**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA PRÁVNICKÁ**

**KATEDRA VEŘEJNÉ SPRÁVY**

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Využití nástrojů partnerství veřejného a soukromého sektoru v praxi**

**Předkládá: Michaela Štenglová**

**Vedoucí bakalářské práce: Ing. Milan Lindner, Ph.D.**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Využití nástrojů partnerství veřejného a soukromého sektoru v praxi vypracovala samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské práce.

.....

podpis

V Plzni dne 27.3.2018 Michaela Štenglová

## Poděkování

Tímto bych rád poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Milanovi Lindnerovi, Ph.D. za cenné profesionální rady, připomínky a metodické vedení práce. Dále bych ráda poděkovala příslušníkům obcí s rozšířenou působností Plzeňského kraje za spolupráci a poskytnuté informace.

V Plzni dne 27.3.2018 Michaela Štenglová

# Obsah

ÚVOD ..... 6

TEORETICKÁ ČÁST ..... 8

1. Partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP) ..... 8

1.1. Principy partnerství veřejného a soukromého sektoru ..... 8

1.2. Srovnání klasické veřejné zakázky, koncesní smlouvy a PPP projektu ..... 15

1.3. Účastníci PPP projektů ..... 17

1.4. Typologie PPP projektů ..... 19

1.5. Právní aspekty projektů PPP ..... 21

1.5.1. Koncesní zákon ..... 21

1.6. Oblast využití PPP projektů ..... 23

2. Využití nástrojů PPP ..... 23

2.1. Průběh projektu ..... 23

2.2. Hlavní cíle projektu ..... 25

2.3. Výhody PPP projektů ..... 26

2.4. Nevýhody PPP projektů ..... 27

2.5. Rizika projektu ..... 29

3. Metody srovnávání efektivity projektů ..... 32

3.1. Value for Money (VfM) ..... 32

3.2. Public Sector Comparator (PSC) ..... 33

3.3. Nejlepší vhodná alternativa ..... 34

3.4. Benchmarking ..... 34

3.5. Srovnávání s již realizovanými projekty ..... 35

4. Situace v České republice ..... 36

4.1. Institucionální zabezpečení PPP v ČR ..... 36

4.2. Asociace PPP (ARI) ..... 38
4.3. PPP centrum ..... 39
4.4. PPP projekt ..... 39
5. Projekty PPP ve vybraných zemí a oborech ..... 40
5.1. Velká Británie ..... 40
5.2. Slovensko ..... 41
PRAKTICKÁ ČÁST ..... 43
6. VÝZKUM ..... 43
6.1. Využití nástrojů PPP v obcích s rozšířenou působností na území Plzeňského kraje ..... 46
6.1.1. Obec s rozšířenou působností (ORP) ..... 48
6.1.2. Cíle výzkumu – výzkumná otázka ..... 50
6.1.3. Příprava výzkumu ..... 51
6.1.4. Realizace výzkumu ..... 51
6.1.5. Vyhodnocení výzkumu ..... 52
6.1.6. Komparace ČR se SR ..... 58
ZÁVĚR ..... 62
RESUME ..... 64
SEZNAM LITERATURY ..... 65
SEZNAM OBRÁZKŮ ..... 68
SEZNAM TABULEK ..... 69
SEZNAM PŘÍLOH ..... 70

# ÚVOD

Pojem Public Private Partnership (PPP) představuje partnerství veřejného a soukromého sektoru, jehož historie začala ve Velké Británii. Tento typ smluvního partnerství využívá zdroje a schopnosti soukromého sektoru zajistit veřejnou infrastrukturu co nejkvalitněji a nejefektivněji. Díky zkušenostem a pokrokovým technologiím soukromého sektoru a rozdělením rizik mezi zúčastněné strany může být tato spolupráce větším přínosem pro veřejný sektor.

Povědomost PPP projektu se v České republice stále zvyšuje. To byl jeden z hlavních důvodů pro vytvoření této práce. Zvyšování znalostí partnerství veřejného a soukromého sektoru v celostátní působnosti, však nemusí znamenat zvyšování znalostí v jednotlivých krajích. Pro svoji práci jsem si tedy vybrala Plzeňský kraj, ve kterém nejsou PPP projekty tak diskutovatelným tématem jako v jiných krajích.

Práce je rozdělena do šesti kapitol. V první kapitole se budu snažit vymezit pojem partnerství veřejného a soukromého sektoru, druhy PPP projektů, dále popsat hlavní účastníky projektu a nastínit legislativní rámec při využití této spolupráce. Dále se budu snažit vysvětlit hlavní rozdíly mezi PPP projektem a veřejnou zakázkou.

Druhá kapitola bude popisovat využití nástrojů PPP. Je důležité vymezit obecný průběh projektu, hlavní cíle projektu a v neposlední řadě určit výhody a nevýhody těchto projektů.

Ve třetí kapitole se budu snažit vymezit metody srovnání efektivity projektů, díky kterým se určí, zda projekt je realizovatelný prostřednictvím spolupráce veřejného a soukromého sektoru, nebo zdali je vhodnější forma klasické veřejné zakázky.

Další kapitolou je situace v České republice, která stručně vystihne základní rysy projektů v ČR a díky tomuto vymezení se v praktické části provede komparace se Slovenskou republikou, jejíž vymezení se bude nacházet v následující kapitole spolu s Velkou Británií jako tzv. průkopníkem PPP.

V praktické částí je mým cílem objasnit podstatu nástrojů partnerství veřejného a soukromého sektoru a jejich využití v praxi s aplikací na obce s rozšířenou působností Plzeňského kraje. K objasnění těchto cílů použiji kvantitativní i kvalitativní metodu sběru dat pro širší pohled na zkoumaný jev.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP)

### 1.1. Principy partnerství veřejného a soukromého sektoru

**Historie**

Vývoj konceptu spolupráce veřejného a soukromého sektoru nelze konkrétně datovat. Původ projektů se nachází ve Velké Británii v letech 1980–1990. V čele vlády byla Margaret Thatcherová, která musela řešit hospodářské problémy státu jako byla např. inflace, strukturální potíže a celkový pokles ekonomické úrovně v zemi. V důsledku problémů se keynesiánská ekonomie přeměnila v zásady ekonomie liberální a tím vznikl nový směr hospodářské politiky – thatcherismus. Díky rostoucí privatizaci se začal rozvíjet koncept PPP, který zahrnoval obdobné zapojení soukromého sektoru do veřejné služby, a to na bázi spolupráce technické asistence či pomoci. Světová banka využívala podobný termín, který byl určen zejména pro rozvojové země, jednalo se o PSP – Public Sector Participation. Průlomový rok pro PPP projekty je rok 1992, kdy byl formulován program PFI – Private Finance Initiative. Rozvoj projektu PPP byl do roku 1992 zbrzděn dvěma pravidly:

- „Investiční projekty veřejného sektoru mohou být financovány soukromým partnerem jedině tehdy, když bude dosaženo vyšší efektivnosti než u srovnatelného veřejně financovaného projektu.
- Investice nebo aktivum musí být součástí plánů veřejného sektoru – nemá jít tedy o rozšiřování výdajů na veřejnou infrastrukturu. To znamená, že jakmile je na veřejnou infrastrukturu vynaloženo 1000 liber ze soukromých prostředků, dochází ke snížení veřejných výdajů o stejnou částku, tzn. 1000 liber.“[1]

[1] OSTŘÍŽEK, Jan a Luděk KOUBA. Teoretické a praktické aspekty realizace PPP projektů: Public private partnership - some theoretical and practical aspects of its realization : monografie. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. ISBN 978-80-7375-538-6. – str. 27

Druhé pravidlo bylo v roce 1989 zrušeno v důsledku nespokojenosti a nátlaku odborné veřejnosti a některých veřejných úřadů. Nové podmínky byly nastaveny v roce 1992 uvedením programu PFI a tím bylo zrušeno i první pravidlo. V letech mezi 1992-1997 bylo zřízeno Privat Finance Panel, díky kterému mělo PPP dosáhnout většího využití prostřednictvím dialogu a spolupráce soukromého a veřejného sektoru. V roce 1997 byl zřízen zvláštní výbor, který pro program PFI vytvořil 29 doporučení, jako bylo např. zrušení Private finance panel, kontrola PFI ministerstvem financí aj. V roce 1999 byla doporučení dále rozšířena, v roce 2000 vznikla nová organizace s názvem Partnership UK (PUK), která je vlastněna ze 49 % státem a ze zbylých 51 % soukromými vlastníky. Jejím hlavní úkolem byla podpora veřejného sektoru. [2]

V následujících letech byly zveřejněny příručky, standardy, příklady dobré praxe, poučení chyb z realizovaných projektů aj. Velká Británie není jediným státem s rozvinutým PPP trhem. Mezi další země patří např. Nizozemí, Irsko, Portugalsko aj. Pro realizaci projektů v jednotlivých státech je nutné, aby byly veškeré převzaté materiály a metodiky přizpůsobeny hlavně ekonomickým podmínkám a právnímu řádu. [3]

Přestože není Velká Británie jediným rozvinutým státem v projektech PPP, patří její materiály k inspiraci pro nově se rozvíjející PPP trhy, mezi které patří i Česká republika.

**Veřejná správa**

„Veřejná správa je chápána jako souhrn záměrných činností, které nejsou zákonodárstvím, soudnictvím ani vládou, kterými se realizují rozhodnutí volených

[2] OSTŘÍŽEK, Jan a Luděk KOUBA. Teoretické a praktické aspekty realizace PPP projektů: Public private partnership - some theoretical and practical aspects of its realization : monografie. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. ISBN 978-80-7375-538-6.

[3] Tamtéž.

orgánů, uvádějí se do praxe ustanovení zákonů a podzákonných předpisů, zabezpečují se úkoly ve veřejném zájmu, a to na úrovni státu i územní samosprávy.“[4]

„Cílem spolupráce z hlediska veřejné správy může být:

- dosažení vyššího stupně uspokojení potřeb obyvatelstva,
- nabídka většího množství či větší šíře statků a služeb při zapojení všech disponibilních zdrojů
- zajištění větší užitečnosti, tj. produkce lepší struktury statků, která přináší obyvatelstvu maximální užitek a je možné zajistit její produkci,
- zajištění větší hospodárnosti při poskytování daného veřejného statku, tj. minimalizace vstupů při výrobě stanoveného množství výstupu.“[5]

Veřejná správa je činnost, jež souvisí s poskytováním veřejných služeb. Souvisí také s řízením veřejných záležitostí na místní i centrální úrovni a se zajišťováním záležitostí ve veřejném zájmu.

Dělení veřejné správy:

Obrázek č. 1 – Struktura VS; Zdroj: https://is.muni.cz/do/law/shop/publikace/6104369/210-4588-Ukazka.pdf

[4] PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. Veřejný sektor - řízení a financování.1.vydání.Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4. – str. 105

[5] Tamtéž. – str. 105

Veřejná správa jako organizace je vnímána jako soubor institucí v rámci systému a struktury organizačního uspořádání veřejné správy. Jde přitom o organizaci, která je obvykle charakterizována typově jako institucionální (organizace jako trvale vytvořený řád orgánů) a druhově jako formální (organizace s pevnou strukturou a danými pravidly chování).[6]

## Veřejná infrastruktura

Důležitým pojmem v projektech PPP je pojem infrastruktura. Cílem projektu je zajistit dobré fungování veřejné služby či infrastruktury.

Infrastruktura je souhrnný název pro odvětví, služby a zařízení, jako jsou například silnice, vodovodní řád, kanalizace a další, které zajišťují předpoklady pro celkový ekonomický rozkvět. Její rozvoj je ukazatelem úrovně daného území či státu.[7]

## Charakteristika PPP

Termín Public Private Partnership, tedy partnerství veřejného a soukromého sektoru nelze popsat pouze jednou univerzální definicí, protože každý projekt má svoji určitou formu. Takovýto projekt vzniká za účelem využití zdrojů a schopností soukromého sektoru při realizování veřejné infrastruktury. Hlavním cílem těchto projektu je urychlit realizaci projektu a zvýšit efektivitu veřejných služeb. Jako příklad je možné uvést několik definicí: [8]

Public Private Partnership (PPP) je smluvně upravená spolupráce veřejného a soukromého sektoru, která je uzavřena pro zajištění veřejných služeb nebo

---

[6]Organizace veřejné správy. [online]. [cit. 2017-12-17]. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/law/shop/publikace/6104369/210-4588-Ukazka.pdf

[7] Ottova všeobecná encyklopedie ve dvou svazcích. Nové aktualiz. vyd. Praha: Ottovo nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-7360-902-3.

[8] VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. *Facility management a Public private partnership*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4.

infrastruktury. Existuje mnoho označení pro takovýto druh projektu, například jeden z nich se označuje Private Finance Initiative (PFI), což je jedna z mnoha forem PPP, která je populární ve Velké Británii.[9]

Podle PPP centra České republiky je PPP obecný pojem pro spolupráci veřejného a soukromého sektoru, která vzniká pro využití zdrojů a schopností soukromého sektoru při zajištění veřejné infrastruktury nebo veřejných služeb.[10]

Jedna z hlavních myšlenek projektu PPP je spolupráce veřejného a soukromého sektoru, jehož hlavním účelem je výstavba, renovace, údržba či správa veřejné infrastruktury nebo poskytování veřejných služeb. Další speciální vlastností PPP projektů je možnost přesunutí odpovědnosti, rizik a realizace na tu smluvní stranu, která je to schopna lépe zvládnout.[11]

Důležitým přínosem PPP je, že se jedná o významnou investici a také o dlouhodobé poskytování služeb. Na soukromý sektor přechází určitá podnikatelská rizika, spojená s financováním veřejné infrastruktury a také budování veřejných služeb, na které vynakládá vlastní zdroje, ale má právo na jeho provozování.[12]

Podle Ostřížka lze kumulovat všechny definice v jednu a to tak, že: „Public Private Partnership je smluvně upravené partnerství veřejného a soukromého sektoru vedoucí k zajištění veřejné infrastruktury a služeb a využívající schopnosti obou partnerů pomocí nejvhodnější možné alokace zdrojů, odpovědnosti a rizik a tomu odpovídajících příjmů.“ [13]

---

[9] OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

[10] Tamtéž.

[11] Tamtéž.

[12] Tamtéž.

[13] Tamtéž. – str. 2

„V ČR je použitá definice z metodiky MFČR – Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektu, 2008:

Obecný pojem pro spolupráci veřejného a soukromého sektoru, který vzniká za účelem využití zdrojů a schopností soukromého sektoru při zajištění veřejné infrastruktury nebo veřejných služeb. Základem PPP projektu je dlouhodobý smluvní vztah, ve kterém veřejný a soukromý sektor vzájemně sdílejí užitky a rizika vyplývající ze zajištění veřejné infrastruktury nebo veřejných služeb. Výhodou PPP je možnost sloučení zkušeností, znalostí a dovedností obou sektorů a přenesení odpovědnosti za rizika na sektor, který je dokáže lépe řídit. Ve většině případů veřejný sektor svěřuje výkon určité služby soukromému sektoru, a tím využívá jeho organizačních a odborných znalostí, které jsou stimulovány nejen výnosem vloženého kapitálu, ale také rizikem jeho ztráty.“[14]

Nejdůležitější charakteristické znaky projektů PPP uvádí Januška několik:

Efektivita – Díky vhodnému rozdělení rizik mezi veřejný a soukromý sektor se PPP projekty stávají efektivními. Soukromý partner nese převážně rizika spojená s realizací projektu a veřejný sektor nese organizační rizika a rozhodovací úkony. Rozdělení rizik spočívá na konkrétních schopnostech obou sektorů, díky kterému nejsou všechna rizika spojená s implementací projektu přenechána soukromému sektoru.

Životní cyklus a soukromé investice – Na financování se může podílet jak soukromý, tak veřejný sektor prostřednictvím složitých dohod. V tomto případě existuje také možnost začlenění nemalých veřejných prostředků do soukromých fondů.

Dlouhé trvání smluvního vztahu – Smluvní vztah mezi soukromým a veřejným sektorem se pohybuje v horizontu 30 let, záleží na celkovém průběhu a předem sestavené smlouvě.

[14] JANUŠKA, Martin. Public private partnership - možnosti využití konceptu PPP v praxi: budování pokrytí širokopásmovým signálem v jihovýchodní Evropě - projekt PPP4Broadband. Plzeň: Nava, 2016. ISBN 978-80-7211-496-2., - str. 43.

Inovace – Celý projekt provází řada nových způsobů realizace veřejné infrastruktury. Z role vlastníka a provozovatele se z veřejné správy stává objednavatel a dozor nad veřejnými zájmy. Hlavní myšlenkou je nechat soukromý sektor provádět funkci provozovatele a veřejnou správu jako dozorní orgán.[15]

„Základní koncept jakéhokoliv partnerství veřejného a soukromého sektoru je podle Janušky: Místo financování a budování distribuční sítě, školek, veřejných garáží nebo jiných zařízení a infrastruktury vlastními silami následované provozem, údržbou a poskytováním koncových služeb, veřejný sektor uzavře dlouhodobou smlouvu se soukromým sektorem, který pak provádí všechny nebo část aktivit místo veřejného sektoru, který si zachovává pouze regulační a kontrolní funkce.“ [16]

Díky Public Private Partnership lze realizovat projekty, které by se formou veřejných zakázek těžko implementovaly z důvodu nedostatku finančních zdrojů ve veřejných rozpočtech. Díky mnohým zkušenostem soukromého sektoru je dobré využít podnikatelský přístup k realizaci projektu a jejich řízení. Je důležité určit případy, kdy jsou projekty PPP výhodnější formou realizace veřejné infrastruktury a kdy je lepší využít tradiční metodu formou veřejných zakázek.[17]

**PFI projekty**

Tento druh projektů je využíván např. v Kanadě, Francii, Irsku, Finsku aj. jako program privatizace a deregulace veřejných služeb. „PFI je metoda poskytování veřejných služeb, u které dochází k takové spolupráci subjektů veřejného a soukromého sektoru v rámci níž jsou některé povinnosti/významná rizika předváděna na soukromý subjekt včetně financování výstavby, následných oprav a provozu. Zodpovědnost

[15] JANUŠKA, Martin. Public private partnership - možnosti využití konceptu PPP v praxi: budování pokrytí širokopásmovým signálem v jihovýchodní Evropě - projekt PPP4Broadband. Plzeň: Nava, 2016. ISBN 978-80-7211-496-2.

[16] Tamtéž. - str. 45.

[17] Tamtéž.

za zajištění služby, respektive garanci služby, je však vždy na straně veřejného subjektu.“[18]

Jsou považovány za velmi individuální jak z hlediska finanční náročnosti, tak v délce jejich trvání. Takovýto projekt probíhá v rozmezí 30–60 let. Předmětem smlouvy bývá rozšíření nebo modernizace stávající infrastruktury nebo výstavba nové. Financování projektu náleží jak soukromému, tak veřejnému sektoru, ale také například fondu Evropské Unie nebo poskytnutí úvěru Světovou bankou. Případný úvěr, který může být na projekt poskytnut, splácí dodavatel. Zadavatel se pak následně může zavázat k pravidelným platbám soukromému sektoru, nebo poskytnout dodavateli koncesi a právo vybírat uživatelské poplatky od spotřebitelů služby. Celkové financování závisí na typu projektu a na sjednaných podmínkách. Vlastnictví je po dobu kontraktu převážně na straně soukromého sektoru a po ukončení projektu přebírá vlastnictví veřejný sektor.[19]

## 1.2. Srovnání klasické veřejné zakázky, koncesní smlouvy a PPP projektu

Definiční znaky PPP v obecné rovině jsou podle Loudy tyto:

- Spolupráce veřejné správy s podnikatelským sektorem na projektové přípravě, financování, výstavbě, rekonstrukci nebo modernizaci, údržbě, správě a zajišťování provozu konkrétních akcí veřejné infrastruktury nebo poskytování služeb veřejnosti,
- dlouhodobost této spolupráce (5-25 let, někdy i více),
- rozložení plateb veřejného sektoru (lepší alokace veřejných financí),
- spolufinancování projektů veřejné infrastruktury ze soukromých zdrojů,
- vyšší hodnota za veřejné peníze (celkové zlepšení infrastruktury v ČR),
- využití know-how podnikatelských subjektů,

[18] ŘEŽUCHOVÁ, Markéta. Fenomén Public-private Partnerships a poskytování veřejných služeb. Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 978-80-210-5409-7. – str. 28

[19] Tamtéž.

- využití špičkových postupů při realizaci PPP i při dalším poskytování veřejných služeb občanů,
- přenos některých rizik z veřejnoprávního partnera na podnikatelský subjekt,
- efektivní způsob výstavby, využití staveb a realizace veřejných služeb,
- role ekonomického provozovatele veřejného sektoru.[20]

„Definiční znaky veřejné zakázky jsou tyto:

- finanční úplata zadavatele v plné výši,
- dodavatel nenese žádná rizika (mimo obvyklá – vady, nedodělky, záruka),
- předmět veřejné zakázky dodavatel dále smluvně nevyužívá, ekonomicky na něm není závislý.[21]

„Definiční znaky koncesní smlouvy:

- není finanční úplata zadavatele v penězích nebo jen zčásti,
- místo finanční úhrady zadavatel poskytne koncesionáři právo užívat předmět plnění smlouvy – úplata závislá na ekonomických ukazatelích (pravidelná údržba, dohodnuté opravy, ukazatele využití atd.),
- smlouva písemná, na dobu určitou,
- koncesionář nese podstatnou část rizik spojených s plněním smlouvy,
- koncesionář může vybírat poplatky přímo od uživatelů služby.“[22]

Projekty PPP by měly být efektivnější než klasické veřejné zakázky. Veřejnou zakázkou se rozumí projekt bez znaků PPP, cenu zakázky tedy platí zadavatel a nese taktéž všechna rizika spojená s investicí. Oproti projektu PPP si zadavatel ve vlastní režii

---

[20] LOUDA, Tomáš a Jiří GROSPIČ. Partnerství veřejného a soukromého sektoru: právní a ekonomické aspekty. 1.vydání. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2010. Ediční řada Ústavu státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-904024-8-5. – str. 80

[21] Asociace PPP. Asociace pro rozvoj infrastruktury [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: http://www.asociaceppp.cz/

[22] LOUDA, Tomáš a Jiří GROSPIČ. Partnerství veřejného a soukromého sektoru: právní a ekonomické aspekty. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2010. Ediční řada Ústavu státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-904024-8-5. – str. 80

zajišťuje jednotlivé kroky sám, dodavatel není nijak ekonomicky závislý na veřejné zakázce a zároveň tak nenese žádná výjimečná rizika. Veřejné zakázky často překračují náklady a celkový harmonogram, toto u PPP projektu nastává pouze v případě změn ze strany zadavatele. Náklady na běžný provoz by měly být u PPP nižší, neboť se předpokládá kvalitně provedená výstavba podle předem vyhotoveného projektu.

## 1.3. Účastníci PPP projektů

Projektu se účastní minimálně dvě smluvní strany, kde jedna strana musí zastupovat veřejný sektor a druhá musí pocházet ze soukromého sektoru. Obě strany jsou si vzájemně rovny, jedná se tedy spíše o partnerství, protože zde se neprojevuje princip nadřazenosti a podřazenosti. Smluvní vztah bývá dlouhodobý. Je tomu tak proto, že smlouva obvykle zahrnuje nejen realizaci, ale i správu a údržbu infrastruktury.

Počet účastníků má každý projekt svůj, jsou však základní složky, bez kterých nelze projekt uskutečnit. Nejdůležitějšími účastníky projektu je veřejný a soukromý partner.

**Veřejná správa** – Funguje ve smluvním vztahu jako zadavatel. Je vybrán zástupce veřejné správy, který je zodpovědný za přípravu projektu, vyhlášení veřejné soutěže a výběr nejlepší nabídky, dále je zodpovědný za kontrolu projektu po dobu jeho realizace a za závazky finančního plnění.[23]

**Projektová společnost (koncesionář, sponzor)** – Dle zákona č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení je koncesionář dodavatel vybraný na základě nejlépe vyhodnocené nabídky, se kterým je uzavřena koncesní smlouva. Je to tedy smluvní partner, který vykonává veřejnou službu.[24]

[23] VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. Facility management a Public private partnership. 1.vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4.

[24] Tamtéž.

**Poradce** – Veřejné správě jsou většinou nápomocni poradci, kteří jsou nápomocni při uzavírání smluv, soutěžních podmínek apod.

**Stavební společnost – kontraktor** – Většinou bývá součástí projektového konsorcia, jsou pověřeni realizací stavby, kterou omezuje smlouva o dílo. Koncesionář poskytne plnou moc kontraktorovi na výstavbu zařízení. Kontraktor je pak zodpovědný za návrh, výstavbu, implementaci projektu a smlouvy se subdodavateli.[25]

**Provozovatel** – Většinou to bývají společnosti, které mají kontrolovat provoz a údržbu určitého zařízení podle provozovatelské smlouvy. Provozovatel obvykle bývá členem koncesionářů.

**Dodavatelé** – Jsou součástí samotného procesu projektů. Poskytují zařízení, nerostné suroviny, nebo služby.

**Investoři** – Mohou do projektu přinášet vlastní kapitál, nebo věcné investice. Každá ze zúčastněných stran se může stát investorem. Mohou to být akcionáři, ale i věřitelé, kteří jsou představitelem soukromého sektoru a tím poskytovatelé finančních zdrojů.

**Věřitelé** – Během realizace projektu mohou věřitelé, kteří podporují koncesionáře v době vyjednávání s klientem poskytnout úvěr. Mezi věřitele řadíme banky, mezinárodní věřitelské společnosti a soukromí majitelé dluhopisů nebo cizí vlády.

**Odběratelé** – Jsou cílovou skupinou, kterou může být stát jako veřejnoprávní organizace nebo přímí uživatelé jako občané. Podle konečného odběratele se odvíjí celkové výnosy. Pokud to jsou přímí spotřebitelé, tak jsou výnosy závislé na trhu, což je složitější v kalkulaci. Pokud je naopak stát jediným odběratelem, tak je smluvně závazný k odběru minimálního množství za minimální cenu.

**Pojišťovny** – Patří mezi důležité články v PPP projektu. Pojišťovny by se měly snažit o snížení možného dopadu negativní nahodilé události, čemuž zabrání vytvoření pojistky.[26]

## 1.4. Typologie PPP projektů

Typů a forem PPP projektů je celá řada, což umožňuje četné využití této metody v mnoha oblastech veřejného zájmu. Každý z těchto druhů se hodí pro určitý typ projektu a jednotlivé typy se liší především v míře zapojení soukromého partnera a z toho plynoucího rozdělení rizik mezi jednotlivé partnery. Podle J. Ostřížka rozeznáváme pět základních forem projektů.

**DBB (návrh, financování, výstavba)**

Tradiční způsob pojetí veřejné zakázky používaný u velmi nákladných a časově náročných projektů, např. výstavba dálnice. Soukromý partner navrhne řešení projektu a předloží jej ke schválení zadavateli. Poté vybuduje požadovanou infrastrukturu, která je ve vlastnictví zadavatele. Každý subjekt je zodpovědný za svou přidělenou fázi projektu. Kompetence veřejného sektoru spočívají ve financování, správě a údržbě dané infrastruktury. Provádí průběžný monitoring a zodpovídá za průhlednost procesu výběru soukromého partnera.

**OM (Provoz a údržba)**

Tento typ projektu je výhodné využít u zakázek, kdy správa a údržba infrastruktury vyžadují služeb specializované firmy např. jedná-li se o informační systémy a internetové sítě. Vlastnictví infrastruktury zůstává veřejným majetkem, zatímco správu a údržbu zajišťuje soukromý sektor.

**BOT (výstavba, provoz, převod vlastnictví)**

[26] VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. Facility management a Public private partnership. 1.vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4

V tomto případě se jedná o projekty uzavírané na velmi dlouhá období např. nemocniční zařízení. Zde je ponechána zodpovědnost za přípravu, realizaci, správu a údržbu jedinému subjektu, což by mělo předejít neočekávaným událostem v průběhu realizace projektu. Po celou dobu je zařízení financováno veřejným partnerem a ten zůstává jeho vlastníkem. Soukromý sektor získává právo zařízení provozovat z čehož mu plyne příjem z realizované infrastruktury.

**DBFO (Návrh, výstavba, financování, provoz)**

Zde je veškeré riziko přeneseno na soukromý sektor. Odpovědnost se v tomto případě přenáší na privátní sektor za návrh, projekt, realizaci, financování, správu a údržbu. Jedná se o formu koncesí. Při výběru vhodného partnera je důležité zjistit jeho schopnost finanční projekt zajistit, soukromý sektor je obecně schopnější v obstarání financí. Veřejný sektor se může na financování podílet formou dotace, nebo jiným vhodným způsobem spolufinancování. Výhradními nositeli rizika však zůstává soukromý partner. Smlouva mezi soukromým a veřejným sektorem bývá uzavírána většinou na 25-30 let.

**BOO (výstavba, vlastnictví, provoz)**

Tento druh projektu je nejblíže k určité formě privatizace. Jedná se o nejužší zapojení soukromého sektoru do projektu. Většinou bývá správa a vlastnictví přenechána soukromému partnerovi. Pro zachování možnosti kontroly veřejným sektorem nad řízením projektu je vhodné zachovat alespoň malé části majetku ve vlastnictví veřejného sektoru. Pokud dojde ke kompletnímu prodeji majetku, zastává stát pouze roli regulátora a kontrolora. Soukromý sektor zde realizuje, financuje, buduje, spravuje, udržuje i vlastní.[27]

**Joint Venture**

[27] OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

V tomto případě je typická spolupráce obou sektorů. Oba sektory založí jednu společnost, kterou vlastní z větší části veřejný subjekt a zčásti soukromý subjekt. Práva a závazky jsou sdílena oběma partnery, protože daná společnost je vytvořena pouze za účelem realizace projektu nebo poskytování služby. Tento model bývá uplatňován především u projektů zaměřených na místní rozvoj, kde ve většině případů jsou pozemky ve vlastnictví veřejného subjektu a soukromý subjekt má zodpovědnost za vznik, návrh, konstrukci financování a provoz. Jedná se tedy o obchodní společnost, která má za vlastníky oba sektory a následná rizika, odpovědnosti, výnosy a ztráty jsou sdíleny oběma partnery. [28]

## 1.5. Právní aspekty projektů PPP

Projekty PPP jsou upraveny dvěma zákony, a to koncesním zákonem č. 139/2006 Sb. a zákonem o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb. Mezi hlavní principy koncesního zákona patří ucelená právní úprava koncesních smluv, transparentnost a zajištění efektivního a dlouhodobě udržitelného poskytování služeb a infrastruktury. Tento zákon upravuje jasná pravidla jak pro veřejný i soukromý sektor, je tak jednou z možností, jak zajistit realizaci úkolů veřejné správy a poskytování služeb veřejnosti. Díky jejich dlouhodobému charakteru a přenosu určité míry rizika na koncesionáře se odlišují od veřejných zakázek.[29]

### 1.5.1. Koncesní zákon

Koncesní zákon je speciální forma spolupráce veřejného a soukromého sektoru, který upravuje postup veřejného zadavatele při uzavírání koncesních smluv. Veřejným zadavatelem se rozumí subjekt, který je povinen koncesní smlouvu uzavřít v souladu se zákonem. Zákon vymezuje zadavatele jako Českou republiku, státní příspěvkové

[28] ŘEŽUCHOVÁ, Markéta. Fenomén Public-private Partnerships a poskytování veřejných služeb.1.vydání.Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 978-80-210-5409-7. – str. 34

[29] VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. Facility management a Public private partnership. 1.vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4

organizace, zřízené samosprávní celky, právnické osoby uspokojující potřeby veřejného zájmu a právnické osoby financované státem.

Koncesionář je vybraný uchazeč (dodavatel), který byl v koncesním řízením vybrán jako nejlepší a nejvýhodnější pro uzavření dané smlouvy.

Koncesní smlouvou se dodavatel zavazuje poskytovat služby a zadavatel se zavazuje umožnit koncesionáři brát výnosy, které souvisejí s realizovaným veřejným statkem. Koncesionář může dle smlouvy užívat to co je předmětem koncesní smlouvy. Dalším znakem koncesní smlouvy je, že se zavazuje koncesionář nést většinu rizik spojených s poskytováním služeb, ostatní rizika se rozdělují mezi zadavatele a dodavatele. V neposlední řadě musí být stanoveno kdo majetek určený k realizaci koncesní smlouvy vlastní a kdo má jaká práva k němu samému.

Uzavření koncesní smlouvy je možné pouze při koncesním řízení, které má jasně vymezený postup. Lze ho rozdělit do několika fází:

- přípravná fáze – zjištění celkové hodnoty smlouvy a výše celkového příjmu dodavatele,
- zahájení koncesního řízení – v tomto kroku probíhá zveřejnění o zahájení koncesního řízení,
- v další fázích si koncesionář podá žádost o účast v samotném řízení, kde se posoudí jeho kvalifikace a následně se podá výzva k podání nabídek. Následně probíhá jednání o nabídkách, na základě kterého, se vydá posouzení a hodnocení nabídek. Poté se vybere vhodný koncesionář, uzavře se koncesní smlouva, kterou schvaluje příslušný orgán. Uzavřené a schválené smlouvy jsou následně uvedené v rejstříku koncesních smluv. [30]

[30] PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. Veřejný sektor - řízení a financování. 1.vydání.Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4. – str. 81

### 1.6. Oblast využití PPP projektů

Podle Janušky se PPP projekty využívají především v těchto sektorech:

- Dopravní infrastruktura (rekonstrukce a stavba dálnic, silnic, tunelů, speciálních drah)
- Administrativní a ubytovací kapacity (studentské ubytovny, školy, věznice, nemocnice)
- Zdravotnictví (infrastruktura, ubytovací kapacity)
- Školství (školní areály, ubytovací kapacity)
- Utility (vodárenství – čističky odpadních vod)
- Regionální rozvoj
- Obrany (trenažéry, technika zařízení)
- Nemovitosti a bytová zóna (správa nemovitostí, správa městských a bytových domů)
- Brownfield development (využití znečištěných a nevyužívaných prostor)
- Urban development (městská výstavba, rekonstrukce)[31]

Projekty pomáhají zajistit dodávky veřejných služeb a dostupnost infrastruktury. Záběr oblastí, kde projekty PPP využívají, může být širší, zde jsou uvedeny pouze typické oblasti, kde se spolupráce soukromého a veřejného sektoru vyskytuje nejčastěji.

## 2. Využití nástrojů PPP

### 2.1. Průběh projektu

Projekt vždy zadává veřejný subjekt, který si určí své potřeby a výstupy, které od projektu vyžaduje. Soukromý partner má zajistit veřejnou službu podle zadání veřejného subjektu. Výběr veřejné služby se hodnotí podle celkové výhodnosti, pokud soukromý partner nesplní dané podmínky, mohou se pak změnit celkové příjmy, které má

[31] JANUŠKA, Martin. Public private partnership - možnosti využití konceptu PPP v praxi: budování pokrytí širokopásmovým signálem v jihovýchodní Evropě - projekt PPP4Broadband. Plzeň: Nava, 2016. ISBN 978-80-7211-496-2.

soukromý sektor dostat od zadavatele. Podle Vyskočila se projekt dělí do několika fází a měl by být finální v horizontu 30 let.[32]

Jako první uvádí identifikační fázi, ve které by se měla analyzovat současná situace a identifikovat jasný cíl projektu. Veřejný sektor je odpovědný za rozhodnutí, zda je projekt PPP tou nejvýhodnější metodou pro daný případ. Pro stanovení cílů se zpracovává Předběžná studie proveditelnosti, díky které se určí, zda je projekt proveditelný, zda existují nějaké otázky, které jsou klíčové pro realizaci, a proto se vyžádá podrobnější studie a zda je koncepce projektu správná a jestli je smysluplné pokračovat v jeho dalším rozpracování formou technickoekonomické studie. Tato studie nadále pak pokračuje s analyzováním oblastí řešení investičního projektu. Řeší kritické faktory projektu tím, že předloží alternativy. Poskytuje informace o umístění investice, kapacitě, použité technologii, nákladech, objemech investice, očekávaných tržbách, rentabilitě a návratnosti investic. Závěrem této fáze je rozhodnutí o pokračování projektu, které musí obsahovat přesnou formulaci projektu, stanovení zodpovědnosti za jeho plnění, určení termínů a přidělení zdrojů a prostředků pro realizaci projektu. [33]

Druhá fáze se nazývá výběrová. V této fázi se uskutečňuje výběr partnerů prostřednictvím veřejné zakázky. Ve většině případů bývá prvním krokem výzva na předkvalifikaci, která obvykle obsahuje finanční stav koncesionáře, jeho zkušenosti, zdroje financování, organizační strukturu managmentu a ostatní schopnosti. Zadavatel zpracuje návrh koncesní smlouvy, která je základem pro PPP projekty. Ve smlouvě jsou zakotveny práva a povinnosti jak veřejného sektoru, tak soukromého a jsou zde rozděleny rizika mezi oba partnery. Koncesní smlouva se považuje za jednu z nejdůležitějších dokumentů pro projekt, kde jsou stanoveny specifické podmínky a požadavky na projekt – výstavba, financování a provozování. [34]

---

[32] VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. Facility management a Public private partnership. 1.vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4

[33] Tamtéž.

[34] Tamtéž.

Třetí fází projektu je realizační a provozní fáze. V této fázi se uzavírají smlouvy se subdodavateli, dále se získávají finanční prostředky od věřitelů, kteří poskytnou finance, pokud je schopen koncesionář úspěšně uskutečnit projekt. Po konečném zvolení si partnera je důležité uzavření smluv mezi všemi účastníky PPP projektu. Poté se projekt dostává do fáze, kdy začne probíhat výstavba a po ní uvedení do provozu. Soukromý sektor má enormní zájem na včasném ukončení výstavby z důvodu nadcházejících příjmů po zahájení provozu. Platby může dostávat jak od veřejného sektoru, nebo přímo vybírá poplatky od sektoru soukromého, to už závisí na konkrétním typu projektu.[35]

## 2.2. Hlavní cíle projektu

Ostřížek a kol. uvádí dva hlavní cíle, které projekty realizované formou spolupráce veřejného a soukromého sektoru sledují, a kterých musí být bezpodmínečně dosaženo:

„Dosažení vyšší Value for Money, tzn. hodnoty za peníze, pro veřejný sektor. Můžeme si to vysvětlit jako poměr kumulovaných nákladů za celý život projektu ve vztahu k odpovídající kvalitě a užitku uživatelů infrastruktury. Realizace takového projektu má smysl pouze tehdy, když přinese vyšší hodnotu za peníze než tradiční metody pořizování veřejných statků.“[36]

„Dosažení vyšší efektivity a kvality veřejných sužeb. Úkolem PPP projektů je tedy maximální využití možností, schopností, zkušeností a potenciálu obou smluvních partnerů v synergickém vztahu, což by nebylo možné v případě standardního provedení veřejné zakázky.“ [37]

---

[35] VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. Facility management a Public private partnership. 1.vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4

[36] OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9. – str. 53

[37] Tamtéž. - str. 53

## 2.3. Výhody PPP projektů

Projekty PPP nejsou všeobecným řešením jakéhokoliv typu spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Zapojení soukromého sektoru není v každém případě efektivní. Důležité je vyvolat konkurenční boj mezi zájemci o roli poskytovatele služeb, díky kterému se vyskytnou možní potenciální partneři ze soukromého sektoru.[38]

Mezi hlavní výhody řadí Vyskočil zejména:[39]

**Další zdroje financování** – Projekty PPP nevyžadují státní záruky. Úvěry nejsou garantované státem, neboť všechna podstatná rizika jsou přesunuta na soukromý sektor.

**Kontrola PPP** – Veřejný sektor neztrácí kontrolu nad PPP projekty, protože veškerá realizace zůstává soukromé sféře. Naopak se tím veřejnému sektoru otevírají možnosti dalšího rozvoje a zkvalitňování dané veřejné služby, např. poskytování doplňkových služeb.

**Kvalita poskytovaných veřejných služeb –** Kvalita služeb výrazně ovlivňuje prvky konkurence. Vytvářejí přirozený tlak na zkvalitňování služeb a snižování nákladů.

**Přenos rizik –** PPP projekty rozdělují odpovědnost za náklady a rizika mezi oba sektory, přičemž nejpodstatnější riziko nese sektor soukromý.

**Realizace projektu –** Realizaci projektu PPP je výrazně efektivnější. Soukromá společnost má větší možnosti udržet nižší cenu, zkracovat délku realizace a dodržet termín výstavby.

**Transparentnost –** Projekt je do soutěže zadán celistvě a komplexně, není roztříštěný do mnoha malých zakázek, a proto je lépe kontrolovatelný.

---

[38] VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. Facility management a Public private partnership. 1.vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4

[39] Tamtéž.

**Motivace –** Soukromý sektor při dodržování smluvních podmínek má zajištěn dlouhodobý příjem.

### Výhody pro soukromý sektor

Lze uvést několik výhod, které jsou spjaté spoluprací veřejného sektoru se soukromým. Jako jedna z hlavních výhod je stabilní podnikatelské prostředí, čímž veřejný sektor zaručuje soukromému investici na dobu určitou a v případě velkých investic i na desítky let. Díky uzavření smlouvy lze zabránit konkurenci, dále se tak předpokládá vyšší míra ziskovosti, kdy je většinou výše zisku větší než na volném trhu. Soukromý sektor má dále smluvně ošetřenou výši zisků a rizika celého projektu jsou rozdělena mezi oba sektory. [40]

## 2.4. Nevýhody PPP projektů

Samotné uplatnění spolupráce formou projektu PPP není nijak chybné, avšak jeho nedokonalé aplikace může stranám přinést určité typy rizik. Správně a výhodně uzavřené partnerství je založené na základech daného právního státu. Lze využít ustanovení obchodního a občanského zákoníku, některé formy však vyžadují zvláštní právní úpravu. Jako jeden z hlavních předpokladů je vymahatelnosti uzavřené smlouvy a otevřené a transparentní výběrové řízení.

Zdroje rizik na straně samosprávy:[41]

- Složitost právní úpravy smluvního vztahu v případě dlouhodobých partnerství,
- náročnost využívání finančních a ekonomických analýz, která si využívá pro odhadnutí výhodnosti partnerství,
- nízká obeznámenost úředníků s danou problematikou,
- rozdělení rizik v neprospěch veřejného,

[40] PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. Veřejný sektor - řízení a financování.1.vydání.Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.

[41] Tamtéž.

- chybně nastavený systém poplatků
- vytváření dlouhodobých závazků veřejných rozpočtů

V případě nízké schopnosti veřejné správy zabezpečit řádné dodržování všech pravidel může projekt skončit s velkými finančními ztrátami hlavně u veřejného sektoru.

Hlavní nevýhody projektů PPP shrnuje ve své publikaci V. Vyskočil:[42]

Z hlediska dlouhodobosti může PPP projekt představovat rozpočtové riziko. Vzhledem k tomu, že projekty často přesahují horizont volebního období může závazek předchozí vlády či samosprávy být neakceptovatelný pro vládu a další volební období a vytvářet tak skrytý dluh, který navyšuje mandatorní výdaje státu.

Další velké riziko spočívá v nedostatečné transparentnosti při výběru soukromého partnera. To je častý důvod neúspěšnosti celé řady projektů. Řešením by mohlo být zapojení co nejširší veřejnosti již při zadávání podmínek projektu a samotnému výběru partnera.

Další riziko vidí Vyskočil u nezkušenosti veřejné správy s PPP. Veřejný sektor v ČR nemá dostatek zkušeností s projekty tohoto typu a špatně koncipované smlouvy často neřeší přenos rizik a nepředvídají vznik kritických situací. Ta má pak neblahý důsledek na veřejný rozpočet.

Také rizika spojena s výstavbou jsou negativem těchto smluv. Kdy veřejný sektor nedokáže ovlivnit problémy spojené s opožděným předáním stavby, navýšením nákladů oproti plánu a dalšími faktory jako např. inflace.

Riziko směnného kurzu v dlouhodobých projektech jsou další těžko ovlivnitelný faktor. V případě, kdy se jedná o přeshraniční projekty s účastí zahraničních partnerů.

[42] VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. Facility management a Public private partnership. 1.vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4

## 2.5. Rizika projektu

Rizika projektu PPP jsou většinou přesouvána na toho partnera, který je schopen jej lépe zvládnout. To patří k jedním ze znaků projektu PPP. Řešení rizik má svoje kroky, nejprve se musí rizika identifikovat, ohodnotit, následně alokovat mezi veřejný a soukromý sektor a poté jej ošetřit.

Identifikace rizik

Na počátku je dobré si určit veškerá podstatná rizika, která souvisejí s projektem. Identifikace rizik neprobíhá pouze v počáteční fázi projektu, ale i po celou dobu životnosti projektu. Rizika je možno identifikovat několika metodami. Nejčastějším způsobem je využití osobních zkušeností někoho jiného či využití znalostí poradců. Další metodou, jak lze určit rizika je zhodnocení předcházejících projektů, prohlídky místa úspěšného projektu či využití nějaké příslušné organizace. Při odhalování různých rizik je také důležité správně vyhodnotit čas dopadu rizika a jeho trvání, je podstatné vědět, v jaké fázi projektu riziko hrozí.

Základní kategorizace rizik je následující:

Stavebně technologická a projekční rizika – tato rizika souvisí hlavně s prací na konkrétním projektu a s následnou realizací a provozem projektu. Vzniklé problémy při stavbě mohou negativně ovlivnit realizaci. Do této skupiny také patří riziko lokality, to představuje stav místa realizace z pohledu geologického, územního plánování či životního prostředí. Technologická rizika souvisí s výpadkem sítí, nedostatečnou kapacitou a technickou vybaveností strojů.

Kreditní rizika – rizika, která souvisí s finanční stránkou projektu. V tomto případě může dojít k riziku likvidity, které vychází z dočasného nedostatku zdrojů. V případě neschopnosti soukromého sektoru dostát svým závazkům vůči veřejnému sektoru může dojít k opoždění realizace. Riziko nesplnění závazků je taktéž kreditním rizikem, dochází k němu, pokud stavitel odhadne špatně finanční kapacity stavitele a může dojít až k neschopnosti dostát svým závazkům.

Tržní rizika – jsou ovlivněna mírou poptávky po veřejných službách. Riziko poptávky nastává při neuspokojivé poptávce po produktu či službě. Ostatní tržní rizika jsou rizika měnová, úroková a inflační. Tato rizika jsou tím větší, čím je delší doba návratnosti.

Vnější rizika – vznikají vlivem vnějšího prostředí, do těchto rizik lze zařadit např. politická rizika, která vyplývají z mezinárodní situace. Rizika vyšší moci jsou rizika, k nimž dochází mimořádnou událostí, která není předvídatelná, např. přírodní katastrofou či válečným konfliktem. Mezi vnější rizika lze též zařadit riziko legislativní. Jedním z hlavních znaků projektu PPP je dlouhodobý smluvní vztah, ve kterém může docházet k legislativním změnám.

Operační rizika – rizika spojená s fází údržby a samotného provozu. Tato rizika lze dále rozdělit na rizika spojená se zařízením, s lidmi či bezpečnostní rizika.

Strategická rizika – tato rizika se mohou objevit v jakékoliv fázi projektu, i po samotném dokončení projektu. Může k nim dojít v případě nekvalitně připravené smlouvy, porušení smlouvy či obecně platných předpisů.

Etická rizika – tato rizika vychází z porušení etických a morálních hodnot, kdy za nejčastější příklad etických rizik se považuje korupce.[43]

Ohodnocení rizik

Dalším krokem hned po identifikaci rizik je jejich ocenění. Z hlediska ocenění rizik je důležité znát výši potenciální ztráty, která může v důsledku vzniknout a umět vyhodnotit, jak velká je pravděpodobnost, že k takové ztrátě dojde. V obou případech je vhodné použít subjektivní hodnocení, díky kterému lze individuálně ohodnotit význam rizika a určit jeho následky.

[43] Metodika MFČR. Metodika řízení rizik v projektech PPP [online]. Praha: PPP centrum, 2011 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: www.mfcr.cz

Alokace rizik

Alokace rizik je důležitou stránkou PPP projektů. Umožňuje převedení odpovědnosti za následky rizik na soukromý nebo veřejný sektor. Určení odpovědnosti se rozděluje podle toho, jak je která strana schopna rizika lépe zvládat. V některých případech je možné riziko rozdělit mezi oba sektory, toto riziko se nazývá sdílené riziko. Riziko by měla nést vždy ta strana, která umí riziko lépe ošetřit, lépe předcházet, lépe řešit, lépe se mu vyhýbat a lépe jej snášet. Díky efektivnímu rozdělení rizik jsou celkové náklady projektu nižší a tím větší Value for money. Dále by alokace rizik měla pomoci ke zlepšení kvality služeb, zvýšení příjmů, zajištění předvídatelné skladby výdajů, motivování dodavatele k včasnému dodání zakázky a snížení dlouhodobých nákladů té straně, která zvládne riziko lépe.

Ošetření rizik

K ošetření rizik existují dvě strategie, a to buď strategie zadržení nebo strategie aktivního řízení rizika. V případě zadržení rizika, jsou rizika identifikována, ale nedojde k použití nástroje, který by riziku zabránil. Uplatňuje se strategie ponechat si riziko a akceptovat jej. Aktivní řízení rizik se na rozdíl od strategie zadržení snaží odstranit příčiny vzniku rizika a jeho důsledky.[44]

Vyskočil uvádí příklady rizik a jejich řešení či transfer:[45]

Jako první uvádí riziko výstavby, kdy musí koncesionář čelit riziku zvýšení nákladů, nedostatkům v technickém řešení apod. Převod rizika je v takovém případě možný, pokud zadavatel platí koncesionáři až po dokončení stavby.

[44] Metodika MFČR. Metodika řízení rizik v projektech PPP [online]. Praha: PPP centrum, 2011 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: www.mfcr.cz

[45] VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. Facility management a Public private partnership. 1.vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4

Jako druhé uvádí riziko poptávky, toto riziko spočívá ve vlivu vnějších faktorech, které nemůže koncesionář nijak ovlivnit.

Jako poslední je riziko dostupnosti, které se považuje za přenesené, pokud by zadavatel mohl snížit nebo zastavit platby služebného, pokud nejsou služby poskytovány tak jak mají být, a to bez ohledu na příčinu takového výpadku. [46]

# 3. Metody srovnávání efektivity projektů

## 3.1. Value for Money (VfM)

Slouží ke stanovování hodnoty, kterou veřejný sektor získá při realizaci konkrétního projektu. Tímto krokem veřejný sektor posoudí, zda se mu vyplatí využít projekt PPP, nebo zda je pro něj výhodnější projekt realizovat sám. Při výpočtu VfM se vychází z rozsahu projektu, způsobu obstarání majetku a zajištění služeb, očekávaných nákladů, s převodem rizika na soukromého partnera a z výše případných uživatelských poplatků či příjmů třetích stran. VfM lze rozdělit na dvě části, první část se nazývá předběžná a je pouze orientační, probíhá ještě před konečným stanovením a není nijak závazná. Druhá fáze je finální a poměrně závazná, probíhá až v závěrečné fázi projektu, ve které zároveň zadavatel vyjednává se soukromým sektorem. V praxi dochází k porovnávání realizace pomocí projektu PPP a realizace klasickým projektem.

K porovnávání dochází ve dvou formách. První porovnání se může označovat jako peněžní srovnání, při kterém dochází ke komparaci nákladů, výdajů a jiných kvantifikovatelných veličin obou projektů. Druhý typ nelze jednoduše porovnat, protože se posuzují kvalitní faktory jako je například kvalita služeb, včasnost dodávek apod. Tyto jednotky mají velký vliv na celý projekt, ale nelze je nijak peněžně srovnat. Podle Ostřížka tyto veličiny „vyžadují zajištění vhodné dokumentace jejich charakteristik tak,

[46] Metodika MFČR. Metodika řízení rizik v projektech PPP [online]. Praha: PPP centrum, 2011 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: www.mfcr.cz

aby bylo v případě budoucí potřeby možné dohledat, jakým způsobem a na základě čeho bylo rozhodnutí učiněno.“ [47]

Podle Ostřížka probíhá srovnávání VfM jednou z následujících metod, nebo jejich kombinaci. Případné využití jedné metody je ovlivněno dostupností údajů potřebných k jejich sestavení, dále jeho rozsahem a náročností případného projektu.

## 3.2. Public Sector Comparator (PSC)

„Jedná se o zjištění nákladů, které by vznikly, pokud by celý projekt realizoval a financoval pouze veřejný sektor. Takto zjištěné teoretické náklady jsou potom srovnávány s předkládanými návrhy projektů ze strany zástupců soukromého sektoru.“[48]

„Srovnává value-for-money dodanou projektem PPP s nejefektivnějším způsobem zajištění služby veřejným sektorem. Hodnota PSC představuje hypotetické celkové náklady efektivní organizace veřejného sektoru, potřebné pro zajištění shodné služby po dobu plánovaného trvání projektu PPP. Při srovnání s PSC je přihlíženo k odlišným úrovním rizika. Využívá analýzu diskontovaného cash-flow, což umožňuje porovnání s komerčními nabídkami. Celkový přínos pro zadavatele (value-for-money) je tedy rozdíl mezi čistými současnými hodnotami nákladů referenčního projektu a PPP projektu po zohlednění transferu rizik.“ [49]

„Komparátor veřejného sektoru má podle Vyskočila 4 části:

- Hrubý PSC – základní náklady (přímé i nepřímé) dodaných služeb prostřednictvím služeb a prostředků vlastněných veřejným sektorem. Neměl by zahrnovat žádné ohodnocení rizik.

---

[47] OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. 1.vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9. - str. 53

[48] Tamtéž. - str. 54

[49] VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. Facility management a Public private partnership. 1.vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4. str. 150

- Úprava pro neutralitu srovnání – odstraňuje čisté výhody a nevýhody vyplývající z veřejného vlastnictví nedosažitelné soukromému sektoru, např. daňové výhody
- Přenositelná rizika – hodnota těchto rizik, které by nesl veřejný sektor, ale je možnost přenést je na soukromý sektor
- Zadržená rizika – hodnota rizik, která pravděpodobně zůstanou veřejnému sektoru a jsou zobrazena v PSC. Jejich hodnota by měla být přičtena každé nabídce soukromému sektoru.“[50]

## 3.3. Nejlepší vhodná alternativa

Toto srovnávání nabídek je vhodné zejména u projektů, u kterých lze těžko stanovit jejich náklady, a proto nelze použít ukazatel PSC. V průběhu aplikace této metody může dojít ke zjištění, že nejbližší vhodná alternativní metoda bude mít jinou úroveň kvality poskytovaných služeb, proto je vhodné při konečném rozhodování tyto možné rozdíly zohlednit. Jedná se o obsáhlé a náročné projekty, jako je např. výstava atypické silniční infrastruktury.[51]

## 3.4. Benchmarking

Vyskytuje se zejména u projektů zahrnujících poskytování takových služeb, pro které existuje dobře fungující trh, a není proto nutné použití časově a finančně náročné metody Public Sector Comparator. Benchmarking představuje proces porovnávání vlastního výkonu s ostatními, u projektu PPP se porovnává nabídka veřejného sektoru s nabídkou soukromého sektoru. V tomto případě se jedná spíše o méně náročné projekty, jako je např. osvětlení.[52]

---

[50] VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. Facility management a Public private partnership. 1.vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4., str. 150

[51] OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. 1.vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

[52] Tamtéž.

## 3.5. Srovnávání s již realizovanými projekty

Jedná se o porovnávání předpokládaných nákladů na realizaci projektu PPP se skutečnými náklady srovnatelných projektů, které byly touto metodou dříve realizovány. Dané srovnávání se může aplikovat pouze v prostředí, ve kterém jsou PPP projekty propracované a ve kterém vznikly úspěšné projekty podobnému typu.

„Rozhodování o způsobu realizace projektu v podstatě představuje zjištění budoucích přínosů při využití rozdílných způsobů zajištění veřejných služeb, tzn. srovnání použití PPP a klasického způsobu financovaného veřejným sektorem. Jde např. o srovnání výhod a nevýhod vyplývajících z dlouhodobých kontraktů mezi veřejným a soukromým sektorem. Hlavním úkolem veřejného sektoru při využití PPP by mělo být ověření, zda použitím této metody získají daňoví poplatníci vyšší VfM. K tomu, aby se tak stalo, je třeba zajistit, aby:

- projekt byl přidělen v konkurenčním prostředí a na základě transparentního výběrového řízení,
- techniky oceňování nákladů a rizik byly použity vhodně a správně,
- došlo k diverzifikaci rizika mezi veřejným a soukromým sektorem takovým způsobem, který zajišťuje maximalizaci VfM pro veřejný sektor,
- srovnání PPP s tradičním způsobem realizace je spravedlivé, realistické, komplexní.“[53]

Při zjišťování VfM je vhodné, aby toto proběhlo co nejdříve, protože pokud se na základě VfM zjistí, že vybraný PPP projekt nepřinese očekávaný výsledek, bude tím umožněn případný přechod na jiný způsob realizace. Důležité je, aby byl proveden velmi kvalifikovaný odhad, který předpokládá úspěšnost projektu na trhu, nejnižší náklady na celý projekt pro obě strany aj.[54]

[53] OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. 1.vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9., str. 55

[54] Tamtéž.

# 4. Situace v České republice

V České republice byly projekty PPP formulovány vládou ČR usnesením č. 7 ze dne 7. ledna 2004, kdy byla schválena politika partnerství veřejného a soukromého sektoru. Následně vláda uložila zejména ministru financí několik úkolů, jejichž úspěšné dokončení mělo podpořit vznik vhodného prostředí pro realizaci projektu PPP.[55]

Na základě usnesení vlády se předpokládalo spuštění několika PPP projektů, které se z řady důvodů neuskutečnily. Za jeden z hlavních důvodů se považuje nepřipravenost legislativy, neexistence jednotlivých metodik či faktická nezkušenost s těmito projekty. Za další příčinu se dá považovat možná nedůvěra v nový způsob realizace veřejných projektů. Pro úspěšné projekty je důležitá politická podpora na úrovni vládní a ministerské, díky které mohou být PPP projekty považovány za vhodný směr při budování veřejné infrastruktury.[56]

## 4.1. Institucionální zabezpečení PPP v ČR

V České republice vznikla řada subjektů, které se profesionálně zabývají PPP problematikou. Mezi nejdůležitější instituce patří:

1. Ministerstvo financí ČR
2. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
3. PPP centrum
4. Asociace PPP (Asociace pro rozvoj infrastruktury)

„Ministerstvo financí ČR ovlivňuje politiku PPP projektů a jejich realizaci především prostřednictvím nově vytvořeného referátu regulace a metodiky projektů Partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP), který zejména:

---

[55] OSTŘÍŽEK, Jan a Luděk KOUBA. Teoretické a praktické aspekty realizace PPP projektů: Public private partnership - some theoretical and practical aspects of its realization : monografie. 1.vydání. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. ISBN 978-80-7375-538-6.

[56] Tamtéž.

- vytváří celostátní koncepci přípravy a realizace projektů PPP,
- odpovídá za přípravu právních předpisů pro oblast PPP v kompetenci ministerstva financí,
- odpovídá za vytváření a udržování podmínek pro regulaci rozpočtových dopadů projektů PPP a pro usnadnění realizace projektů se účastní procesu přípravy a realizace PPP projektů,
- posuzuje a doporučuje rozhodnutí o některých zásadních krocích obsažených v návrzích předložených zadavateli,
- realizuje metodickou, koordinační a analytickou činnost pro oblast PPP.“[57]

„Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (MMR) provádí metodické řízení procesu zadávání veřejných zakázek a spolu zajišťuje přípravu souvisejících právních norem. Kromě toho se MMR podílí na tvorbě celostátní koncepce v oblasti spolupráce veřejného a soukromého sektoru (Public Private Partnership – PPP). MMR je správcem „Informačního systému o veřejných zakázkách“ a Portálu o veřejných zakázkách a koncesích.“[58]

„Ministerstvo pro místní rozvoj má ve své kompetenci tvorbu legislativy, má tedy zásadní roli týkající se regulace, mimo jiné se podílí také na:

- tvorbě celostátní koncepce veřejně-soukromých partnerství (PPP),
- odpovídá za tvorbu celostátní koncepce veřejného zadávání (veřejné zakázky a koncese),
- sleduje a vyhodnocuje změny v právních předpisech ES a rozhodnutí Soudního dvora ES v oblasti veřejného zadávání,
- připravuje návrhy nových právních předpisů v oblasti veřejného zadávání a zabezpečuje jejich harmonizaci s předpisy ES,
- zabezpečuje celostátní metodické usměrňování veřejného zadávání,

---

[57] OSTŘÍŽEK, Jan a Luděk KOUBA. Teoretické a praktické aspekty realizace PPP projektů: Public private partnership - some theoretical and practical aspects of its realization : monografie. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. ISBN 978-80-7375-538-6.

[58] Ministerstvo pro místní rozvoj. Veřejné zakázky a PPP [online]. Praha, 2012 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: Https://www.mmr.cz/cs/Verejne-investovani/Verejne-zakazky-a-PPP

- zabezpečuje metodickou a konzultační činnost vůči zadavatelům a dodavatelům při zadávání veřejných zakázek a udělování koncesí.“[59]

Jednotlivá ministerstva jsou velmi důležitá pro podporu aplikace PPP projektů a hrají tak velmi důležitou rolu v partnerství veřejného a soukromého sektoru. Jejich nejdůležitějším úkolem je zajistit bezproblémovou realizaci koncesních smluv a tím urychlit celkový průběh projektu.

Ministerstvo Dopravy ČR dále vytvořilo Řídící výbor pro výstavy dopravní infrastruktury systémů PPP a Pracovní skupinu pro výstavbu dopravní infrastruktury systémům PPP.[60]

## 4.2. Asociace PPP (ARI)

„Asociace PPP byla založena v roce 2004 jako sdružení osob působících v oblasti investic a služeb poskytovaných veřejnému sektoru. Jejím základním cílem je podpora a rozvoj investování formou PPP v ČR. Asociace se aktivně podílí na tvorbě podmínek a pravidel napomáhajících dosažení transparentních principů této formy investic a služeb. Prosazuje posílení obecné důvěry v efektivní formy spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Základním záměrem tohoto sdružení je formou vzájemné spolupráce zajišťovat zejména následující činnosti:

- poskytování aktuálních informací účastníkům PPP projektů z oblasti legislativy a metodiky PPP
- součinnost s ústředními orgány státní správy a s parlamentem ČR v oblasti PPP,
- aktivní účast na přípravě, rozpracování a vyhodnocení návrhu pilotních projektů,
- navazování kontaktů a výměna zkušeností se zahraničními institucemi a organizacemi zabývajícími se problematikou PPP

[59] Ministerstvo pro místní rozvoj. Portál o veřejných zakázkách a koncesích [online]. Praha, 2012 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: http://www.portal-vz.cz/cs/Spoluprace-a-vymena-informaci/Public-private-partnership

[60] Ministerstvo pro místní rozvoj. Veřejné zakázky a PPP [online]. Praha, 2012 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: Https://www.mmr.cz/cs/Verejne-investovani/Verejne-zakazky-a-PPP

- vytváření předpokladů pro vzdělávací a poradenské činnosti v oblasti PPP.“[61]

Následně se Asociace PPP přejmenovala na Asociaci pro rozvoj infrastruktury (ARI), která se zaměřuje nejen na dopravní infrastruktury a spolupracují jak na domácí, tak na mezinárodní úrovni. V rámci podpory implementace PPP projektů hrají důležitou úlohu i jednotlivá ministerstva. Úkolem ministerstev je umožnit bezproblémovou realizaci koncesních smluv.

## 4.3. PPP centrum

„Společnost PPP Centrum a.s., byla subjektem, jehož účelem a posláním bylo řízení PPP projektů na straně veřejného sektoru, tzn. aktivní podílení se na vytváření příležitostí k těmto projektům, vyhledávání investičních partnerů, zastřešování a realizaci projektů a poskytování poradenského servisu.

PPP centrum byla jakousi akciovou společností, která je tzv. společností s veřejnou misí, tzn. společností, která vykonávala svojí hlavní činnost pouze ve prospěch veřejného sektoru a neměla oprávnění v oblasti PPP poskytovat úplatné poradenství soukromému sektoru.“[62]

PPP centrum bylo v roce 2010 zrušeno Ministerstvem financí.

## 4.4. PPP projekt

V lednu v roce 2016 schválila vláda návrh na dostavbu bývalé rychlostní silnice R4 (nyní dálnice D4). Jedná se o úsek 32 km dlouhý mezi Milínem na Příbramsku a Miroticemi na Písecku. Je to první pilotní projekt na principu spolupráce veřejného a soukromého sektoru na území ČR. Koncesionář bude v tomto případě odpovědný za doprojektování, výstavbu, financování, provoz a údržbu úseku dálnice po dobu 25 let.

---

[61] Asociace PPP. Asociace pro rozvoj infrastruktury [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: http://www.asociaceppp.cz/

[62] OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. 1.vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9., str. 149

Předpoklad investičních nákladů činí 7 miliard korun českých a předpokládaná dotace 24,9 miliard korun českých. Projekt rovněž prošel studií proveditelnosti, která potvrdila výhodnost realizace prostřednictvím PPP projektu. Hlavním důvodem ke zvolení systému PPP bylo, že vybraný úsek R4 není součástí páteřní evropské sítě TEN-T (transevropské dopravní sítě), což je náročnější pro obdržení zdrojů z evropských dotací. Hlavním cílem tohoto projektu včetně úspěšné realizace je získání zkušeností s projekty PPP v České republice a tím většího uplatňování dalších projektů.[63]

V roce 2005 byla vyzvána všechna ministerstva, zástupce regionů a státních organizací, aby předložily návrhy na pilotní projekty PPP. Celkem bylo dodáno 9 pilotních projektů, ale ani jeden z nich nebyl úspěšně zrealizován.

# 5. Projekty PPP ve vybraných zemí a oborech

Jmenované projekty vznikly v USA, první země v Evropě, která zakládala projekty založené na partnerství veřejno-soukromého sektoru byla Velká Británie, kde vystupuje pod názvem Iniciativa soukromého financování (Private Financial Initiative – PFI). V ČR byly projekty poprvé prezentovány v roce 2001 prostřednictvím IFMA CZ. Další úspěšné projekty se uskutečnily ve Francii, Chile, Holandsku, Portugalsku, Německu, Mexiku a Irsku.

## 5.1. Velká Británie

Nejvíce zkušeností s projekty PPP i podle výše uvedené historie má Velká Británie. Od roku 1993 bylo v Anglii a Walesu podepsáno přes 440 projektů, z nichž více než půlka z nich je dodnes funkčních a velmi úspěšných. Nejznámějším projektem vlakových spojení vedoucích na letiště je Heathrow Express. Do provozu byl uveden v roce 1998, spojuje Heathrow s centrem Londýna konkrétně se stanicí Paddington

[63] DOŘIČÁK L., První projekty v ČR [online]. Praha: Nugis Finem, z.s, 2016 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: https://www.iurium.cz/2016/02/21/vlada-cr-posvetila-prvni-ppp-projekt-na-vystavbu-dopravni-infrastruktury/

Station. PPP projekty jsou dále využívány také v oblasti školství a realizace sociální a zdravotní infrastruktury.[64]

Projekty PPP byly vyhlášeny pod pojmem PFI, které byly podporovány pracovním týmem, který byl tvořen zkušenými bankéři a podíleli se na každém projektu PFI. Následně byl vypracován dokument – zásady pro PFI. V tomto dokumentu byl vymezen obsah smluv PFI což pomohlo k celkovému zlepšení projektů ze strany veřejné správy. Tuto skupinu nahradila v roce 2000 skupina Office of Government Commerce (OGC) a Partnership UK (PUK). Pod Ministerstvo financí spadá OGC a je odpovědná za politiku státních zakázek. PUK je akciová společnost, která má na starost monitorování dalších možností a napomáhání přípravy projektů. Ve Velké Británii je většina PFI projektů dokončována včas a v rámci předpokládaných rozpočtů. Jedním z důvodů dokončování projektů v rámci domluveného termínu je, že příjem investora začíná, až když je daný projekt dokončen a koncesionář začne zajišťovat službu veřejnosti. [65]

## 5.2. Slovensko

Na Slovensku se připravují PPP projekty hlavně k budování nových dálnic. Na Slovensku se PPP projekty dostaly v roce 2002. Na prvním projektu začalo pracovat Ministerstvo dopravy SR v roce 2004, pilotní projekt se týkal výstavby silniční infrastruktury. Na základě toho byl v roce 2009 schválen metodický dokument, který se zabývá postupem při přípravě, realizaci a následnou kontrolou PPP projektů. Dalším závazkem bylo vytvořit lepší legislativní prostředí pro realizaci PPP projektů.[66]

Na Ministerstvu financí vzniklo pro roce 2006 oddělení partnerských projektů, který má na starosti problematiku PPP. Toto oddělení by mělo poskytovat konzultace veřejnému sektoru a vydávat různé metodiky pro zjednodušení využívání metody PPP

[64] VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. *Facility management a Public private partnership*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4.

[65] Tamtéž.

[66] Ministerstvo financí Slovenské republiky. *PPP projekty* [online]. Bratislava, 2012 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=6649

projektů. Dále mělo být toto oddělení zodpovědné za implementaci technické pomoci pro PPP. Ministerstvo financí SR také organizovalo různá školení a semináře ke zlepšení znalostí veřejného sektoru. Schéma technické podpory bylo v roce 2011 zrušeno. Ministerstvo financí vydalo ve spolupráci se statistickým úřadem SR stanoviska k návrhům smluv PPP projektů. MF SR zrušilo v roce 2011 poskytování technické podpory PPP projektů a tím se zrušil i odbor partnerských projektů.[67]

V roce 2007 vznikla Asociácia PPP, která jako zájmové sdružení soukromého sektoru slouží jako partner pro veřejný sektor v záležitostech PPP. Vznikla jako občanské sdružení díky iniciativě soukromého partnera. Asociácia PPP sdružuje společnosti, které se zabývají PPP projekty a zároveň má většina z nich zkušenosti s realizací takových projektů v zahraničí. Členy Asociácie PPP jsou stejně jako v ČR advokátní kanceláře, finanční společnosti, poradenské společnosti, developerské společnosti, stavební a technologické společnosti. Hlavním cílem této asociace je podpora a rozvoj projektů PPP na Slovensku. Asociácia PPP mimo jiné zodpovídá otázky ohledně PPP projektů ve spolupráci s veřejným sektorem a podílí se tak na tvorbě legislativního rámce projektů.[68]

[67] Ministerstvo financí Slovenské republiky. *PPP projekty* [online]. Bratislava, 2012 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=6649

[68] Asociácia PPP [online]. Bratislava, 2018 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: https://www.asociaciappp.sk/

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 6. VÝZKUM

Vědecký výzkum můžeme členit z několika hledisek. Jedná se např. o členění z hlediska funkcí, cílů výzkumu, zkoumaných jednotek apod.

Obecně se může výzkum členit z několika hledisek, obecně rozlišuje výzkum Reichel:[69]

a) teoretický, který zpřesňuje, doplňuje a získává nové poznatky. Je založen převážně na dedukci a používá metody analýzy a komparace pojmů, výroků, kategorií apod. S empirickými údaji většinou nepracuje,

b) empirický, který pracuje s konkrétními údaji o jevech a procesech sociální skutečnosti, s informacemi získanými prostřednictvím určitých metod výzkumu a technik sběru dat. Je součásti induktivní cesty poznání a je založený na zkušenosti.

Z hlediska funkcí, které mají výsledek výzkumu plnit, rozlišuje výzkum:[70]

a) základní (primární, akademický), který mapuje bílá místa v teorii. Jeho výsledky přispívají k rozvoji samotné vědy nebo několika příbuzných věd, ať už k šíření jejich metodologické výbavy, či stavu teoretického poznání,

b) verifikační, sloužící k verifikaci hypotéz,

c) metodologický, sloužící k vytvoření, ukotvení a ověřování metodologie,

[69] REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6. REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

[70] Tamtéž.

d) aplikovaný, který je silněji než teoretický, spojen se společenskou praxí. Zabývá se řešením otázek, které mají spíše praktický význam. Poskytuje návrhy na řešení společenských problémů a podklad pro rozhodování.

Metodologie výzkumu představuje vědní disciplínu, která zkoumá a popisuje plánování, organizaci a realizaci výzkumu včetně vyhodnocení výzkumných dat. Nepopisuje tedy jen výzkumné metody, ale také jednotlivé fáze výzkumu. V první fázi uvádí plánování výzkumu, kde výzkumník zhodnotí okolnosti před vstupem do terénu. Ve druhé fázi se využívají výzkumné metody a ve třetí fázi se veškeré získané informace vyhodnotí a interpretují. [71]

## Kvantitativní výzkum

„Cílem kvantitativního výzkumu je testování hypotéz. Kvantitativní výzkum vyžaduje silnou standardizaci, která zajišťuje vysokou reliabilitu. Silná standardizace vede nutně k silné redukci informace. Respondent místo toho, aby plně popsal svoje mínění (zkušenosti) je omezen na volbu jedné kategorie z nabídnutého, často velice malého, souboru kategorií. To nutně vede k nízké validitě. Logika kvantitativního výzkumu je deduktivní. Na začátku je problém existující buď v teorii nebo v realitě. Tento problém je „přeložen“ do pracovních hypotéz. Ty jsou pak základem pro výběr proměnných. Výstupem je potom soubor přijatých nebo zamítnutých hypotéz.“[72]

Logika kvantitativního výzkumu je deduktivní, předpokládá, že zkoumané skutečnosti jsou měřitelné, či tříditelné. Kvantitativní výzkum vychází ze statistických metod díky svým měřitelným hodnotám. Informace získané pomocí statistických metod se následně analyzují a ověřuje se tak platnost určitého výroku. Kvantitativní výzkum se využívá především k získávání údajů o četnosti výskytu určitého jevu a vztahy mezi těmito jevy, dané jevy však nepopisuje. Klíčové u kvantitativního výzkumu je sesbírání velkých počet dat od respondentů,

[71] GAVORA, P. a kol. Elektronická učebnice pedagogického výzkumu. [online]. [cit. 12. 03. 2018]. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010. ISBN 978–80–223–2951–4. Dostupné z: http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/

[72] prof. Ing. ZDENĚK MOLNÁR, CSc. Úvod do základů vědecké práce [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: file:///C:/Users/Michaela/Downloads/MVV_Molnar_sylabus_v2_dopl.pdf - str. 20

díky kterým se následně může provézt analýza, vyhodnocení a komparace jednotlivých odpovědí. Správně provedený výzkum poskytuje vysokou míru reliability, což znamená vysokou pravděpodobnost nepřítomnosti chyby měření a tím spolehlivost testu. Vysoká míra reliability se však vyskytuje na úkor nízké míry validity, což znamená platnost získaných výsledků. [73]

Deduktivní myšlení lze chápat jako způsob, kterým se od obecných závěrů přechází k méně známým závěrům. V praxi se tedy vychází z ověřené a známé skutečnosti, která se následně aplikuje na neprozkoumané případy.

## Kvalitativní výzkum

„Cílem kvalitativního výzkumu je vytváření nových hypotéz, nového porozumění, nové teorie. Standardizace (normalizace) v kvalitativním výzkumu je slabá, a proto má kvalitativní výzkum poměrně nízkou reliabilitu. Slabá standardizace výzkumu, volná forma otázek a odpovědí nevynucuje taková omezení jako kvantitativní výzkum. Proto potenciálně může mít vysokou validitu Logika kvalitativního výzkumu je induktivní. Na začátku výzkumného procesu je pozorování, sběr dat. Pak výzkumník pátrá po pravidelnostech existujících v těchto datech, pátrá po významu těchto dat, formuluje předběžné závěry a výstupem mohou být nově formulované hypotézy.“[74]

Kvalitativní výzkum lze chápat jako nenumerické šetření, jehož cílem je zjistit podstatu, příčiny, motivy zkoumaného jevu. Zkoumá dané jevy více do hloubky a tím hledá vzájemná vztahy mezi zkoumanými jedinci – indukce. Výzkumník získává velké množství informací u malého množství respondentů.[75]

---

[73] LINDEROVÁ, Ivica, Petr SCHOLZ a Michal MUNDUCH. Úvod do metodiky výzkumu. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016. ISBN 978-80-88064-23-7.

[74] prof. Ing. ZDENĚK MOLNÁR, CSc. Úvod do základů vědecké práce [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: file:///C:/Users/Michaela/Downloads/MVV_Molnar_sylabus_v2_dopl.pdf - str.20

[75] LINDEROVÁ, Ivica, Petr SCHOLZ a Michal MUNDUCH. Úvod do metodiky výzkumu. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016. ISBN 978-80-88064-23-7.

Indukce je proces, při kterém se na základě určitých poznatků vyvodí závěr. Induktivním myšlením se přechází od jednotlivých závěrů k jednomu obecnému závěru.

### Komparace

Srovnávací metoda neboli komparace spadá do metod sociálního výzkumu. Metody sociálního výzkumu jsou teoreticko-metodologická vymezení empirického zkoumání sociální skutečnosti. Komparace je porovnávání jiných vlastností, znaků, aj. u daných předmětů zkoumání. V průběhu zkoumání se pozorují souvislosti, podobnosti, rozdílnosti a další jiné znaky zkoumaných objektů. Lze ji zařadit do skupiny teoretických výzkumů, kde se využívá metoda analýzy a následné porovnávání určitých pojmů. [76]

## 6.1. Využití nástrojů PPP v obcích s rozšířenou působností na území Plzeňského kraje

Potenciálními partnery projektů PPP jsou územní samosprávné celky na úrovni obcí, měst či krajů. Ačkoli je tento způsob projektů v Evropě a ve světě známý, v České republice si prozatím nenašel své využití. V České republice chybí zejména vhodný příklad, který by motivoval další projekty.[77]

PPP projekty jsou často spojovány s koncesní smlouvou, není to ovšem jediná možnost spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Určení smluvního typu záleží především na rizicích, která budou na soukromého partnera přenesena a na způsobu, jakým se mu mají navracet vložené finanční prostředky.[78]

---

[76] REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6. REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

[77] LOUDA, Tomáš a Jiří GROSPIČ. Partnerství veřejného a soukromého sektoru: právní a ekonomické aspekty. 1.vydání. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2010. Ediční řada Ústavu státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-904024-8-5.

[78] Tamtéž.

„Mezi nejčastěji uváděnými typy využitelných smluv patří:

- smlouva o poskytování služeb
- smlouva o provozu a řízení
- nájemní smlouva
- BOT smlouva – založená na myšlence postav, provozuj a předveď
- DBFO smlouva – založena na myšlence navrhni, postav, financuj a provozuj
- Koncesní smlouva“[79]

V mnoha případech nejsou jednotlivé druhy smluv právními předpisy přesně definovány, to je jeden z důvodů nepopularity projektů PPP v České republice. Vzorovou smlouvu uvádí například Ministerstvo financí ČR.

U některých projektů mohou soukromí partneři zakládat obchodní společnosti, které jsou zřízeny pouze pro daný projekt. Není vyloučené, že ze strany zadavatele může být založena zvláštní právnická společnost. V případě územních samosprávných celků by byl možný např. dobrovolný svazek obcí, který připouští jako zákony o územních samosprávných celcích, zákon o veřejných zakázkách, i koncesní zákon. V takovémto případě může více obcí figurovat pod jednou organizací. Jednou z výhod takto řešeného projektu je větší množství finančních prostředků a také větší možnost pro soukromého partnera, jak realizací projektu dosáhnout zisku.[80]

Založení právnické osoby se zastoupením veřejného a soukromého sektoru, se jeví z pohledu PPP projektu jako nefunkční. Hlavní problém spočívá v rozdělení podílu společnosti. Územní samosprávný celek může do společnosti vložit jako kapitál určité nemovitosti, na kterých by byla následně realizována stavba. Pokud by vlastnil nadpoloviční podíl soukromý partner, územní samosprávný celek by ztratil kontrolu nad řízením společnosti. V opačném

[79] LOUDA, Tomáš a Jiří GROSPIČ. Partnerství veřejného a soukromého sektoru: právní a ekonomické aspekty. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2010. Ediční řada Ústavu státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-904024-8-5. – str. 75

[80] LOUDA, Tomáš a Jiří GROSPIČ. Partnerství veřejného a soukromého sektoru: právní a ekonomické aspekty. 1.vydání. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2010. Ediční řada Ústavu státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-904024-8-5.

případě, kdy by nadpoloviční většinu měl veřejný sektor, by nemohl koncesionář rozhodovat v průběhu projektu, což je pro projekty PPP klíčové. Založením právnické osoby by se PPP projekt nedal uskutečnit, protože by nebyla naplněna jedna ze základní podmínek úspěšné realizace PPP projektu, tedy aby územní samosprávný celek hájil veřejný zájem a kontroloval plnění ze strany soukromého partnera a soukromý partner aby uplatňoval efektivní organizaci a řízení celého projektu.[81]

### 6.1.1. Obec s rozšířenou působností (ORP)

Pro přenesenou působnost samosprávy mezi krajskými úřady a obecními úřady jsou obce s rozšířenou působnosti, nebo tzv. obce III. stupně. Jejich působnost je tedy rozšířená oproti ostatním obecním úřadům a není pouze pro jejich vlastní obec, ale i pro další obce v okolí, které jsou vymezeny v jejich správním obvodu. Obce s rozšířenou působností určuje speciální zákon č. 314/2002 Sb.[82]

Vyhláška Ministerstva vnitra č. 388/2002 Sb. určuje správní obvody určitých obcí s rozšířenou působností. ORP vykonává činnosti jak v samostatné, tak v přenesené působnosti. Složení úřadu je vymezeno podle § 10 obecního zřízení. Tajemník zajišťuje výkon přenesené působnosti a v samostatné působnosti plní úkoly, které mu ukládá zastupitelstvo, rada nebo starosta. Úřad je složen z jednotlivých odborů a oddělení, kde působí jednotliví úředníci. [83]

Obce s rozšířenou působností vykonávají státní správu v přenesené působnosti, hlavně v oblastech, které upravují zvláštní zákony. Obec III. stupně má kompetence v několika odvětvích. Odvětví dopravy upravuje zejména zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikací a o změnách některých zákonů, zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu

---

[81] LOUDA, Tomáš a Jiří GROSPIČ. Partnerství veřejného a soukromého sektoru: právní a ekonomické aspekty. 1.vydání. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2010. Ediční řada Ústavu státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-904024-8-5.

[82] Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). In: Sbírka zákonů. 12. 4. 2000.

[83]Obce s rozšířenou působností. Plzeň, 2013. Bakalářská práce. ZČU, Fakulta právnická, obor Veřejná správa. Vedoucí práce JUDr. Tomáš Louda, CSc.

vozidel na pozemních komunikací a zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů. ORP zajišťuje správu pozemních komunikací, evidence řidičů a registrace vozidel, udělování řidičského oprávnění a vydávání řidičských průkazů nebo provoz autoškol. Oblast kultury vymezuje zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči. [84]

Dalším odvětvím je obrana státu, ORP plní povinnosti, které vyplývají ze zákona č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky, zákona č. 122/2004 Sb., o válečných hrobech a pietních místech a o změně zákona č. 256/2001 Sb., o pohřebnictví. Další oblast vymezuje krizové řízení, koordinaci záchranných a likvidačních prací nebo přijímání hospodářských opatření pro krizové stavy. Tyto oblasti jsou vymezeny zákonem č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů v zákoně č. 240 Sb., o krizovém řízení a v zákoně č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatření pro krizové stavy. ORP dále vykonává činnosti, které upravují podnikání v oblasti cestovního ruchu, živnostenský rejstřík nebo spotřební daně. Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje je pro přípravu a realizace strategie regionálního rozvoje ORP. Zákon č. 133/2000 Sb. o evidenci obyvatel, zákon č. 301/2000 Sb., o matrikách, jménu a příjmení, zákon č. 328/1999 Sb., o občanských průkazech upravují působnost ORP v evidenci obyvatel, trvalého pobytu, rodných čísel, pobytu cizinců, cestovní doklady a další správní činnosti. ORP má dále určitý rozsah působnosti v oblasti sociální politiky, sociálně-právní ochrany dítěte, školství, zdravotnictví a státní správu v oblasti zemědělství. Do oblasti zemědělství spadá státní správa lesů, hospodaření v lesích aj. a vykonává ji na základě lesního zákona č.289/1995 Sb.

Agenda obcí s rozšířenou působností:

- evidence obyvatel,
- vydávání cestovních a osobních dokladů, řidičských průkazů, technických průkazů,
- evidence motorových vozidel,
- živnostenské oprávnění,
- výplata sociálních dávek,

[84] Obce s rozšířenou působností. Plzeň, 2013. Bakalářská práce. ZČU, Fakulta právnická, obor Veřejná správa. Vedoucí práce JUDr. Tomáš Louda, CSc.

- sociálně-právní ochrana dětí,
- péče o staré a zdravotně postižené,
- vodoprávní řízení, odpadové hospodářství a ochrana životního prostředí,
- státní správa lesů, myslivosti a rybářství,
- doprava a silniční hospodářství

Správní obvod obcí s rozšířenou působností Plzeňského kraje:

| Vybrané geografické údaje správních obvodů ORP k 1. 1. 2016 | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Kraj, správní obvod ORP** | **Rozloha v km²** | **Počet obyvatel** | **Počet obyvatel sídla ORP** | **Hustota osídlení** | **Počet obcí** | **z toho: se statutem města** |
| Plzeňský kraj | 7 561 | 576 616 | | 76 | 501 | |
| Blovice | 223 | 11 926 | 4 143 | 54 | 19 | |
| Domažlice | 763 | 40 510 | 11 163 | 53 | 58 | |
| Horažďovice | 259 | 11 707 | 5 368 | 45 | 20 | |
| Horšovský Týn | 289 | 14 404 | 4 970 | 50 | 18 | |
| Klatovy | 906 | 50 549 | 22 415 | 56 | 44 | |
| Kralovice | 659 | 22 192 | 3 503 | 34 | 44 | |
| Nepomuk | 309 | 11 575 | 3 755 | 37 | 26 | |
| Nýřany | 628 | 55 286 | 7 080 | 88 | 54 | |
| Plzeň | 261 | 188 190 | 169 858 | 720 | 15 | |
| Přeštice | 271 | 22 206 | 7 099 | 82 | 30 | |
| Rokycany | 575 | 47 967 | 13 969 | 83 | 68 | |
| Stod | 259 | 22 906 | 3 597 | 88 | 24 | |
| Stříbro | 431 | 16 865 | 7 684 | 39 | 24 | |
| Sušice | 781 | 24 361 | 11 130 | 31 | 30 | |
| Tachov | 948 | 35 972 | 12 609 | 38 | 27 | |

Tabulka č. 1 – Geografické údaje správních obvodů; Zdroj: ČSÚ

### 6.1.2. Cíle výzkumu – výzkumná otázka

Cílem výzkumu je objasnit využití PPP projektů v praxi na obcích s rozšířenou působností Plzeňského kraje. Zda obce s rozšířenou působností využívají nástroje k realizaci projektů a jak velká je jejich iniciativa při rozšíření PPP projektů v ČR. Cílovou skupinou tohoto výzkumu byly obce s rozšířenou působností v Plzeňském kraji. Díky rozsáhlejším působnostem daných ORP lze předpokládat minimálně základní znalost výše uváděné spolupráce a následně tak realizaci těchto projektů v několika městech. Cílem bylo rozdělit příslušná ORP do několik podskupin. Každá podskupina měla představovat určitý postoj ke spolupráci veřejného a soukromého sektoru:

1. Obec, ve které byl PPP projekt úspěšně realizován a jejich zkušeností je možno využít do budoucna.
2. Obec, která má základní znalosti o projektu PPP a počítá do budoucna s jeho využitím.
3. Obec, ve které o PPP projekty není zájem. (zdůvodnění)

### 6.1.3. Příprava výzkumu

Vhodnou formou pro tento typ výzkumu byla kombinace obou typů metody sběru dat. Tedy metoda kvantitativní a kvalitativní. Kvalitativní metoda rozšiřuje zkoumané otázky v první fázi a prohlubuje tak znalosti o daném problému. Tato kombinace přispívá k utváření širšího pohledu na zkoumaný jev.

**Dotazníkové šetření – kvantitativní metoda výzkumu**

Klíčový pro výzkum byl dotazník a následné osobní dotazování. Dotazník byl sestaven z uzavřených, otevřených a škálovacích otázek. Dotazník se skládal ze 17 otázek a byl rozeslán prostřednictvím emailových adres příslušných ORP. Dotazník byl sestaven z takových otázek, aby rozřadil dotazovaná ORP do cílových podskupin. (viz. příloha č.1)

**Rozhovor – kvalitativní metoda výzkumu**

Na základě získaných odpovědí z dotazníkového šetření, byly vyčleněny příslušné ORP, se kterými byl následně proveden rozhovor a tím dotazník rozšířen o další informace.

### 6.1.4. Realizace výzkumu

K sestavení dotazníku byly využity webové stránky, díky kterým bylo možno následně dotazník poslat a sledovat tak jeho návratnost přímo na webové stránce určené pro tyto účely. V Plzeňském kraji se nachází 15 úřadů s rozšířenou působností, pro tuto práci byla důležitá 100 % návratnost dotazníků, díky které bylo možno určit obecnou znalost spolupráce soukromého a veřejného sektoru u ORP v Plzeňském kraji. Nejdříve byl dotazník zaslán všem tajemníkům příslušných ORP. Do druhého dne reagovaly obce Tachov, Blovice, Horažďovice, Nepomuk a Přeštice. V následujících dnech pak obce Klatovy a Stříbro. Po dvou týdnech byl dotazník opět rozeslán mezi tajemníky a místostarosty obce. Na druhou výzvu odpověděla obec Stod

a Plzeň. Po třech týdnech bylo možné pokračovat formou telefonních rozhovorů, a urgovat tak u příslušných úředníků vyplnění dotazníků, či zodpovězení klíčových informací po telefonu. Postupně pak po několikerých urgencí a mobilních rozhovorů bylo shromážděno 100 % dotazníků, což bylo pro výzkum klíčové. Pozdější reakce respondentů na zasílaný dotazník byly předpokládané, ale už zpočátku bylo zarážející, že některá ORP od počátku nevěděla, co dané téma znamená a reagovala až po několikerém připomenutí.

Dalším krokem po ukončení dotazníkového šetření následovaly rozhovory. Některé byly prováděny při osobním setkáním a některé pouze telefonickým hovorem. Po uskutečněných rozhovorech se stal původní cíl výzkumu poněkud nereálný. Cílové podskupiny se z velké části daly shrnout do jediné skupiny a tím se také změnila celá struktura praktické části.

### 6.1.5. Vyhodnocení výzkumu

Původní předpoklad ohledně využití nástrojů Plzeňského kraje byl před výzkumem spíše pozitivní. Na území kraje byly realizovány již tři projekty. Dva z nich přímo v Plzni – Parkovací dům Rychtářka a DEPO Plzeň. Třetí projekt byl realizován v Tachově, kde šlo o sportovní areál na území bývalé skládky. V ostatních ORP se v průběhu dotazníkového šetření výzkumná otázka stala nepodstatnou a velmi přeceněnou. Úroveň využití nástrojů pro projekty PPP je v ostatních obcích minimální. Jediná obec s rozšířenou působnosti kromě města Plzně je Tachov. Právě v Tachově byli ale příslušní úředníci tak časové vytížení, že odsunuli možnost návštěvy až do doby, která byla pro tuto práci bezpředmětná. Vycházet bylo tedy možné pouze ze zodpovězeného dotazníku, který byl ovšem podrobný a rozvinutý. Zarážející je také skutečnost, že od plzeňského městského úřadu jsem obdržela dva odlišně vyplněné dotazníky, což vypovídá o neinformovanosti úředníků.

Město Tachov vnímá svůj dosavadní realizovaný projekt, sportovní areál na území brownfieldu (bývalá skládka) jako úspěšný. Sportoviště je v provozu od roku 2007, koncesní smlouva na provoz a údržbu je uzavřena na 15 let. K realizaci projektu využilo město projekt PPP typu BOT (výstavba, provoz, převod vlastnictví). Sportoviště je ve vlastnictví města, poplatky od uživatelů a doplňkové komerční služby zajišťuje soukromý partner. Dále vnímá

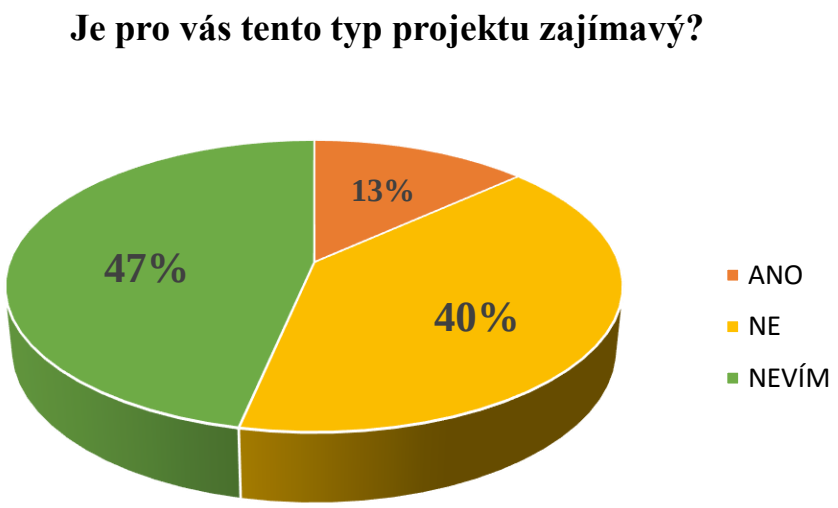
projekty PPP jako složité při realizaci a popisuje jejich zadlužení budoucích generací jako nevýhodný fakt. Výhody realizace těchto projektů spatřuje u obou partnerů.

Krajské město Plzeň realizovalo v uplynulých dva projekty PPP. V roce 2011 byl uveden do provozu parkovací dům Rychtářka, který byl realizován typem DBFO za 220 mil. Kč ve spolupráci města s firmou HERMOSA Real Estate, a.s. a smlouva je uzavřena na 20 let. Druhý projekt je prozatím největší v České republice. Jde o DEPO MHD Plzeň za 12 mld. Kč. Plzeňské městské dopravní podniky ho vybudovaly ve spolupráci se ŠKODA TRANSPORTACION a.s. Smlouva je uzavřena na 29 let a do provozu byl uveden v červnu roku 2015. Město Plzeň vnímá PPP projekty výhodné spíše pro soukromý sektor, dále spatřuje PPP projekty jako složité při realizaci a vidí nebezpečí zadlužení města v příštích letech.

Po osobním setkání s představiteli ostatních ORP bylo nutno změnit základní cílovou otázku. Nová cílová otázka zní: „Proč nemají ORP na uplatnění projektů zájem?“ V celkovém hodnocení byla znalost spolupráce veřejného a soukromého sektoru téměř nulová. Obce s rozšířenou působností disponovaly s informacemi získanými prostřednictvím medií, tudíž měly celý názor poněkud zkreslený a částečný. V některých ORP slyšeli pojem projektu PPP zcela poprvé a museli si tak vyhledat základní informace na webových stránkách. Realizaci do budoucna plánuje podle dotazníkového šetření pouze město Sušice. Jejich dosavadní znalosti jsou zatím minimální, ale zájem o realizaci tohoto projektu je velmi diskutovaným tématem, který se nejspíše v horizontu několika let stane reálným.

Graf č. 1, Zdroj – vlastní zpracování

V první otázce odpovědělo 53 % respondentů, že jsou jejich znalosti problematiky PPP projektů základní a 47 % odpovědělo žádné. Velmi dobře problematiku PPP projektu nehodnotí žádné ORP Plzeňského kraje. To potvrdily i další odpovědi ze kterých vyplynulo, že znalosti neodpovídají ani základním parametrům. Z výsledku je patrné, že si základní znalosti definovala každá obec poněkud jinak. Nelze porovnat znalosti města Plzně a Tachov s ostatními obcemi s rozšířenou působností, protože pouze Tachov a Plzeň mají praktické zkušenosti s realizací PPP projektů.




Graf č. 2, Zdroj: Vlastní zpracování

PPP projekt vnímají jako zajímavý a užitečný pouze ve dvou ORP, což představuje 13 %. Pro 40 % nejsou projekty vůbec zajímavé a 47 % neví, zda jsou projekty pro jejich působení ve veřejné správě, jakkoliv potřebné či vůbec uplatnitelné.

Veškeré negativní informace, které byly v průběhu celého průzkumu zjištěny vedou k určení základních příčin, proč je v Plzeňském kraji projekt PPP tak výjimečný:

1. malá informovanost na úrovni ORP,
2. obavy z nové málo vyzkoušené věci,
3. obavy z neúspěchu a z toho, jak jej využije opozice,
4. obavy z právních důsledků neúspěchu.

Zásadní otázkou je, zdali chybí takovéto spolupráci modelový průlomový projekt, díky kterému se zainteresovanost do takovéto spolupráce rapidně zvýší, nebo na takovýto projekt není český národ dostatečně připraven např. ze stránky legislativní. Tento druh spolupráce by měl být velmi výhodný jak pro veřejný, tak pro soukromý sektor. Díky využití soukromých financí může veřejný sektor fungovat pouze jako kontrolor a tím se tak zvýší celková efektivita a rychlost realizace. Soukromý sektor je podporován veřejným sektorem z hlediska budoucích investic a příjmů za služby plynoucí z realizované infrastruktury.

Projekty PPP sebou nesou mnoho rizik, které mohou zapříčinit neúspěch realizovaného projektu a tím tak zvýšení jejich nevýhod. Chyba však nebývá v samotném principu PPP projektů, ale v administraci, kterou má na starosti veřejná správa. Dalším vnímaným rizikem nejen ze strany příslušných ORP jsou dlouhodobé závazky. Nejde tak ani o časový horizont celého závazku, ale vývoj legislativního rámce státu, či jiných změn podmínek, čímž se můžou domluvené podmínky v průběhu projektu stát nevýhodnými jak pro veřejný, tak pro soukromý sektor.

Neméně důležitá je po právní stránce kvalitní smlouva, optimální technický návrh, dobré ekonomické nastavení smlouvy mezi veřejným a soukromým partnerem, včetně dobře nastavených hodnotících kritérií ve výběrovém řízení na soukromého partnera, jakož i kvalitní řízení daného projektu ze strany veřejného partnera, případně nositele programu PPP projektů, a to v celém projektovém cyklu. Důležité je co nejvíce omezit neurčité podmínky ve smlouvě, které mohou zvyšovat riziko drahého vyjednávání změn smlouvy během realizace projektu. Jde tedy o co nejpřesněji vypracovanou smlouvu od obou partnerů.

Další brzdou pro rozvoj PPP projektů může být nestabilita politického prostředí, kterou provází další právní nedostatky, jako je například vymahatelnost závazků. Soukromý sektor může následně považovat PPP projekty v Česku za projekt s vyšším podílem rizik než přínosů a celý projekt je tak pro něj vstup do nestabilního a nevědomého prostředí. Otázkou je, zda naše kultura, prostředí a právní situace státu nebrzdí rozvoj nejen takovýchto projektů, ale rozvoj celé společnosti.

Délka přípravy projektu se v Plzeňském kraji také nepotkala s úspěchem. Realizace celého projektu převyšuje několikrát jedno volební období v komunálních volbách, v případě znovu nezvolení stávajícího obsazení úřadu se tak úspěchy směřují k nové straně, což hrálo ve výzkumu velmi významnou roli v negativních stránkách realizace projektu. PPP projekt tak není něco, čemu by politici či úřednici chtěli věnovat svůj čas.

Realizace PPP vyžaduje, aby se vládní sektor odborně vzdělával ve všech oblastech spojených s projekty, jak na vyšší, tak na nižší úrovni. To lze chápat jako jeden z nejpodstatnějších problémů v ČR. Průzkum v Plzeňském kraji prokázal podstatnou neznalost obecného pojmu spolupráce veřejného a soukromého sektoru a jakýkoliv zájem se danými

projekty dále zabývat. Obecně se dá celá situace v Plzeňském kraji popsat spíš jako celková neznalost než jako negativní zkušenost s PPP projekty.

Jedním z předpokládaných obávaných rizik ze strany ORP Plzeňského kraje byla špatná metodika a legislativní rámec spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Za neúspěchem může také stát neposkytování finančních dotací od bankovních institucí, které tak mohou zapříčinit neúspěch některých projektů. Dalším faktorem ovlivňující neschopnost realizace PPP projektů v ČR může být obava ze zkorumpovatelnosti. Nedůvěra obou sektorů může vzrůstat z podvědomého strachu Čechů z neustále se vyskytujícího korupčního chování. Zadávání veřejných zakázek se může rázem z transparentního výběrového řízení změnit v účelově vybraného jedince, který byl předem stanovený veřejným partnerem. Zkorumpovatelný stát není neřešitelnou situací, měla by se však řešit na té nejvyšší úrovní státu, už jen z důvodu, že nejvíce pochybností pramení od vlády až k samostatným úřadům.

Díky úspěšnému PPP projektu může soukromý sektor zaručit kvalitní služby za nižší náklady než při klasické realizaci. Jako často zmiňovaný problém patři nedostatečná stávající legislativa ČR, bylo by vhodné, kdyby byl aktuální právní rámec upraven.

Jako další problém je nedůvěra ve spolupráci veřejného a soukromého sektoru, strach z náročné přípravy a následné realizace projektu. Možnost pro odstranění tohoto problému je využívání zkušeností v oblastech, kde již byly projekty úspěšně dokončeny a vycházet tak z předchozích postupů a metodik.

Zvláštní pozornost je třeba věnovat prohlubování znalostí o PPP v orgánech na nižších vládních úrovních. To považuji za klíčové v celém Plzeňském kraji, jelikož jsou projekty PPP složité jak v přípravě, tak realizaci. Příprava projektu je natolik komplikovaná, že by měl daný subjekt vždy pečlivě zvážit, zda není lepší využít specializovanou firmu, která se zpracovávání projektů zabývá a tím využít její znalosti a dosavadní zkušenosti. Tím tak může předejít možným neúspěchům v realizaci PPP projektu.

V neposlední řadě je třeba se pokusit o vytvoření jakéhosi manuálu, díky kterému se PPP projekty nebudou zdát tak složité a samosprávné celky tak pochopí princip a veškeré

výhody spojené s projekty a tím se následně rozvine partnerství veřejného a soukromého sektoru i v České republice.

Jak tedy pomoci realizaci projektů PPP v Plzeňském kraji:

Zajistit na úrovni ministerstva (Ministerstvo místního rozvoje nebo Ministerstvo financí) poradenskou službu. Šlo by vlastně o obnovení činnosti centra PPP, které bylo v roce 2010 zrušeno. Nelze předpokládat úspěšnou realizaci PPP projektu na nižších úrovní, když ministerstva vykazují nedostatečný zájem.

Zajistit na úrovni Ministerstva financí poradenskou službu pro získání možnosti bankovních úvěrů při účasti na projektech PPP.

Zajistit na úrovni hejtmanství a krajského města právní poradenskou službu a oddělení specializující se partnerskými projekty pro obce s rozšířenou působností při sjednávání projektů PPP. Dále také rozšířit vzdělávání pro zaměstnance regionálních i místních samospráv.

Organizovat způsob předávání zkušeností nejprve na ministerské úrovni (pro kraje) a pak na úrovni krajů eventuálně krajských měst.

Projekty PPP jsou v západní Evropě úspěšné, jejich uplatnění spatřujeme na komunální úrovni i v České republice. Případnému zlepšení v Plzeňském kraji by mohla být nápomocna některá politická strana (např. Starostové a nezávislí), která by měla v programu úkol vytvořit pilotní projekt v krajích, kde se PPP projekty dosud neuplatnily. Nejúspěšnějším argumentem pro využívání PPP projektů by ovšem byl jeden úspěšně realizovaný projekt na celostátní úrovni, který v České republice chybí.

### 6.1.6. Komparace ČR se SR

Institucionální zabezpečení se v obou státech moc neliší. Ministerstvo financí je v obou zemích jedna z nejdůležitějších institucí, která se zabývá projekty PPP. Obě ministerstva založila odbory, které podporovaly veřejný sektor. V ČR bylo vytvořeno PPP centrum a na Slovensku byl zřízen Odbor partnerských projektov. PPP centrum bylo zrušeno v roce

2010 Ministerstvem financí a Odbor partnerských projektov byl zrušen v roce 2011. Naproti tomu je soukromý sektor podporován v obou zemích. V České republice to je Asociace PPP (ARI – Asociace pro rozvoj infrastruktury) a na Slovensku Asociácia PPP. Obě instituce mají podobný cíl, a to spolupracovat na tvorbě legislativy a podporovat vzdělání v oblasti PPP. Asociace v České republice se přejmenovala na Asociaci pro rozvoj infrastruktury kvůli rozšíření své působnosti a přidala si tak další cíl, kterým je zvýšení efektivnosti při rozvoji české infrastruktury.

Evropská investiční banka spolu s Evropskou komisí a členskými státy EU založila odborné centrum nazývané EPEC – European PPP Expertise Centre. Toto centrum má za úkol zlepšovat kvalitu projektů PPP a umožnit tak všem členským státům sdílení zkušeností a poskytování znalostí z praxe, která může být nápomocná pro budoucí projekty. Ministerstvo financí ČR a SR jsou členy tohoto centra. [85]

Jak už bylo řečeno v ČR neexistuje speciální zákon, který upravuje pouze PPP projekty. Spolupráce veřejného a soukromého sektoru se upravuje především zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a zákonem č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení. Oba zákony na sebe vzájemně navazují, protože řada ustanovení odvolává pouze na speciální předpis a tím pouze upravuje vztahy, které nejsou v zákoně o veřejných zakázkách uvedeny.

Ve Slovenské republice není žádná speciální norma, která by upravovala problematiku PPP projektů. Spolupráce veřejného a soukromého sektoru se řeší zákonem č. 25/2006 Z. z., o verejnom obsatarávání a zákon č. 343/2015 Z. z., o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Zákon č. 503/2009 Z. z., doplnil zákon o verejnom obstarávání. Všechny PPP projekty jsou na Slovensku realizované ve formě koncesí na služby nebo koncesí na stavební práce.

„Koncesia na stavebné práce je zákazka rovnakého typu ako zákazka na uskutočnenie stavebných prác s tým rozdielom, že protiplnením za stavebné práce, ktoré sa majú uskutočniť,

[85] European PPP Expertise Centre: About EPEC. [online]. [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: http://www.eib.org/epec/about/index.htm.

je buď právo na využívanie stavby na dohodnutý čas alebo je toto právo spojené s peňažným plnením.“[86]

„Koncesia na služby je zákazka rovnakého typu ako zákazka na poskytnutie služby s tým rozdielom, že protiplnením za služby, ktoré sa majú poskytnúť, je buď právo využívať poskytované služby na dohodnutý čas alebo je toto právo spojené s peňažným plnením.“[87]

Vymezení pojmu koncese se v obou státech liší. V České republice není přesně definovaný pojem koncese, ale je pouze definována koncesní smlouva. Na Slovensku je pojem legislativně vymezen a rozlišuje se na koncese na stavební práce a koncese na služby. Jednotný speciální zákon pro spolupráci PPP není ani v jedné zemi, v každé zemi jsou obecné zákony, které jsou doplňovány těmi speciálními.

PPP centrum vyzvalo v roce 2005 všechna ministerstva, zástupce regionů a státních organizací, aby předložily návrhy na pilotní projekty.[88] PPP centrum obdrželo devět návrhů na projekty PPP, které předložila města Praha, Brno, Liberecký kraj, Akademie věd, Masarykova univerzita Brno a společnost UniEduca. Následně bylo spuštěno devět pilotních projektů a předpokládalo se jejich úspěšné dokončení. Všechny projekty selhaly a ani jeden z pilotních projektů nebyl dokončen. Příčin, které zabránily úspěšné realizaci se uvádí několik: nepřipravenost legislativy, neexistence metodik a hlavně nezkušenost s tímto způsobem realizace.

Na Slovensku byly pilotní PPP projekty poněkud úspěšnější. Na Slovensku byly odsouhlaseny vládou 3 balíky. Realizované byly dva balíky a nebyly ani pozastaveny ani zrušeny, jako tomu tak bylo v České republice u všech devíti pilotních projektů.

---

[86] Zákony pre ľudí: Zákon o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov.[online]. [cit. 2018-02-13]. Dostupné z: http://www.zakonypreludi.sk/zz/2015-343 - § 4

[87] Tamtéž.

[88] OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. 1.vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

Porovnání úspěšnosti v České a Slovenské republice není moc srovnatelné. V České republice se projekty PPP začaly rozvíjet o tři roky dříve než na Slovensku. Obě země však vnímají partnerství mezi veřejnou a soukromou sférou jako novou a dosud moc neznámou záležitostí. V důsledku negativních zkušeností s pilotními projekty v ČR lze najít několik fungujících projektů na úrovní některých měst a krajů, což prokazuje propracovanost a důsledná znalost těchto projektů, čehož by se mělo dosáhnout i na státní úrovni státu.

# ZÁVĚR

Partnerství veřejného a soukromého sektoru je jednou z možností, jak zajistit veřejné služby a infrastrukturu. Tento typ projektu se po vysvětlení základních pojmů a principů zdá jako ideálním řešení pro veřejnou správu. Veřejný sektor by tak mohl fungovat rychleji a efektivněji díky spolupráci se soukromým sektorem, který je např. v technologickém rozvoji poněkud rychlejší než veřejný sektor.

Původním cílem bylo objasnit podstatu nástrojů partnerství veřejného a soukromého sektoru a jejich využití v praxi s aplikací na obce s rozšířenou působností Plzeňského kraje.

Průzkum v obcích s rozšířenou působnosti byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření, který byl následně rozšířen rozhovory s příslušnými úředníky. V průběhu výzkumu se můj cíl práce změnil v důsledku velmi nízké znalosti PPP projektů. Novým cílem práce bylo tedy zmapovat a následně vyhodnotit situaci a dosavadní zkušenosti se spoluprací veřejného a soukromého sektoru v obcích s rozšířenou působností Plzeňského kraje. Pro širší pohled na danou spolupráci je v závěru práce stručně popsána komparace České republiky se Slovenskou republikou.

Systém veřejných služeb v Plzeňském kraji příliš neřeší nedostatky implementace PPP projektů. Takovéto chyby však nepramení v samosprávných celcích, ale už v celostátním působením spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Jednotlivé pokusy o uskutečnění PPP projektů se na národní úrovni nepodařily úspěšně realizovat. Je to jedním z faktorů, proč se obce s rozšířenou působností nepouštějí do takovýchto projektů, když vidí hlavně negativní dopady projektů PPP. Ani dva úspěšně realizované projekty v krajském městě nevzbudily v ORP větší zájem.

I když projekty PPP působí v prvním momentu komplikovaně, nemusí to být hlavní faktor pro limitování využití této spolupráce. Důležité je implementovat PPP do systému veřejné správy, díky kterému by se územně samosprávné celky mohly vyvarovat nedostatkům z předchozích uskutečněných PPP projektů. Důležitým doporučením je tedy správná metodika a podrobnější seznámení s pojmem spolupráce veřejného a soukromého sektoru územně samosprávným celkům.

Tato práce není rozhodně konečným stanoviskem pro zhodnocení všech PPP projektů v celé České republice. Výsledkem této práce je zhodnocení některých faktorů ovlivňující negativní dopad spolupráce veřejného a soukromého sektoru v Plzeňském kraji. Už jen díky oslovení příslušných ORP Plzeňského kraje se pojem spolupráce soukromého a veřejného sektoru dostává do podvědomí a tím se zvyšuje možnost realizace těchto projektů do budoucna.

Dalším krokem pro lepší pojetí PPP projektu v České republice by byla zpětná vazba např. od asociace PPP, Ministerstva financí či Ministerstva pro místní rozvoj, která by se mohla vyjádřit k zjištěné situaci v Plzeňském kraji a provézt potřebné kroky k jejich nápravě.

Rozšíření PPP projektů správným směrem není podle mého názoru otázkou krátkého časového horizontu. Je zde mnoho faktorů, které brání úspěšné realizaci takovýchto projektů. Nelze se zbavit všech nevýhod spolupráce veřejného sektoru se soukromým, ale lze je eliminovat a tím zlepšit celkovou situaci v České republice. Je však otázkou, zda veřejná správa je nyní připravena na tak složitý typ projektu a dokázala by ho v důsledku vytvořené metodiky správně využívat pro budoucí přínosy.

# RESUME

Public Private Partnership (PPP) is type of contractual partnership uses the resources and capabilities of the private sector to ensure that public infrastructure is of the highest quality and the most efficient.

The knowledge of the PPP project is increasing in the Czech Republic. This was one of the main reasons for creating this work. Increasing knowledge of public-private partnerships at national level does not necessarily mean raising knowledge in individual regions. For my work, I chose the Pilsen Region, where PPP projects are not popular as other regions.

The main reasons why the PPP project in the Pilsen region is not used is a lot: little awareness at the level of the municipality with extended powers, fears of a new, little-tried thing, concerns about failure and the use of the opposition, concerns about the legal consequences of failure. Neither the two successfully implemented projects in the region did not lead to PPP projects in municipalities with extended powers.

We can not prevent all the disadvantages of public-private cooperation. Disadvantages can be eliminated, which will improve the situation in the Czech Republic. After removing most of the factors, it turns out that the Czech Republic is ready for such a complex project type.

# SEZNAM LITERATURY

## Knižní zdroje


1. JANUŠKA, Martin. *Public private partnership - možnosti využití konceptu PPP v praxi: budování pokrytí širokopásmovým signálem v jihovýchodní Evropě - projekt PPP4Broadband*. Plzeň: Nava, 2016. ISBN 978-80-7211-496-2.
2. JIRÁSKOVÁ, Kateřina. Public-private partnership - innovative approach in the public sector: dissertation thesis. Pardubice: University of Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-152-8.
3. LINDEROVÁ, Ivica, Petr SCHOLZ a Michal MUNDUCH. Úvod do metodiky výzkumu. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016. ISBN 978-80-88064-23-7.
4. LOUDA, Tomáš a Jiří GROSPIČ. *Partnerství veřejného a soukromého sektoru: právní a ekonomické aspekty*. 1.vydání. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2010. Ediční řada Ústavu státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-904024-8-5.
5. Obce s rozšířenou působností. Plzeň, 2013. Bakalářská práce. ZČU, Fakulta právnická, obor Veřejná správa. Vedoucí práce JUDr. Tomáš Louda, CSc.
6. OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. 1.vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.
7. OSTŘÍŽEK, Jan a Luděk KOUBA. *Teoretické a praktické aspekty realizace PPP projektů: Public private partnership - some theoretical and practical aspects of its realization : monografie*. 1.vydání. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. ISBN 978-80-7375-538-6.
8. *Ottova všeobecná encyklopedie ve dvou svazcích*. Nové aktualiz. vyd. Praha: Ottovo nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-7360-902-3.

9. PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. Veřejný sektor - řízení a financování. 1.vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.
10. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6. REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
11. ŘEŽUCHOVÁ, Markéta. Fenomén Public-private Partnerships a poskytování veřejných služeb.1.vydání.Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 978-80-210-5409-7.
12. ŠPAČEK, David. Public management. V teorii a praxi. 1.vydání. Praha: C. H. Beck, 2016. 384 s. ISBN 978-80-7400-621-0.
13. VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK. *Facility management a Public private partnership*. 1.vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-34-4

## Internetové zdroje

14. Asociace PPP. Asociace pro rozvoj infrastruktury [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: http://www.asociaceppp.cz/
15. Asociácia PPP [online]. Bratislava, 2018 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: https://www.asociaciappp.sk/
16. DOŘIČÁK L., První projekty v ČR [online]. Praha: Nugis Finem, z.s, 2016 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: https://www.iurium.cz/2016/02/21/vlada-cr-posvetila-prvni-ppp-projekt-na-vystavbu-dopravni-infrastruktury/
17. European PPP Expertise Centre: About EPEC. [online]. [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: http://www.eib.org/epec/about/index.htm.
18. GAVORA, P. a kol. Elektronická učebnice pedagogického výzkumu. [online]. [cit. 12. 03. 2018]. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010. ISBN 978–80–223–2951–4. Dostupné z: http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/

19. Komise evropských společenství. Zelená kniha o partnerství veřejného a soukromého sektoru a právu společenství o veřejných zakázkách a koncesích [online]. Brusel, 2004 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: http://www.portal-vz.cz/getmedia/3566b6d1-b2ce-4a9d-bfcd-aa29859b5dac/03_zelena_kniha_o_PPP
20. Metodika MFČR. Metodika řízení rizik v projektech PPP [online]. Praha: PPP centrum, 2011 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: www.mfcr.cz
21. Ministerstvo pro místní rozvoj. Veřejné zakázky a PPP [online]. Praha, 2012 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: Https://www.mmr.cz/cs/Verejne-investovani/Verejne-zakazky-a-PPP
22. Ministerstvo pro místní rozvoj. Portál o veřejných zakázkách a koncesích [online]. Praha, 2012 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: http://www.portal-vz.cz/cs/Spoluprace-a-vymena-informaci/Public-private-partnership
23. Organizace veřejné správy. [online]. [cit. 2017-12-17]. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/law/shop/publikace/6104369/210-4588-Ukazka.pdf
24. prof. Ing. ZDENĚK MOLNÁR, CSc. Úvod do základů vědecké práce [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: file:///C:/Users/Michaela/Downloads/MVV_Molnar_sylabus_v2_dopl.pdf
25. Vláda ČR. Usnesení vlády [online]. Praha, 2016 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: https://apps.odok.cz/attachment/-/down/VPRAA6BABKIO
26. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). In: Sbírka zákonů. 12. 4. 2000.
27. Zákony pre ľudí: Zákon o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov.[online]. [cit. 2018-02-13]. Dostupné z: http://www.zakonypreludi.sk/zz/2015-343

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1 Struktura veřejné správy

# SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1 Geografické údaje správních obvodů

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Dotazník

**DOTAZNÍK**

1. **Kolik územně samosprávných celků (obcí) spadají pod vaše ORP? (Uveďte)**
2. **Jak byste hodnotili Vaše znalosti problematiky partnerství veřejného a soukromého sektoru, projektu PPP?**

a) Žádné
b) Základní
c) Velmi dobré

3. **Uvítali byste více informací o možnostech využití PPP projektu?**

a) Ano
b) Ne

4. **Je pro Vás tento typ projektu zajímavý?**

a) Ano
b) Ne
c) Nevím

5. **Pokud ne, máte nějakou negativní zkušenost s využití projektu PPP a jakou? (Uveďte)**
6. **Využili jste někdy spolupráci se soukromým sektorem prostřednictvím projektu PPP?**

a) Ano
b) Ne

7. **Pokud ano, byl:**

a) Úspěšný
b) Neúspěšný
c) Je stále aktuální

8. **Pokud ne, uvažujete v budoucnu o realizaci PPP projektu?**

a) Ano
b) Ne
c) Nevím

9. **Myslíte si, že PPP projekty jsou složité při realizaci?**

a) Ano
b) Ne
c) Nevím

10. **Myslíte si, že PPP projekty zadlužují budoucí generace?**

a) Ano
b) Ne
c) Nevím

11. **Myslíte si, že PPP projekty jsou transparentní?**

a) Ano
b) Ne
c) Nevím

12. **Vnímáte projekty PPP spíše vhodné pro:**

a) Soukromý sektor
b) Veřejný sektor
c) Oba sektory
d) Žádný z nich

13. **Myslíte si, že při PPP projektech ztrácí veřejný sektor kontrolu nad veřejnou infrastrukturou?**

a) Ano
b) Ne
c) Nevím

14. **Mnoho PPP projektů bylo a je ve světě úspěšných. Myslíte si, že tento druh spolupráce má potenciál k úspěchu i v České republice?**

a) Ano
b) Ne
c) Nevím

15. **Jaké očekáváte potenciální přínosy od partnerství veřejného a soukromého sektoru? (Lze uvést více možností)**

a) Řešení problémů nedostatku prostředků
b) Zlepšit kvalitu služeb
c) Urychlit realizaci projektů
d) Snížit celkové náklady na projekt
e) Podpořit inovaci ve veřejné správě
f) Propojit veřejný sektor se soukromým
g) Lepší rozdělení rizik
h) Jiné

**16. V čem vidíte z Vašeho pohledu nejvyšší potenciální rizikovost PPP projektu? Ohodnoťte prosím, na stupnici 0 až 3 0 – žádné riziko 1 – nejnižší riziko 2 – střední riziko 3 – nejvyšší riziko (Každé riziko ohodnotit)**

a) Finanční náročnost spojená s realizací PPP projektu
b) Časová náročnost PPP projektu
c) Složitost PPP projektu
d) Nejasnost kombinací veřejných a soukromých finančních zdrojů
e) Chybějící praktické zkušenosti s realizací PPP projektu
f) Chybějící metodika v realizaci PPP projektu
g) Jiný důvod

**17. Pokud máte konkrétní zkušenosti s projekty PPP, jaká forma spolupráce se soukromým sektorem je pro Vás nejvýhodnější? (Lze uvést více možností)**

a) DBFO – návrh, výstavba, financovaní, provoz
b) DBFM – návrh, výstavba, financovaní, údržba
c) DBMO – návrh, výstavba, údržba, provoz
d) DB – návrh, výstavba
e) BOT – výstavba, provoz, převod vlastnictví
f) OM – provoz, údržba
g) DBO – návrh, výstavba, provoz
h) BOO – výstavba, vlastnictví, provoz
i) DBM – návrh, výstavba, údržba