

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Spolupráce veřejného a soukromého sektoru

Předkládající: David Vondrášek

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Milan Lindner, Ph.D. – KSR

## **Prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma "Spolupráce veřejného a soukromého sektoru" zpracoval samostatně a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal způsobem pro vědeckou práci obvyklým.“

V Plzni dne 29. 3. 2019

David Vondrášek

## Obsah

1	Úvod .....	5
2	Vysvětlení základních pojmů .....	6
2.1	Veřejný sektor .....	6
2.2	Soukromý sektor .....	6
2.3	Public Private Partnership .....	6
2.4	Rozdíl mezi klasickou veřejnou zakázkou a konceptem PPP .....	8
2.5	Konsorcium .....	8
3	Charakteristika PPP .....	9
3.1	Dělení PPP projektů .....	9
3.1.1	DBB (Vytvoř → Nabídni → Postav).....	10
3.1.2	OM (Spravuj a udržuj) .....	10
3.1.3	BOT (Postav → Spravuj → Převед').....	10
3.1.4	DBFO (Navrhni → Postav → Financuj → Spravuj).....	11
3.1.5	BOO (Postav → Vlastni → Spravuj).....	11
3.1.6	Další typy kontraktů: .....	12
3.2	Obchodní případ pro PPP .....	13
3.3	Přínosy projektů PPP.....	13
3.4	Možné nevýhody PPP projektů .....	14
3.5	Legislativní úprava PPP projektů .....	16
4	Rizika realizace PPP projektů .....	17
4.1	Pojem rizika .....	17
4.2	Řízení rizik .....	17
4.2.1	Identifikace rizik.....	18
4.2.2	Ocenění rizik .....	20
4.2.3	Alokace rizik .....	22
4.2.4	Ošetření rizik .....	22

4.2.5	Kontrola a průběžný monitoring rizik .....	25
5	PPP projekty na území České republiky .....	27
5.1	Problémy PPP projektů v ČR.....	27
5.2	Depo MHD Plzeň.....	27
5.3	Parkovací dům Rychtářka v Plzni .....	28
5.4	Dálnice D4 Projekt PPP .....	29
5.4.1	Dosavadní průběh projektu .....	30
5.4.2	Můj názor na projekt .....	31
6	PPP projekty členských zemí Visegrádské skupiny .....	32
6.1	Slovenská republika .....	32
6.1.1	Projekt PPP R1 .....	32
6.1.2	PPP projekt Bratislavský obchvat .....	33
6.1.3	Podobnost projektů s D4 Projektem PPP .....	34
6.2	Polská republika .....	34
6.2.1	PPP projekt Dálnice A1.....	35
6.2.2	PPP projekt Výstavba centrálního přístavu v Gdyni.....	36
6.3	Maďarská republika .....	38
6.3.1	Neúspěšný PPP projekt dálnice M1/M15.....	38
6.3.2	Vezprémská sportovní aréna .....	40
6.3.3	Metro 4 Budapešť .....	42
7	Závěr.....	43
8	Cizojazyčné resumé.....	44
9	Seznam použitých zdrojů .....	45
9.1	Literární zdroje.....	45
9.2	Internetové zdroje.....	45

## 1 Úvod

Ústředním tématem mé bakalářské práce je spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Považuji toto téma za aktuální a probírané, vzhledem k přípravám doposud největšího PPP projektu u nás. Současná vláda každoročně představuje schodkový rozpočet, který prohlubuje státní dluh a na důležité infrastrukturální projekty často ve státním rozpočtu nezbydou potřebné finance. Projekty vznikající na bázi spolupráce veřejného a soukromého sektoru mohou při vhodném rozdělení rizik ušetřit státnímu rozpočtu důležité finance a zároveň zajistit důležité infrastrukturální projekty a zvednout tak úroveň veřejných služeb. Cílem mé práce je porovnání dosavadních českých PPP projektů se zeměmi Visegrádské skupiny.

První polovinu práce jsem se snažil pojmut spíše teoretickou metodou. Čerpal jsem z různých odborných zdrojů, vysvětlil základní pojmy a všeobecnou charakteristiku PPP projektů včetně jejich rozdělení a označení kladných a záporných stránek. V následující kapitole jsem se věnoval rizikům, která mohou z realizaci těchto projektů vyplynout. Popsal jsem, jak lze rizika řídit a tím omezit pravděpodobnost jejich výskytu na možné minimum.

Druhou polovinu práce jsem pojal praktičtější metodou. Začátkem jsem v krátkosti uvedl, proč nejsou PPP projekty u nás příliš používané, následně jsem rozebral dva již proběhlé projekty plzeňského depa MHD a parkovacího domu Rychtářka. V poslední části této kapitoly jsem se zaměřil na doposud největší český projekt PPP D4, který je aktuálně v předpřípravné fázi. Poslední kapitola se postupně věnuje všem zemím Visegrádské skupiny. U každé země jsem uvedl dva již proběhlé nebo připravované projekty. Jeden z nich by vždy šel označit jako ikonický projekt dané země, zatímco druhý je minimálně z části podobný vznikajícímu českému projektu.

## 2 Vysvětlení základních pojmů

### 2.1 Veřejný sektor

Veřejný sektor není v literatuře jednoznačně definován a pohledy jednotlivých autorů se často liší. Způsobeno je to hlavně složitostí a velikostí tohoto sektoru. Rozsah a strukturu veřejného sektoru ovlivňují hlavně následující faktory: ekonomické, geopolitické, historické, kulturně náboženské, politické a demografické.<sup>1</sup>

Je to část společenské reality, která se nachází ve „vlastnictví“ veřejném, kde se uplatňuje ve smyslu politickém veřejná volba, která se nachází pod veřejnou kontrolou.<sup>2</sup> „Jádrem veřejného sektoru je veřejná správa, kterou tvoří soustava úřadů s centrální nebo územní působností. Kromě veřejné správy tvoří veřejný sektor další organizace, které poskytují veřejné služby (např. nemocnice, školy) a jsou financované z veřejných prostředků. Od soukromého sektoru se veřejný sektor liší především tím, že není založen na ziskovém principu a finanční prostředky na své fungování získává z veřejných rozpočtů, které jsou naplňovány prostřednictvím daní. Součástí veřejného sektoru jsou takové druhy služeb, které by bylo nevhodné, nepraktické až nemožné poskytovat na komerční bázi.“<sup>3</sup> Veřejné instituce mají také na rozdíl od subjektů soukromého sektoru pravomoc svá rozhodnutí vynutit.

### 2.2 Soukromý sektor

Soukromý sektor spojuje subjekty, které se ve svém (dobrovolném) rozhodování řídí vlastními ekonomickými zájmy. Nejvhodnější k vymezení soukromého sektoru je hledisko funkční, rozlišující činnosti, kterými se jednotlivé subjekty zabývají. Zahrnuje soukromé firmy vlastněné jednotlivci či skupinami osob, zřízené zpravidla k dosažení zisku, ale rovněž i jednotlivce, resp. domácnosti, vykonávající soukromé ekonomické činnosti.<sup>4</sup>

### 2.3 Public Private Partnership

Public Private Partnership (dále jen PPP) je anglický termín do češtiny překládán jako Spolupráce veřejného a soukromého sektoru. V zásadě je PPP otevření nových investičních příležitostí soukromému sektoru ve veřejné sféře. Projekty PPP, jsou zatím považovány za alternativní nebo doplňkové formy financování veřejných služeb a veřejné infrastruktury.

<sup>1</sup> TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5.

<sup>2</sup> LOUDA, Tomáš a Jiří GROSPÍČ. *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.

<sup>3</sup> Veřejný sektor: Public sector. *Management Mania* [online]. 2017, 12.09.2017 [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/verejny-sektor>

<sup>4</sup> URBAN, Jan. *Teorie národního hospodářství*. 3., dopl. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-579-3.

Z evropského kontextu plyne, že projekty nalézají nejčastější uplatnění při budování a provozu dopravních infrastruktur, ale také ve zdravotnictví, školství a dalších oborech.<sup>5</sup>

*„Podstatou úspěšného projektu PPP je předpoklad, že většího přínosu pro veřejný sektor může být dosaženo využitím schopností a zkušeností soukromého sektoru a rozdělením rizik mezi zúčastněné strany tak, že každá strana nese takové riziko, které dokáže nejlépe řídit. Jednotlivé varianty PPP, jsou-li odborně a úspěšně aplikovány, zvyšují kvalitu i efektivnost veřejných služeb včetně výkonu státní správy a urychlují realizaci významných infrastrukturních projektů s pozitivním dopadem na rozvoj ekonomiky.“<sup>6</sup>*

Definice termínu partnerství veřejného a soukromého sektoru existuje nespočet. Obsah a částečně i cíle se mění na základě národních specifik a zájmu jednotlivých autorů. Všechny definice mají dva společné body. Vždy se jedná o spolupráci veřejného a soukromého sektoru a účelem partnerství je výstavba, renovace, údržba či správa infrastruktury nebo poskytování veřejných služeb.<sup>7</sup> Dle metodiky ministerstva financí je pro ČR nejvhodnější následující definice:

*„PPP je obecný pojem pro spolupráci veřejného a soukromého sektoru vzniklý za účelem využití zdrojů a schopností soukromého sektoru při zajištění veřejné infrastruktury nebo veřejných služeb. Jednotlivé varianty PPP, jsou-li odborně a úspěšně aplikovány, zvyšují kvalitu i efektivnost veřejných služeb včetně výkonu státní správy a urychlují realizaci významných infrastrukturních projektů s pozitivním dopadem na rozvoj ekonomiky. Základem PPP projektu je dlouhodobý smluvní vztah, ve kterém veřejný a soukromý sektor vzájemně sdílejí užítky a rizika vyplývající ze zajištění veřejné infrastruktury nebo veřejných služeb. Výhodou PPP je 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 a dovedností, které jsou stimulovány nejen výnosem vloženého kapitálu, ale také rizikem jeho ztráty“.<sup>8</sup>*

---

<sup>5</sup> LOUDA, Tomáš a Jiří GROSPÍČ. 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.

<sup>6</sup> Public Private Partnership. BusinessInfo.cz [online]. [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/public-private-partnership-ppp.html>

<sup>7</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

<sup>8</sup> Řízení rizik v PPP projektech: Identifikace, ohodnocení, alokace, ošetření a kontrola [online]. Ministerstvo financí, 2011 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2011/metodika--rizeni-rizik-v-projektech-ppp-9542>

## 2.4 Rozdíl mezi klasickou veřejnou zakázkou a konceptem PPP

V rámci veřejné zakázky instituce veřejného sektoru připraví detailní specifikace, které popisují úkoly, které je nutno splnit. Tyto úkoly jsou následně soutěženy ve veřejném tendru, který vyhraje ta nejlepší nabídka. Po uzavření kontraktu zákazník dozoruje probíhající práce, aby se ujistil, že výstupy budou odpovídat zadání. Veřejný sektor tedy nese odpovědnost za plánování projektu a naplnění všech zákonných požadavků. Zároveň ale také kryje všechny náklady spojené s nepředvídatelnými okolnostmi, které nebyly v tendru zmíněny. Vítěz tendru je odpovědný za realizaci zakázky v souladu s zadávací dokumentací.<sup>9</sup>

Koncept PPP funguje velmi odlišně. Zde veřejný sektor definuje službu, která je požadována a následně nechá určité části projektu na partnerovi, který byl vysoutěžen. Projekty jsou poté řízeny soukromým partnerem, což zahrnuje cenově dostupnější řešení pro vládu.<sup>10</sup>

## 2.5 Konsorcium

*„Jde o dočasné sdružení podniků za účelem uskutečnění určitého podnikatelského záměru, zpravidla takového, který přesahuje kapacitní nebo jiné možnosti jediného podniku. Konsorcium není právnickou osobou a nemá způsobilost k právům a povinnostem.“<sup>11</sup>* V PPP projektech se tyto konsorcia používají hlavně k rozdělení rizik mezi více privátních subjektů, což zvyšuje šanci na úspěšné dokončení projektu. Příkladem je slovenské konsorcium Obchvat nula, skládající se ze společností Cintra, Macquarie Capital a PORR AG. Toto konsorcium zvítězilo v tendru na výstavbu Bratislavského obchvatu formou PPP.

---

<sup>9</sup> 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

<sup>10</sup> 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

<sup>11</sup> VETEŠNÍKOVÁ, Eva. Definice: Co je to konsorcium. *Bezplatná právní poradna* [online]. 2018, 2.11.2018 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.bezplatnapravni poradna.cz/online-zdarma/ruzne/pravnicko-slovník/8848-konsorcium-definice-vysvetleni-co-je-to-konsorcium.html>



### 3 Charakteristika PPP

*Termín PPP označuje smluvně upravenou spolupráci veřejného a soukromého sektoru, která je uzavřena za určitým účelem, jímž je obvykle zajištění veřejných služeb nebo infrastruktury.*<sup>12</sup> Projekty PPP lze charakterizovat několika základními znaky:<sup>13</sup>

- **Efektivitou** získanou díky vhodnému přerozdělení rizik mezi veřejný a soukromý sektor. Veřejný partner je nositelem organizačních rizik, zatímco soukromý sektor je nositelem rizik spojených s implementací projektu. Konečná alokace rizik závisí na konkrétních schopnostech jak veřejného, tak soukromého sektoru minimalizovat různé typy rizik.
- **Životní cyklus a soukromé investice** jsou klíčové elementy PPP projektů. Na financování se může z části podílet také soukromý sektor, často skrze složité dohody.
- Dalším důležitým aspektem je **dlouhé trvání smluvního vztahu**, který se týká spolupráce mezi sektory.
- Posledním, ale neméně důležitým znakem je **inovace**. Konkrétně jde o nový přístup k definování nové úrovně služeb a modelů plateb, ale i jako nový způsob popisu dodávané služby. Hlavní úlohou veřejného sektoru je jasné definování cílů, týkajících se z hlediska kvality poskytovaných služeb, stejně jako cenové politiky.

Projekty PPP se využívají v celé řadě odvětví, například ve školství k budování studentských ubytoven nebo školních areálů. PPP projekty také podporují rozvoj měst a regionů, zdravotnictví (budování nemocnic), využívání znečištěných a nevyužívaných prostor a dopravní infrastrukturu, kde slouží k budování a rekonstrukci dálnic, silnic a tunelů. Partnerství veřejného a soukromého sektoru zahrnuje financování, projektování, výstavby, provoz a údržbu infrastruktury, poskytování služeb veřejného sektoru sektorem soukromým. Model PPP přináší výhody pro obě strany, za předpokladu existence účinné kombinace cílů obou sektorů. V určitých případech je tento model nejlepší možností v porovnání s ostatními tradičními metodami zadávání veřejných zakázek.<sup>14</sup>

#### 3.1 Dělení PPP projektů

Existuje několik různých schémat PPP projektů, což umožňuje čtené využití tohoto schématu v mnoha oblastech veřejného zájmu. Z těchto různých schémat PPP lze určit pět

---

<sup>12</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

<sup>13</sup> 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

<sup>14</sup> 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

základních, které se liší především v míře zapojení privátního partnera a z toho plynoucí rozdělení rizik na jednotlivé partnery. Další typy se odvozují od těch základních.<sup>15</sup>

### 3.1.1 DBB (Vytvoř → Nabídni → Postav)

DBB je tradiční způsob zapojení privátního partnera veřejným sektorem. V ČR tento způsob přirovnat k veřejné zakázce. Privátní partner na výzvu a zadání veřejné autority navrhne řešení projektu a následně jej nabídne zadavateli. Po přijetí návrhu za předem stanovenou platbu vybuduje infrastrukturu, která je již od počátku ve vlastnictví zadavatele. Jednotlivé fáze projektu (např. návrh, realizace aj.) může zajišťovat více nezávislých soukromých partnerů. Případná rizika nese ten, kdo je zodpovědný za danou fázi projektu. Veřejný sektor zde nese zodpovědnost za financování projektu, jeho správu a údržbu infrastruktury. Dále se také podílí na monitoringu prováděných prací a je zodpovědný za průhlednost procesu výběru privátního partnera. V tomto schématu jsou soukromé subjekty na sobě nezávislé a nejsou propojené. Velmi podobnou formou projektu je DB (design-build), kde je rozdíl v kooperaci soukromých partnerů a jejich propojení do organizačního rámce.<sup>16</sup>

### 3.1.2 OM (Spravuj a udržuj)

Projekty typu OM se vyznačují správou a údržbou infrastruktury soukromým sektorem, zatímco vlastnictví zůstává na straně veřejného partnera. Odpovědnost za správu a údržbu přejímá soukromý partner. Veřejný sektor tímto zapojuje možnosti soukromého partnera, který se snaží co nejlépe využít své dosavadní zkušenosti. Ten je za to placen klasickými fixními splátkami nebo s použitím motivační složky platby. Ta je k fixní platbě připojena například po dosažení určitého milníku, úrovně služeb nebo stanoveného cíle. Správu a údržbu projektu po ukončení smlouvy vrací soukromý partner veřejnému sektoru, který ji dále může nabídnout dalšímu partnerovi nebo spravovat sám.<sup>17</sup>

### 3.1.3 BOT (Postav → Spravuj → Převěd')

Pro toto velmi rozšířené projektové schéma je typické, že integruje odpovědnost za přípravu, realizaci, správu a údržbu do jediného partnerského vztahu a ponechává ji tak na jednom subjektu. Výhodou spojení těchto fází projektu je zohlednění předchozí činnosti a jejich účelné skloubení tak, aby byl celý proces co nejvíce efektivní. Detailní znalost všech fází projektu snižuje riziko neočekávaných událostí. Veřejný sektor vypíše tendr, který by měl

<sup>15</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

<sup>16</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

<sup>17</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

zajistit transparentnost výběru soukromého partnera a výběr nejvýhodnější nabídky. Součástí smlouvy je detailní specifikace standardů, kterých musí být dosaženo. Tyto standardy jsou většinou uvedené už v tendru. Smlouvy se uzavírají na dlouhá období, která často přesahují 20 let. Tyto projekty bývají financovány formou splátek, ovšem pouze v případě splnění ve smlouvě určených podmínek.<sup>18</sup>

### **3.1.4 DBFO (Navrhni → Postav → Financuj → Spravuj)**

Typické pro schéma DBFO je přenos odpovědnosti za návrh, projekt, realizaci, financování, správu a udržování na privátní sektor. Jedná se tedy o jistý typ koncese. Nejschopnější privátní partner je vybrán pomocí tendru. Důraz při výběru partnera je kladen na schopnost zajistit odpovídající formu financování. Koncesní smlouvy bývají uzavírány na dobu delší než 25 let. Mezi hlavní podmínky udělování koncese patří konečná cena, kterou budou platit za využívání služby uživatelé, velikost finanční podpory, která bude vyžadována od veřejného sektoru a celková schopnost koncesionáře zajistit úspěšnou realizaci projektu. Počátek financování bývá většinou pokryt dluhem.<sup>19</sup>

Soukromý subjekt má danou službu ve vlastnictví. Po skončení provozní fáze je vlastnictví infrastruktury převedeno na veřejný subjekt. V individuálních případech však může být dohodnuto, že zařízení bude na veřejný subjekt převedeno hned na začátku projektu nebo že zcela výjimečně zůstane vybudovaná infrastruktura ve vlastnictví privátního partnera.<sup>20</sup>

### **3.1.5 BOO (Postav → Vlastni → Spravuj)**

V tomto schématu přechází vlastnictví výstupu a jeho správa na soukromého partnera, který projekt financuje, buduje, spravuje a po celou dobu ho má ve svém vlastnictví. Projekt je realizován soukromým subjektem, po skončení doby provozu záleží pouze na něm, jak s projektem naloží. Veřejný sektor může zařízení odkoupit, či převzít část vlastnických práv. Nejsnáze lze toto schéma připodobnit k modifikované formě privatizace (např. prodej státního majetku). V případě, že si chce veřejný subjekt ponechat část rozhodovacích pravomocí či kontrolu nad řízením a provozem projektu, je vhodné soukromému partnerovi přenechat jen

---

<sup>18</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

<sup>19</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

<sup>20</sup>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

část majetku. V případě kompletního prodeje vystupuje veřejný sektor pouze v roli regulátora a kontrolora.<sup>21</sup>

### 3.1.6 Další typy kontraktů:<sup>22</sup>

- **Joint ventures** neboli společný podnik je jakákoliv dohoda, kde je vlastnictví projektu rozděleno mezi soukromý a veřejný sektor. Konkrétní zapojení partnerů je blíže specifikováno ve smlouvě. Typickým příkladem využití společného podniku v PPP jsou urbanistické projekty v USA. Veřejný sektor zakoupí a připraví parcelu pro soukromého developera, který poté investuje do budování infrastruktury, typicky do administrativní budovy.
- **Bottom up** (zezdola nahoru) nazývaný jako místní sdružení, zahrnuje skupinu koncových uživatelů organizující se do společně vlastněné a demokraticky řízené skupiny (např. bytové nebo jiné družstvo), schopné zajistit kontrakt k vybudování projektu. Model zdola nahoru je vhodný pro konkrétní lokální oblasti a získání maximálního efektu z malého objemu financí.<sup>23</sup>
- **Finanční pronájem** je projekt, při kterém aktiva ve vlastnictví veřejného sektoru jsou pronajata soukromému partnerovi, který se vhodným vedením projektu snaží dosáhnout zisku. Finanční riziko přechází tedy na privátního partnera.
- **Smlouva o řízení a vedení** – Jedná se většinou krátkodobá smlouva, kdy je privátnímu partnerovi svěřen soubor činností související s řízením a vedením dané služby nebo infrastruktury. Lze jí označit jako krátkodobou formu OM projektu.
- **BDO/LDO** (Pronajmi/Kup → Vylepši → Spravuj) je typ projektu, kdy si soukromý sektor pronajme nebo koupí zařízení či již zbudovanou infrastrukturu, kterou rozšíří nebo zmodernizuje a dále provozuje podle smlouvy.
- **LROT** (Pronajmi → Renovuj → Spravuj → Převed) je modifikací předchozí formy spolupráce, kdy si soukromý partner pronajme zastaralou, málo či vůbec nevyužívanou infrastrukturu, kterou renovuje, po dobu trvání spravuje a následně vrátí zpět do užívání veřejnému sektoru, který získá modernizovanou infrastrukturu.

---

<sup>21</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

<sup>22</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

<sup>23</sup> 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

### 3.2 Obchodní případ pro PPP

Jedná se o dokument, který obsahuje analýzu a ospravedlnění využití konceptu PPP. Využívá se při prezentaci projektu sponzorům a poskytovateli rozpočtu, případně dalším subjektům. Jedná se o primární dokument k rozhodnutí spuštění projektu a jeho schválení je klíčové pro zahájení veřejného tendru. Podstatou dokumentu je detailní popis potřeb projektu. Součástí by mělo být popsání povahy navrhované investice a možnosti jak je realizovat. Zmíněná by měla být i rizika projektu a odhady ročních nákladů.<sup>24</sup>

Neméně důležitá část obchodního případu je analýza přínosu veřejnému partnerovi. V zemích EU, nesmí být v projektech financovaných z veřejných zdrojů, generován žádný profit, ale přípustný je přiměřený zisk v závislosti na odvětví realizace projektu. Pro veřejného partnera zde může být nějaká návratnost, například když musí platit udržování jím vlastněné infrastruktury, což může být například údržba strojů.<sup>25</sup>

### 3.3 Přínosy projektů PPP

Projekty PPP mají řadu výhod, ke kterým by veřejný sektor bez spolupráce se soukromým partnerem neměl přístup. V období slabšího ekonomického růstu a napjatých rozpočtů může soukromý sektor financovat méně i více důležité projekty, které by jinak museli čekat mnoho let na uvolnění financí z rozpočtu a zároveň PPP projekty mohou poskytnout vyšší kvalitu služeb, za nižší náklady pro veřejný sektor. Na druhou stranu subjekty soukromého sektoru získají při dobře naplánovaném projektu jistotu stálého zisku na dlouhé období. Dobře připravený projekt by měl zaručit spokojenost obou smluvních stran. Rozhodujícím faktorem při realizování PPP projektu je ekonomická výhodnost pro veřejný sektor, který by kontrakt v případě nižších nákladů při vlastní realizaci nepřijal. V případě neexistence předpokladů ohledně splnění této podmínky nemá význam realizovat daný projekt formou PPP.<sup>26</sup>

Podstatná výhoda je i možnost přenesení rizik, kdy riziko nese strana, která má lepší předpoklady pro jeho úspěšné řízení. Soukromý partner musí pomocí inovací zvedat úroveň jím poskytovaných veřejných služeb, aby překonal možnou přítomnost konkurence. Vedlejším produktem je pak zvýšení standardu veřejných služeb jako celku což vyústí ve více výhod a

---

<sup>24</sup> 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

<sup>25</sup> 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

<sup>26</sup> 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

spokojenosti pro občany. Aby mohli být výhody realizovány, musí se oba sektory dodržovat ustanovení smlouvy, která definuje jejich úkoly a pozice v projektu. Teprve pak může dojít k obousměrnému sdílení výhod.

Jednou z dalších možností, jak může veřejný sektor ušetřit při budování velkých projektů, je využití prostředků ze Strukturálních fondů Evropské unie. Tento způsob spolufinancování klade vysoké požadavky na veřejný sektor, který musí dostatečně institucionálně zabezpečit možné poskytování podpor od Evropské unie. Největší výhody spatřují oba sektory v možnosti financování rozsáhlých infrastrukturálních projektů i při nedostatku veřejných prostředků. Soukromý sektor se zároveň kladně přistupuje ke zvýšení kvality poskytovaných veřejných služeb a k výhodám rozložení rizik mezi partnery.<sup>27</sup>

### 3.4 Možné nevýhody PPP projektů

I v rámci projektů PPP existují jisté překážky a nevýhody. Výraznou nevýhodou je, že jako výsledek dlouhodobého charakteru těchto projektů se musí často oba sektory zadlužit. Jelikož tento závazek bude existovat až desítky let, může u veřejného sektoru ovlivnit jeho vyjednávací schopnosti příštích vlád a výrazně tím zatížit budoucí generace. U sektoru soukromého pak v důsledku velkých dluhů a možného rizika neschopnosti je splácet může dojít až k bankrotu soukromého subjektu. Ten musí generovat zisk, který kompenzuje přijatá rizika. Často přehlížené riziko je nedostatečné definování procedur, pro případ špatného chování privátního partnera a proto je důležité zabudovat ochranné mechanismy už do základních smluvních podmínek. Je nutné pohlížet na rozdílné zájmy všech zúčastněných stran.<sup>28</sup>

Soukromý partner	Veřejný partner
<ul style="list-style-type: none"> <li>• přiměřený zisk</li> <li>• odměna za převzetí rizik</li> <li>• jasné právní a regulatorní podmínky</li> <li>• politická podpora</li> <li>• politická stabilita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• výhodné a rozšířené financování</li> <li>• urychlená realizace projektu</li> <li>• zlepšená kvalita služeb</li> <li>• přínosy z efektivnosti</li> <li>• větší rozsah služeb</li> </ul>

<sup>27</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

<sup>28</sup> 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

Evropská komise (u financování z fondu soudržnosti)	Věřitelé
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dosažení standardů EU</li> <li>• maximalizace společenských přínosů a příjmů</li> <li>• průhlednost a otevřená soutěž</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• přísná finanční analýza</li> <li>• konzervativní odhad nákladů</li> <li>• jistota veřejných dotací a financování</li> </ul>

Tabulka č. 2: Rozdělení rizik do skupin

Zdroj: ŠÍP, Emanuel. Projekty PPP v oblasti Fondu soudržnosti. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2005. ISBN 80-254-1809-X.

Jedna z častých námitek kritiků konceptu PPP je **konflikt kvality a zisku**. Podstatou této námítky je, že soukromý sektor se bude snažit snížit náklady projektu až do té míry, že sníží kvalitu služby pro koncového uživatele. Projekty typu PPP musí být postavené na jasném smluvní úpravě a platby veřejného sektoru jsou realizovány jen při splnění veškerých, tedy i kvalitativních podmínek smlouvy. Veřejný sektor tedy dohlíží na dosažení všech důležitých kvalit. Vstupem soukromého partnera tedy úroveň zůstává na stejné úrovni nebo roste. Mezi diskutovanější námítky patří i morální hazard, čímž je myšleno morální selhání politiků a vysoko postavených úředníků, u kterých je riziko podlehnutí korupci.<sup>29</sup>

Často probíranou otázkou je i **zadlužení budoucích vlád** při PPP projektech, kterému se ale veřejný sektor nevyhne ani v případě financování velkých infrastrukturálních projektů, pokud nemá vláda tyto prostředky v nějaké formě ušetřeny. Ekonomická teorie tvrdí, že růst HDP se musí projevit v existenci přebytku ve veřejných rozpočtech, které mají snižovat státní dluh a tím později generovat úspory. V ČR je ale stále většina rozpočtů i v době ekonomického růstu deficitní, tudíž úspory na infrastrukturální projekty nejsou příliš časté. Mandatorní výdaje vlády jsou tedy zvýšeny v obou případech. Za největší překážku fungování PPP projektů v České republice lze určit nízkou, skoro až žádnou informovanost veřejného sektoru o možnosti využití PPP a z toho vycházejí nechuť k hledání řešení formou spolupráci se soukromým partnerem. Shodným negativem obou sektorů jsou vysoké nároky na proces plánování, přípravu a kontrolu dodržovaných podmínek a na obrovských požadavcích na precizní smluvní zajištění dlouhodobého projektu.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

<sup>30</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

### 3.5 Legislativní úprava PPP projektů

Právní regulace oblasti spolupráce veřejného a soukromého sektoru je obsažena v zákoně č. 134/2016 sb. o zadávání veřejných zakázek. Český zákonodárce touto relativně novou právní úpravou nahrazuje zákon č. 137/2006 sb., o veřejných zakázkách a zákon č. 139/2006 sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení a spojuje je do jedné právní normy. Projekty spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem spadají jak do režimu koncesních smluv, tak i do režimu zadávání veřejných zakázek.

Cílem legislativní úpravy na všech úrovních je dodržení zásad vedoucí k zajištění efektivního nakládání s veřejnými prostředky. Implementací zásad dochází k vymezení specifických postupů pro zadavatele, k vyšším nárokům na administrativní zabezpečení a k částečnému omezení svobody zadavatele. Tyto nároky pak prodlužují časové lhůty a finanční náklady v porovnání se soukromým sektorem. Problematika zadávání veřejných zakázek je regulována podle předpokládané hodnoty zakázky. Výrazněji je regulovaná zakázka, kde jsou možné dopady neefektivního využívání veřejných zdrojů nejvýraznější. Oproti tomu, menší zakázky jsou regulovány v menší míře.<sup>31</sup>

Jednou ze základních zásad je **zásada rovného zacházení**, která tvrdí že každý zadavatel je již od počátku přípravy řízení povinen přistupovat ke všem dodavatelům stejně. Zadavatel může tuto zásadu dodržet např. tím, že v souvislosti s přípravou řízení definuje jeho přesné podmínky tak, aby všichni uchazeči předem zjistili, jak bude řízení probíhat. Druhou, neméně důležitou zásadou je **zásada zákazu diskriminace**. V průběhu zadávání veřejné zakázky je zadavatel povinen přistupovat vždy tak, aby svým jednáním nepoškodil žádného z dodavatelů, což ovšem nevylučuje oprávnění zadavatele stanovit přesné podmínky účasti v řízení. Tyto podmínky musí být stanoveny tak, aby měl zadavatel možnost vybrat nejvhodnějšího uchazeče, ale zároveň nesmí uzavírat přístup jinému uchazeči do řízení z důvodů které nesouvisí s předmětem veřejné zakázky. Tato zásada se musí dodržovat i ve vztahu vůči zahraničním žadatelům. Základním účelem zásady je zajištění co nejvyšší možné míry transparentnosti řízení z důvodů možnosti kontroly a přezkumu postupů v řízení.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

<sup>32</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.



## 4 Rizika realizace PPP projektů

Problémů a rizik, které mohou způsobit obtíže v průběhu PPP projektu je několik. V následujících odstavcích se tyto rizika pokusím identifikovat a následně je rozdělit do kategorií.

Jedním z nejdůležitějších znaků partnerství veřejného a soukromého sektoru je i role rizika a jejich správa určenými partnery kontraktu. S ohledem na dlouhodobost a finanční náročnost PPP projektů není možné tuto součást vynechat, neboť by v případě opomenutí některých rizik spojených s projektem mohlo dojít k velkým škodám.<sup>33</sup>

### 4.1 Pojem rizika

Složitost rizik a jejich správy se ukazuje hned na počátku, neboť jednoznačná definice rizika neexistuje. Na tento pojem se nahlíží různými způsoby, přičemž ten nejaktuálnější je spjat s pravděpodobnou realizací nějakého negativního jevu.<sup>34</sup> Ocenění rizik a návrh jejich rozdělení v rámci modelů hraje významnou roli především při výběru partnera, resp. vyjednávání jaká rizika a za jakou cenu je ochoten partner akceptovat. PPP projekty by měly být realizovány pouze v případech, že je to pro veřejného zadavatele ekonomicky výhodné ve srovnání s klasickou veřejnou zakázkou.<sup>35</sup>

*Souhrnně lze tedy tvrdit, že o riziku hovoříme v případě, kdy uskutečnění jedné z minimálně dvou variant řešení, které se navzájem vylučují a z nichž je jedna méně výhodná – nežádoucí, můžeme pouze odhadnout, tzv. výsledek nejistý.*<sup>36</sup>

### 4.2 Řízení rizik

Riziko obecně představuje možnost odchýlení skutečných výsledků od očekávaných, spojeného nejen s finančním dopadem. Jedná se tedy o významný faktor, který může ohrožit úspěšné dokončení projektu z hlediska nákladů, kvality nebo času. Riziko nelze nikdy zcela eliminovat, zadavatel, případně následně soukromý partner jej ale může úspěšně řídit s cílem vyhnout se významným ztrátám.<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

<sup>34</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

<sup>35</sup> *Řízení rizik v PPP projektech: Identifikace, ohodnocení, alokace, ošetření a kontrola* [online]. Ministerstvo financí, 2011 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2011/metodika--rizeni-rizik-v-projektech-ppp-9542>

<sup>36</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

<sup>37</sup> *Řízení rizik v PPP projektech: Identifikace, ohodnocení, alokace, ošetření a kontrola* [online]. Ministerstvo financí, 2011 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2011/metodika--rizeni-rizik-v-projektech-ppp-9542>

Řízení rizik neboli rizikový management by měl být jednou z hlavních součástí strategického managementu každé firmy/organizace nebo projektu, který se v průběhu své činnosti může setkat s rizikem. Jedním z důvodů existence rizikového managementu je jeho schopnost snižovat pravděpodobnost výskytu rizika a zvyšovat tak pravděpodobnost úspěchu.<sup>38</sup>

Proces řízení rizik se skládá zejména s následujících a po sobě jdoucích bodů:

- Identifikace rizik
- Ocenění rizik
- Alokace rizik mezi soukromý a veřejný sektor
- Ošetření rizik
- Kontrola a průběžný monitoring rizik

#### 4.2.1 Identifikace rizik

Prvním krokem analýzy rizik je identifikace všech relevantních rizik, která se k danému projektu vztahují. Cílem této fáze je sestavit matici rizik, která mohou konkrétní projekt ohrozit. Identifikace rizik není jednorázovým procesem prováděným pouze v přípravné fázi projektu, ale je aktivitou, která se opakuje v průběhu celého projektu s cílem odhalit nová potencionální rizika a včas na ně zareagovat. Počet identifikovaných rizik a míra jejich zpracování by měla být v přímém úměru s velikostí projektu. Základní identifikaci rizik provádí zadavatel z veřejného sektoru již v rané fázi projektu.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

<sup>39</sup> Řízení rizik v PPP projektech: Identifikace, ohodnocení, alokace, ošetření a kontrola [online]. Ministerstvo financí, 2011 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2011/metodika--rizeni-rizik-v-projektech-ppp-9542>

Kategorie rizik	Skupina rizik
<b>Stavebně technologická a projekční rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stavební a projekční rizika</li> <li>• rizika lokality</li> <li>• rizika chybných technologií, sítí a souvisejících služeb</li> </ul>
<b>Kreditní rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• riziko likvidity</li> <li>• riziko nesplnění závazků / riziko dostupnosti</li> </ul>
<b>Tržní rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• riziko poptávky</li> <li>• riziko zvýhodnění konkurence</li> <li>• ostatní tržní rizika</li> </ul>
<b>Vnější rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• politická rizika</li> <li>• vnější moc</li> <li>• ostatní vnější rizika</li> </ul>
<b>Operační rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rizika související se zařízením</li> <li>• rizika související s lidmi</li> <li>• bezpečnostní rizika</li> </ul>
<b>Strategická rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• smluvní rizika</li> <li>• ostatní strategická rizika</li> </ul>

Tabulka č. 2: Rozdělení rizik do skupin

Zdroj: Příloha I.: Katalog rizik PPP projektů [online]. Praha: Ministerstvo financí, 2008 [cit. 2019-03-06].

Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2011/metodika--rizeni-rizik-v-projektech-ppp-9542>

#### 4.2.1.1 Matice rizik

Matice rizik obsahuje veškeré důležité informace o každém riziku, které může během projektu nastat. Základní matice rizik obsahuje popis charakteru specifického rizika, jeho potenciální dopad na projekt, způsob ošetření a předpokládanou alokaci. Pro úplnost matice rizik je vhodné, aby obsahovala čas dopadu rizika a jeho ukončení. Jedná se o skutečnost, že pravděpodobnost některých rizik se v určité etapě realizace projektu zvyšuje, a naopak v jiných je snížena.<sup>40</sup>

V ruce odborníka se kvalitní matice rizik stává silným nástrojem. Je ovšem nutné, aby byla matice aktualizována a doplňována což je možné pouze za soustavného sledování stavu

<sup>40</sup> Řízení rizik v PPP projektech: Identifikace, ohodnocení, alokace, ošetření a kontrola [online]. Ministerstvo financí, 2011 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2011/metodika--rizeni-rizik-v-projektech-ppp-9542>

projektu. Matici rizik lze vytvořit buď jako jeden komplexní celek, kdy jsou v jedné tabulce pouze viditelně oddělené různé fáze projektu a s nimi související rizika, nebo je možné pro dotčené fáze projektu tvořit samostatné matice rizik. Neméně důležitou roli matice rizik hraje i při konstrukci smlouvy o PPP, kde vystupuje jako seznam rizik, které musí být smlouvou odpovídajícím způsobem alokovány.<sup>41</sup>

#### 4.2.2 Ocenění rizik

Po identifikaci rizik následuje jejich ocenění. Jedním z důvodů je zahrnutí rizik do finančních modelů, na jejichž základě se ověřuje výhodnost PPP. Zadavatel se tak bude moci kvalifikovaně rozhodnout, zda je pro něj postup formou PPP výhledově efektivnější. Druhým zásadním důvodem k ocenění rizik je získání podkladů k vyjednávání o alokaci rizik s uchazeči při výběru partnera. Při zahájení výběru soukromého partnera uchazeči rovněž identifikují rizika projektu, ohodnotí je, zváží možnosti jejich ošetření a následně přijmou rozhodnutí, zda jsou ochotni požadovaný přenos rizika akceptovat a za jakou cenu. Z hlediska ocenění jsou poté důležité dva základní faktory. Výše potencionální ztráty, která může z rizika vzniknout a pravděpodobnost že k této ztrátě dojde. Obě tyto veličiny nelze přesně změřit a k určení jejich hodnot je často nutné využít subjektivní hodnocení, případně stanovit jejich závažnost.<sup>42</sup>

Při hodnocení závažnosti rizika je nutné vycházet nejen z pravděpodobnosti výskytu tohoto rizika, ale zároveň z jeho možného dopadu na projekt. Čím vyšší je možná velikost ztráty, tím větší je riziko. Obecně neexistuje žádný způsob stanovení přesné výše dopadu rizika. Zároveň je důležité, aby použitá metoda odhadů byla dostatečně průkazná a konzistentní. Pro hodnocení velikosti dopadu rizika je často jednodušší použít škály, které mají výhodu v tom, že umožňují kvantifikovat i jiné než finanční důsledky. Velký dopad znamená, že vyskytne-li se riziko, je pro pokračování projektu kritické. Střední dopad znamená, že se výskyt rizik na pokračování projektu projeví a finanční důsledky jsou značné. Malý dopad, že se na pokračování projektu téměř neprojeví.<sup>43</sup>

Neméně důležitým faktorem při oceňování rizik je určení pravděpodobnosti ztráty. Cílem je určit, s jakou pravděpodobností dojde ke ztrátám. Případy, kdy je pravděpodobnost ztráty vysoká, jsou přirozeně považovány za rizikovější než ty, u kterých je pravděpodobnost

---

<sup>41</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9

<sup>42</sup> Řízení rizik v PPP projektech: Identifikace, ohodnocení, alokace, ošetření a kontrola [online]. Ministerstvo financí, 2011 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2011/metodika--rizeni-rizik-v-projektech-ppp-9542>

<sup>43</sup> Řízení rizik v PPP projektech: Identifikace, ohodnocení, alokace, ošetření a kontrola [online]. Ministerstvo financí, 2011 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2011/metodika--rizeni-rizik-v-projektech-ppp-9542>

ztráty nízká. Pro určení pravděpodobnosti výskytu ztráty je možné vycházet ze subjektivních odhadů s využitím hodnotící škály, která rozděluje pravděpodobnost vzniku rizika na vysokou, střední nebo nízkou. Vysoká pravděpodobnost znamená, že se riziko nejspíše objeví, střední znamená, že se riziko objeví příležitostně a nízká, že výskyt rizika je nepravděpodobný, ale možný.<sup>44</sup>

Krok následující po určení pravděpodobnosti ztráty je ohodnocení významu rizik. Riziko většinou neexistuje izolovaně, ale obvykle se vyskytují různé kombinace rizik, které mohou ve svém dopadu nepříznivě ovlivnit průběh projektu. Vzhledem k množství rizik je třeba určit priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti výskytu, které určují význam rizika, a zaměřit se na klíčové rizikové oblasti. Rizika se zanedbatelným významem je možné akceptovat, neboť aktivní řízení těchto rizik by bylo pro zadavatele z důvodu vysokých nákladů neúčelné, stejně jako přenesení rizika na soukromého partnera. Rizika s vyšším významem by měla být dále rozdělena do dalších kategorií podle toho, zda je lze alokovat na jiný subjekt, a to buď úplně nebo částečně.<sup>45</sup>

K ohodnocení významu rizika se většinou používají metody kvalitativní, kvantitativní nebo jejich kombinace. Kvalitativní metoda se využívá, pokud neexistují objektivní informace a převažuje nejistota v hodnocení. Kvantitativní přístup se aplikuje, pokud jsou dostupné všechny potřebné informace, které lze například získat ze zkušeností z již dříve realizovaných projektů. Nicméně pouze málo rizik lze plně kvantitativně zhodnotit, neboť potřebné informace jsou málokdy k dispozici. Kombinace přístupů se například uplatní v situacích, kde dopad lze přesně finančně vyjádřit, ale stanovení pravděpodobnosti je velmi obtížné. Ojedinelou metodou, kterou lze použít v případě, že jsou dostupná historická data, a tedy většinu rizik projektu lze lehce kvantifikovat, je postup na základě výpočtu očekávané ztráty. Postup spočívá v spočítání očekávané ztráty u všech identifikovaných rizik a jejich následné seřazení podle velikosti. Na vytvořené škále rizik se pak stanoví intervaly (kritické, vysoké, střední, malé a zanedbatelné). Podle významu rizika se následně určí strategie jeho ošetření.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Řízení rizik v PPP projektech: Identifikace, ohodnocení, alokace, ošetření a kontrola [online]. Ministerstvo financí, 2011 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2011/metodika--rizeni-rizik-v-projektech-ppp-9542>

<sup>45</sup> Řízení rizik v PPP projektech: Identifikace, ohodnocení, alokace, ošetření a kontrola [online]. Ministerstvo financí, 2011 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2011/metodika--rizeni-rizik-v-projektech-ppp-9542>

<sup>46</sup> Řízení rizik v PPP projektech: Identifikace, ohodnocení, alokace, ošetření a kontrola [online]. Ministerstvo financí, 2011 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2011/metodika--rizeni-rizik-v-projektech-ppp-9542>

### 4.2.3 Alokace rizik

Alokace rizik znamená přesunutí odpovědnosti za následky rizik na jednu ze stran, tedy na veřejný nebo soukromý sektor podle toho, který sektor je schopen dané riziko lépe snášet. V některých případech je možné rozdělit riziko mezi obě strany, pak se jedná o sdílené riziko. Efektivní rozdělení rizik přímo ovlivňuje projekt. Existují i rizika nepřenositelná, která veřejný zadavatel na soukromého partnera převést nemůže, neboť tato rizika jsou ze zákona, jiných předpisů nebo charakteru projektu nepřenositelná. Pro veřejný sektor je důležité, aby zadavatel měl již před vyhlášením výběrového řízení na soukromého partnera jasnou představu o požadovaném rozložení rizik a tím tak dal jasný signál trhu o požadované struktuře projektu. Výsledkem alokace jsou v ideálním případě nižší celkové náklady projektu.<sup>47</sup>

### 4.2.4 Ošetření rizik

K ošetření rizik v PPP projektech lze použít pouze dvě strategie. První z nich, **zadržetí rizik** znamená, že rizika jsou většinou rozpoznána, ale nedojde k uplatnění nějakého nástroje proti riziku. Tento přístup je charakteristický pro rizika s nízkou pravděpodobností výskytu a relativně nízkým možným dopadem. Uplatňuje se strategie „Take“, jejímž klasickým projevem přístupu je tzv. nulová metoda, která se vyznačuje vědomou nečinností, a to v případě, jsou-li náklady na jakákoli opatření příliš vysoké, nebo je-li riziko zanedbatelné.<sup>48</sup>

Další možný přístup je **aktivní řízení rizik**. Tento přístup odstraňuje či redukuje příčiny vzniku, nebo nepříznivé důsledky rizik. V tomto případě se jedná o nástroj charakteristický pro rizika s vysokou pravděpodobností výskytu a horšími možnými následky. K aktivnímu řízení rizik lze využít tři nástroje:

- Nástroj „Treat“ (ošetření rizik) - riziko aktivně řídit
- Nástroj „Transfer“ - převést riziko na jinou stranu
- Nástroj „Terminate“ - riziko úplně vyloučit

#### 4.2.4.1 Nástroj Treat

Ošetření rizik spočívá v aktivním přístupu, jehož se riziko týká. Tento nástroj má několik postupů, ale společným cílem je vždy eliminace rizika. Prvním přístupem je **snížení pravděpodobnosti vzniku rizika**. Do tohoto přístupu spadá prevence rizik, a to v podobně proaktivní i reaktivní. Reaktivní formu lze popsat jako okamžitou připravenost, neboť spočívá

---

<sup>47</sup> Řízení rizik v PPP projektech: Identifikace, ohodnocení, alokace, ošetření a kontrola [online]. Ministerstvo financí, 2011 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2011/metodika--rizeni-rizik-v-projektech-ppp-9542>

<sup>48</sup> OSTRÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9

v připravenosti na existenci a případný průběh rizika. Opakem je proaktivní prevence, která spočívá v předcházení riziku.<sup>49</sup>

Druhým přístupem je **přeskupení či změny rizikového portfolia**. Tato strategie bývá označována za diverzifikaci a je možné ji použít pouze na nesystematická rizika. Ve své podstatě diverzifikace spočívá v přestavbě portfolia, pokud je to ekonomicky z pohledu rizika efektivní. Systematické riziko je to riziko, které vychází z obecných podmínek ekonomiky či jiného systému, ve kterém se vyskytuje a které je postihuje větší množství subjektů v tomto systému (často všechny). Nesystematické riziko na druhou stranu postihuje pouze jeden projekt a je na systému nezávislé.<sup>50</sup>

Dalším přístupem je **určení schopného správce rizika**. Zde se jedná o účelnou alokaci rizika na toho, kdo je schopen jednotlivá či všechna rizika lépe spravovat. První variantou je, že všechna rizika nese jeden subjekt, který z této funkce má určitý prospěch, a to v podobě neděleného zisku z investice, jejíž riziko spravuje, nebo v podobě peněžní úplaty kompenzující přijatá rizika. Opačnou variantou je, že rizika jsou rozdělena na dílčí jednotky, které jsou poté svěřena ke správě tomu subjektu, který je schopen je účinněji a efektivněji řídit. Tento způsob je hlavním znakem PPP projektů a je tím, čím se odlišují od klasických realizací veřejných zakázek.<sup>51</sup>

Posledním přístupem je **průzkum okolí a situace**. Jedná se o průzkumný projekt označovaný jako test, který je schopen odhalit značnou část rizik v podobě, která se velmi blíží reálně se vyskytujícím rizikům při skutečné realizaci projektu. Testování je možné buď ve formě tzv. pilotních projektů a předběžných výzkumů, nebo ve formě počítačových simulací. V některých případech je tento přístup velmi obtížný a nákladný, obzvláště v případě testování životnosti projektu po celou dobu jeho fungování. Je nutné tedy zvolit vhodný kompromis a testovat jen takové části projektu, u nichž je to efektivní a účelné.<sup>52</sup>

#### 4.2.4.2 Nástroj Transfer

I tuto strategii lze rozdělit na řadu dalších podkategorií, s jedním hlavním společným znakem, kterým je převedení rizika. Tyto rizika můžeme převést na subjekty, které se na přebírání rizika přímo specializují, nebo na instituce které jsou ochotny v některých případech

---

<sup>49</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9

<sup>50</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9

<sup>51</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9

<sup>52</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9

riziko podstoupit, samozřejmě za jimi stanovenou úplatu. Strategie transfer se do jisté míry kryje s předchozím přístupem. Pokud bychom ale u PPP hovořili pouze o strategii transfer, znamenalo by to, že veškerá rizika ponese jeden, pravděpodobně soukromý sektor.<sup>53</sup>

#### 4.2.4.2.1 Pojištění

Podstata pojištění spočívá v ochraně pojišťovaného subjektu před následky realizovaného rizika. Riziko včetně jeho důsledků je přenášeno na pojišťující subjekt neboli pojišťovnu, která za tyto služby požaduje odpovídající finanční odměnu. Jistou variací pojištění může být i tvorba vlastních rezerv, které se využijí v případě, že by došlo k realizaci rizika. Výhodou pojištění, je snížení objemu vázaného kapitálu. Nevýhodou, je nutná úhrada pojištění, a to i v případech, kdy dané riziko neproběhne. Pojišťovny na základě odhadu pravděpodobnosti na základě relativní četnosti události ve výběrovém souboru, a proto určují kritéria, za kterých jsou daná rizika pojistit, tzn. akceptovat jejich transfer na sebe. Mezi tyto kritéria patří kritérium nahodilosti, jednoznačnosti, odhadnutelnosti, nezávislosti, velikosti, nákladovosti a zájmu. Pojištění patří k velmi častým technikám využívaných v procesu řízení rizik.<sup>54</sup>

V případech, kdy není pojišťovna schopna, vzhledem k velikosti a nákladnosti pojištěného rizika, toto riziko přijmout, lze využít ještě vzájemné pojištění, soupojištění nebo pojištění se zajištěním. V rámci vzájemného pojištění se členové stávají vzájemnými pojištěnými i pojistiteli. Výhoda tohoto typu pojištění je to, že sebou nenese žádné náklady na pojistné. Soupojištění je vztah mezi jedním pojištěním a více pojistiteli, z nichž je jeden nositel větší části rizika a je tzv. hlavním pojistníkem. U pojištění se zajištěním zajišťuje vztah mezi pojistitelem a pojištěným další subjekt, jímž je zajišťovna neboli právnická osoba s oprávněním zajišťovat pojišťovny.<sup>55</sup>

Pojistitelná rizika, lze z důvodů typové podobnosti rozdělit do několika kategorií:<sup>56</sup>

- Rizika živelní – rizika přímých škod na majetku v důsledku živelných událostí
- Rizika sociálně politická – zahrnují možné škody vzniklé v důsledku stávek, teroristických útoků atd.

<sup>53</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9

<sup>54</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9

<sup>55</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9

<sup>56</sup> VÁVROVÁ, Eva. *Pojišťovnictví I.* V Brně: Mendelova univerzita, 2013. ISBN 978-80-7375-784-7.



- Rizika obchodně finanční – vyplývají ze změn ekonomických podmínek a dodavatelsko-odběratelských vztahů na domácím i zahraničním trhu
- Rizika ostatní – všechna ostatní pojistitelná rizika, jako jsou zejména rizika spojená s nedokonalostí lidské společnosti, např. riziko automobilové havárie, riziko vandalství apod.

#### 4.2.4.2.2 Ručení

Dalším nástrojem, kterým můžeme do určité míry přenést část rizik na jinou stranu, je ručení ve formě bankovní záruky. Bankovní záruky jsou v podstatě mimobilančně evidované obchody, neboť se banka jako ručící subjekt nedostává přímé role dlužníka či věřitele, což by se standardně projevilo ve výkazech finančního i manažerského účetnictví. V případech, kdy se banka po vyhodnocení bonity klienta, rozhodne obchod realizovat, může požadovat splnění jí definovaných podmínek.<sup>57</sup>

*Bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, že uspokojí věřitele do výše určité peněžní částky, podle obsahu záruční listiny, jestliže určitá třetí osoba, dlužník, nesplní určitý závazek nebo budou splněny jiné podmínky stanovené v záruční listině.*<sup>58</sup>

#### 4.2.4.3 Nástroj Terminate

Smyslem této strategie je neúčast na projektu, který riziko obsahuje. Jednou z krajních možností terminate strategie je ukončení projektu, což ovšem neznamená okamžité zbavení rizik. Konec projektu je velmi náročný na smluvní a administrativní zajištění, což zahrnuje další náklady.<sup>59</sup>

#### 4.2.5 Kontrola a průběžný monitoring rizik

S každou změnou v projektu se mění i soubor rizik, která projektu a smluvním stranám hrozí. Je důležité informovat strany zainteresované na projektu o aktuálním stavu a případných změnách. Je nezbytné průběžně monitorovat, kontrolovat a vyhodnocovat veškerá potenciální rizika související s konkrétním projektem.

Monitoring rizik zahrnuje:<sup>60</sup>

<sup>57</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9

<sup>58</sup> KAŠPAROVSKÁ, Vlasta a Eva VÁVROVÁ. *Vybrané kapitoly z komerčního bankovníctví a pojišťovnictví*. Brno: B.I.B.S., 2004. ISBN 80-86575-78-0.

<sup>59</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9

<sup>60</sup> Řízení rizik v PPP projektech: Identifikace, ohodnocení, alokace, ošetření a kontrola [online]. Ministerstvo financí, 2011 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2011/metodika--rizeni-rizik-v-projektech-ppp-9542>

- průběžnou identifikaci nových rizik včetně dopadů a frekvence výskytu
- průběžné přehodnocování a vyhodnocování nových rizik na základě identifikace nových rizik
- dohled nad implementací nástrojů na řízení rizik v praxi, včetně případné realokace rizik průběhu projektu
- kontrolu dodržování stanovených postupů nakládání s riziky
- pravidelné předávání informací o vývoji rizik vedoucím orgánům projektu a projektovému týmu

Proces monitoringu a kontroly rizik je v prostředí České republiky zatím zcela opomíjen a podceňován. U již uzavřených kontraktů se prakticky nesečkáme s ustanoveními ve smlouvách, které by řešily tuto problematiku. Je důležité, aby si zadavatel u významných rizik již ve fázi přípravy stanovil krizový scénář, jak postupovat v případě, že některé riziko překročí v průběhu trvání projektu původně odhadované hodnoty.<sup>61</sup>

Důležité jsou i pravidelné audity, jejichž periodicita by měla být stanovena v závislosti na povaze a délce trvání projektu. Po provedení auditu by měla následovat řada co nejdříve realizovaných změn, které vyplní mezery odhalené kontrolními mechanismy. Tato nezbytná zpětná vazba zaručí efektivní využití poznatků a jejich implementaci do rozhodovacích procesů.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Řízení rizik v PPP projektech: Identifikace, ohodnocení, alokace, ošetření a kontrola [online]. Ministerstvo financí, 2011 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2011/metodika--rizeni-rizik-v-projektech-ppp-9542>

<sup>62</sup> OSTRÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9

## 5 PPP projekty na území České republiky

Projektů typu PPP je na našem území méně, než se původně očekávalo, a i ve srovnání se zeměmi EU jsou u nás tyto projekty spíše výjimečné. Bohužel nelze dohledat potvrzený zdroj, který by uváděl přesné statistiky o tom, kolik projektů bylo již v ČR vytvořeno, kolik jich stále probíhá a kolik jich bylo úspěšně dokončeno, popřípadě kolik jich bylo zrušeno a jaká byla příčina.

### 5.1 Problémy PPP projektů v ČR

Největší problémem je složitost, nákladnost a délka přípravy PPP projektu. Už samotný záměr realizovat PPP projekt obnáší velké náklady a možné komplikace už v přípravné fázi, po které následuje koncesní řízení, v němž se vybírá partner ze soukromé sféry. Příprava projektu vyžaduje dlouhodobě udržitelnou shodu názorů obou partnerů na různé problematiky (např. jakým způsobem bude naplňován veřejný zájem). Ze strany soukromého partnera bývá na začátku velká míra nejistoty, zda se jeho investice do projektu vrátí s přiměřenou mírou zisku. Naopak tyto projekty z části zatěžují veřejný sektor a jeho rozpočet. V souvislosti s tím obvykle politická reprezentace musí čelit kritice ze strany opozice, a někdy i veřejnosti, protože úspora veřejných peněz v PPP projektu je většinou relativní, není zaručena a často není ani cílem. S ohledem na tyto problémy PPP projekty ztratily prvotní nadšení a zájem veřejnosti, který zde byl okolo roku 2005. Do budoucna budou ale PPP projekty velmi důležité, a to díky tlaku na veřejné rozpočty, v nichž se kvůli rostoucím mandatorním výdajům stále méně prostředků dostává na investice. Nezbyde než se snažit přivést peníze na investice ze soukromé sféry.<sup>63</sup>

### 5.2 Depo MHD Plzeň

Projekt plzeňského depa byl první a zároveň do té doby největší koncesní PPP projekt realizovaný v ČR. Dopravní podnik s městem se pro tento projekt rozhodli z důvodů akutní potřeby. Staré depo bylo v havarijním stavu a již nebylo dostatečné svojí velikostí. Tento projekt, občas označovaný jako zakázka století vzbudil v době svého vzniku dost kontroverzí. Kritici hlavně poukazovali na délku trvání smluvního vztahu. Smlouvu o stavbě nového depa, údržbě a servisu vozidel městské hromadné dopravy platnou na dobu 29 let z roku 2012 podepsal plzeňský magistrát a městské dopravní podniky se sdružením firem kolem Škody Transportation. Dopravní podniky za služby Škody zaplatili 12 miliard korun. Město, potažmo

---

<sup>63</sup> POLÁŠKOVÁ, Natálie. Proč v Česku nefunguje PPP?: Pohledem experta. *Komora.cz* [online]. Hospodářská komora ČR, 2017, 1.9.2017, 2017(9), 23 [cit. 2019-03-25]. ISSN 1802-1247. Dostupné z: [https://www.komora.cz/files/uploads/2017/08/Komora\\_0917\\_nahled-1.pdf](https://www.komora.cz/files/uploads/2017/08/Komora_0917_nahled-1.pdf)

dopravní podnik se domluvil se soukromým partnerem na splácení formou fixních splátek, ke kterým zároveň platí čtvrt miliardy korun ročně navíc za údržbu vozového parku.<sup>64</sup>

Projekt byl připravován dva a půl roku. Zásadními předpoklady zdárné realizace byla zejména věcná potřebnost projektu pro město Plzeň a vysoká oborová znalost klíčových účastníků projektu. Stavba depa za 1,6 miliardy korun začala krátce po podepsání smlouvy a dokončené bylo o rok dříve, než bylo původně plánováno. Na stavbě depa Škoda část financí ušetřila, proto několik měsíců po spuštění provozu vrátila městu 50 milionů korun. Do roku 2041 bude Škoda depo provozovat, poté depo převede městu, respektive dopravnímu podniku za symbolickou jednu korunu. Budova a veškeré technologie, které jsou v depu používány, musí mít v době předání minimálně 25 % zůstatkovou hodnoty.<sup>65</sup>

### 5.3 Parkovací dům Rychtářka v Plzni

Projekt parkovacího domu Rychtářka, jehož součástí jsou přízemní komerční prostory byl prvním realizovaným projektem v ČR. Plzeňská radnice v květnu 2010 podepsala smlouvu s ostravskou a.s. HERMOSA Real Estate, která jakožto vítěz tendru postavila v centru města parkovací dům. S důležitými přípravami ke stavbě se začalo již třetí týden po podpisu smlouvy mezi městem Plzeň a soukromým partnerem. Při realizaci projektu bylo použito schéma DBFO, protože město převedlo na partnera rizika týkající se stavby, financování a správy provozu parkovacího domu. Celková investice do stavby dosáhla 250 milionů korun. Plzeňský magistrát bude monitorovat dodržování smluvené kvality poskytovaných služeb a dostupnosti domu. Magistrát platí fixní poplatky za dostupnost a přijde ho to na 18,5 milionů ročně Kč bez DPH. Tato smlouva je platná do konce roku 2030 a po jejím skončení by parkovací dům měl přejít do majetku města.

Tehdejší náměstek primátora Petr Rund před začátkem projektu uvedl, že si magistrát vybral formát PPP z následujících důvodů: *„Před samotným rozhodnutím, jak projekt financovat, si město nechalo zpracovat koncesní projekt. Varianta zahrnující PPP se ukázala finančně výhodnější než ta, která počítala s vlastní investicí. V úvahu se bralo také to, že při volbě formy PPP lze některá rizika přenést na investora. Bylo proto rozhodnuto zapojit do projektu subjekt ze soukromé sféry, a to na základě koncesní smlouvy. Investor bude*

---

<sup>64</sup> Plzeň a Škoda podepsaly smlouvu o stavbě nového depa a servisu vozů MHD. *Asociace pro rozvoj infrastruktury* [online]. 2012, 23.5.2012 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/zpravy/plzen-a-skoda-podepsaly-smlouvu-o-stavbe-noveho-depa-a-servisu-vozu-mhd/>

<sup>65</sup> Dokázali jsme, že PPP projekty mohou fungovat i v Česku: Plzeňské depo, největší koncesní PPP projekt v ČR, bylo dodáno o rok dříve a levněji. *ČSOB Panorama* [online]. 2019, 1.5.2019 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.csobpanorama.cz/dokazali-jsme-ze-pppprojekty-mohou-fungovat-i-v-cesku/>

*zodpovědný za stavbu tohoto domu a jeho údržbu po dobu trvání smluvního vztahu. Parkovací dům přejde ihned po výstavbě do jeho vlastnictví. Dále se bude starat o pronájem komerčních prostor, tudíž o zajištění jejich dostatečné obsazenosti.*“<sup>66</sup>

Ačkoliv projekt po dokončení vyhrál cenu od valné hromady Asociace pro podporu projektů spolupráce veřejného a soukromého sektoru za rok 2011, nebyli výsledky tak příznivé, jak se očekávalo. Parkovací dům po jeho otevření provázely problémy. Vzhledem k chybějícímu dopravnímu značení k parkovacímu domu byl využitý denně jen z 15% a příliš tak centru města od parkujících aut neulevil.<sup>67</sup> Kritizována byla také údajná předraženost. Město za 19 let zaplatí investorovi 351 milionů, při čemž jeho předpokládané náklady měli být 250 milionů. Široká veřejnost takový projekt označila za předražený. Dle mého názoru je cena relativně akceptovatelná, jelikož společnost HERMOSA Parking Plzeň, která se tak přejmenovala krátce po dokončení stavby, bude muset v budoucnu investovat nemalé peníze do udržování kvality standardu a případně nutných rekonstrukcí. Tuto kritiku bohužel podporuje fakt, že soukromý partner má i zisky z pronájmu komerčních prostor v přízemí, tudíž by měl případné náklady mít z čeho pokrýt. I přes tuto kontroverzi v počátcích projektu je nyní parkovací dům udržovaný a ceny přiměřené době stání. Tento projekt byl taky určitým průkopníkem PPP u nás, což zvyšuje v mých očích jeho důležitost na budoucnosti podobných projektů.

#### **5.4 Dálnice D4 Projekt PPP**

Jedná se o první velký PPP projekt na území ČR. Minulá vláda pod vedením premiéra Sobotky z ČSSD schválila na projekt 25 mld. korun. Projekt je zatím pouze v předpřípravné fázi a pořád není jeho budoucnost jistá. Pokud ano, mohlo by se jednat o vstupní projekt, který otevře pomyslné dveře budoucím podobným projektům. Ministr dopravy Dan Ťok důvod pro zvolení PPP okomentoval následovně: „*V horizontu tří až šesti let se výrazně omezí evropské prostředky na výstavbu dálnic. Musíme se proto připravovat na jiné modely financování, jako je právě PPP. Do budoucna bychom tímto způsobem rádi stavěli tam, kde máme ucelený úsek*

---

<sup>66</sup> JUNGOVÁ, Ivana. Proč jste se rozhodli financovat projekt formou PPP. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 2009 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/proc-jste-se-rozhodli-financovat-projekt-formou-ppp.aspx>

<sup>67</sup> PALIČKA, Jan. Kraje Korupce: V areálu Rychtářka zaparkovaly stovky milionů korun. *Expres.cz* [online]. 2016, 7.10.2016 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: [https://www.expres.cz/kraje-korupce-plzen-rychtarka-parkoviste-fg6-/zpravy.aspx?c=A161007\\_180231\\_dx-zpravy\\_pali](https://www.expres.cz/kraje-korupce-plzen-rychtarka-parkoviste-fg6-/zpravy.aspx?c=A161007_180231_dx-zpravy_pali)

dálnice v délce aspoň 30 km a získáme platné územní rozhodnutí. V úvahu přichází například D35 nebo D6.“<sup>68</sup>

#### 5.4.1 Dosavadní průběh projektu

Prvotní informace, o možném spuštění přelomového PPP projektu pocházejí ze září 2015. Původním plánem bylo použít PPP projekty na dálnice D4 a D3, ale nakonec se ministerstvo rozhodlo vytvořit projekt pouze pro dálnici D4. V původním plánu bylo také uvedeno, že se stavbou 32kilometrového úseku rychlostní silnice R4 mezi Příbramí a Pískem se začne již v roce 2017. Tento projekt nakonec schválila vláda na svém zasedání konaném 13. ledna 2016. V tiskové zprávě z tohoto zasedání stál následující hrubý plán projektu: „*Budoucí koncesionář bude odpovědný za doprojektování, výstavbu, financování, provoz a údržbu úseku po dobu 30 let. Součet nominálních plateb státu po dobu trvání koncesní smlouvy se předpokládá v celkové výši 24,9 miliard Kč. V této částce jsou zahrnuty nejen prvotní stavební náklady, ale také náklady celoživotní obnovy, každoroční údržby, bankovního financování a zisk koncesionáře v podobě výnosu na kapitál. Ten mu ovšem bude náležet, pokud zajistí plnou dostupnost dálnice v předem požadované kvalitě po celou dobu 25 let provozu. V případě selhání v kvalitě nebo celkové životnosti stavby může koncesionář a další poskytovatelé financování o značnou část poskytnutých finančních prostředků přijít v rámci penalizace, případně jiných sankcí, podle předem sjednaných podmínek koncesní smlouvy. Zadavatel začne obvykle platit až po dokončení díla a jeho uvedení do provozu.*“<sup>69</sup>

Od tohoto schválení probíhali neveřejné přípravy projektu, které podpořila smlouva o poskytování poradenských služeb s konsorciem White & Case, Česká spořitelna a Obermeyer Helika ze dne 20. března 2017. Konsorcium se touto smlouvou zavázalo, že pro ministerstvo dopravy bude řádně poskytovat poradenské služby v oborech právních, finančních, ekonomických a technických před a v průběhu zadávacího řízení na koncesionáře, včetně poradenství pro uzavření příslušných smluv. Celková cena za tyto poskytnuté služby bude maximálně 31 436 623,- Kč včetně DPH. Touto smlouvou byl také projekt oficiálně pojmenován „Projekt PPP D4“.<sup>70</sup>

<sup>68</sup> Ministerstvo dopravy dnes formálně zahájilo soutěž. *PPPD4* [online]. Ministerstvo dopravy, 2017, 14.5.2018 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.pppd4.cz/cs/novinky/14-5-2018-ministerstvo-dopravy-dnes-formalne-zahajilo-soutez>

<sup>69</sup> SPURNÁ, Gabriela. Tisková zpráva: Vláda ČR schválila dostavbu dálnice D4 formou PPP. *Asociace pro rozvoj infrastruktury* [online]. 2016, 13.1.2016, , 1 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/wp-content/uploads/2016/01/160113-TZ-PPP-R4.pdf>

<sup>70</sup> Smlouva o poskytování služeb: Poskytování služeb právního, finančního, ekonomického a technického poradenství před a v průběhu zadávacího řízení na výběr koncesionáře pro projekt PPP D4 [online]. In: . 2017, 20.3.2017 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: [https://smlouvy.gov.cz/smlouva/soubor/5472216/smlouva\\_PPP.pdf](https://smlouvy.gov.cz/smlouva/soubor/5472216/smlouva_PPP.pdf)

Následující krok ministerstva byl zahájení tendru na výběr soukromého partnera ze 14.5.2018. Zájemci mohli své žádosti o účast předkládat do 19. července 2018. 12.2.2019 kdy proběhlo jejich vyhodnocení a takzvaný shortlisting, tedy omezení počtu účastníků na čtyři uchazeče. Do projektu se přihlásilo 7 zájemců. Hlavních ukazatel byl počet podobných realizovaných PPP projektů. V tiskové zprávě projektu PPP D4 ze dne 13.2.2019 jsou nejaktuálnější plány průběhu projektu jsou následující: „*Ministerstvo dopravy vyzvalo 12.2.2019 vybrané účastníky zadávacího řízení na výběr koncesionáře k účasti v samotném soutěžním dialogu. První kolo soutěžního dialogu bude s uchazeči vedeno na počátku dubna 2019, s každým uchazečem samostatně a na stejná klíčová témata koncesionářské smlouvy. Celkově Ministerstvo dopravy předpokládá čtyři kola soutěžního dialogu, přičemž ukončení fáze projednávání v soutěžním dialogu očekává ve čtvrtém kvartálu 2019. V návaznosti na získání hlavních stavebních povolení pak budou uchazeči vyzváni k podání závazných nabídek. Následovat bude vyhodnocení nabídek a schvalovací proces smlouvy, její podpis a finanční uzavření. Ve stavební sezóně 2020 se předpokládá zahájení přípravných prací včetně archeologického výzkumu, na nějž postupně naváží další stavební práce. Celý úsek D4 by měl být koncesionářem zprovozněn nejpozději ke konci roku 2023.*“<sup>71</sup>

#### **5.4.2 Můj názor na projekt**

Zapojení soukromého sektoru do budování infrastruktury bude do budoucna velmi důležité. Už jen fakt, že za rok 2018 byli dokončené pouhé 4 km nových dálnic<sup>72</sup> poukazuje na to, že veřejný sektor už na to sám nestačí. Projekty obyčejných veřejných zakázek jsou pomalé, a po dokončení dálnice nejsou příliš udržované, čemuž po několika letech odpovídá jejich stav. Pro soukromý sektor to je vidina stabilního příjmu, a proto vynaloží zvýšené úsilí o udržování projektu, v tomto případě dálnic, aby nepřišel o tyto zisky. Zároveň vzhledem k možnosti, že dálnice z velké části zafinancuje soukromý sektor to nemusí být pro státní rozpočet tak zatěžující a může probíhat více podobných projektů najednou, což povede k rozšíření dálniční infrastruktury. Bude velmi důležité, jak tento pilotní dopravní PPP projekt dopadne, vzhledem k možnosti otevření prostoru pro budoucí podobné projekty.

---

<sup>71</sup> Ministerstvo dopravy vyzvalo účastníky tendru k účasti v soutěžním dialogu. *Projekt PPP D4* [online]. Ministerstvo dopravy, 2019, 13.2.2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.pppd4.cz/cs/novinky/13-2-2019-ministerstvo-dopravy-vyzvalo-ucastniky-tendru-k-ucasti-v-souteznim-dialogu>

<sup>72</sup> KUCHYŇOVÁ, Zdeňka. Ministerstvo: Letos byly dokončeny čtyři kilometry nových dálnic. *Český rozhlas* [online]. 31.12.2018 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.radio.cz/cz/rubrika/zpravy/ministerstvo-letos-byly-dokonceny-ctyri-kilometry-novych-dalnic>

## 6 PPP projekty členských zemí Visegrádské skupiny

V této kapitole se zaměřím na popsání méně i více úspěšných ekonomických PPP projektů členských zemí Visegrádské skupiny. Tuto skupinu jsem zvolil pro její ekonomickou podobnost s naší zemí. Porovnání s takovými stálicemi PPP projektů jako je např. Velká Británie v mých očích nemá příliš smysl, protože zde nejsou PPP projekty ojedinělé, ale na denním pořádku.

### 6.1 Slovenská republika

Slovenská republika se v současné době příliš nezaměřuje na větší PPP projekty. Dvěma výjimkami jsou dálniční projekty PPP R1 a Bratislavský obchvat. V červnu roku 2012 úspěšně dokončili první z nich a nyní probíhají přípravy na druhý, velikostně obdobný projekt.

#### 6.1.1 Projekt PPP R1

V březnu 2009 byla podepsána koncesní smlouva mezi Slovenskou republikou v zastoupení Ministerstvem dopravy a koncesionářem, společností GRANVIA. Projekt spočíval v zabezpečení financování, vyprojektování, výstavbě, provozu a údržbě obousměrné dvoupruhové rychlostní komunikace o celkové délce 52 km. Každou fázi projektu dostal na starosti vybraný kvalifikovaný dodavatel. Hlavní dodavatel stavebních prací, společnost Granvia Construction se v souladu s konceptem PPP zavázal vůči koncesionáři, že přejímá veškeré povinnosti, závazky a rizika vztahující se k výstavbě. Koncesní smlouvou byly přeneseny na koncesionáře některé z povinností, které do té doby na obdobném typu projektů standardně zabezpečoval veřejný sektor. Konkrétně se jednalo o všechny záležitosti spojené se změnou projektů, předčasným užíváním, kolaudačním řízením a komunikací se správci vyvolaných úprav. Po uzavření koncesní smlouvy byla zahájena jednání o finančních podmínkách s ministerstvem dopravy SR a následně s bankami o poskytnutí financování. Jednání o financování probíhalo v době celosvětové hospodářské krize a celý tendrový proces proto trval 18 měsíců.<sup>73</sup>

Po vyřešení finanční stránky se PPP projekt R1 mohl 27.8.2009 přesunout do stavební fáze. Na Slovensku se jednalo o do té doby největší projekt realizovaný formou PPP. Projektu byl určen oficiální název: „Koncese na projektování výstavbu, financování, provoz a údržbu rychlostní komunikace R1: Nitra – Tekovské Nemce a Banská Bystrica – severní obchvat“. Stavební práce začaly v září 2009, první úseky koncesionář převzal v létě 2011. Posledním

---

<sup>73</sup>GRANVIA CONSTRUCTION. Slovenská zkušenost s PPP projekty. *Silnice-zeleznice.cz* [online]. 2011, 11.5.2011 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <http://www.silnice-zeleznice.cz/clanek/slovenska-zkusenost-s-ppp-projekty/>



předaným úsekem byl obchvat v Banské Bystrici v roce 2012. Smlouva je platná do roku 2042. Do té doby se o rychlostní silnici R1 bude starat vybraná údržbová společnost. Slovenská republika naopak bude dílo splácet formou tzv. užívání komunikace. Po uplynutí 30 let budou mít řidiči k dispozici dílo ve stavu odpovídajícím dokončení stavebních prací.<sup>74</sup>

### 6.1.2 PPP projekt Bratislavský obchvat

Tento projekt, celým názvem ve slovenštině PPP projekt Bratislavský obchvat: Diaľnica D4 a rýchlostná cesta R7. Cílem projektu je vybudování jižní části obchvatu hlavního města Bratislavy a část jižní sítě dálnic spojující západ a východ Slovenska. Celkem v tomto projektu bude postaveno nových 59 km cest, a to konkrétně na dálnici D4 a rychlostní silnici R7. Hodnota projektu byla určena na 1,764 miliardy eur což je při aktuálním kurzu necelých 45 miliard Kč. Fixní roční splátka je stanovena na 52,8 milionů eur, což je o 4 miliony eur ročně méně, než se původně předpokládalo. Dle studie zpracované konsorciem poradců vlády, ušetří stát tímto projektem přes 300 milionů eur, což činí asi 18 % úspory, oproti konvenčnímu způsobu výstavby pomocí veřejné zakázky. Jde už v pořadí o druhý PPP projekt svého druhu na Slovensku.<sup>75</sup>

Již připravený projekt, který těžil ze zkušeností výše zmíněného projektu schválila vláda v lednu roku 2015 a již na konci tohoto měsíce Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálního rozvoje vyhlásilo tendr na výběr koncesionáře. Uchazeči mohli své přihlášky podávat do konce března. Do tendru se přihlásilo devět účastníků, ze kterých byli následně pomocí shortlistingu vybrány čtyři konsorcia. Vítězem tendru na stavbu a provoz téměř 60 km úseků dálnice D4 a rychlostní silnice R7 na dobu 30 let se stalo konsorcium Obchvat nula, které nabídlo nejnižší cenu ze zbylých čtyř účastníků tendru. Ve vedení tohoto konsorcia stojí španělská společnost Cintra. Po podepsání smlouvy prohlásil tehdejší slovenský premiér Robert Fico následující: „*Je to výsledek promyšleného a dlouhodobého uvažování o významu obchvatu Bratislavy nejen pro Bratislavu, ale i pro okolní části a pro propojení se sousedními zeměmi. Bude to obrovská pomoc, která uleví dálniční síti v Bratislavě.*“<sup>76</sup>

Stavební práce na projektu začali 24.10.2016 a probíhají souvisle na všech úsecích doposud. Počátky stavby provázeli problémy se stavebním povolením, které bylo postavené na již neaktuální projektové dokumentaci. Tato dokumentace měla být použita pouze v rámci

<sup>74</sup> PPP. Eurovia [online]. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.eurovia.cz/cs/o-spolecnosti/ppp>

<sup>75</sup> PPP nevynáší, ale vyplatí se. Asociace pro rozvoj infrastruktury [online]. 2016 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/zpravy/ppp-nevynasi-ale-vyplati-se/>

<sup>76</sup> Slovensko uzavřelo další PPP projekt na budování silnic. Auto.cz [online]. 2016, 20.5.2016 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/slovensko-uzavrelo-dalsi-ppp-projekt-na-budovani-silnic-95348>

vyhlášeného tenderu a nebyla finálním projekčním řešením. Stavební povolení bylo následně upraveno v květnu roku 2017. Koncesionář se zavázal k dokončení projektu do října roku 2020.

Konsorcium Obchvat nula vytvořilo webové stránky projektu<sup>77</sup>, na kterých lze dohledat veškeré oficiální tiskové zprávy týkající se projektu. Na stránkách je také rubrika aktualit, která slouží jako informační katalog o aktuálních a plánovaných uzavírkách v důsledku stavebních prací. K podobnému účelu pak na konci ledna 2019 Bratislavský magistrát zaregistroval doménu „www.zvladneme.to“, která odkazuje na jeho stránky. Na těch lze najít označení uzavírek týkající se nejen projektu D4R7, ale i rekonstrukce Mlýnských nív. Zároveň také nabádá občany Bratislavy k aktivnějšímu využívání městské hromadné dopravy.

### **6.1.3 Podobnost projektů s D4 Projektem PPP**

Oba tyto projekty jsou do značné míry podobné tomu, který je aktuálně plánovaný v ČR. Nový slovenský projekt Bratislavského obchvatu má však mnohem rychlejší průběh. Zatímco slovenské projekty mají plánované dokončení do 5 let od schválení projektu vládou, českému projektu to potrvá let 8 a to i přes to, že oba slovenské projekty jsou, co se týče kilometrů postavených silnic a jejich hodnoty téměř dvakrát tak veliké. Jako hlavní důvod protažení českého projektu vidím nezkušenost české vlády s PPP projekty. Druhým důvodem je často až zbytečné protahování termínů mezi jednotlivými úkony. Jako příklad dle mého zbytečného protahování uvedu dobu delší než jeden rok, kterou si ministerstvo ponechalo na výběr finálního konsorcia z již zúženého seznamu.

## **6.2 Polská republika**

I pro Polskou republiku platí, že většinu jejich velkých úspěšných projektů tvoří ty, jejichž cílem bylo vybudování a následné udržování dopravní infrastruktury. Čestnou výjimkou může být aktuálně připravovaný projekt Gdyňského přístavu, který aspiruje na jeden z největších projektů svého typu na světě.

V minulosti byl v Polsku problém s legislativou, co se týče PPP projektů. Původní zákon o partnerství veřejného a soukromého sektoru z roku 2005 se původně zdál jako velmi nadějný. Měl přilákat více investic do budování státní infrastruktury z řad zájemců soukromého sektoru. Opak však byl pravdou a v jeho téměř čtyř leté platnosti nebyl na jeho základě vybudován jediný velký PPP projekt. Důvodem byla hlavně přílišná omezenost a administrativní náročnost. Neúspěch tohoto zákona měl překonat nový zákon o PPP platný od roku 2008. Ačkoliv podle tohoto zákona bylo již pár menších PPP projektů vybudováno, o

---

<sup>77</sup> <https://www.d4r7.com/sk/>

žádný velký úspěch se nejednalo. Tématikou PPP se z části zabývá i koncesní zákon z roku 2016. V současné době polská vláda hledá uspokojivé řešení na úpravu legislativy PPP projektů. Součástí tohoto uspokojivého řešení má být zavedení databáze probíhajících PPP projektů sledující jejich dopady a průběh.<sup>78</sup>

### 6.2.1 PPP projekt Dálnice A1

Jedná se o jeden z největších evropských PPP projektů v oboru budování dopravní infrastruktury. Vítězem tendru vyhlášeným polským generálním ředitelstvím pro silnice a dálnice se stalo konsorcium Gdańsk Transport Company (GTC). Později byla uzavřena koncesní smlouva o vybudování a údržbě, která vyprší v roce 2039. Tato smlouva stanovila, že v případě nedostupnosti dálnice, či v případě nevyhovující úrovně poskytovaných veřejných služeb bude na konsorcium uvalena smluvní pokuta, jejíž velikost záleží na době trvání nedostupnosti. Forma projektu byla zvolena jako DBFO. Vybudovaná infrastruktura po skončení projektu přejde do vlastnictví Polska. Celkem se jedná o 152 km dlouhý úsek obousměrné dvouproudé vozovky s možným budoucím rozšířením na třetí pruh. Celková cena projektu byla určena na 1,4 miliardy eur, což v přepočtu na dnešní kurz činí 36,1 miliardy Kč. Polské ministerstvo se zavázalo fixním poplatkem 5 milionů eur ročně za dostupnost a údržbu do roku 2039. Polská vláda na vybudovaném úseku od roku 2012 zavedla mýtné. Podíl z tohoto mýtného jde konsorciu.

#### 6.2.1.1 Průběh projektu

Tento projekt byl z počátku velmi vleklý. Konsorcium GTC vyhrálo tendr již na konci srpna roku 1997. Tehdejší politická nejednotnost s častými administrativními změnami stěžovala a prodlužovala úkol konsorcia GTC. Následovala velmi vleklá jednání, na nichž se postupně polská vláda domluvila s konsorciem na snížení ceny stavby v projektu. Finální rozpočet byl schválen až v srpnu 2004 a pět dní později byla podepsána smlouva o realizaci první etapy. Tato etapa zahrnovala 90 km úsek z města Gdaňk do Nowych Marz. Hodnota této části zakázky byla 529 milionů EUR. Navrhnutí projektu a jeho následná stavba byla převedena na joint venture společnosti Skanska Poland a NDI SA. Tento úsek dálnice byl pro veřejnost zpřístupněn v říjnu roku 2008, tedy téměř 11 let po oznámení vítěze tendru.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> HANAS, Igor a Peter SWIECICKY. Polands progress to create a public private partnership project pipeline. *ICLG.com* [online]. 2018, 9.5.2018 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://iclg.com/practice-areas/project-finance-laws-and-regulations/2-polands-progress-to-create-a-public-private-partnership-project-pipeline>

<sup>79</sup> PPP ve světě: Polsko. *PPP projekty* [online]. 2014 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://ppp-projekty.webnode.sk/ppp-vo-svete/polsko/>

Druhá část projektu byla mnohem rychlejší. Polská vláda podepsala se stejným konsorciem smlouvu o výstavbě druhé fáze krátce před dokončením první etapy projektu v roce 2008. Hodnota této zakázky byla určena na 730 milionů EUR, což je o 200 milionů EUR více než stála první etapa. Výstavba započala v květnu 2009 a byla dokončena v říjnu roku 2011. Bylo postaven nový 62 km úsek z Nowych Marz do města Torun. Po dokončení druhého úseku konsorcium pověřilo společnost Intertoll Polska dodávkou, instalací a údržbou mýtných zařízení pro celý úsek projektu. Mýtné se na celém úseku dálnice platí od počátku roku 2012.<sup>80</sup>

#### **6.2.1.2 Srovnání s PPP projektem D4**

Na příkladu tohoto projektu lze vidět, jak moc ho lze protáhnout. Při ohlédnutí na aktuální stav českého projektu se bojím, aby to nezašlo až do podobného extrému. V polském případě tuto dobu prodlevy zapříčinila administrativní náročnost a je naproste zřejmé, že v českém projektu není administrativní náročnost o moc menší. Jednou z výhod aktuálního plánu českého projektu je ale již fungující legislativa PPP projektů, která v polském projektu na začátku chyběla. Tento problém se polská vláda snažila vyřešit PPP zákonem z roku 2005, ale tento zákon byl spíše selháním než řešením.

Dalším ukazatelem je také cena projektu. Český projekt vybuduje za 25 miliard korun 32 km úsek dálnic, což v přepočtu znamená přibližně 800 milionů korun na kilometr. Náklady na polský projekt byly 32,1 miliardy korun a stavěný úsek byl dlouhý 152 km. U polského projektu Dálnice A1 vychází cena 1 km na 210 milionů korun. Náklady na kilometr jsou tedy u polského projektu téměř čtyřnásobně nižší. Ačkoliv doba zajisté pokročila, ke stavbě se využívají nové modernější technologie a je důležité dodržení určitých standardů kvality odpovídajícím roku 2019, je zřejmé, že projekt PPP D4 není z těch levnějších. Pokud se český projekt podaří zdárně realizovat, může vytyčit cestu pro obdobné stavby a přivést tak zpět zájem privátního sektoru k PPP projektům. Poté by vyšší náklady byli částečně omluvitelné.

#### **6.2.2 PPP projekt Výstavba centrálního přístavu v Gdyni**

Gdynský námořní úřad (PGA) se rozhodl k realizaci obrovského PPP projektu v hodnotě až 2,5 miliardy EUR (cca. 64,5 miliardy Kč). Projekt výstavby centrálního přístavu má za cíl rozšíření využitelného prostoru v přístavu. Vedoucí pozici na přípravě tohoto projektu získal Marek Gróbarczyk, ministr námořní ekonomiky a vnitrozemské plavby. Intenzivní rozvoj přístavu i města Gdyně v průběhu let způsobil nedostatek půdy pro další rozvoj přístavu. Jako řešení této problematiky je navrhované rozšíření o 60 hektarů, na kterých mají být

---

<sup>80</sup> *A1 Motorway: PPP - Construction of the A1 Motorway* [online]. 2011 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.ndi.pl/ppp/autostrada-a1>

prováděny přístavní a průmyslové činnosti. Z těchto 60 hektarů je jich 20 rezervováno pro zlepšení dopravní infrastruktury v přístavu. Předpokladem je vytvoření hlubinného vnějšího přístavu, který se rozprostře na uměle vytvořené pevnině poblíž současného ochranného vlnolamu. Vybudování umělé struktury z moře je velkou příležitostí nejen pro dynamický rozvoj přístavu, ale také pro zachování jeho konkurenceschopnosti a vysoké pozice na trhu přístavních služeb v regionu Baltského moře.<sup>81</sup>



Obrázek č. 1: Grafický návrh připravovaného projektu přístavu v Kdyni

Zdroj: Port projects of the future at your fingertips. *Marine Poland* [online]. 2018, 28.5.2018 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.marinepoland.com/news/port-projects-of-the-future-at-your-fingertips.html>

Tento přístavní projekt v Gdyni bude jistým testem připravované změny legislativy PPP projektů v Polsku. Projekt se zatím nachází v předpřípravné fázi. Aktuálně probíhá předinvestiční environmentální výzkum, spolu s výzkumem čistoty mořských sedimentů v oblasti budoucího vnějšího přístavu. Gdynský námořní úřad si na popud vlády nechává zpracovávat studii proveditelnosti s ohledem na různé funkce plánovaného vnějšího přístavu. Zároveň s tím, PGA 18.12.2018 vyhlásila výběrové řízení na konsorcium, které bude zpracovávat tento projekt. Těndr bude posuzován na základně dvou kritérií, ceny a kvality, přičemž obě kritéria budou mít stejnou váhu. Kvalitu své práce mají konsorcia dokazovat písemným stanoviskem dodávaným společně s nabídkou. V tomto stanovisku musí jednotlivá konsorcia uvést, proč jsou právě oni nejvhodnějšími uchazeči. Z celkového počtu přihlášených

---

<sup>81</sup> Port projects of the future at your fingertips. *Marine Poland* [online]. 2018, 28.5.2018 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.marinepoland.com/news/port-projects-of-the-future-at-your-fingertips.html>

uchazečů následně PGA provede shortlisting na čtyři konsorcia, se kterými následně povede soutěžní dialogy.<sup>82</sup>

### 6.3 Maďarská republika

Ze zemí Visegrádské skupiny Maďarská republika zrealizovala nejvíce velkých projektů, ačkoliv nemá žádné specifické PPP právo. Aby vláda PPP projektům pomohla, novelizovala částečně svojí stávající legislativu čímž zjednodušila implementaci PPP projektů. Zároveň také vytvořila mimovládní výbor, jehož název lze přeložit jako PPP výbor. Ten připravuje zastřešuje potřebnou legislativní podporu, posuzuje plánované projekty, monitoruje vývoj projektů během jejich průběhu a po jejich skončení je hodnotí. Útvary zabývající se PPP projekty pak byli založeny i na ministerstvu hospodářství a dopravy, ministerstvu financí, ministerstvu spravedlnosti. Částečně se jim věnuje i kancelář předsedy vlády, centrální statistický úřad a národní agentura pro rozvoj. PPP výboru předsedá tajemník ministerstva hospodářství a dopravy. Další členové jsou složeni z reprezentantů všech výše zmíněných útvarů. Rozhodnutí vlády č. 2028/2007 ustanovilo povinnost výboru vyjádřit se k životaschopnosti, průběhu a hodnotě projektu.<sup>83</sup>

#### 6.3.1 Neúspěšný PPP projekt dálnice M1/M15

Tento projekt patří mezi nejznámější příklady neúspěšných PPP projektů ve střední a východní Evropě. Maďarské ministerstvo dopravy udělilo konsorciu vedené společností ELMKA Rt. koncesi na financování, výstavbu a provoz 57 km dálničních úseků M1 až M15. TENDR projektu probíhal v letech 1992 až 1993. K podepsání koncesní smlouvy došlo v květnu 1993, výstavba začala v lednu 1994. Projekt byl dokončen s plánovaným rozpočtem, včetně dodržení naplánovaného časového horizontu. Dálnice M1 byla veřejnosti zpřístupněna v lednu 1996, dálnice M15 dva roky později v květnu 1998. Komplikace nastaly až po dokončení projektu. Provoz na vybudované dálnici byl poloviční, než se očekávalo, hlavně z důvodu nepřiměřené výše mýtného. V přímé úměře k nízkému provozu na dálnici byli příjmy z projektu jen 50 % očekávané úrovně, což vyústilo ve finanční krizi celého projektu. Místní organizace pro ochranu životního prostředí dokonce podaly žalobu na koncesionáře, za škody způsobené životnímu prostředí způsobené nákladními vozy, které využívaly alternativní

---

<sup>82</sup> NPR/IN/2018/047. *Port Gdansk* [online]. 2018, 16.10.2018 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.portgdansk.pl/2018/nprin2018047>

<sup>83</sup> PPP vo světě: Maďarsko. *PPP projekty* [online]. 2014 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://ppp-projekty.webnode.sk/ppp-vo-svete/madarsko/>

dopravní trasy, aby se vyhnuli placení mýta. Projekt výstavby posledního úseku dálnice D15 byl v roce 1996 ukončen.<sup>84</sup>

### 6.3.1.1 Důvody neúspěchu projektu

Projekt M1/M15 byl prvním PPP projektem tzv. mýtné dálnice. V plánu projektu bylo, že maďarské ministerstvo dopravy se nebude nikterak finančně podílet na projektu, pouze dá k dispozici potřebné pozemky a vybuduje nejvhodnější podmínky pro stavbu. Soukromý partner se pro tento projekt musel z 80 % zadlužit na 15 let. Cena výstavby byla 280 milionů EUR. Zbýlých 20 % zaplatil ze svého základního kapitálu. Protože v koncesní smlouvě nebyly stanoveny fixní poplatky, jediným finančním zdrojem privátního sektoru byl výběr mýta. Provoz na dálnici M1 byl v průběhu prvních třech let podstatně nižší, což vyústilo v neschopnost splácení úvěru.<sup>85</sup>

Hlavní vinu na finančním problému tohoto projektu nese nezpracování detailní studie budoucího provozu na budovaných silnicích. Privátní partner nespatořoval ve stavbě dálnice M1 žádná velká rizika např. terén byl rovinatý, nebyli požadovány žádné velké stavby. Z těchto důvodů se rozhodl pro přijetí těchto dopravních rizik, za předpokladu, že si bude moci volně stanovit sazbu mýtného. Tu stanovil na základě zásady maximalizace výnosů. Při přijetí projektu se také spoléhal na studie, které prokazovaly zájem o možné časové úspory až 20 minut na jedné cestě. Projekt závisel na nalezení správné kombinace struktury vlastního kapitálu, dluhu a splatnosti úvěrů.<sup>86</sup>

### 6.3.1.2 Nutné změny v projektu

Krizi pomohla řešit až restrukturalizace financování projektu za pomoci Evropské banky pro obnovu a rozvoj. Nesplacený dluh koncesionáře ELKMA byl s příznivějšími podmínkami transformován na vládní dluh. Společnost ELMKA byla následně v konsorciu nahrazena státem vlastněnou společností NyuMA. Sazby mýtného byly v srpnu 1999 sníženy na polovinu. Důsledkem tohoto kroku bylo zvýšení ročního objemu dopravy o 15-20 %, zatímco meziroční příjmy se snížili o 45 %. V lednu 2000 byly mýtné nahrazeno známkovým systémem, který uživateli umožnil platit za používání dálnice po určitý počet dní. Tento systém

---

<sup>84</sup> OSTŘÍŽEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9

<sup>85</sup> *M1/M15 Motorway, Hungary: Toolkit for Public - Private Partnership in Roads & Highways* [online]. PPIAF, 2009 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/highwaystoolkit/6/pdf-version/hungary.pdf>

<sup>86</sup> *M1/M15 Motorway, Hungary: Toolkit for Public - Private Partnership in Roads & Highways* [online]. PPIAF, 2009 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/highwaystoolkit/6/pdf-version/hungary.pdf>

pak byl rozšířen i na ostatní maďarské dálnice. Příjmy generované provozem tohoto systému dodnes nepokrývají náklady na údržbu a provoz státních silnic.<sup>87</sup>

### **6.3.1.3 Podobné problémy PPP projektu dálnice M5**

PPP projekt dálnice M5 se na přelomu tisíciletí setkal s podobnými problémy jako projekt M1/M15. Dopravní provoz byl hluboce pod očekávanou úrovní, kvůli příliš vysoce nastavené ceně mýtného. Koncesionář tohoto projektu, společnost AKA, byl však lépe připraven. V koncesní smlouvě si sjednal výhodnější rozdělení rizik s veřejným sektorem, aby se předešlo dopravnímu riziku a osudu projektu dálnice M1/M15. Smlouva zavedla doplňkový fond financovaný vládou, který byl koncesionáři v případě nedostatku financí sloužil jako kritická záloha k placení dluhů. Tento fond musí být po vyrovnání s věřiteli splacen. Koncesionář byl dlouho schopen odolávat tlaku na snížení dohodnutých sazeb mýtného, ale později navrhl značné slevy místní uživatele. Projekt M5 nyní profituje z refinancování počátečních půjček v roce 2003.<sup>88</sup>

### **6.3.1.4 Můj názor na průběh projektu a srovnání s projektem PPP D4**

Tento na první pohled neúspěšný projekt jsem do své práce zařadil, abych demonstroval že PPP projekty nemusejí vždy dopadnout výhodně pro všechny zúčastněné. V předchozích odstavcích mé práce jsem apeloval na všeobecné zrychlení průběhu českého projektu. Tento projekt byl v mých očích naopak úspěšný neboli lépe řečeno nepřipravený. Tento projekt mohl mít lepší průběh, nebýt absence relevantních studií na průzkum možného provozu a optimální výši mýtného. Českému projektu by takový neúspěch hrozit neměl, protože bude placen pomocí fixních plateb, a tedy nezáleží na výši dopravního provozu ani na ceně dálniční známky. V tomto ohledu spadají rizika spíše na veřejný sektor, který musí nastavit adekvátní cenu za užívání dálnic.

## **6.3.2 Veszprémská sportovní aréna**

Veszprém je krajské město s dlouhodobou historií a přibližně 60 000 obyvateli. Je domovem profesionálního házenkářského týmu MKB Veszprém, který pravidelně hostí týmy z celé Evropy. V roce 2005 se městské zastupitelstvo rozhodlo účastnit se vládního programu Sport 21 a zažádat o PPP dotaci. Tento program byl spuštěn ministerstvem vnitra v roce 2004 a podporoval PPP projekty směřované do výstavby moderních sportovních hal, tělocvičen

---

<sup>87</sup> *M1/M15 Motorway, Hungary: Toolkit for Public - Private Partnership in Roads & Highways* [online]. PPIAF, 2009 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z:

<https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/highwaystoolkit/6/pdf-version/hungary.pdf>

<sup>88</sup> *M1/M15 Motorway, Hungary: Toolkit for Public - Private Partnership in Roads & Highways* [online]. PPIAF, 2009 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z:

<https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/highwaystoolkit/6/pdf-version/hungary.pdf>



bazénů atp. První tendr byl vyhlášen počátkem roku 2005. Projekty navrhované čtyřmi přihlášenými uchazeči byly pro město moc drahé, a tak z tohoto tendru nebyl vybrán vítěz. O rok a půl později, v září 2006 město vypsalo nový tendr, který měl pouze jednoho uchazeče, vzhledem k nutné diskvalifikaci zbylých tří z formálních důvodů.<sup>89</sup>

Původní plánem města, bylo určit 4,5 miliardy HUF (přibližně 3,6 miliardy Kč) na výstavbu haly a stejnou částku na její provoz po dobu 15 let. Poslední zbývají zájemce původně předložil návrh ceny blízky plánu města. Po zjištění, že v tendru nezbyla žádná konkurence přehodnotil náklady projektu, a požadoval po městu 13 miliard HUF (přibližně 10,5 miliardy Kč). I bez řádného schválení tohoto finálního rozpočtu městským zastupitelstvem došlo k zahájení stavby v září 2006. Tato stavba vznikala bez stavebního povolení. V listopadu 2006 městské zastupitelstvo stavbu dočasně zastavilo. I přes odpor široké veřejnosti nakonec městská zastupitelstvo stavbu projektu znovu obnovilo, nikoliv však již formou PPP. Veszprém musel zaplatit pokutu za odstoupení od smlouvy. Veszprémská multifukční aréna byla nakonec otevřena v červenci 2008. Celková hodnota projektu skončila na plánovaných 9 miliardách HUF (přibližně 7,2 miliardy Kč.). Město si na tento projekt půjčilo od banky, splatnost úvěru je 15 let. Ačkoliv náklady vzhledem k době placení úroku ještě vzrostou, je tento projekt příkladem toho, že řešení formou PPP nemusí být ve všech případech nejlevnější.<sup>90</sup>



Obrázek č. 2: Veszprémská aréna

Zdroj: Veszprem arena. *Jegy.hu* [online]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.jegy.hu/venue/veszprem-arena>

<sup>89</sup> DAMJANOVIC, Dušan, Tatijana PAVLOVIĆ-KRIŽANIĆ a Gábor PÉTERI. *PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: Successes and Failures in Central and South Eastern Europe* [online]. Budapest, 2011 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/20539293.pdf>

<sup>90</sup> DAMJANOVIC, Dušan, Tatijana PAVLOVIĆ-KRIŽANIĆ a Gábor PÉTERI. *PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: Successes and Failures in Central and South Eastern Europe* [online]. Budapest, 2011 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/20539293.pdf>

### 6.3.3 Metro 4 Budapešť

V roce 1998 budapešťské zastupitelstvo společně s vládou připravilo projekt čtvrté podzemní linky metra, jako reakci na špatnou dopravní situaci ve městě. Tento projekt se z důvodů nedostatku financí stále odkládal. Projekt je realizovaný konsorciem Bamco, které svěřilo rizika stavebních prací společnosti DBR Metro projekt. Hodnota projektu je 1,7 miliardy EUR. O financování projektu se podělila vláda Maďarské republiky s konsorciem v poměru 3:1. Vláda maďarské republiky byla podpořena v rámci evropských dotací částkou 600 milionů EUR. Projekt je typickým příkladem schémata BDFO, s rozdílem že metro bylo již od počátku ve vlastnictví maďarské vlády. Bylo vystavěno nových 7,34 km podzemní dráhy a deset obsluhovaných zastávek. Tato linka metra nyní přepravuje více než 420 tisíc zákazníků denně.<sup>91</sup>

Původním termín dokončení měl být již v roce 2003. První vláda Viktora Orbána z let 1998 až 2002 bohužel odvedla prostředky nezbytné pro zahájení výstavby. Projekt byl v těchto letech pozastaven a následně znovu zahájen v roce 2003 pod novou socialisticko-liberální národní vládou. V roce 2004, byl stanoven rok otevření na rok 2008. Výstavba projektu byla zahájena dnem 23.1.2006, ale plánované otevření se znovu odložilo na rok 2009. V následujících letech byl plánovaný datum otevření často měněn. Budapešťská městská vláda otevření linky posunula celkem sedmnáctkrát. Linka byla nakonec otevřena premiérem Viktorem Orbánem 28.3.2014.<sup>92</sup>

V roce 2017 vznikla kontroverze ohledně možných korupčních podvodů projektu. Vyšetřováním této kontroverze se řadu měsíců zabýval evropský Úřad pro boj proti podvodům (OLAF), který domněnku potvrdil a doporučil žádat zpět od Maďarska poskytnuté dotace z evropských fondů a uložení pokuty 6,7 miliardy korun. Zpronevěřená částka byla určena na 35,6 miliardy korun. V současné době probíhají dva korupční průzkumy projektu Metro 4. Hlavní detektiv vyšetřuje akvizici vozů metra, zatímco Národní úřad pro vyšetřování zkoumá smlouvy, které se týkaly staničních a tunelových staveb.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> PPP vo světě: Maďarsko. PPP projekty [online]. 2014 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://ppp-projekty.webnode.sk/ppp-vo-svete/madarsko/>

<sup>92</sup> Metro Line M4 (Budapest Metro). In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Metro\\_Line\\_M4\\_\(Budapest\\_Metro\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Metro_Line_M4_(Budapest_Metro))

<sup>93</sup> Hungary won't pay back any of the money stolen in M4 Metro project. The Budapest Beacon [online]. 19.7.2017 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://budapestbeacon.com/hungary-wont-pay-back-money-stolen-m4-metro-project/>

## 7 Závěr

Problematika této bakalářské práce je velmi rozsáhlá. Podrobné rozepsání teoretické části by se dalo rozložit do několika prací. Podrobněji by se dozajista dala rozebrat legislativa PPP projektů v ČR. Stejným pohledem se dá zhodnotit i praktická část mé bakalářské práce. Zpracovaných projektů v zemích Visegrádské skupiny je velké množství, ale k drtivé většině z nich však nelze dohledat relevantní informace v českém nebo anglickém jazyce. Tuto problematiku lze ulehčit vytvořením jednotné databáze, ve které by možné dohledat všechny důležité informace.

Česká republika je, co se týče vybudovaných PPP projektu výrazně za všemi ostatními zeměmi Visegrádské skupiny. Doposud u nás nebyl úspěšně zrealizován ani jeden velký projekt, a průběh toho aktuálně připravovaného je velmi zdlouhavý. Provedení projektů všech zemí jsou do značné míry podobné, rozdílná je jen metoda projektu a jeho financování. Budoucnost spolupráce veřejného a soukromého sektoru v ČR do značné míry záleží na úspěchu projektu PPP D4. Jeho případný neúspěch by mohl poznamenat vůli privátního sektoru se na těchto projektech dále podílet. Důležitá je i role sektoru veřejného, který musí vyhledávat i jiné než pouze konvenční řešení nastalých problémů.

Největší výhodu těchto projektů vidím v možnosti přenesení rizik na privátní partnery či jejich konsorcia, které mají lepší možnosti, jak dané riziko předpokládat a následně eliminovat. Tato část projektu může být však i nevýhodou. Názorným příkladem podcenění rizik u neúspěšného maďarského dálniční projektu M1/M15. Důsledná příprava v před realizační fází je jedním ze základních pilířů, na kterých pak lze postavit úspěšný PPP projekt. Mezi další důležité pilíře patří výběr vhodného partnera, a zvolení vhodného typu projektu. Projekty PPP určitě nejsou jediným možným řešením aktuální situace v ČR. Nicméně úspěšné příklady z okolních zemí dokazují, že jejich správné využití může vést ke zlepšení úrovně veřejné správy a ulehčit státnímu rozpočtu.

## 8 Cizojazyčné resumé

The main topic of this bachelor thesis is public-private partnership. Projects based on public-private partnership can, with appropriate risk-sharing, save the state budget, while ensuring important infrastructure projects and at the same time raising the level of public services. The goal of my work is to compare existing Czech PPP projects with the countries of Visegrad Group. I see the biggest advantage of these projects in the possibility of transferring risks to private partners or their consortia, which have better possibilities to anticipate and eliminate the risk.

The first half of the work I tried to conceive rather theoretical method. I drew from various sources, explained the basic concepts and general characteristics of PPP projects, including their distribution and designation of positive and negative aspects. In the next chapter, I dealt with the risks that may arise from the implementation of these projects. I described how the risks can be controlled and thus the probability of their occurrence to the minimum possible.

In the second half of the work i tried to use more practical method. At the beginning, I briefly stated why PPP projects are not used in our country. I described two sucesfull projects of the Pilsen public transport depot and the Rychtářka parking house. In the last part of this chapter I focused on the biggest Czech project PPP D4, which is currently in the pre-preparation phase. The last chapter deals with all Visegrad countries. For each country, I have listed two projects. One of them would always be referred to as the iconic project of the country, while the second is atleast partly similar to the Czech Project.

## 9 Seznam použitých zdrojů

### 9.1 Literární zdroje

- TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejná ekonomie. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5.
- LOUDA, Tomáš a Jiří GROSPÍČ. 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.
- URBAN, Jan. Teorie národního hospodářství. 3., dopl. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-579-3.
- OSTŘÍZEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9
- 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
- VÁVROVÁ, Eva. Pojišťovnictví I. V Brně: Mendelova univerzita, 2013. ISBN 978-80-7375-784-7.
- KAŠPAROVSKÁ, Vlasta a Eva VÁVROVÁ. Vybrané kapitoly z komerčního bankovníctví a pojišťovnictví. Brno: B.I.B.S., 2004. ISBN 80-86575-78-0.
- ŠÍP, Emanuel. Projekty PPP v oblasti Fondu soudržnosti. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2005. ISBN 80-254-1809-X.

### 9.2 Internetové zdroje

- Veřejný sektor: Public sector. Management Mania [online]. 2017, 12.09.2017 [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/verejny-sektor>
- Public Private Partnership. BusinessInfo.cz [online]. [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/public-private-partnership-ppp.html>
- Řízení rizik v PPP projektech: Identifikace, ohodnocení, alokace, ošetření a kontrola [online]. Ministerstvo financí, 2011 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2011/metodika--rizeni-rizik-v-projektech-ppp-9542>
- Příloha I.: Katalog rizik PPP projektů [online]. Praha: Ministerstvo financí, 2008 [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2011/metodika--rizeni-rizik-v-projektech-ppp-9542>
- POLÁŠKOVÁ, Natálie. Proč v Česku nefunguje PPP?: Pohledem experta. Komora.cz [online]. Hospodářská komora ČR, 2017, 1.9.2017, 2017(9), 23 [cit. 2019-03-25]. ISSN 1802-1247. Dostupné z: [https://www.komora.cz/files/uploads/2017/08/Komora\\_0917\\_nahled-1.pdf](https://www.komora.cz/files/uploads/2017/08/Komora_0917_nahled-1.pdf)
- Plzeň a Škoda podepsaly smlouvu o stavbě nového depa a servisu vozů MHD. Asociace pro rozvoj infrastruktury [online]. 2012, 23.5.2012 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/zpravy/plzen-a-skoda-podepsaly-smlouvu-o-stavbe-noveho-depa-a-servisu-vozu-mhd/>
- Dokázali jsme, že PPP projekty mohou fungovat i v Česku: Plzeňské depo, největší koncesní PPP projekt v ČR, bylo dodáno o rok dříve a levněji. ČSOB Panorama [online]. 2019, 1.5.2019 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.csobpanorama.cz/dokazali-jme-ze-pppprojekty-mohou-fungovat-i-v-cesku/>
- Ministerstvo dopravy dnes formálně zahájilo soutěž. PPPD4 [online]. Ministerstvo dopravy, 2017, 14.5.2018 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z:

- <https://www.pppd4.cz/cs/novinky/14-5-2018-ministerstvo-dopravy-dnes-formalne-zahajilo-soutez>
- SPURNÁ, Gabriela. Tisková zpráva: Vláda ČR schválila dostavbu dálnice D4 formou PPP. Asociace pro rozvoj infrastruktury [online]. 2016, 13.1.2016, , 1 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/wp-content/uploads/2016/01/160113-TZ-PPP-R4.pdf>
  - Ministerstvo dopravy vyzvalo účastníky tendru k účasti v soutěžním dialogu. Projekt PPP D4 [online]. Ministerstvo dopravy, 2019, 13.2.2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.pppd4.cz/cs/novinky/13-2-2019-ministerstvo-dopravy-vyzvalo-ucastniky-tendru-k-ucasti-v-souteznim-dialogu>
  - PALIČKA, Jan. Kraje Korupce: V areálu Rychtářka zaparkovaly stovky milionů korun. Expres.cz [online]. 2016, 7.10.2016 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: [https://www.expres.cz/kraje-korupce-plzen-rychtarka-parkoviste-fg6-/zpravy.aspx?c=A161007\\_180231\\_dx-zpravy\\_pali](https://www.expres.cz/kraje-korupce-plzen-rychtarka-parkoviste-fg6-/zpravy.aspx?c=A161007_180231_dx-zpravy_pali)
  - JUNGOVÁ, Ivana. Proč jste se rozhodli financovat projekt formou PPP. Ministerstvo vnitra ČR [online]. 2009 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/proc-jste-se-rozhodli-financovat-projekt-formou-ppp.aspx>
  - KUCHYŇOVÁ, Zdeňka. Ministerstvo: Letos byly dokončeny čtyři kilometry nových dálnic. Český rozhlas [online]. 31.12.2018 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.radio.cz/cz/rubrika/zpravy/ministerstvo-letos-byly-dokonceny-ctyri-kilometry-novych-dalnic>
  - PPP nevynáší, ale vyplatí se. Asociace pro rozvoj infrastruktury [online]. 2016 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/zpravy/ppp-nevynasi-ale-vyplati-se/>
  - Slovensko uzavřelo další PPP projekt na budování silnic. Auto.cz [online]. 2016, 20.5.2016 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/slovensko-uzavrelo-dalsi-ppp-projekt-na-budovani-silnic-95348>
  - VETEŠNÍKOVÁ, Eva. Definice: Co je to konsorcium. Bezplatná právní poradna [online]. 2018, 2.11.2018 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.bezplatnapravniporadna.cz/online-zdarma/ruzne/pravnicko-slovník/8848-konsorcium-definice-vysvetleni-co-je-to-konsorcium.html>
  - Port projects of the future at your fingertips. Marine Poland [online]. 2018, 28.5.2018 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.marinepoland.com/news/port-projects-of-the-future-at-your-fingertips.html>
  - NPR/IN/2018/047. Port Gdansk [online]. 2018, 16.10.2018 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.portgdansk.pl/2018/nprin2018047>
  - PPP vo světě: Maďarsko. PPP projekty [online]. 2014 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://ppp-projekty.webnode.sk/ppp-vo-svete/madarsko/>
  - M1/M15 Motorway, Hungary: Toolkit for Public - Private Partnership in Roads & Highways [online]. PPIAF, 2009 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/highwaystoolkit/6/pdf-version/hungary.pdf>
  - DAMJANOVIC, Dušan, Tatijana PAVLOVIĆ-KRIŽANIĆ a Gábor PÉTERI. PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: Successes and Failures in Central and South Eastern Europe [online]. Budapest, 2011 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/20539293.pdf>
  - Vezprem arena. Jegy.hu [online]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.jegy.hu/venue/vezprem-arena>
  - Metro Line M4 (Budapest Metro). In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Metro\\_Line\\_M4\\_\(Budapest\\_Metro\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Metro_Line_M4_(Budapest_Metro))

- Hungary won't pay back any of the money stolen in M4 Metro project. The Budapest Beacon [online]. 19.7.2017 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://budapestbeacon.com/hungary-wont-pay-back-money-stolen-m4-metro-project/>