2 Technické řešení stavby a využití moderních technologií

Celkový obstavěný prostor parkovacího domu je 53 500 m³ [44]. Součástí objektu je také komerční prostor o velikosti 1600 a 350 m² [34]. Vjezd, výjezd a zásobování je situováno v zadní části parkovacího domu z ulice Truhlářská a v budoucnosti se počítá s napojením výjezdu na plánovaný Roudenský obchvat. V přízemí objektu se nachází prostory pro obsluhu a ostrahu objektu a nezbytné technické zázemí. Jelikož se parkovací dům nachází v blízkosti řeky Mže, je technické vybavení například strojovna slaboproudu a silnoproudu či výměňková stanice umístěna do druhého nadzemního podlaží z důvodu nebezpečí záplav [34].

V přízemí je parter Rychtářky oživen prosklenými výlohami komerčních prostorů. Z jedné strany parkovacího domu je fasáda objektu porostlá vegetací, která v letních měsících pomáhá odolávat slunečnímu svitu a zlepšuje klimatické podmínky. Parkovací dům je také vybaven proskleným výtahem, jenž svým tubusem propojuje obě o půl podlaží posunuté části budovy. Protože se jedná o velkokapacitní parkovací dům byl v tomto parkovacím domě využit D'Humiho systém parkování, ve kterém vozidla zdolávají krátké rampy mezi jednotlivými parkovacími podlažími, což umožňuje ve všech prostorách parkovacího domu jednosměrný pohyb vozidel a odděluje tak vjezd a výjezd z parkovacího domu [34].

Parkovací dům Rychtářka je zapojen do online parkovacího systému, který je jednotný pro veškerá zpoplatněná parkovací místa v Plzni. Tento systém spravuje akciová společnost Plzeňské městské dopravní podniky. Díky tomuto systému je parkovné na městských parkovacích stáních v centru města, parkovišti v sadech Pětatřicátníků, parkovacím domě Nové Divadlo a parkovacím domě Rychtářka vybíráno jednotně. Funguje také online systém, který eviduje aktuální obsazenost parkovacích stání. Pro Rychtářku a další parkovací místa jsou také vydávány společné parkovací karty. Ty se dělí na parkovací kartu R určenou pro residenty a parkovací kartu P neboli předplatitelskou určenou pro právnické či fyzické osoby a veřejné organizace, které zaručují parkovací stání v blízkosti bydliště či provozovny. Rychtářka je také díky moderním technologiím dostupná 24 hodin denně [37].

3.1.3 Důvody výstavby

Potřeba parkovacího domu v Plzni byla dána vysokou obsazeností parkovacích míst v širším centru města až ve výši 110 %. V centrální oblasti města se v roce 2010 nacházelo 1769 parkovacích míst a jejich kapacita již nedostačovala. Výchozím bodem pro zadávání a vypracování koncesního projektu byl vydaný územní plán a schválená dlouhodobá koncepce zpracovaná pro řešení statické dopravy v Plzni. Cílem projektu bylo využití lokality Rychtářky a navýšit počet parkovacích míst z původních 124 na minimálně 400 parkovacích míst. Za tímto účelem byla založena i společnost Parking Plzeň, která organizuje parkování v centru Plzně konkrétně v parkovacích domech Rychtářka a Nové divadlo, podzemní parkoviště v sadech Pětatřicátníků, Pobřežní ulici a v městských parkovacích zónách [43].

3.1.4 Porovnání koncesního projektu a tradiční formy

Na samém začátku projektu parkovacího domu Rychtářka, bylo nutné rozhodnout, zda bude projekt realizován tradiční formou, tedy vlastním financováním města Plzeň a spravováním parkovacího domu, či formou partnerství se soukromou společností formou koncesní smlouvy.

Hlavním rozhodovacím faktorem výhodnosti PPP projektu byla čistá současná hodnota výdajů. V níže přiložené tabulce jsou zobrazené průměrné diskontované roční výdaje a čistá současná hodnota projektu.

Tabulka 3 - Srovnání výhodnosti kvazikoncese s tradiční formou veřejné zakázky [46]

Čistá současná hodnota peněžních toků města	Diskontované průměrné roční výdaje	Čistá současná hodnota projektu
Tradiční forma (PSC)	-13 185 000 Kč	-263 706 000 Kč
Kvazikoncese (PPP)	-12 568 000 Kč	-251 361 000 Kč

Z těchto údajů vyplývá, že výdaje statutárního města Plzeň jsou nižší ve variantě kvazikoncese oproti variantě tradiční formy veřejné zakázky.

Tabulka 4 – Rozdíl ve výdajích oproti levnější variantě [46]

Rozdíly ve výhodnosti variant řešení	Rozdíl v celkových výdajích proti levnější variantě	Procentní rozdíl ve výdajích proti levnější variantě
Tradiční forma (PSC)	12 344 000 Kč	4,41 %
Kvazikoncese (PPP)	0 Kč	0,00 %

Realizace parkovacího domu Rychtářka formou kvazikoncese je méně finančně nákladná oproti tradiční formě. Tento jev je způsoben tím, že příjmy z parkování bude inkasovat Plzeň. Tímto příjmem měly být kryty poplatky za dostupnost infrastruktury ve výši 18,8 mil. Kč, jenž je město Plzeň povinno platit soukromému partnerovi. Obsazenost parkovacího domu však v prvních letech nedosahovala předpokládaných hodnot a projekt byl tak z pohledu města Plzně ztrátový. V letech 2010 až 2013 dosahovala obsazenost parkovacího domu kritické hranice 20 % a město bylo každý rok v záporných hodnotách [35].

3.1.5 Posuzované varianty parkovacího domu

Při rozhodování o výsledné podobě parkovacího domu Rychtářka byly zvažovány dvě varianty. První variantou bylo nadzemní parkoviště bez komerčních plochy s celkovou kapacitou 600 parkovacích stání. Druhou zvažovanou variantou bylo nadzemní parkoviště s celkovou kapacitou 400 parkovacích stání a komerčními prostory. Odhadované investiční náklady na variantu parkovacího domu bez komerčních ploch byly 276 mil. Kč s DPH. U této varianty se počítalo s koncepcí parkování na šikmých plochách. Oproti tomu varianta s komerčními prostory počítala s parkováním na rovných plochách a vycházela na 219 mil. Kč s DPH [32].

Tabulka 5 - Porovnání nákladů a výnosů zvažovaných variant [46]

	Investiční náklady	Roční výnos z komerce	Roční výnos z parkování	Celkové roční výnosy
Nadzemní parkoviště bez komerčního prostoru	276 mil. Kč	0 Kč	7,9 mil. Kč	7,9 mil. Kč
Nadzemní parkoviště s komerčním prostorem	219 mil. Kč	5,4 mil. Kč	5,3 mil. Kč	10,7 mil. Kč

Vítěznou variantou se stalo nadzemní parkoviště s komerčním prostorem, pro které rozhodly nižší investiční náklady o 57 mil. Kč a celkově vyšší výnosy.

3.1.6 Rozdělení rizik projektu

V projektu parkovacího domu Rychtářka byla rozdělena rizika mezi město Plzeň jakožto zadavatele, které zastupuje veřejný sektor a soukromou společnost HERMOSA Parking Plzeň jakožto koncesionáře. Rizika byla upravena v koncesní smlouvě a ta rizika, která byla pominuta nese koncesionář. Většina rizik byla přesunuta na soukromého partnera. Rizika, která jsou sdílená, nesou oba partneři společně [43].

Tabulka 6 - Rozdělení rizik v projektu parkovacího domu Rychtářka [43]

Riziko	Město Plzeň	Soukromý partner	Sdílené
Projektová příprava (zpoždění, vícenáklady, změny)		X	
Výstava (zpoždění, vícenáklady, nehody)		X	
Provozní rizika soukromého partnera - Infrastruktura (následky selhání budovy/zařízení)		X	
Provozní rizika soukromého partnera – služby, podpůrný personál		X	
Poptávka po parkování, využití parkovacích stání v objektu	X		
Poptávka po komerčních službách a využití komerčních prostor v rámci parkovacího domu		X	
Financování		X	
Vývoj cenové úrovně v České republice			X
Změna předpisů – diskriminační	X		
Změna předpisů – nediskriminační		X	
Ostatní daně		X	
Vyšší moc			X

Společnost HERMOSA Parking Plzeň nese rizika spojená s přípravou výstavby, samotnou výstavbou a provozem parkovacího domu, jakožto i financováním. Hermosa musí zajistit dostatečné prostředky na realizaci projektu a nese například úrokové riziko či měnové riziko. Úrokové riziko vyplývá ze změny úrokových sazeb a měnové riziko vychází ze změny kurzů. Příjmy soukromé společnosti jsou zajištěny pronájemem komerčních prostor a poplatky za dostupnost infrastruktury od města Plzeň. Město Plzeň nese rizika špatné předpovědi poptávky po parkovacích stáních a pomocí cen může tuto poptávku ovlivňovat [43].

3.1.7 Příjmy z parkovného

Těsně před slavnostním otevřením parkovacího domu Rychtářka rozhodovali plzeňští radní o výši parkovného. Navrhované ceny parkovného byly 10 Kč/hod. a 20 Kč/hod. Desetikorunový poplatek měl být zaveden pouze pro první měsíce zkušební doby a poté měl být navýšen. Rychtářka se však již od otevření potýká s nezájmem motoristů a jak sám uvedl k obsazenosti v roce 2011 primátor Martin Baxa: „Zatím je to tristní.“ Průměrná obsazenost pohybovala ve výši 25 %. Nejvyšší obsazenost parkovacího domu bývá při fotbalových utkáních místní Viktorie Plzeň, kdy obsazenost dosahuje 75 %. Těchto utkání je ovšem za rok pouze 20 a nejčastěji se odehrávají o víkendu, kdy je cena parkovného nižší. Radnice města si zpočátku nezajem řidičů vysvětlovala špatnou propagací, ale i po jejím zlepšení se obsazenost zvýšila z 20 % na 25 %. Dle vyjádření náměstka Petra Runda by řidiči byli ochotni za parkovné platit 30 Kč/hod., avšak stále by město Plzeň muselo dotovat investora částkou 5,9 mil. Kč. Dle vyjádření ekonomického náměstka Martina Zrzaveckého by se parkovací dům obešel bez dotací při 30% obsazenosti a parkovném ve výši 30 Kč [35]. Předběžné kalkulované příjmy z parkovného byly ve výši 5,3 mil. Kč ročně, což v přepočtu na dny činí 14520,55 Kč. Ani těchto hodnot však parkovací dům v současné době nedosahuje.

Tabulka 7 - Ceník parkovného v parkovacím domě Rychtářka [37]

Tarifní položka	Cena včetně DPH	
Po – Pá 7 - 19 hod.	10 Kč/hod.	60 Kč při nepřetržitém stání
Po – Pá 19 - 07 hod., víkendy	5 Kč/hod.	40 Kč při nepřetržitém stání
Předplatné v časovém pásmu 06 - 20 hod.	1000 Kč/měsíc	11500 Kč/rok
Předplatné v časovém pásmu 18 - 8 hod.	300 Kč/měsíc	3500 Kč/rok
Předplatné nonstop vyhrazeného stání	1300 Kč/měsíc	15000 Kč/rok

Výše parkovného v parkovacím domě Rychtářka je už od svého otevření takřka neměnné. Dle zjištěných údajů, se obsazenost v současné době pohybuje v pracovní dny mezi 45 - 50 % a o víkendu se pohybuje ve výši 30 %.

Následující tabulky zobrazují příjmy při průměrné obsazenosti 25 %, 50 % a 100 %. Sazba pro každé zaparkované vozidlo byla zvolena 60 Kč, tedy jedno stání v horizontu 6 - 12 hod. Počet dní v roce byl stanoven ve výši 365.

Tabulka 8 - Výdaje města při průměrné 25% obsazenosti a parkovném ve výši 10 Kč

	Ročně
Poplatek za dostupnost	18 805 000 Kč
Příjmy z parkovného 10 Kč/hod	2 452 800 Kč
Celkové výdaje města	16 352 200 Kč

Obsazenost ve výši 25 % panovala v prvních 3 letech po otevření parkovacího domu [35]. Z důvodu vysokého nezájmu řidičů a velice nízkých příjmů z parkovného zvažovala Plzeň zvýšení parkovného na 20–30 Kč. K tomu však po jednání zastupitelů Plzně nedošlo [47].

Tabulka 9 - Výdaje města při průměrné 50% obsazenosti a parkovném ve výši 10 Kč

	Ročně
Poplatek za dostupnost	18 805 000 Kč
Příjmy z parkovného 10 Kč/hod	4 905 600 Kč
Celkové výdaje města	13 899 400 Kč

V současné době obsazenost parkovacího domu osciluje okolo 50 %. Výše parkovného zůstala zachována. Příjmy se však díky zvýšenému zájmu řidičů začali zvyšovat a začínají atakovat plánované příjmy ve výši 5,3 mil. Kč.

Tabulka 10 - Výdaje města při průměrné 100% obsazenosti a parkovném ve výši 10 Kč

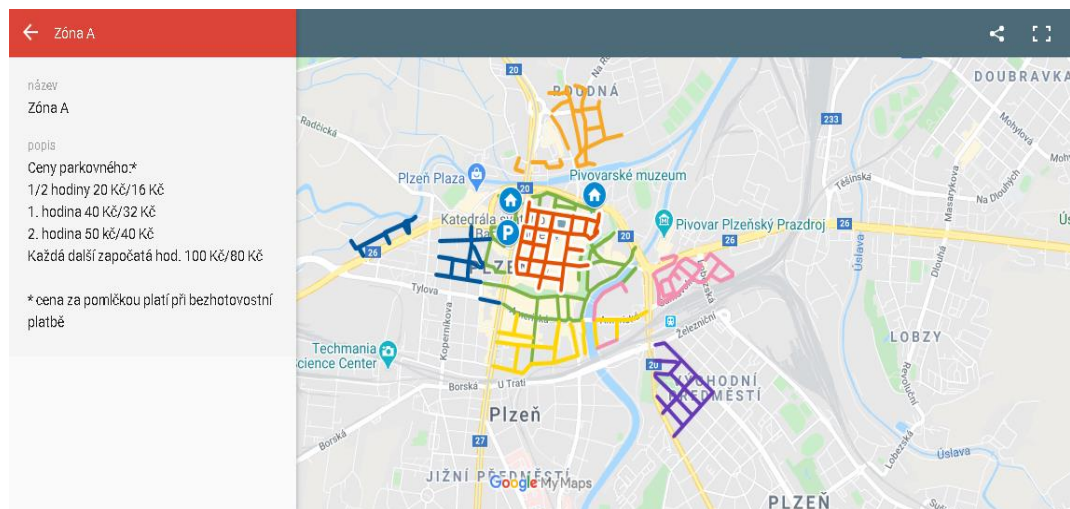
	Ročně
Poplatek za dostupnost	18 805 000 Kč
Příjmy z parkovného 10 Kč/hod	9 789 300 Kč
Celkové výdaje města	9 015 700 Kč

V hypotetické variantě 100% využití kapacity Rychtářky, by příjmy přesahovaly 9,5 mil. Kč, ale stále by nepřesahovaly výši ročního výdaje na poplatek za dostupnost infrastruktury.

3.1.8 Zajištění výnosnosti projektu

V prvních 3 letech po otevření Rychtářky, se obsazenost parkovacího domu průměrně pohybovala na kritické 20% hranici. V roce 2012 došlo k rozšíření placených parkovacích zón i na širší vnitřní město. V dalších letech poté docházelo k zdražení parkování v centru Plzně.

V zóně A (oranžová), která pokrývá historické centrum města, vzrostla cena parkování na 40 Kč/hod. V zóně B (zelená) stoupla cena na 30 Kč/hod. V zóně C (žlutá) je výše parkování 20 Kč/hod. V ostatních parkovacích zónách, a především parkovacích domech Rychtářka a Nové divadlo, zůstala sazba parkování zachována ve výši 10 Kč/hod. V důsledku toho začala Rychtářka nabízet cenově nejpříjemnější cenu parkování v dosahu centru města či fotbalového stadionu a obsazenost parkovacího domu začala stoupat [48]. Díky vyšší obsazenosti parkovacího domu, která se v současné době pohybuje v pracovní dny téměř ve výši 50 % a o víkendech osciluje okolo 30 %, se začaly zvyšovat příjmy z parkování a začaly se blížit příjmům plánovaným, zdaleka se však neblíží poplatku za dostupnost infrastruktury.



Obrázek 3 - Parkovací zóny v Plzni [48]

V modelové situaci by cena parkování na hodinu vzrostla na 30 Kč jako v zóně B, do které geograficky spadá a průměrná obsazenost by zůstala 50 %. Příjmy z parkování by se rapidně zvýšily, ale stále by nepokryly poplatek za dostupnost infrastruktury. Velmi pravděpodobně by však klesla průměrná obsazenost, což by mělo negativní vliv položku příjmů a řidiči by se přesunuly do parkovacích zón s nižším či nulovým poplatkem.

Tabulka 11 - Výdaje města při průměrné 50% obsazenosti a parkovného ve výši 30 Kč

	Ročně
Poplatek za dostupnost	18 805 000 Kč
Příjmy z parkovného 30 Kč/hod	14 716 800 Kč
Celkové výdaje města	4 088 200 Kč

Příjmy z parkovného převýší poplatek za dostupnost infrastruktury v případě, že by se zvýšila cena parkovného v parkovacím domě Rychtářka na 40 Kč/hod. při zachování průměrné obsazenosti 50 %. Této hypotetické varianty je možné dosáhnout pouze v případě zvýšení parkovného i v parkovací zóně B a s tím návazné zvýšení parkovného i v dalších parkovacích zónách. Tento krok by však měl jistě dopady na využití kapacit parkovacích ploch a odliv řidičů do vzdálenějších parkovacích zón s nižším či nulovým poplatkem, jelikož parkovné v takto vysoké hodnotě by bylo pro valnou většinu řidičů nepřijatelné.

Tabulka 12 - Výdaje města při průměrné 50% obsazenosti a parkovného ve výši 40 Kč

	Ročně
Poplatek za dostupnost	18 805 000 Kč
Příjmy z parkovného 40 Kč/hod	19 622 400 Kč
Celkové výdaje města	-817 400 Kč

Příjmy z parkovného v Rychtářce, které by převyšovaly poplatek za dostupnost infrastruktury byly častým tématem pro politickou opozici na radnici města Plzeň. Ta tento jev často kritizovala a jednalo se o její hlavní argument proti parkovacímu domu [35]. Je nutné však připomenout, že odhadované a plánované příjmy byly 5,3 mil. Kč a k této hodnotě se Rychtářka i při zachování současného poplatku ve výši 10 Kč/hod. začíná zvolna přibližovat.

Společnost HERMOSA Parking Plzeň, a.s. má příjmy zaručené z pronájmu komerčních prostor v přízemí parkovacího domu a dále inkasuje každoroční poplatek ve výši 18 805 000 Kč od města Plzeň. Tento poplatek platí město za službu, nikoliv za výstavbu Rychtářky [43]. Zároveň měl tento projekt pro společnost HERMOSA Parking Plzeň přínos v podobě zkušeností s realizací velkého projektu a následné správy parkovacího domu, jenž může společnost využít i v dalších podnikatelských aktivitách či budoucí spolupráci na dalších projektech.

3.2 Provozování a rekonstrukce MHD zastávek v Ústí nad Labem

3.2.1 Základní informace

V Ústí nad Labem se zastupitelstvo města rozhodlo, že vypíše veřejnou soutěž na provozování zastávek městské hromadné dopravy. Formou projektu byla zvolena metoda DBFO (navrhni, postav, financuj a spravuj) na jejímž základě soukromý partner po dobu 15 let spravuje a rekonstruuje přístřešky na zastávkách MHD [23]. Koncesní řízení pro statutární město Ústí nad Labem komplexně realizovala renomovaná advokátní společnost MT Legal.

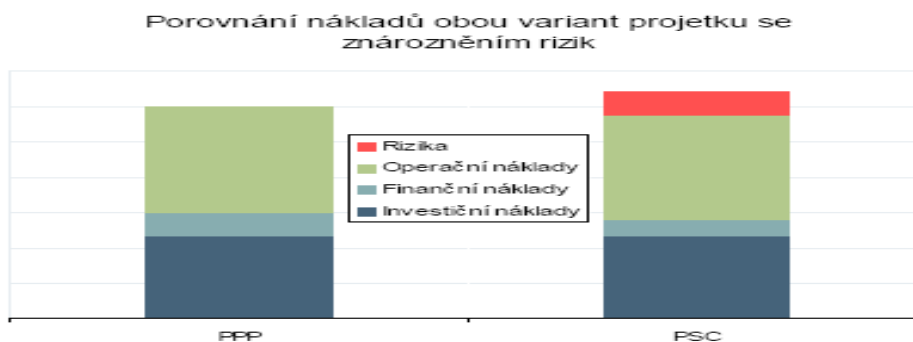
Požadavky města Ústí nad Labem na projekt:

- Komerční využitelnost
- Jednotný design zastávek MHD a přístřešků
- Kvalita odpovídající evropským standardům
- Dodání služby v omezeném časovém rámci

Poradensky se na přípravě projektu podílela také společnost Facility consulting services. U této společnosti si město Ústí nad Labem nechalo zpracovat studii pro vhodnou realizaci projektu. Facility consulting services doporučila v případě realizace formou projektu PPP využít model DBFO neboli navrhni, postav, financuj a spravuj. Koncesionář měl dle požadavků města, jakožto soukromého partnera během prvních sedmi let projektu vybudovat kompletně novou síť zastávek, kterou bude i provozovat, udržovat a zajistí prodej reklamních ploch [30].

3.2.2 Porovnání metody PPP a veřejné zakázky

Při rozhodování o variantě, kterou bude projekt realizován byla brána v úvahu výše nákladů na jednotlivé formy realizace s přihlédnutím k rizikům. Dále byly posuzovány výnosy obou variant a výnosy plynoucí přímo pro město.



Obrázek 4 - Porovnání nákladů obou variant projektu se znázorněním rizik [49]

Při porovnání nákladovosti obou zvažovaných forem realizací vycházela nepatrně lépe tradiční forma veřejné zakázky, dána především nižšími finančními náklady na realizaci projektu, zatímco investiční náklady a operační náklady vycházely ve srovnatelné výši. Ovšem u tradiční formy veřejné zakázky existovala i nezanedbatelná rizika. Mezi ně patřila například špatná kalkulace nákladů na rekonstrukci zastávek a jejich skutečný současný stav. Po započtení všech možných rizik tak bylo zjištěno, že koncept PPP představuje nižší náklady.



Obrázek 5 - Porovnání výnosů obou variant projektu [49]

Porovnání maximálních předpokládaných výnosů tradiční formy realizace s variantou partnerství veřejného a soukromého sektoru jasně vyznělo ve prospěch PPP projektu. Výnosy jsou získávány z pronájmu reklamních ploch na zastávkových přístřešcích. Také u položky příjmů města plynoucích z podílu na pronájmu reklamních ploch byla varianta PPP výhodnější oproti běžné veřejné zakázce. V případě, že by se město Ústí nad Labem rozhodlo celý projekt realizovat formou standardní veřejné zakázky, bylo by pravděpodobně nuceno přenechat pronájem reklamních ploch jinému subjektu, na čemž by trátilo. Na základě těchto podkladů bylo rozhodnuto o realizaci formou partnerství veřejného a soukromého sektoru.

Přesné finanční vyjádření výhodnosti realizace formou PPP projektu či předpokládaná výše výnosnosti a nákladovosti jednotlivých variant nebyla bohužel zveřejněna. Samotné rozhodování zastupitelstva o výběru koncesionáře projektu bylo značně netransparentní.

3.2.3 Výsledek koncesního řízení

V koncesním řízení byla vybrána pražská společnost EuroAWK, která má dle smlouvy ve správě 132 autobusových a trolejbusových zastávek z celkem 206 zastávek MHD v Ústí nad Labem. Koncesní smlouva byla uzavřena na 15 let. Vybraná společnost EuroAWK nese zodpovědnost za celkový stav zastávek, přístřešků a financování jejich výstavby, rekonstrukcí, modernizací a oprav. Společnost EuroAWK je členem mezinárodní skupiny Freund Holding a AWK se sídlem v německém městě Koblenz. Společnost má k dispozici více než 100 000 reklamních nosičů v Německu, České republice, Maďarsku a na Slovensku [50].

Společnost se specializuje na citylight vitríny (CLV) a průměrně každá třetí vitrina v České republice nese logo této společnosti [50]. Finance na výstavbu a údržbu by měla vybraná společnost získat provozováním světelných reklam na těchto zastávkách a z části také z vlastních zdrojů. Město Ústí nad Labem si od tohoto projektu slibovalo zlepšení podmínek pro udržitelný rozvoj dopravy na území města, které ve výsledku povedou k zefektivnění obslužnosti města a spádového území veřejnou dopravou a ke zvýšení návaznosti na další druhy dopravy [31]. Koncesionář bude navíc do rozpočtu města přispívat část příjmů z prodeje reklamních ploch. Pro město to znamená rychlou a efektivní obnovu části zastávek, jejich udržování na odpovídající úrovni a zvyšování celkové kvality servisu pro cestující [30]. Údržba zastávek město Ústí nad Labem každoročně vyšla na 571 609 Kč. Koncesionář bude z patnáctileté koncesní smlouvy prvních 7 let odvádět ročně paušální částku ve výši 10 000 Kč a od osmého roku bude společnost euroAWK městu ročně odvádět 10 % z obrátu za každou reklamní plochu. Město může využívat 7 % všech reklamních ploch po dobu 30 dní za jeden kalendářní rok k informování občanů a návštěvníků města o bezpečnostních a preventivních opatřeních, jakožto i povinné informování občanů vyplývající z platné legislativy [31].

Společnost euroAWK se dále v koncesní smlouvě zavázala udržovat zastávky ve stavu odpovídajícím jejich užití a pravidelně kontrolovat jejich stav. Zastávky musí být bezpečné, čisté a nepoškozené. EuroAWK tak nastává povinnost pravidelné údržby, úklidu a případných oprav dle aktuální potřeby. V případě, že by takto koncesionář nečinil může být od zadavatele zakázky sankcionován či dokonce mu může být vypovězena koncesionářská smlouva. EuroAWK se také rozhodla mnohé z přístřešků na zastávkách MHD nahradit elegantními přístřešky typu Scandium z produkce společnosti mmcité. Tyto přístřešky lze snadněji osadit osvětlenými reklamními vitrínami neboli citylight. Koncesionář se také zavázal vystavět nové přístřešky pro cestující MHD na zastávkách, kde dosud žádné nestály a následně využívat jejich reklamní potenciál [31]. Veškeré náklady na elektrickou energii, osazení vitrín a zřízení přípojky elektrické energie nese dle koncesionářské smlouvy koncesionář. Město Ústí nad Labem se naopak zavázalo, že v přesně stanoveném okruhu od zastávek spravovaných privátním subjektem nebude jiné obdobné reklamní zařízení [31]. Tento projekt tak přináší pro společnost euroAWK prakticky monopol s pronájmem reklamních ploch na zastávkách MHD v Ústí nad Labem. Mimo to získala společnost euroAWK cenné zkušenosti ze spolupráce s městem na projektu PPP. Dále získala zkušenosti z rekonstrukcí zastávek MHD a následné péči o ně. Díky tomuto projektu se může ucházet o podobnou spolupráci i v dalších městech v České republice a zahraničí.

3.2.4 Modernizace zastávek MHD

Dopravní podnik města Ústí nad Labem ve spolupráci s městem a společností euroAWK inicioval kompletní rekonstrukci a modernizaci zastávek MHD. Tato rekonstrukce propojuje hned několik projektů. Společnost euroAWK, která uzavřela s městem koncesionářskou smlouvu rekonstruuje a staví přístřešky na vybraných zastávkách MHD, které dále využívá k reklamním účelům. Dopravní podnik města Ústí nad Labem ve spolupráci se společností euroAWK rekonstruoval 50 trolejbusových zastávek, a to především formou změny průjezdního profilu vytipovaných zastávek, aby mohly být obsluhovány novými nízkopodlažními trolejbusy. Dopravní podnik dále realizoval projekt „inteligentních zastávek“, neboli informačního systému pro veřejnost formou elektronického zařízení nainstalovaného na zastávkový stojan. Toto zařízení informuje cestující o nejbližších odjezdech autobusů a díky spojení s vozy i o aktuální zpoždění. U zastávek, které má v koncesi společnost euroAWK spolupracoval dopravní podnik na zřízení elektrické přípojky od přístřešku k zastávkovému stojanu. Oba projekty realizované Dopravním podnikem Ústí nad Labem byly financovány především z regionálního operačního programu regionu soudružnosti Severozápad a dále také v menší míře prostředky z rozpočtu města Ústí nad Labem a dotačními prostředky Ústeckého kraje [51].

3.2.5 Prvky smart city

Projekt provozování a rekonstrukce autobusových a trolejbusových zastávek MHD obsahuje několik prvků chytrého města. Projekt by náležel do kategorie doprava a mobilita. Vybavování zastávek novými přístřešky značky Scandium a jejich výsledné vybavení reklamní nosiči citylight, které bude využívat i město k informování občanů je jeden z prvků smart city jakožto zapojování technologií do života města. Koncesionář projektu společnost euroAWK také úzce spolupracovala na projektu „inteligentních zastávek, jenž plně splňuje definici chytrých měst. Konkrétně se jednalo o 16 zastávek v centru města, které byly vybaveny informačním panelem umístěným na zastávce, který hlásí písmem i akusticky pro nevidomé cestující odjezdy a příjezdy vozů v reálném čase. Tyto panely jsou propojeny se serverem, do kterého jsou pomocí GPS přenášeny informace o pohybu vozů [52].

4 Budoucí možný rozvoj projektů PPP a smart cities

4.1 Využití PPP projektů k rozvoji smart cities

Díky rychlému rozvoji moderních technologií a zvyšujících se nároků občanů na úroveň veřejných služeb začíná být myšlenka chytrých měst aplikována v českých městech. Koncept projektů chytrých měst neboli smart cities tak začíná být i v České republice důležitým tématem, kterým se zabývají nejen zastupitelé měst a obcí, ale také jednotlivá ministerstva ČR. Zastupitelé začali realizovat první chytré projekty ve svých městech, ale často se potýkají s nedostatkem znalostí a zkušeností s možnostmi využití moderních technologií.

Řešením může být spolupráce s výzkumnými ústavy a vysokými školami, které disponují specialisty na požadovanou problematiku a mají přehled o inovacích využitelných ve prospěch veřejnosti, sami však často nemůžou projekty realizovat. Vhodnou variantou zavádění konceptu chytrých měst tak mohou být projekty PPP. Tyto projekty nejsou v České republice stále běžnou praxí a realizují se především v oblasti vodohospodářství, jak dokládá níže přiložená tabulka. Jako příklad může sloužit výstavba horkovodu v Bohumíně, zajištění dodávek vody a plynu v Táboře, teplárenská koncese v obci Velká Hleďsebe a vodohospodářská koncese v Turnově.

Tabulka 13 - Koncesní smlouvy územních samosprávných celků do 1. 1. 2019 [53]

Předmět koncesní smlouvy	Předpokládaná hodnota předmětu koncesní smlouvy	Podíl na celkové hodnotě koncesních smluv
Vodohospodářství	65 762 446 356 Kč	83,5 %
Energie	3 854 163 270 Kč	4,9 %
Sociální služby	3 650 037 110 Kč	4,7 %
Doprava	846 158 900 Kč	1,1 %
Volnočasová infrastruktura	2 965 124 318 Kč	3,4 %
Ostatní	1 916 714 084 Kč	2,4 %
Celkem	78 724 644 038 Kč	100 %

Z tabulky je zřejmé, že PPP projekty v oblasti vodohospodářství dominují nad ostatními typy projektů. Vodohospodářství přitom nese prvky i chytrých měst a dalo by se v některých případech zařadit do kategorie životního prostředí a energetiky. Konkrétně by se u těchto vodohospodářských projektů mohly vyskytovat prvky jako monitorovací a hodnotící systémy kanalizačních a vodních zdrojů, systémy snižování znečištění vody a systémy zaměřené na zlepšování kvality vody.

Mezi PPP projekty, které spadají do položky doprava, řadíme například parkovací dům Rychtářka v Plzni, nevydařené PPP projekty na výstavbu dálnice D3/R3 a pražský projekt AirCon, ale například i projekt provozování a rekonstrukce zastávek v Ústí nad Labem. Z těchto projektů jsou prvky konceptu smart city nejvíce patrné u projektu parkovacího domu Rychtářka a projektu rekonstrukce zastávek městské hromadné dopravy v Ústí nad Labem.

Konkrétními prvky chytrých měst u parkovacího domu Rychtářka je zapojení Rychtářky do online parkovacího systému, který je jednotný pro všechna parkovací místa v Plzni, u nichž je vybíráno parkovné. Tento systém spravují Plzeňské městské dopravní podniky a díky tomuto systému je parkovné v Plzni vybíráno jednotně a tento systém také umožňuje online sledovat obsazovat parkovacího domu. Díky moderním technologiím a přístupu na parkovací kartu je Rychtářka dostupná 24 hodin denně a poskytuje tak pro občany neomezený přístup ke krytému a hlídanému parkování za nízkou cenu v těsné blízkosti centra Plzně.

Také druhý podrobně popsáný projekt rekonstrukce autobusových zastávek v Ústí nad Labem nese znaky konceptu chytrých měst. Tento projekt byl součástí rekonstrukce autobusových a trolejbusových zastávek MHD. Celkem 16 zastávek bylo dokonce přestavěno na inteligentní zastávky MHD, které byly vybaveny informačním panelem umístěným na zastávkovém stojanu, který hlásí písmem i akusticky pro nevidomé cestující příjezdy a odjezdy vozů v reálném čase. Informační panely jsou propojeny se serverem, který sleduje pomocí GPS aktuální lokalizaci vozů MHD a vypočítává jejich příjezd. Koncesionář tohoto projektu společnost euroAWK rekonstruovala přístřešky, které často dokonce nahradila novým typem přístřešků značky Scandium a veškeré spravované přístřešky vybavila reklamními nosiči citylight, které nejen využívá společnost k pronájmu reklamních ploch, ale využívá je i město Ústí nad Labem k informování občanů.

4.2 Možnosti financování smart cities

Vládní analýza financování konceptu SMART doporučuje při realizaci projektů chytrých měst nejen čerpání národních a evropských prostředků z veřejných dotačních programů ale i spolupráci se soukromým sektorem. Tento sektor může nabídnout vlastní nové inovace a technologie k zajištění a zlepšení služeb pro veřejnost. Při spolupráci soukromého a veřejného sektoru jsou zástupci veřejného sektoru (města, kraje) schopni získat levnější úvěr a pomoci tak realizovat SMART projekty, které by soukromé společnosti bez jejich podpory nebyly schopny realizovat, a naopak soukromé společnosti přinášejí technologie a nová řešení, kterých by města či kraje nebyla bez partnerství s nimi schopna disponovat.

Vláda České republiky a Ministerstvo pro místní rozvoj vypracovaly metodiku, ve které jsou uvedeny veškeré varianty, z nichž je možno získat finanční prostředky. Jednou z doporučených variant financování projektů smart city je forma spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Dle metodiky Ministerstva pro místní rozvoj je k financování projektů chytrých měst možné využít Evropské strukturální a investiční fondy (INTERREG CENTRAL EUROPE, INTERREG DANUBE, URBACT III, HORIZON 2020), či evropské programy (Program LIFE, Evropa pro občany, PF4EE, EIB). Finanční prostředky na realizaci smart city projektů je možné také získat z Evropské investiční banky, Evropského investičního fondu, projektových dluhopisů a samozřejmě také i klasickým úvěrem u českých bank formou investičního či účelového úvěru. Dále je pro financování chytrých projektů možné čerpat národní zdroje například z Technologické agentury České republiky (PROGRAM ALFA, PROGRAM EPSILON). Možné je také využití programy ministerstev České republiky konkrétně PANEL 2013+ (Ministerstvo pro místní rozvoj), Zelená úsporám (Ministerstvo životního prostředí) a Program na podporu podnikatelských nemovitostí a infrastruktury (Ministerstvo průmyslu a obchodu). Mezi delší veřejné zdroje se řadí programy V4 [54].

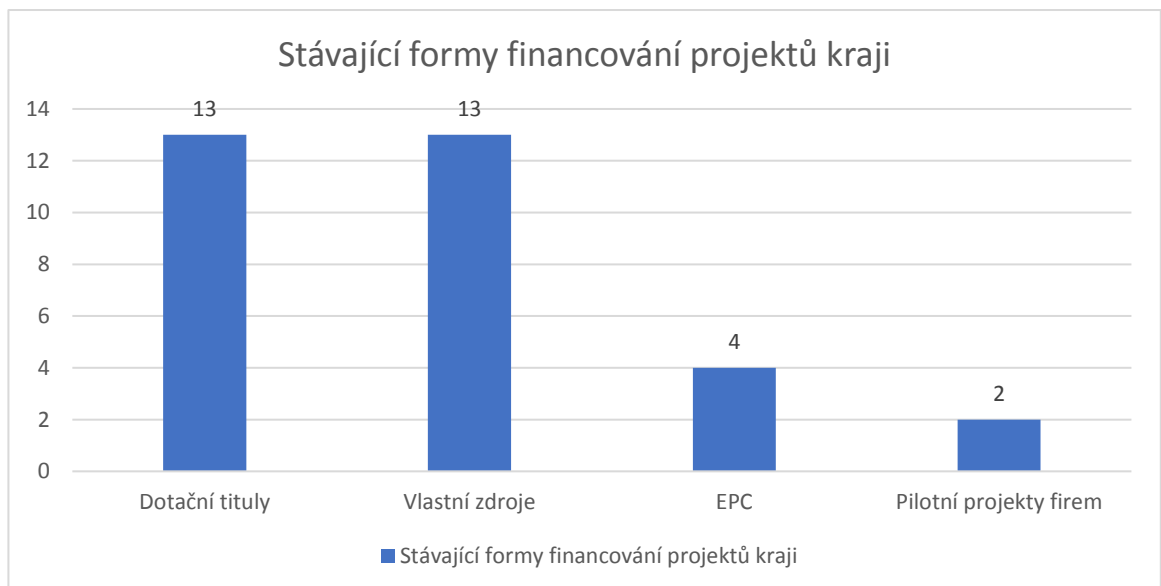
Finanční prostředky na smart projekty doporučuje Ministerstvo pro místní rozvoj ČR získat také ze soukromých zdrojů. Konkrétně doporučuje EPC projekty, které se však týkají pouze energetiky, crowdfunding neboli skupinové financování, inovativní partnerství a PPP projekty. Zdroje, z kterých budou projekty realizovány mohou však být různě kombinovány a nevylučují tak například spolupráci veřejného a soukromého sektoru formou projektu PPP a čerpání finančních prostředků z dotačních programů.

4.3 Zamýšlené realizace projektů smart cities

Úřad vlády ČR zadal Mendelově univerzitě zpracování podrobné zprávy, mapující plánování a realizaci projektů spadající do konceptu chytrých měst na úrovni krajů a měst. Studie mapovala získávání informací, připravenost na realizaci projektů chytrých měst, plánování a financování projektů smart city. Zde vyplynulo, že kraje a města mají zájem o realizaci projektů chytrých měst, ale často nemají ve svých rozpočtech vyčleněny prostředky na tento druh projektů a mnohdy nemají ani potřebné znalosti o možnostech, které smart projekty nabízejí [55]. Zde se tak otevírá prostor pro PPP projekty, které díky koncesnímu řízení mohou městům a krajům výrazně pomoci k úspěšné realizaci v dřívějším čase. Soukromé společnosti se často zaměřují na určitou specializaci, díky které jsou schopny ve spolupráci s městem dosáhnout mnohem vyšší kvality a úrovně poskytovaných služeb.

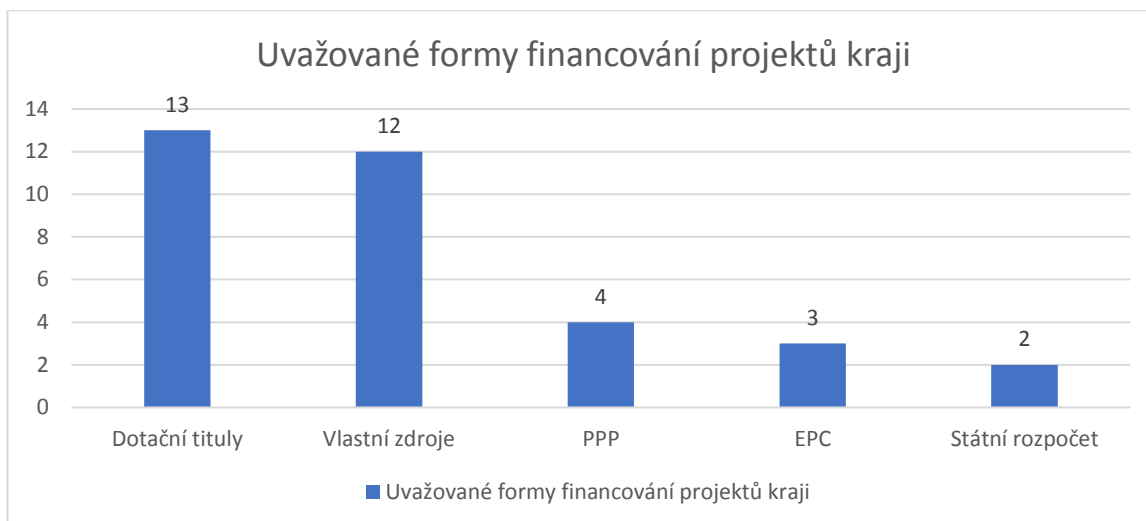
4.3.1 Smart cities na úrovni krajů

Všech 13 krajů v České republice má zájem pracovat na projektech smart cities v daném kraji. Názory krajů se však liší ve vnímání konceptu chytrých měst, protože kraje rozumějí pojmem smart cities implementaci nových technologií, zvyšování účinnosti veřejné správy využitím nových informačních a komunikačních technologií až po zvyšování kvality života ve městech a regionech v daném kraji. Podněty pro realizaci nejčastěji vycházejí přímo od zastupitelů krajů, expertů (nejčastěji z akademické sféry), úředníků krajského úřadu, ale i samotných soukromých firem, které poté na projektu s krajem spolupracují [55, s. 43]. Za výše zmíněnými zaostávají samotní občané, kteří by svými podněty mohly také přispět ke vzniku zajímavých projektů, protože na ně jsou projekty často cíleny. Je zajímavé, že přestože samotné firmy často dávají krajům podněty pro realizaci projektů spadající do koncepce chytrých měst, nejsou dosud evidovány žádné PPP projekty.



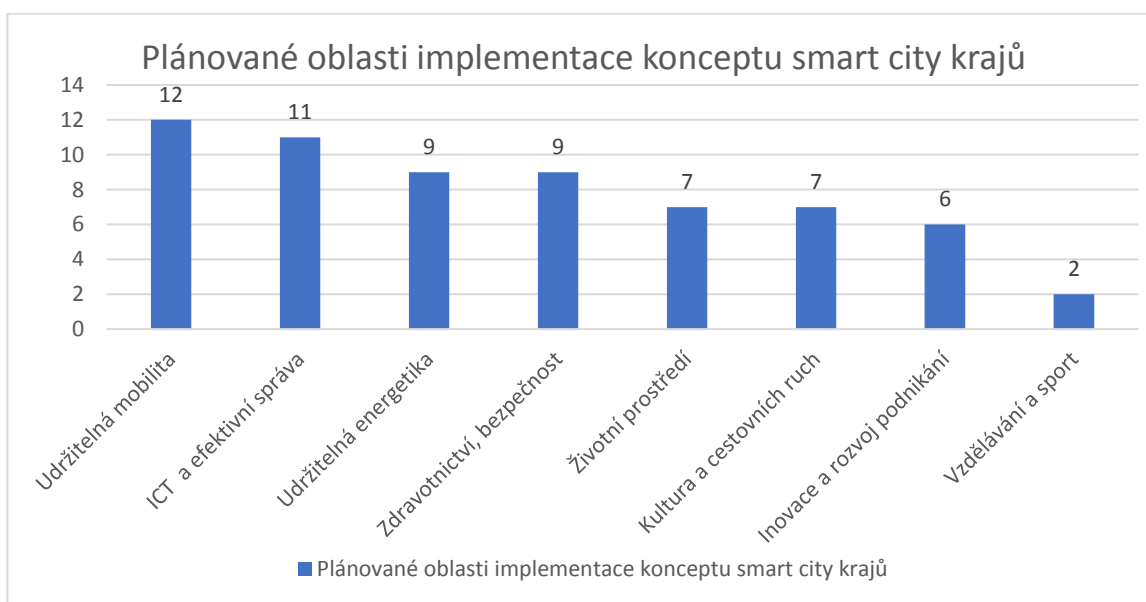
Obrázek 6 -Stávající formy financování smart projektů krajů [55, s. 48]

Všechny kraje již realizovaly projekty konceptu smart city. Při financování těchto již realizovaných projektů čerpalo všech 13 krajů peněžní prostředky z veřejných národních či evropských dotačních titulů, které jsou podrobně rozepsány v kapitole možnosti financování smart cities. Mimo dotací muselo všech 13 krajů čerpat i z vlastních rozpočtů. Pouze 3 kraje však měly samostatnou položku pro koncept Smart ve svém rozpočtu [55, s. 48]. Čtyři kraje využili EPC projekty, které kraje postupně splácí poskytovateli, jenž nese veškerá rizika projektu. Tyto projekty se ovšem týkají pouze energetiky a energetické úspory.



Obrázek 7 - Uvažované formy financování smart projektů kraje [55, s. 48]

Všech 13 krajů i v budoucnu předpokládá využívání dotačních titulů z národních a evropských zdrojů při financování projektů smart cities. Vyjma jednoho kraje počítají jednotlivá zastupitelstva s čerpáním vlastních zdrojů při realizaci projektů. Výrazný nárůst ovšem pozoruje u PPP projektů, se kterými v budoucnu počítají 4 kraje. Tento nárůst je přičítán doporučením Vlády České republiky, Ministerstva pro místní rozvoj a také snaze krajů o kvalitnější projekty. Úbytek do budoucna nastal u EPC projektů. V budoucnu chtějí 2 kraje čerpat peněžní prostředky na projekty chytrých měst také ze státního rozpočtu [55, s. 48]. Kraje také specifikovaly, v kterých oblastech plánují v brzké budoucnosti realizovat projekty konceptu smart cities.

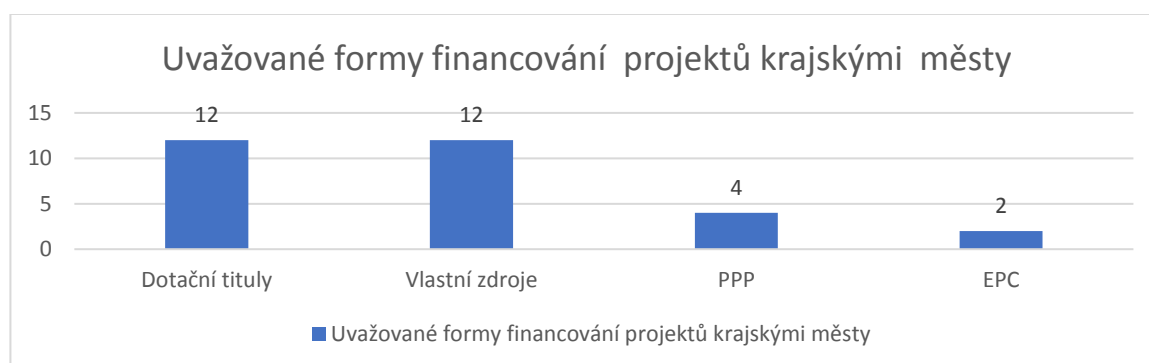


Obrázek 8 - Plánované oblasti implementace konceptu smart city krajů [55, s. 47]

Vyjma jednoho kraje, má zbylých 12 krajů v plánu realizovat projekt smart city v oblasti udržitelné mobility což zahrnuje například projekty inteligentního parkování či inteligentních zastávek či zefektivnění veřejné dopravy [55, s. 47]. Pouze o jeden kraj méně plánuje realizovat projekt v oblasti ICT a efektivní správy, což zahrnuje například jednání s veřejnou správou online formou různých formulářů a elektronické pošty. Devět krajských zastupitelstev plánuje realizovat projekty smart city v oboru udržitelné energetiky a také zdravotnictví a bezpečnosti. Nadpoloviční většina krajů se chce mimo jiné soustředit na životní prostředí a udržitelné hospodaření s přírodními zdroji a také kulturu a cestovní ruch [55, s. 47]. U životního prostředí se konkrétně může jednat například o „chytré“ kontejnery, které mohou být zabudované v zemi čímž nejsou prostorově náročné a zároveň jsou velkokapacitní a vybaveny senzory, které snímají jejich aktuální naplněnost.

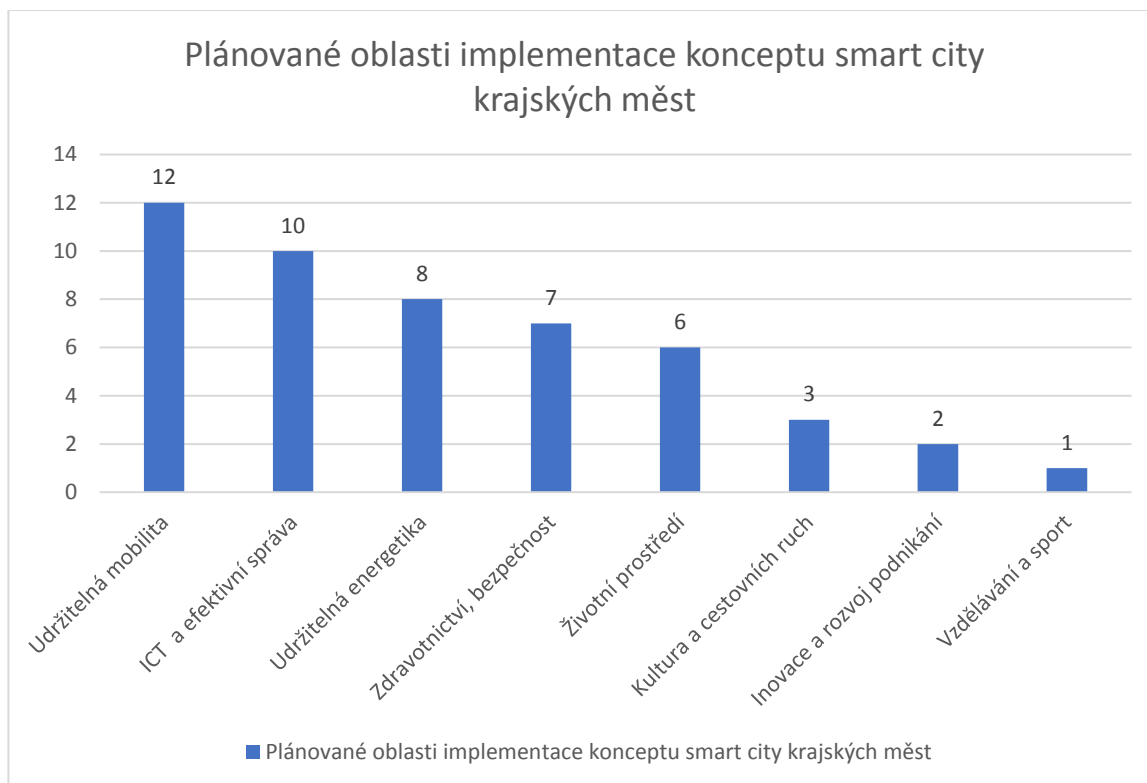
4.3.2 Smart cities na úrovni krajských měst

Průzkumu Mendelovy univerzity se zúčastnilo pouze 12 ze 13 krajských měst. Všechna dotázaná krajská města mají o koncept smart city zájem a vnímají ho jako potenciál pro zkvalitnění činností, které mají ve své gesci. Překážkou na úrovni krajských měst může být zastaralá infrastruktura, nedůvěra a neprověřenost projektů smart city či neschopnost koordinace jednotlivých útvarů krajských měst. Stejně jako u krajů přichází nejvíce podnětů na projekty chytrých měst od zastupitelů, což potvrdilo 9 měst. Pouze o jedno krajské město méně uvedlo, že podněty podávají úředníci magistrátů měst. U 7 krajských měst podávají podněty samotné firmy a u 6 měst podávají podněty experti z akademické sféry. Pouze u 5 krajských měst podala podnět pro projekt z konceptu smart city občanská společnost [55, s. 61]. Tyto hodnoty jsou podobné jako u krajů. Patrný je zájem firem o zlepšení služeb ve svém okolí a ochota se na těchto projektech podílet což je pozitivní faktor pro případnou spolupráci veřejného a soukromého sektoru na těchto smart projektech.



Obrázek 9 - Uvažované formy financování smart projektů krajskými městy [55, s. 67]

Financování projektů spadajících do konceptu smart cities je obdobné jako u krajů. Všechny 12 dotázaných krajských měst uvedlo, že plánují financovat projekty chytrých měst z národních či evropských dotačních titulů. Všechna krajská města rovněž kalkulují s tím, že při těchto projektech budou muset vyčlenit finanční prostředky i z vlastních rozpočtů [55, s. 67]. Obdobně jako u krajů plánují 4 krajská města využít spolupráci se soukromými společnostmi na projektech PPP. U těchto projektů je však důležité pečlivě vybírat své partnery, protože spolupráce se uzavírá často na dlouhý časový úsek.

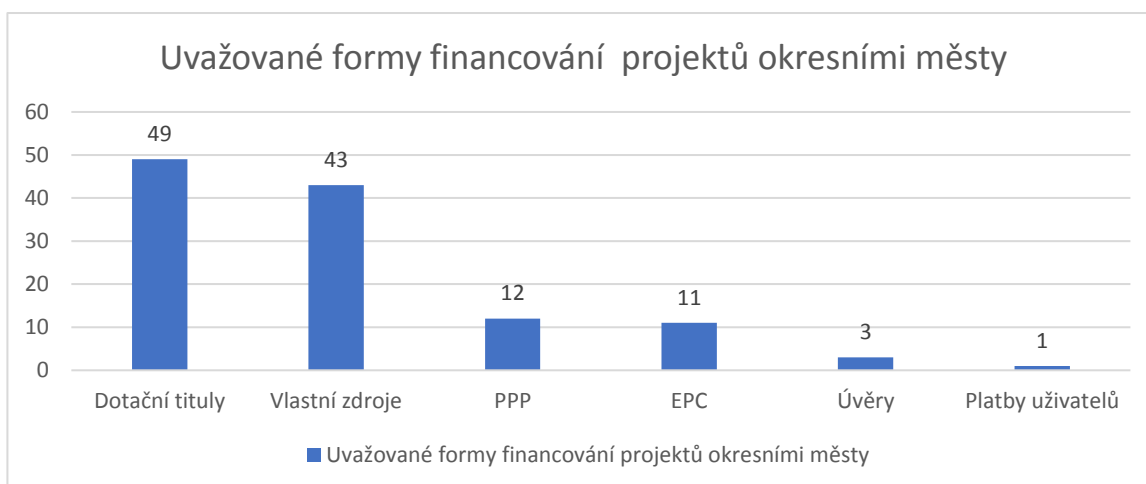


Obrázek 10 - Plánované oblasti implementace smart city krajských měst [55, s. 65]

Krajská města se shodla na nutnosti realizace smart projektů v oblasti udržitelné mobility, do které spadají například „chytré“ lavičky, semaforey, zastávky či parkování. Většina regionálních metropolí chce také realizovat projekty v oblasti ICT a efektivní veřejné správy. Nadpoloviční většina krajů plánuje projekty v oblasti udržitelné energetiky, zdravotnictví a bezpečnosti či životním prostředím do kterého spadá i odpadové hospodářství [55, s. 65]. Města se snaží zakomponovat moderní technologie do služeb pro občany s cílem zvýšit jejich úroveň a efektivitu. Stejně jako u krajů jim může pomocnou ruku nabídnout soukromý sektor, který těmito technologiemi disponuje a při vhodně nastaveném partnerství mohou na úrovni krajských měst vznikat velice zajímavé a přínosné projekty.

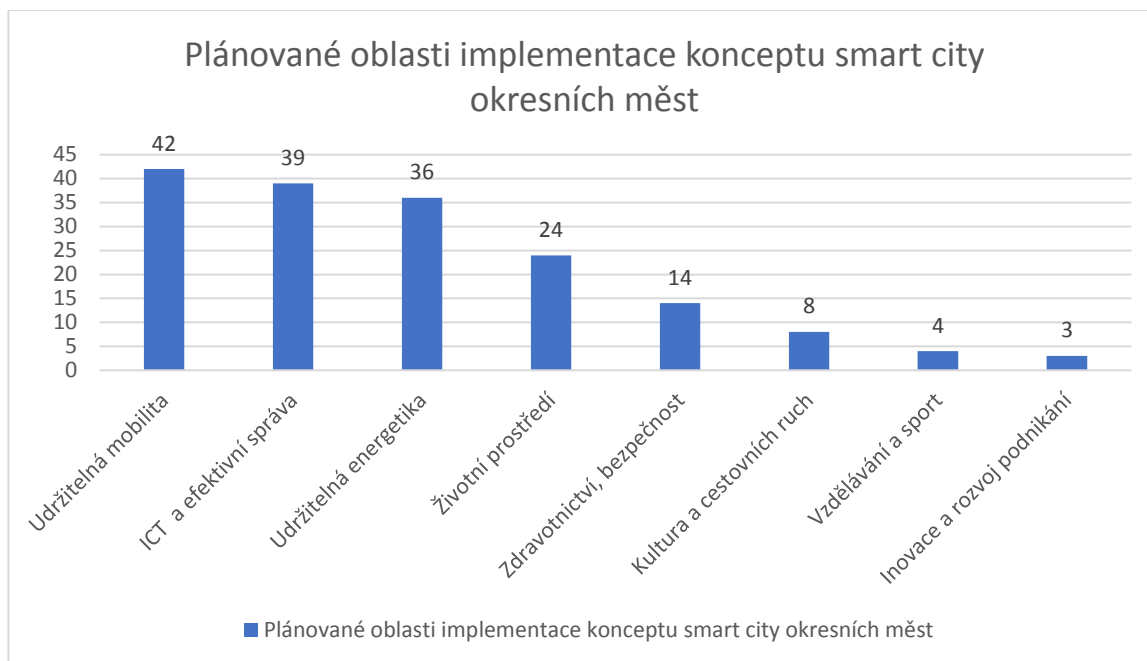
4.3.3 Smart cities na úrovni okresních měst

V České republice se nachází celkem 76 okresních měst a více než 2/3 z nich se zapojily do projektu a plánují realizaci projektů spadajících do konceptu smart cities. Zbylá okresní města v blízké budoucnosti neplánují realizovat projekty chytrých měst z důvodu finanční zátěže nad možnosti měst, nedůvěry ve smart projekty, realizace prioritnějších projektů či omezenosti rozpočtů [55, s. 79]. Celkem 50 okresních měst v České republice vnímá koncept smart city pozitivně a plánuje projekty s touto myšlenkou realizovat. Okresní města vidí potenciál především ve zvýšení kvality života v daném městě, zvýšení efektivnosti veřejné správy, finanční a časové úspory a zkvalitnění poskytovaných služeb [55, s. 81]. Podněty pro realizaci smart projektů v okresních městech nejčastěji přicházejí od samotných zastupitelů či firem působících v daném městě. V menší míře se na podnětech podílejí také úředníci radnic [55, s. 82].



Obrázek 11 - Uvažované formy financování smart projektů okresními městy [55, s. 90]

Obdobně jako u krajů a krajských měst spoléhají okresní města především na finanční prostředky čerpané z národních a evropských dotačních titulů a vlastní finanční zdroje, přestože z 51 dotázaných okresních měst jich 49 nemá ve svém rozpočtu speciální položku pro smart projekty. Tyto prostředky proto budou muset vyčlenit v položkách, kterým se daný projekt bude blížit. Celkem 12 okresních měst plánuje realizovat projekty chytrých měst formou PPP projektů což je vyšší číslo než u krajů a krajských měst. Vliv na toto číslo mají již v minulosti úspěšně realizované PPP projekty na regionální úrovni ve spolupráci s regionální soukromou společností jakožto prověřeným partnerem. Také projekty EPC, týkající se energetiky mají u okresních měst své zastoupení. Tři okresní města plánují při realizaci projektů smart city využít k získání potřebných prostředků i bankovní úvěr [55, s. 90].



Obrázek 12 - Plánované oblasti implementace smart city okresních měst [55, s. 88]

Z výše přiloženého grafu oblastí v nichž okresní města plánují implementovat projekty z konceptu chytrých měst je zřejmé, že stejně jako v případě krajských měst a krajů, plánují okresní města realizovat projekty v oblasti udržitelné mobility, a to konkrétně ve 42 případech. Druhou nejčastější cílovou oblastí jsou investice do oblasti informačních a komunikačních technologií a efektivní správy území. Nadpoloviční většina okresních měst plánuje také rozvoj v oblasti udržitelné energetiky. Celkem 24 okresních měst plánuje realizaci projektů v oblasti životního prostředí a udržitelného hospodaření s přírodními zdroji. Jednotky okresních měst také plánují projekty v oblastech kultury a cestovního ruchu, vzdělávání a sportu či inovací a rozvoje podnikání [55, s. 88].

4.4 Predikce vývoje PPP projektů a smart cities

Přestože jsou projekty partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice stále ještě spíše vzácným jevem a mnoho projektů se metodou PPP nepodařilo uskutečnit oproti jiným evropským státům, jako například Velké Británii, Itálii či Francii, lze očekávat v blízké budoucnosti jejich nárůst, a to s ohledem na předpokládaný nižší příjem finančních prostředků z Evropské unie. Z výše přiložených grafů vyplývá, že kraje, krajská a okresní města plánují realizovat projekty smart cities nejen ve své režii, ale i formou PPP projektů. Velké množství krajů a měst také uvedlo, že podněty pro vznik projektů z konceptu chytrých měst podávají také samotné firmy ze soukromého sektoru, z čehož lze vyvozovat, že i samotné společnosti mají zájem o tento druh projektů a nebránily by se případné spolupráci s veřejným sektorem.

Například u krajských měst je možné pozorovat nárůst oproti současnosti, je však nutné brát v potaz, že plány nezaručují jejich uskutečnění a realizaci projektů jako tomu bylo v případě pilotních PPP projektů.

V současné době, kdy technologický pokrok jde rychle kupředu a nároky veřejnosti na poskytované služby se zvyšují, otvírají se možnosti pro zdokonalení služeb pro veřejnost především v oblasti mobility (parkování, veřejná doprava), zjednodušení a elektronizace veřejné správy, udržitelné energetiky a životního prostředí. Konkrétně v oblasti životního prostředí se pro města a kraje otvírají nové výzvy v souvislosti s nedostatkem podzemních vod a znečištěním vody. Zde budou pravděpodobně vznikat v budoucnu projekty s využitím moderních technologií s cílem udržení vody v krajině. V oblasti vodohospodářství vzniká v České republice nejvíce PPP projektů a města a kraje tak s nimi mají dostatek zkušeností. S využitím nových technologií a spoluprací se soukromými společnostmi by mohlo dojít k projektům zaměřeným na monitorování a následné čištění odpadních vod a její opětovné využití v daném regionu. Lze tedy usuzovat, že projekty PPP mají v České republice budoucnost a budou vhodnou alternativou ke klasickým veřejným zakázkám minimálně v oblasti smart city projektů.

Závěr

PPP projekty jsou pro veřejný sektor alternativa vůči běžným veřejným zakázkám, které umožňují městům, krajům a státu realizovat projekty i v případě, že nemají v současné době potřebné znalosti, zkušenosti či dostatek finančních prostředků. Díky těmto projektům získají města v podobě koncesionáře dlouhodobého a stálého partnera, díky kterému se jim může podařit uskutečnit projekty, které by samostatně jen obtížně realizovali. Toto pravidlo platí i pro soukromé podniky, které se díky spolupráci s veřejným sektorem mohou podílet na velkých projektech ve svém regionu a zajistit sami sobě dlouhodobou stabilitu v podobě spolupráce na PPP projektu. Privátní podniky i města mohou díky PPP projektům získat zkušenosti, které můžou využít v budoucnu na dalších projektech. Přestože se nepodařilo realizovat žádný státem vybraný pilotní projekt, vznikly v České republice PPP projekty na regionální úrovni v různých oborech. Úroveň projektů v České republice ale nelze srovnávat s projekty ve Velké Británii nebo Itálii, které jsou několikanásobně větší a tyto země s nimi mají bohaté zkušenosti a na jejich trhu působí velké firmy schopné tyto projekty realizovat.

Tato práce vymezuje základní pojmy týkající se partnerství veřejného a soukromého sektoru a stručně popisuje osud jednotlivých pilotních projektů a důvody jejich neúspěchu. Zabývá se také úspěšně realizovanými projekty v České republice na regionální úrovni z různých oborů. Z příkladu můžeme uvést jeden z prvních úspěšně realizovaných projektů v ČR, a to projekt rekonstrukce a správy víceúčelového sportovního areálu v Tachově. Mezi další projekty patří například projekt plzeňského depa, který je dosud největší realizovaný projekt v České republice, výstavba horkovodu v Bohumíně, rekonstrukce zastávek MHD Ústí nad Labem či projekt parkovacího domu Rychtářka v Plzni. Poslední dva jmenované projekty jsou poté podrobně analyzovány z pohledu vztahu podniku a města, přenosu rizik, zodpovědností a povinností vyplývajících z koncesní smlouvy, financování projektů a dělení se o zisk. Dále práce popisuje i prvky smart cities v těchto projektech, jakými jsou například inteligentní trolejbusové zastávky u ústeckého projektu či online obsazenost parkovacího domu a 24hodinová dostupnost u parkovacího domu Rychtářka v Plzni. Poslední část bakalářské práce se zabývá predikcí vývoje konceptu smart cities s využitím PPP projektů. Kraje, krajská města a okresní města plánují v budoucnu využít PPP projekty při realizaci projektů spadajících do konceptu chytrých měst. Přičemž samotné podniky mají o tuto spolupráci zájem, jelikož patří mezi nejaktivnější podavatele návrhů na realizaci chytrých projektů v daných městech a krajích. Lze tedy predikovat, že v oborech mobility, informačních systémů veřejné správy a životního prostředí začnou vznikat PPP projekty spadající do konceptu chytrých měst.

Použitá literatura

- [1] BUSINESSINFO. *Public Private Partnership*. BusinessInfo.cz [online]. [cit. 2019-10-29]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/public-private-partnership-ppp.html>
- [2] OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.
- [3] LEGO, Jan a Tomáš LOUDA, ed. *Partnerství veřejného a soukromého sektoru*. Praha: Ústav státu a práva Akademie věd ČR, 2008. Ediční řada Ústavu státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-904024-4-7.
- [4] KHENDRICHE TRHLÍNOVÁ, Zuzana. *Partnerství v rozvoji obcí, měst a regionů*. Praha: Auditorium, 2014. ISBN 978-80-87284-44-5.
- [5] POTLUKA, Oto. *Příručka pro projekty realizované v partnerství*. Praha: Úřad vlády ČR, 2012. ISBN 978-80-7440-062-9.
- [6] SMART CITIES (CHYTRÁ MĚSTA). *Akademie městské mobility* [online]. [cit. 2019-11-08]. Dostupné z: <https://www.dobramesta.cz/smart-city>
- [7] TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejný a podnikatelský sektor*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-043-0.
- [8] PPP - BULLETIN. Aircon - sluha mnoha pánů. *Trolejbusyvpraze.net* [online]. 2007 [cit. 2019-12-07]. Dostupné z: http://www.trolejbusyvpraze.net/Texty/aircon_sluha_mnoha_panu.pdf
- [9] SPRÁVA ŽELEZNIC. Praha-Kladno: Základní informace. *Praha-Kladno* [online]. [cit. 2019-12-07]. Dostupné z: <http://www.praha-kladno.cz/zakladni-informace/>
- [10] CAFOUREK, Tomáš. D3 může stavět soukromník. Ministerstvo hledá náhradní způsob financování. *IDNES.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-12-07]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/doprava/dalnice-d3-d4-financovani-soukromnici-ppp-partnerstvi-verejneho-a-soukromeho-sektoru.A180124_193210_eko-doprava_mpl

- [11] MAREK, Lukáš. Dálnice D4 bude delší o pět kilometrů. Další úsek postaví soukromníci. *IDNES.cz* [online]. 2017 [cit. 2019-12-07]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ceske-budejovice/zpravy/dalnice-d4-bude-delsi-o-pet-kilometru.A170103_2296173_budejovice-zpravy_mrl
- [12] OTTO, Pavel. Zrušení PPP projektu ve vojenské nemocnici přijde na 145 milionů. *E15.cz* [online]. 2011 [cit. 2019-12-07]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/zruseni-ppp-projektu-ve-vojenske-nemocnici-prijde-na-145-milionu-676832>
- [13] MENZELOVÁ, Kateřina. Další fiasko PPP projektu: 25 milionů za věznici, která nebude. *Česká pozice* [online]. 2012 [cit.2019-12-07]. Dostupné z: http://ceskapozice.lidovky.cz/tema/dalsi-fiasko-ppp-projektu-25-milionu-za-veznici-ktera-nebude.A120801_044441_pozice_74285
- [14] KUČERA, Petr. Krize stopla akci Kulový blesk, úřady se nepřestěhují. *Aktuálně.cz* [online]. 2009, 17.08.2009 [cit. 2019-12-08]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/krize-stopla-akci-kulovy-blesk-urady-se-neprestehuji/r~i:article:637866/>
- [15] ÚSTECKÝ DENÍK. Stát plánuje otevřít justiční palác v Ústí v roce 2018. *Ústecký deník.cz* [online]. 2014, 12.05.2014 [cit. 2019-12-08]. Dostupné z: https://ustecky.denik.cz/zpravy_region/stat-planuje-otevrit-justicni-palac-v-usti-v-roce-2018-20140512.html
- [16] MORAVSKÉ HOSPODÁŘSTVÍ. PPP projekty: Zájem o ně stoupá, zatím ale jen na papíře. *Moravské hospodářství* [online]. 2010, 8.12.2010 [cit. 2019-12-21]. Dostupné z: <http://moravskehospodarstvi.cz/article/dotace-a-finance/ppp-projekty-zajem-o-ne-stoupa-zatim-ale-jen-na-papire/>
- [17] KOPŘIVNICKÉ NOVINY. Radnice dál počítá s úpravou sportovišť, s aquaparkem ne. *Kopřivnické noviny* [online]. 2009, 9.4.2009 [cit. 2019-12-21]. Dostupné z: <http://www.koprivnice.cz/index.php?tema=radnice-dal-pocita-s-upravou-sportovist-s-aquaparkem-ne&id=koprivnicke-noviny-koprivnice&clanek=8490>
- [18] JUNGOVÁ, Ing. Ivana. Proč jste se rozhodli financovat projekt formou PPP?: Bohumín. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2009 [cit. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/webpm/clanek/proc-jste-se-rozhodli-financovat-projekt-formou-ppp.aspx>

- [19] ASOCIACE PRO ROZVOJ INFRASTRUKTURY. Depo MHD Plzeň. *Asociace pro rozvoj infrastruktury* [online]. 2014, 3.9.2014 [cit. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/projekty/depo-mhd-plzen/>
- [20] ČSOB PANORAMA. Dokázali jsme, že PPP projekty mohou fungovat i v Česku.: Plzeňské depo, největší koncesní PPP projekt v ČR, bylo dodáno o rok dříve a levněji. *ČSOB PANORAMA* [online]. [cit. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://www.csobpanorama.cz/dokazali-j sme-ze-pppprojekty-mohou-fungovat-i-v-cesku/>
- [21] TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Plzeňské depo MHD. *Transparency international* [online]. 2012, 3.8.2012 [cit. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/plzenske-depo-mhd/>
- [22] ŠVÁBEK, Jan. Kalousek má smůlu. Největší PPP projekt v Česku stvrzen. *Parlamentní listy* [online]. 2012, 23.5.2012 [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/kauzy/Kalousek-ma-smulu-Nejvetsi-PPP-projekt-v-Cesku-stvrzen-233528>
- [23] KUBIŠTOVÁ, Michaela. Partnerství soukromého a veřejného sektoru v regionech: Dobrá praxe. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/webpm/clanek/partnerstvi-soukromeho-a-verejneho-sektoru-v-regionech.aspx>
- [24] DENÍK. Tachov dál rozšiřuje obří sportovní areál, chce tam další hřiště. *Deník.cz* [online]. 2012, 14.7.2012 [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/plzensky-kraj/tachov-dal-rozsiruje-obri-sportovni-areal-chce-tam-dalsi-hriste-20120714.html>
- [25] VÍTKOVÁ, Eva. Francie nabízí zkušenosti a školení: Příklady dokončených či navrhovaných municipálních PPP projektů v České republice. *Moderní obec* [online]. 2009, 2.7.2009 [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://www.moderniobec.cz/francie-nabizi-zkusenosti-a-skoleni/>
- [26] DOUDOVÁ, Ludmila. Největším problémem bylo přesvědčit zastupitele, že cesta pomocí PPP projektů je výhodná“. *SILNICE ŽELEZNICE* [online]. 2011 [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <http://www.silnice-zeleznice.cz/clanek/nejvetsim-problemem-bylo-presvedcit-zastupitele-ze-cesta-pomoci-ppp-projektu-je-vyhodna/>
- [27] E15. Stadion v Říčanech vstane z mrtvých. *E15.cz* [online]. 2013 [cit. 2019-12-24]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/magazin/stadion-v-ricanech-vstane-z-mrtvych-979468>

- [28] ŘÍČANY. Řičany mají nový zimní stadion! *Řičany* [online]. 2016, 23.11.2016 [cit. 2019-12-24]. Dostupné z: <https://info.ricany.cz/mesto/ricany-maji-novy-zimni-stadion>
- [29] DVORŮÁK, David. Smlouvy na realizaci projektů veřejně-soukromých partnerství (PPP): Příklad – Ozdravné centrum Ještěrka v Ostravě. *Epravo.cz* [online]. 2010, 2.6.2010 [cit. 2019-12-25]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/smlouvy-na-realizaci-projektu-verejne-soukromych-partnerstvi-ppp-62639.html>
- [30] E15. Nové zastávky v Ústí formou PPP projektu. *E15.cz* [online]. [cit. 2019-12-25]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/magazin/nove-zastavky-v-usti-formou-ppp-projektu-978717>
- [31] RYŠAVÝ, Ivan. V Ústí nad Labem svěřili zastávky MHD koncesionáři. *Moderní obec* [online]. 2010, 2.9.2010 [cit. 2019-12-25]. Dostupné z: <https://www.moderniobec.cz/v-usti-nad-labem-sverili-zastavky-mhd-koncesionari/>
- [32] SILNICE-ŽELEZNICE. Plzeň startuje první PPP projekt na stavbu parkovacího domu. *SILNICE-ŽELEZNICE* [online]. 2010, 1.6.2010 [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: <http://www.silnice-zeleznice.cz/clanek/plzen-startuje-prvni-ppp-projekt-na-stavbu-parkovaciho-domu/>
- [33] MARONOVÁ, Stanislava. Parkovací dům Rychtářka. *Plzeň.eu: Útvar koncepce a rozvoje města* [online]. [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/ukoncene-projekty/parkovaci-dum-rychtarka/parkovaci-dum-rychtarka.aspx>
- [34] FEJFAR, Vítězslav. Parkovací dům Rychtářka v Plzni – první projekt PPP v provozu. *Konstrukce* [online]. 2011, 21.09.2011 [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: <http://old.konstrukce.cz/clanek/parkovaci-dum-rychtarka-v-plzni-prvni-projekt-ppp-v-provozu/>
- [35] VALENTA, Jiří. Lesk a bída parkovacího domu Rychtářka v Plzni. *Parlamentní listy* [online]. 2013, 2.3.2013 [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz/profil/PhDr-Ing-Mgr-et-Mgr-Jiri-Valenta-DBA-1393/clanek/Lesk-a-bida-parkovaciho-domu-Rychtarka-v-Plzni-15516>
- [36] QAP. Parkovací dům Rychtářka je otevřen. *QAP.cz* [online]. 2011, 23.6.2011 [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: <https://www.qap.cz/zpravy/zpravy-plzen/object/parkovaci-dum-rychtarka-je-otevren-19319/dokument.htm>

- [37] PARKING PMDP. Parkovací dům Rychtářka. *Parking PMDP* [online]. [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: <https://www.parkingplzen.cz/cz/parkovaci-domy/parkovaci-dum-rychtarka/>
- [37] HOLEC, ZUSKA & PARTNEŘI. Public Private Partnership. *Holec, Zuska & partneři* [online]. [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: <http://holec-advokati.cz/cs/verejnopravni/37/public-private-partnership>
- [38] TESAŘ, Michal. *Spolupráce veřejného a soukromého sektoru (PPP) při realizaci FDB* [online]. 2017, 21.11.2017 [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: http://affordablehousing.cz/wp-content/uploads/2017/12/prezentace_TESAR.pdf
- [39] VRV. PPP projekt pro dodávky vody na Trutnovsku a Semilsku úspěšně spuštěn. *VRV* [online]. [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: <https://www.vrv.cz/aktualita-ppp-projekt-pro-dodavky-vody-na-turnovsku-a-semilsku-uspesne-spusten>
- [40] CZECH SMART CITY CLUSTER. Chytrý Kolín. *Czech smart city cluster* [online]. 2017, 1.9.2017 [cit. 2019-12-28]. Dostupné z: http://czechsmartcitycluster.com/codeless_portfolio/chytry-kolin/
- [41] STŘEDOČESKÉ INOVAČNÍ CENTRUM. Shrnutí výsledků analýzy Smart cities. *Středočeské inovační centrum* [online]. 2018 [cit. 2020-01-31]. Dostupné z: https://s-ic.cz/wp-content/uploads/2018/03/Vystupy-z-anal%C3%BDzy-Smart-city-1_1.pdf
- [42] ALEXA, Jan. Smart City – budoucnost našich měst, nebo jen módní fráze? *Deník veřejné správy* [online]. 2018, 13.4.2018 [cit. 2019-12-28]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6752609>
- [43] TESAŘ, Michal. 5P v Plzni: První PPP parkovací dům v ČR. *Docplayer.cz* [online]. 2016 [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/7148101-Newton-business-development-a-s-5p-v-plzni-michal-tesar.html>
- [44] IMATERIÁLY. Parkovací dům Rychtářka v Plzni – první dokončený projekt PPP u nás. *IMateriály* [online]. 2011, 2.11.2011 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: https://www.imaterialy.cz/rubriky/aktuality/prumysl-a-obchod/parkovaci-dum-rychtarka-v-plzni-prvni-dokonceny-projekt-ppp-u-nas_103056.html
- [45] HODEK, Vilém. Plzeň má díky Rychtářce o stovky parkovacích míst více. *Městský obvod Plzeň 3* [online]. 2011, 5.10.2011 [cit. 2020-02-09]. Dostupné z: <https://umo3.plzen.eu/zivot-v-obvodu/aktualne-z-obvodu/plzen-ma-diky-rychtarce-o-stovky-parkovacich-mist-vice.aspx>

- [46] NEWTON BUSINESS DEVELOPMENT. *Shrnutí koncesního projektu parkovacího domu Rychtářka v Plzni*. Plzeň, 2009.
- [47] VESELÁ, Dana. Rychtářka bude za desetikorunu: Plzeň - Městští radní se v pondělí shodli na cenách za stání na Rychtářce. *Plzeňský deník* [online]. 2011, 7. 6. 2011 [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: https://plzensky.denik.cz/zpravy_region/rychtarka-bude-za-desetikorunu20110607.html
- [48] PARKING PLZEŇ. Parking Plzeň: Mapa centra. *Parking Plzeň* [online]. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://www.parkingplzen.cz/>
- [49] ZDENĚK, Adam. *Případové studie PPP projektů: Výstavba, provoz a údržba autobusových zastávek*. Praha, 2009.
- [50] EUROAWK. Portfolio formátů od euroAWK. *EuroAWK* [online]. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://www.euroawk.cz/o-spolecnosti/>
- [51] STATUTÁRNÍ MĚSTO ÚSTÍ NAD LABEM. Dílčí projekty. *Statutární město Ústí nad Labem* [online]. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://www.usti-nad-labem.cz/cz/uredni-portal/o-meste/strategie-rozvoje-mesta/integrovaný-plan-rozvoje-mesta/iprm-mobilita/dilci-projekty.html>
- [52] VORLÍČEK, Jan. Chytré zastávky už příští rok. Ohlásí odjezdy busů, zpoždění a nehody. *Ústecký deník* [online]. 2014, 11. 6. 2014 [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: https://ustecky.denik.cz/zpravy_region/chytre-zastavky-uz-pristi-rok-ohlasi-odjezdy-busu-zpozdeni-a-nehody-20140611.html
- [53] MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Aktualizovaný přehled municipálních koncesních projektů v ČR - leden 2019. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2019, 18.01.2019 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/podpora-z-narodnich-zdroju/partnerstvi-verejneho-a-soukromeho-sekto/hodnota-koncesnich-smluv-ppp/2019/aktualizovany-prehled-municipalnich-konc-34016>
- [54] KOPPITZ, David. Koncept Smart Cities z pohledu MMR ČR. *Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky* [online]. Praha, 2018, 22. 5. 2018 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/koppitz_mmr_smartc_sem_nszm_180522.pdf

[55] GREGA, Libor, Simona MIŠKOLCI, Ivo ZDRÁHAL a Dominika PATVOVÁ. Analýza aktuální úrovně zapojení ČR do konceptu smart city a smart region v souvislosti s novými trendy, včetně návrhů opatření. *Vláda České republiky* [online]. 2018, 22. 10. 2018 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/aktualne/Zaverecna-zprava_Smart_City_a_Smart_Region.pdf