

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologických studií

Katedra veřejné a sociální politiky

**Institucionalizace Public-Private Partnership
v dopravní infrastruktuře**

Bakalářská práce

Autor práce: Michal Novotný

Studijní program: Politologie a veřejná politika

Vedoucí práce: PhDr. Petr Witz, Ph.D.

Rok obhajoby: 2024

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.
4. Při přípravě této práce autor použil ChatGPT 4.0 za účelem syntaktické kontroly. Po použití tohoto nástroje/služby autor obsah podle potřeby zkontroloval a upravil a přebírá plnou odpovědnost za obsah publikace.

V Praze dne 30. dubna 2024

Michal Novotný

Bibliografický záznam

NOVOTNÝ, Michal. *Institucionalizace Public-Private Partnership v dopravní infrastruktuře*. Praha, 2024. 55 s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií, Katedra veřejné a sociální politiky. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Petr Witz, Ph.D.

Rozsah práce: 64 660 znaků včetně mezer

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje institucionalizaci Public-Private Partnership (PPP) v dopravní infrastruktuře. Pohybuje se v kontextu od představení pilotního PPP projektu D4 po současnost. Hlavním cílem je analyzovat naplnění předpokladů pro úspěch PPP v rámci vývoje a stavu aspektů institucionálního pole PPP. To zahrnuje analýzu kapacity a know-how veřejného sektoru, politické podpory, její formy a stability a analýzu právního rámce PPP.

Práce prozkoumává pojetí PPP v politické rovině a veřejném sektoru, kde sleduje východiska know-how a postoje politické reprezentace. Zejména pak východiska pro rozhodování i faktory, které institucionální pole ovlivňují. Dále analyzuje přímé i nepřímé zapojení poradců a multilaterálních finančních institucí do přípravy PPP projektů.

Abstract

The thesis focuses on Public-Private Partnership institutionalization in the context of Czech infrastructure since the introduction of the D4 project. The main objective is to analyse the fulfilment of the prerequisites of PPP success through PPP enabling field perspective. This includes an analysis of the know-how of the public sector, an analysis of political support and an analysis of the regulatory framework.

The paper aims to examine the reasoning behind political decision-making and the processes within the Ministry of Transport. It also analyses both the direct and indirect involvement of advisors and MFIs in PPP project preparations.

Klíčová slova

Public-Private Partnership, PPP institucionální pole, institucionalizace, dopravní infrastruktura

Keywords

Public-Private Partnership, PPP enabling field, institutionalization, transport infrastructure

Title

Public-Private Partnership institutionalization in transport infrastructure

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu práce, panu doktoru Witzovi, za odborné vedení s cennými radami a za přátelské diskusní konzultace. Poděkování za trpělivost a podporu patří i mému Vítkovi.

Obsah

Úvod	8
1. Cíle a výzkumné otázky	11
2. Terminologické vymezení práce	12
2.1. PPP projekt	12
2.2. Koncese/PFI	13
2.3. Pojetí PPP	14
2.4. Vymezení úspěšného PPP	15
2.5. Instituce a Institucionalizace	16
3. Metodologie výzkumu	17
3.1. Institucionální pole PPP / PPP enabling field.....	17
4. Politický systém a podpora PPP	20
4.1. Vládní podpora	20
4.1.1. Koncepční východiska Vlády.....	21
4.2. Podpora parlamentních stran	22
4.2.1. Projekt PPP D4	22
4.2.2. Opoziční hnutí ANO2011.....	23
4.2.3. Vládní koalice.....	23
5. Právní rámec	25
5.1. Zákon o veřejných zakázkách: Koncese a nekoncese	25
5.2. Zákon o pozemních komunikacích (ZoPK).....	26
5.3. Specifický zákon pro železnice	26
6. PPP instituce a kapacity veřejného sektoru	28
6.1. Metodická východiska PPP centra a.s. a MF	28

6.2.	Organizace dopravních PPP	29
6.2.1.	Organizační vývoj.....	30
6.2.2.	Samostatné oddělení PPP projektů.....	31
6.2.3.	Řídící výbor PPP	31
6.2.4.	Příprava projektů	32
6.3.	PPP a finance	34
6.4.	Role multilaterálních/mezinárodních finančních institucí (MFI).....	35
6.4.1.	Evropská banka pro rekonstrukci a rozvoj (EBRD).....	36
6.4.2.	Skupina Evropské investiční banky (EIB/EIAH).....	36
6.4.3.	Hodnocení projektů: Pařížská klimatická dohoda, ESGs, SDGs	37
7.	Zjištění vztažená k výzkumným otázkám	38
	Závěr.....	41
	Summary.....	42
	Použitá literatura.....	43
	Seznam použitých zkratk	55

Úvod

Stav dopravní infrastruktury a její deficit je v českém veřejném prostoru dlouhodobě silně rezonujícím tématem. V současnosti dochází k celé řadě změn, od kterých si Ministerstvo dopravy slibuje zrychlení výstavby. Politici a veřejný sektor tak hledají nové nástroje pro výstavbu a financování chystaných projektů.

Jednou z možných cest je i partnerství veřejného a soukromého sektoru (Public-Private Partnership, PPP). Pod tímto pojmem se skrývá škála možností, které umožňují široké pojetí jeho definice. Za základní znaky projektu v PPP v infrastruktuře se považuje dlouhodobý smluvní vztah mezi veřejným sektorem a soukromými partnery, který zvyšuje participaci soukromého sektoru a přenáší na něj část rizik. Musí při tom dojít k vyvážení cílů veřejného sektoru v doručení produktu požadované kvality a zájmu soukromých partnerů, tedy zisku (OECD 2012).

Dosud však nebylo zmapováno to, jakým způsobem se od představení projektu D4 změnilo institucionální nastavení, ale také kam se posunul celkový kontext dopravních PPP. Právě to je hlavním motivem této práce, tedy podívat se na institucionální pole PPP jako na zásadní předpoklad úspěchu PPP a zmapovat jeho jednotlivé aspekty. Díky široké definici i různým místním kontextům vznikají v různých zemích různé implementační strategie PPP. Rozložení jednotlivých mechanismů a procesů nás navádí k hledání optimálního nastavení, které ale není univerzálně aplikovatelné pro všechny kontexty (Jooste a Scott 2011).

Práce otevírá téma institucionálního pole PPP a zkoumá institucionální nastavení v kontextu českých infrastrukturních PPP. Zaměřuje se na politickou podporu, know-how veřejného sektoru a právní rámec.

Výzkum je o to relevantnější v době, kdy probíhá příprava řady železničních i dálničních projektů, u kterých již padlo rozhodnutí o prověření/přípravě realizace formou PPP. Využití PPP se stává stále více akcentovaným nástrojem, a to i s ohledem na napjatou situaci veřejných rozpočtů.

Kontext českých PPP

Motivy pro prosazování PPP mohou být různé a můžeme je zařadit do dvou základních směrů. Tím prvním je hledání alternativních zdrojů pro financování (za předpokladu, že nedostačují finanční možnosti státu). Druhým směrem je využití PPP pro jeho kvality: důslednější kontrola dodaného projektu, důraz na kvalitu údržby a provozu projektu (koncesionář je motivovaný platbou za dostupnost), přenesení pečlivě vybraných rizik v různých fázích projektu na soukromý sektor, který má větší know-how k jejich řešení.

Ve stínu vnímaného a prezentovaného úspěchu pilotního PPP projektu dálnice D4 se PPP projekty dostávají do popředí veřejného zájmu. Z pozic rozhodujících aktérů se objevuje zájem o pokračování v nastavené trajektorii. Ministerstvo dopravy na základě usnesení Vlády připravuje 10 vytipovaných projektů formou PPP (MDČR a Vláda 2023). Pro přípravu těchto projektů dochází ke vzniku samostatného oddělení PPP projektů na MD (MDČR 2024b).

K tomu se přidává argument o klesající podpoře silniční infrastruktury ze zdrojů EU (Johánek 2018). Faktem je, že pro programovací období 2021-2027 jsou v Operačním programu Doprava alokované rekordní rozpočty. Z celkových 4,9 mld. EUR je to 2,9 mld. EUR pro silniční infrastrukturu (MDČR 2022). Prostor je i projekty mimo síť TEN-T. Na druhou stranu dochází ke zrychlování procesu přípravy infrastrukturních projektů. Ministerstvo dopravy si od přijetí nového stavebního zákona a liniového zákona a jeho novely o urychlení výstavby strategicky významné infrastruktury slibuje rychlejší schvalování staveb (z průměrných 13 let na 5-7). To díky zjednodušení a sloučení postupů schvalovacího řízení, urychlení majetkové přípravy, včetně využití institutu vyvlastnění, a projednání odvolání (MDČR 2020; 2023b; 2023c).

Zvýšená dynamika může připravit přetlak projektů, které veřejné rozpočty nemají kapacitu financovat. Pro udržitelnost budování infrastruktury za tento rámec bude dlouhodobě nutné hledat prostředky a jednou z nabízených je právě PPP. Schvalované dopravní sektorové strategie (MDČR 2023a) udávají, že náklady na připravované projekty jsou nad možnostmi klasického financování a spolu s tím vytvořili přehled projektů, které jsou realizovatelné z jiných zdrojů, včetně PPP.

Nasadě je otázka, zda proniká zájem o PPP i za hranici hledání zdrojů financování pro infrastrukturní projekty. Jako „alternativní možnosti financování“ vidí potenciál PPP i

ministr dopravy a upozorňuje na přípravu projektů přesahující možnosti financování státem (MDČR 2023b). Využití výhod z PPP je přitom jednou ze základních podmínek jeho úspěšnosti (Louda a Grospič 2010). Není nezbytně problémem, že je PPP viděno jako alternativní zdroj financování, dokonce se jedná o obvyklé vidění (EBRD 2024). Problém nastává, pokud se perspektiva financování stane výhradním motivem, který zastíní cílené posilování zázemí pro PPP.

1. Cíle a výzkumné otázky

Hlavním cílem práce je prozkoumat, jakým způsobem ovlivnila realizace pilotního PPP projektu institucionalizaci a obecný přístup k PPP projektům v kontextu české dopravní infrastruktury. Tedy, zda jsou v návaznosti na již podniknuté kroky reflektované dosavadní dosažené milníky a jakým způsobem se propisují do předpokladů úspěšné implementace PPP. Výzkumné otázky tak sledují procesy aplikované při přípravě a realizaci projektu D4, ale i změnu těchto procesů a jejich vztažení k předpokladům úspěšného PPP. Ty vyplývají z PPP institucionálního pole/PPP enabling field.

Zodpovězením výzkumných otázek práce poskytne potřebné informace o vývoji a stavu institucionálního prostředí PPP v české dopravní infrastruktuře a vývoji předpokladů úspěchu v implementaci PPP.

1.1. Výzkumné otázky

1. Jaká je politická podpora projektu?

- Jaké jsou pozice a síla politických proponentů a oponentů PPP v dopravní infrastruktuře?
- Jaké procesní mechanismy jsou implementovány k zajištění politické kontinuity projektů?

2. Jsou PPP projekty specificky regulovány, jak?

- Jaké regulace a kontrolní mechanismy se aplikují na PPP?
- Vznikají na základě zkušenosti s PPP D4 nové regulace a kontrolní mechanismy?
- Jak reaguje veřejný sektor na externí i na interní kontrolní mechanismy?

3. Jaké jsou kapacity veřejného sektoru v přípravě a realizaci projektů?

- Jak se mění role aktérů působících na institucionální pole s přípravou nových PPP projektů?
- Jak se mění expertní zázemí na straně veřejného sektoru? Na základě jakých rozhodnutí?

2. Terminologické vymezení práce

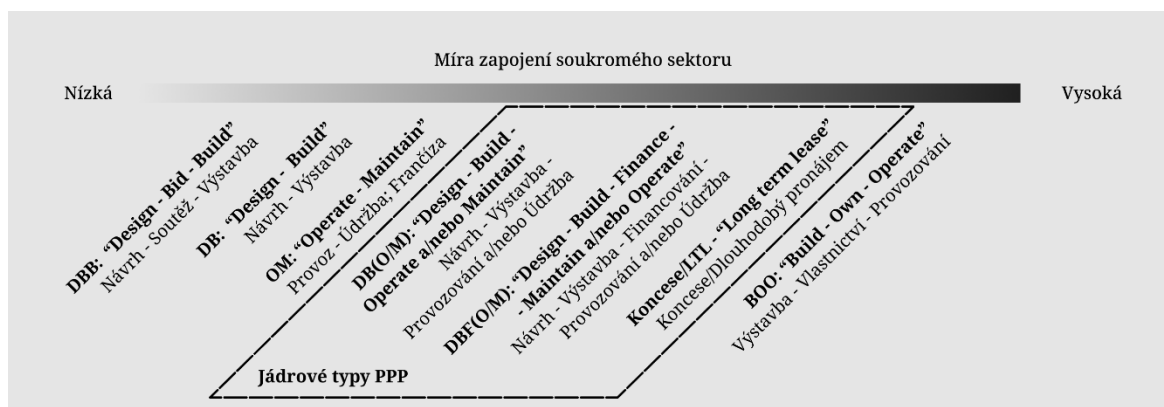
2.1. PPP projekt

Spolupráci veřejného a soukromého sektoru udává celá řada modelů podle různých aspektů vztahu k projektu: koupě zařízení, nebo jeho financování; provozování a údržba zařízení, nebo jeho výstavba (UNECE 2008). Můžeme jej znázornit podle míry zapojení soukromého partnera a rozdělení rizik mezi veřejný a soukromý sektor. Konkrétní modely partnerství jednotlivé složky v různém rozsahu zahrnují. Příkladem mohou být modely BOT – Build, Own, Transfer; DB – Design, Build; nebo pro infrastrukturní projekty častější DBF(M a/nebo O).

Jednotlivé složky DBFMO zahrnují (Casady et al. 2020; PPP Centrum a MFČR 2011):

- D – Navržení projektu a celkového řešení, implementace mechanismů řízení projektu;
- B – Výstavba projektu ve smluvně stanoveném rozsahu, v ČR musí být dodržena řada požadavků při realizaci a výsledný projekt musí dodržet tzv. „minimální technické požadavky“;
- F – Financování projektu, Obvyklé je financování z kombinace zdrojů tzv. „blended finance“, což je i případem plánovaných českých infrastrukturních projektů (Sierra-Escalante et al. 2023).
- M – Údržba a opravy vytyčeného úseku, Ve smyslu zajištění odpovídající kvality;
- O – Provozování, V ČR má provozování a správa dopravní infrastruktury jasně daná pravidla, která blíže přibližují následující odstavce. Ve zkratce koncesionář přebírá provozní rizika, která by jinak řídilo ŘSD, nebo SŽ. Role těchto organizací na provozování se přenáší z výkonu do kontroly koncesionáře.

Obrázek 1: Spektrum typů PPP podle míry zapojení soukromého sektoru



Zdroj: (Casady et al. 2020) upraveno autorem

2.1.1. Údržba a provozování

Pojmy „maintain/maintenance“ a „operate/operation“ (údržba a provozování) jsou si velmi podobné a může dojít k jejich sloučení/prohození. I v koncesionářské smlouvě na PPP D4 jsou sloučené pod jeden hlavní bod (MDČR a DIVia D4 2021).

Provozování dálniční infrastruktury je právně méně komplikované, než je tomu u železnic a projekt PPP D4 je toho dokladem. Koncesionář ručí za veškeré činnosti spojené s provozováním, mezi nimi je: zajištění bezpečnosti provozu (signalizace, monitoring, odklizení nehod), řízení a regulace dopravy, pravidelné kontroly a reporting zadavateli, ale také zimní údržba (odstraňování sněhu a ošetřování proti námraze) (MDČR a DIVia D4 2021).

U železničních projektů je obvyklým provozovatelem SŽ, a to zejména z praktických důvodů. Provozovatel je odpovědný za přidělování kapacit dopravcům, správu sítě, zajišťování jízdních řádů aj. (Česko 1994). To sice neznamená, že by nemohl tyto činnosti vykonávat koncesionář, ale muselo by se jednat o samostatně funkční část železniční sítě (nejen o úsek v rámci jedné trati) a musela by pro to existovat vůle (Česká spořitelna et al. 2023). V praxi má kromě regionálních drah v současnosti na provozování drah monopol Správa železnic (Portál provozování dráhy 2023).

2.2. Koncese/PFI

Základní 2 typy PPP kontraktních vztahů podle platebního mechanismu a rozdělení

rizika nabídky/poptávky jsou koncese a soukromé finanční iniciativy (PFI). Na rozdíl od koncesního modelu jsou PFI placené veřejnou autoritou, nikoliv uživateli zařízení (UNECE 2008). To znamená, že v případě PFI nenesou zhotovitel riziko nabídky a poptávky, ale je obvykle placen za dostupnost, tedy zajištění požadované kvality provozu. Navzdory zažitému užívání pojmu „koncese“ se v případě D4 na základě této definice jedná o „PFI“.

V této práci zaznávají zažité termíny označující PFI jako koncese. Pokud není uvedeno jinak, referuje práce o PFI v termínech „koncese“, případně „koncesní/koncesionářská smlouva“ a „koncesionář“ (nebo zhotovitel).

2.3. Pojetí PPP

Jednotlivé projekty jsou jen tou nejzákladnější formou nahlížení na PPP. Hodge a Greve (2012) rozlišují další 4 úrovně, na kterých je možné zkoumat fenomén PPP. Za dlouhodobou úspěšností PPP totiž nestojí pouze příprava jediného projektu, ale právě faktory, které „se vydávají za hranici smluv“ (Warsen et al. 2018).

Pro uchopení PPP v rámci institucionalizace a institucionálního pole je nezbytné tato širší pojetí PPP vidět. Úrovně jsou na sobě vzájemně závislé a nelze je brát jako oddělené entity. Je ale nutné vnímat, že PPP nejsou jen jednotlivé projekty, ale i institucionální mechanismy, které přípravu a realizaci projektů podmiňují, čímž zároveň podmiňují pravděpodobnost jejich úspěchu.

Do úrovní PPP řadíme jednotlivé projekty, PPP jako organizační formu, policy, styl vládnutí a kulturu/kontext (Hodge a Greve 2012):

- 1) **Jednotlivé projekty PPP**
- 2) **Organizační forma/forma uskutečnění projektu:** Představuje konkrétní typ mechanismu realizace infrastrukturních projektů, konkrétní institucionální a finanční architekturu, která financuje a technicky provádí konstrukční práce a zajišťuje dlouhodobý chod zařízení. Systematický výběr veřejné autority PPP z několika alternativ a dále ke kalibraci či výběru konkrétní formy PPP. Obvyklým významem této úrovně je kladení důrazu na preferovanou roli soukromých prostředků, budování dlouhodobých kontraktů s konsorcií a nové předpoklady vládnutí a pojmání zodpovědnosti z konkrétní rizika (Hodge a Greve 2017).

- 3) **Policy/symbol role soukromého sektoru v ekonomice:** Toto pojetí přesouvá PPP jako projektový nástroj na místo preferovaného způsobu realizace v daném systému. V některých případech se PPP stává naprosto dominantním způsobem realizace (Hodge a Greve 2012; 2017).
- 4) **Styl vládnutí:** úroveň představující PPP jako neodmyslitelnou dimenzi vládnutí. Prostřednictvím PPP se realizují stěžejní státní projekty. I když LTIC kontrakty bývají součástí stávajícího kontextu a procesů, hrají na tomto poli velkou roli. Rozhodování o nich probíhá právě na úrovni vládnutí a rozhoduje se pro ně k dosažení vládních slibů, to i v případě složitých, nebo dokonce kontroverzních projektů
- 5) **Kontext a kultura:** PPP existují v různých kontextech a kulturách. Ty poskytují východiska a předpoklady, kam se PPP v daném prostředí může rozvíjet. Jsou s tím provázané všechny ostatní úrovně, ale nejedná se o jediný determinující prvek (Hodge a Greve 2012).

2.4. Vymezení úspěšného PPP

Vymezením předmětu úspěchu PPP se zabývá řada autorů. Přehlednou diskusi pohledů na různá pojetí PPP nastínili (Hodge et al. 2018). V práci zmiňují různé perspektivy vnímání úspěchu podle oboru, který se na projekt dívá. Od úspěchu účinném/efektivním vládnutí v public administration/public policy/political science, přes „on time and budget“ projektových manažerů, až po „efektivitu“ ekonomů. Všechny úhly pohledu jsou opodstatněné a relevantní, ale zároveň nemusí být možné je splnit zároveň. Zajímavá je i premisa pohlížející na úspěch z opačného pohledu, že „ideální model je především takový, kterému se daří eliminovat velká selhání PPP“ (Witz 2016).

Pro tuto práci nejsou natolik důležité definice, které úspěch popisují, ale předpoklady, které k naplnění úspěchu vedou. Ty můžeme hledat ve stabilním, ale vyvíjejícím se zázemí, které určuje vyspělost PPP programů (Casady 2023). Matos-Castano et al. (2012) přikládají kvalitu výstupu jednotlivých projektů třem „institucionálním schopnostem“: legitimitě, důvěře a kapacitě. Legitimita představuje politickou vůli, jasně definované veřejné politiky a transparentní chování ve vztahu k informování stakeholderů i veřejnosti. Důvěra je nastolovaná standardizací postupů, předvídatelností veřejného sektoru

a zajišťováním veřejné i soukromé podpory. Kapacita k uskutečňování PPP může být zvyšována posilováním kapacit ve veřejném sektoru, zajišťováním odpovídajících mechanismů pro rozdělení rizik a financování a pobízením kapacit veřejného sektoru.

Na tyto faktory se můžeme v českém kontextu dívat pouze s určitým odstupem. Před projektem D4 se žádný úspěch u LTIC PPP neobjevil, ba naopak (Witz 2016; Dopravní noviny 2003). D4 je navíc stále v realizační fázi a o úspěchu bychom mohli mluvit pouze předběžně. O to důležitější je se na tyto předpoklady zaměřit podrobněji.

2.5. Instituce a Institucionalizace

PPP projekty jsou doprovázené řadou institucionálních a organizačních modifikací původního prostředí. Instituce současně hrají velkou roli ve výsledných nákladech, což je obzvláště relevantní u PPP projektů. Síla a kvalita institucí může v důsledku ovlivnit míru rizik v projektech, včasné zastavení „white elephants“ projektů a jsou klíčové pro správné fungování PPP (Yehoue 2013).

Instituce představují pravidla hry ve společnosti, utvářejí povahu lidské interakce. Ve formálním pojetí představují konkrétní pravidla, zákony, regulace. Nelze je oddělit od organizací, důsledky institucionálního rámce jsou zprostředkované nejen rámcem samotným, ale právě i organizacemi vyvinutými v důsledku rámce (North 1990).

Institucionální nastavení vychází ze specifík lokálního kontextu a od toho se odvíjí i vývoj a tvorba institucionálního rámce pro PPP. To vylučuje univerzální cestu k naplnění předpokladů úspěchu, což vede k různým přístupům k jejich dosahování (Jooste a Scott 2011; Matos-Castaño et al. 2012). Jak poznamenává Witz (2016), *„ve skutečnosti o celkovém úspěchu a budoucnosti PPP rozhodují právě výsledky konkrétního institucionálního nastavení a zejména konkrétních projektů realizovaných v tomto rámci.“*

Zkušenost s pilotním projektem může být určující pro budoucí směřování institucionalizace PPP. Je obvyklé, že první PPP projekty jsou výsledkem původních institucionálních modelů a jedná se o ad hoc kontrakty s outsourcovaným expertním zázemím (Matos-Castaño et al. 2012). Otázkou je, jak se prostředí dále rozvíjí.

3. Metodologie výzkumu

Výzkum je navržený jako kvalitativní a metodologicky vychází z případové studie. Využitým typem případové studie je studium organizací a institucí, jejich vnitřních procesů a politik (Nekola et al. 2011). Zkoumána je institucionalizace PPP dopravní infrastruktury. Základním prvkem práce je deduktivní posouzení institucionalizace PPP v kontextu přípravy a realizace pilotního LTIC PPP projektu dálnice D4.

Použitými daty jsou primárně veřejně politické dokumenty a expertní rozhovory:

Expertní rozhovor je zaměřené na problém (systemizující). Aktéři v něm poskytují vhled do problematiky a informace, které nejsou jinak přístupné. Nesnaží se ale prozkoumat jinak zcela nedostupné prostředí a získané informace je možné srovnat s jinými typy dat (Bogner a Menz 2009; Döringer 2021). Oslovení aktéři působí na formování institucionálního pole a jedná se o zástupce politických oponentů, MD a MFI. Výběr aktérů je zdůvodněný vztahem k problému, zúčastněností a odbornou způsobilostí.

Veřejně politické dokumenty zahrnují konkrétní metodiky, smlouvy, rozhodnutí a usnesení stakeholderů a výsledky evaluačních/auditních zpráv. Jedná se o projektovou, strategickou i analytickou dokumentaci (Hejzlarová et al. 2023).

Validitě výzkumu pomáhá výběr respondentů a původ analyzovaných dokumentů, jakožto i instituce, které se na tvorbě dokumentů podílely. Kombinace těchto dat otevřela prostor pro datovou triangulaci, tedy ověření z více datových zdrojů sebraných více metodami. V tomto případě sekundární data (veřejně politické dokumenty) sloužila jako podklad a ověření při získávání a obsahové analýze primárních dat (tedy rozhovorů s experty).

3.1. Institucionální pole PPP / PPP enabling field

Na praktickou manifestaci předpokladů pro úspěšná PPP se můžeme dívat skrze optiku institucionálního pole/enabling field/vyspělost PPP. Právě skrze ni je strukturována i tato práce.

Institucionální pole PPP vychází ze 3 hlavních kategorií: (a) Politický systém; (b) právní rámec; (c) PPP instituce a mechanismy/know-how VS (Witz 2016; Verhoest et al. 2015).

(a) **Politický systém** můžeme vnímat jako stabilní politickou podporu PPP (jak parlamentní, tak vládní) a zajištění kontinuity. Zahrnuje také podporu koncepčními vládními dokumenty k PPP (Murwantara 2023).

(b) **Právním rámcem** se rozumí forma regulace PPP a nastavení kontrolních mechanismů a transparentnosti.

(c) Nejobsáhlejší kategorií ve výzkumu **jsou PPP instituce a mechanismy/know-how VS.** Pod tímto bodem se skrývají organizační zázemí, který udržuje a vytváří konkrétní schopnosti a kapacity v oblasti technické, finanční, právní a řízení PPP. Případné nedostatky pak VS musí kompenzovat externími experty a poradci, díky kterým dochází k transferu dovedností do veřejného sektoru (Matos-Castaño et al. 2014).

Práce do PPP institucí zahrnuje také činnost MFI. Ty působí na rozložení kapacit VS a svou organizací a vlastními policy cíli působí na projektové i institucionální pojetí PPP (Casady 2021; 2023). Působení MFI se věnuje řada dalších autorů (mezi nimi: Murwantara 2023; Mertens a Thiemann 2019; Soecipto a Verhoest 2018) , ale i publikace MFI samotných (EBRD 2018; IBRD a WB 2024).

Do know-how řadíme také integrační strategie jako (a) standardizace postupů a klastrování (podle fyzického propojení, typu projektu, modální a multimodální) a (b) sociální integrace a participace veřejnosti (Witz 2016).

Sociální integrace a participace veřejnosti se tohoto výzkumu dotýká jen okrajově. Na PPP se žádná individuální pravidla participace neuplatňují. Pakliže se podíváme na otázku participace veřejnosti obecně, aktuální vývoj legislativy rozšiřování participace nenasvědčuje. Pro stavby mj. dopravní infrastruktury se zavádí institut „povolení záměru“, kterým se spojuje územní a stavební řízení. Dále se zkracují odvolací lhůty i lhůty pro podání žalob a otevírá dveře vyvlastnění. Na druhou stranu se zvedají vyměřovací koeficienty na výkupy pozemků dotčených stavbám (Česko 2009; 2021). Jde tak spíše o silové potlačení NIMBY efektu než o zanesení participačních nástrojů.

3.1.1. Mezinárodní standardy a koncept institucionálního pole

Multilaterální instituce, ale hlavně multilaterální finanční instituce, nabízejí řešení PPP skrze své sdružování dobré praxe a následné poradenství. Zaměřují se na jednotlivé

aspekty institucionálního nastavení: politickou podporu (policy framework), právní aspekt, fungující procesy a procedury a aplikované hodnoty, testy a hodnocení projektů, principy, rozpočtové řízení a transparentnost s participací (IBRD a WB 2024; UNECE 2023). S drobnými rozdíly v názvosloví je patrné, že základní rámec institucionálních standardů odpovídá institucionálnímu poli PPP vymezenému výše v textu.

Převládajícím důvodem pro PPP je zajištění soukromého financování pro potřebnou infrastrukturu. Tato potřeba se v post-pandemickém období jedině prohloubila. Vidina alternativního zdroje financování přináší rizika nedodržování těchto standardů. Standardy se při tom čím dál tím více uchylují k odstupu od PPP jako „alternativního zdroje financování“ a zohledňují hodnoty, které PPP mají přinést. Zmiňují nedostatečný důraz na VfM; Vf People a Vf Planet (UNECE 2023; UNCITRAL 2021).

MFI vnímají institucionální nastavení PPP jako nedostatečně rozvinuté ve většině regionů. Jako zdroj regulačních změn primárně změny v legislativě EU, které ženou kvalitu institucionálního prostředí kupředu. Vítají institucionální podporu v přípravě projektů z pohledu know-how a schvalovacích procesů (EBRD 2018).

4. Politický systém a podpora PPP

K nutnosti politické podpory PPP projektů se vyjadřuje řada již citovaných autorů, mezi nimi: Jooste et al. (2011), Matos-Castaño et al. (2014), nebo Witz (2016), stejně tak se k ní vyjadřují i MFI (EBRD 2019a). Všichni citovaní přitom uvádějí politickou podporu jako klíčový aspekt pro přípravu i realizaci PPP. Jednotlivé projekty přesahují funkční období vlád a kontinuita je v tomto smyslu neodmyslitelnou součástí úspěchu. Úlohu koordinace s politickou reprezentací udává i VS: „Zahajujeme projektové práce a ladíme projektovou přípravu s volebním cyklem“ (Janeček 2024).

V kontextu infrastrukturních projektů realizovaných na centrální úrovni je patrné, že bez politické podpory by PPP projekty vznikat nemohly. Zahájení takového projektu probíhá v souladu s hierarchickou organizací státní správy. To znamená, že řízení a kontrola činnosti ministerstev podléhá Vládě, která je orgánem politickým (Pomahač et al. 2013). Celkové vize a koncept rozvoje dopravy je určován politicky na úrovni vlády a stejně tak jsou rozhodovány i kroky vedoucí k přípravě konkrétních projektů. U povolování dálnic je navíc nezbytný souhlas Poslanecké sněmovny (PS) (vizte Legislativní vývoj). Politická podpora napříč stranami v PS je nedílnou součástí zajištění PPP a postoj aktuálně opozičních stran může zásadně ovlivnit její dosažení.

4.1. Vládní podpora

Vláda je vrcholným orgánem rozhodujícím o jakémkoli osudu PPP projektů. Svým postavením „řídí, kontroluje a sjednocuje“ činnost ministerstev a ostatních ústředních orgánů státní správy a na její činnost navazují jednotlivá ministerstva a další úřady (Pomahač et al. 2013).

Na příkladu PPP tuto činnost dokladují jednotlivá usnesení, na jejichž základě MD prověřuje výhodnost a možnosti realizace projektů formou PPP a vyhodnocuje realizované projekty. MD dodává na vládu nutné materiály (předběžná vyhodnocení, studie proveditelnosti), na jejichž základě vláda rozhodne o dalších krocích v přípravě projektu. Vládní podpora tedy není pouze deklarovaná, ale zejména jsou činěny konkrétní kroky k dalším projektům. Je tedy patrné, že usnesení nejsou bezpodmínečná, ale jsou potřebná v každém kroku před realizací konkrétního projektu.

4.1.1. Koncepční východiska Vlády: Dopravní politika ČR, Dopravní sektorové strategie

Ústředním dokumentem, který určuje MD cíle a priority pro další rozvoj je soubor dokumentů „Dopravní politika České republiky“ (MDČR 2021). Aktuální verze je pro období 2021-2027. Politika nastavuje aktuální a dlouhodobé cíle a priority v oblasti dopravy vycházející z dlouhodobých vizí a cílů ČR a organizací, kterých je ČR členem.

Jedná se o zastřešující dokument, který zmiňuje konkrétní témata jen z pohledu vizí a nevěnuje se jim podrobně. K PPP zmiňuje jeho vyšší náklady ve srovnání se standardním financováním (jedná se tedy o absolutní vyčíslení, nikoliv o VfM kalkulaci). V hledání optimálního mixu financování dopravní infrastruktury zmiňuje využití PPP omezeně na velmi důležité úseky dopravní sítě.

Více dopodrobna se jednotlivým bodům Dopravní politiky věnují Dopravní sektorové strategie. Jedná se o dokumenty, které „představují základní resortní koncepci Ministerstva dopravy formulující priority a cíle v oblasti rozvoje dopravy... rámcově až do roku 2050“ (MDČR 2017a).

Aktuálně je navržena jejich 3. fáze, která prochází schvalováním (MDČR 2023a). Ta se soustředí na téma napjatých finančních možností veřejných rozpočtů. Nesoulad chce částečně řešit alternativními zdroji financování, mj. skrze PPP. Vnímá při tom rizika takového přístupu a nastiňuje i další možnosti z financování. Středobodem celé strategie je „Klastrování“, tedy sjednocování jednotlivých projektů do funkčních celků (celých dopravních spojení, které maximalizují při dokončení svůj ekonomický užitek). Jednotlivým klastrům udává prioritní pořadí v závislosti na jejich důležitosti.

Navrhovaná strategie PPP prezentuje současně jako drahou variantu, ale zároveň jako nástroj, který překlene mezery ve veřejných rozpočtech. Zmiňuje sice, že PPP není spásným řešením, které by následné náklady snížilo, přesto udává jeho využití bez akcentování možných přínosů PPP. Na rozdíl od předchozí fáze (MDČR 2013) se nevěnuje nastavení institucionálního rámce PPP, který ale dosud není ustálený.

Pakliže se jedná o ústřední strategický dokument MD, je s podivem, že se institucionálnímu nastavení nevěnuje. Celkové vyznění dokumentu sice nekritizuje PPP, ale

ani mu nepřikládá přílišnou podrobnost. Pohled dokumentu se zaměřuje zejména na klastrování a prioritizaci projektů i s ohledem na nedostatek financí pro realizaci všech ve střednědobém výhledu. Nejvyššími dokumenty, které institucionální nastavení zohledňují jsou tím pádem studie proveditelnosti individuálních PPP projektů a dokument: „Vyhodnocení využití metody spolupráce veřejného a soukromého sektoru na projektech železniční a dálniční infrastruktury“ (MDČR a Vláda 2023).

Dopravní sektorové strategie 2. fáze, Kniha 9 (2013)

Paradoxem je, že v dosud platné dopravní strategii je nastavení PPP zahrnuto. Dokonce dopodrobna a vychází z mezinárodních i odborných standardů. Konkrétně Kniha 9 (MDČR 2013) stanovuje obecné cíle a koncepce rozvoje PPP.

Popisuje základní kritéria výběru projektů: dle minimálního a maximálního rozsahu (pro optimalizaci synergie se soukromým sektorem a pokrytí nákladů trhem), dle postupů pro pilotní projekty (uvažuje o co nejstandardnějších a nejméně komplikovaných projektech), bankabilitu EIB (což dnes můžeme shrnout na bankabilitu MFI obecně, protože v té době v ČR neinvestovala EBRD). použití ex ante VfM analýz, předání projektu koncesionáři až po vyřešení majetkoprávních vypořádání a s vydaným územním rozhodnutím.

Dále vymezuje klíčová opatření na podporu realizovatelnosti PPP: stabilní politickou podporu, zázemí veřejného sektoru, výběr vhodných projektů a kvalitního poradenství, stanovení realistických harmonogramů a mezinárodně akceptovaných standardů.

V PPP tedy vidí „nástroj, který není pouze dalším zdrojem financování, ale i koncept kvalitativní změny“ (MDČR 2013). Koncepce tedy nahlíží na realizaci PPP nad rámec konkrétního projektu a alternativního zdroje financí, ale dívá se na ně právě optikou, kterou mapuje tato práce. Nástupnický dokument tyto koncepty a vize postrádá.

4.2. Podpora parlamentních stran

4.2.1. Projekt PPP D4

Jedinou kodifikovanou formou podpory, kterou dosud musely parlamentní strany

(vyjma nutné podpory vládních stran, které PPP připravovaly) učinit, bylo souhlasné usnesení s finančními závazky na dálnici D4 v Poslanecké sněmovně. V hlasování 301, 9. února 2021, hlasovalo pro návrh 131 poslanců, proti návrhu žádný a nepřihlášených/zdrživších bylo 51. Pro nebyli pouze zástupci České pirátské strany a hnutí Starostové a nezávislí. Pro byli zástupci všech ostatních stran a hnutí zastoupených v Poslanecké sněmovně (dle velikosti poslaneckých klubů): ANO, ODS, SPD, KSČM, ČSSD, KDU-ČSL, TOP09.

Nutno ovšem dodat, že vnímání PPP projektů nad rámec alternativního financování je ojedinelé. Ministr, který viděl další benefity PPP jeden z hlavních důvodů jejich prosazování, byl již zmiňovaný Dan Ťok (Janeček 2024). U dalších ministrů (včetně Martina Kupky, ODS) je to spíš vidina alternativního zdroje financování, která je žene ku podpoře PPP. Další benefity sice zmiňují, ale hnací silou pro PPP zůstává hledání zdrojů (Viková 2024; Kupka 2024).

4.2.2. Opoziční hnutí ANO2011

Postoj hnutí ANO k PPP je dlouhodobě kladný. Byl to právě ministr dopravy Dan Ťok nominovaný tímto hnutím, který přípravu projektu D4 formou PPP zahájil (MDČR 2015). Za působení ministra Karla Havlíčka za ANO byl projekt doveden do fáze realizace. Tato podpora PPP projektům je patrná i z aktuálních mediálních vystoupení exministra Havlíčka. Uvádí, že zahájení D4 ve spolupráci se soukromými společnostmi je nejvíc klíčový počín v tuzemské dopravě (Havlíček 2024; Viková 2024). Ačkoli je ANO v současnosti opozičním hnutím, s vládní koalicí se shoduje na dalším rozvoji PPP (ČT24 2024).

4.2.3. Vládní koalice

Koalice SPOLU

Zástupci stran současné koalice SPOLU (ODS, TOP-09, KDU-ČSL) většinově hlasovali pro návrh. Součástí programu SPOLU je také další podpora PPP projektů. Ta je podmíněna vyhodnocením výhodnosti projektu PPP D4: „Efektivní řízení PPP na D4 a po následném vyhodnocení zvážíme využití tohoto nástroje u dalších projektů dopravní infrastruktury“ (SPOLU 2021). O výhodnosti PPP D4 již analytické dokumenty Ministerstva dopravy. Jejich navazujícím krokem jsou Usnesení Vlády, které MD ukládá přípravu dalších

projektů (MDCR a Vláda 2022; 2023). Post ministra dopravy navíc zastává zástupce ODS a k podpoře PPP se vyjadřuje v médiích (Kupka 2024; ČT24 2024). Vzhledem k výše řečenému podpora není pouze deklarovaná, ale zjevně i uskutečňovaná.

Česká Pirátská strana

Navzdory tomu, že se Piráti zdrželi hlasování o PPP D4, není jejich postoj k PPP přímo negativní. Jejich kritika směřuje ke způsobu využití PPP. Využití PPP by uvítali u jiných projektů než rutinní výstavby dálnice, vzhledem k finanční výhodnosti takového řešení. Kritizují také motivaci PPP v alternativním financování infrastruktury (Piráti 2021).

Expert Pirátů na téma dopravy k podpoře PPP uvádí, výhrady vůči stávajícímu řešení přípravy a realizace PPP. Zdůrazňuje, že s investorem by měla být zajištěna finanční i technologická rovina věci. Přičemž u D4 i u dalších chystaných projektů (přímo zmiňuje D35 a VRT) se PPP dotýká technologické roviny jen velmi omezeně. Jako příklad správného PPP řešení VRT, proti aktuálně řešenému SŽ, uvádí model „DBM“.

Hnutí Starostové a Nezávislí

Postoj hnutí STAN k PPP není nikde jasně artikulovaný. Dle experta hnutí na dopravu se od zdržení se v hlasování o D4 postoj k PPP posunul. S ohledem na vývoj PPP souhlasí s další specializací PPP týmu na MD. Na druhou stranu hovoří i o nutnosti ex ante evaluace individuálních případů a nutnost nastavení podmínek pro dlouhodobou výhodnost pro stát. Je patrný důraz na ekonomickou stránku věci a vnímání PPP jako alternativního zdroje financování, ale uvádí i nutnost zohlednění dalších přínosů PPP.

5. Právní rámec

5.1. Zákon o veřejných zakázkách: Koncese a nekoncese

Zastřešující PPP legislativu české právo specifickým zákonem nerozlišuje. Jistá úprava PPP je zanesena v zákonu o veřejných zakázkách (Česko 2016). Ten definuje pojem koncese v souladu se Směrnicí Evropského parlamentu a Rady 2014/23/EU (Evropská unie 2014). Vytyčuje dva typy koncesí: koncese na stavební práce a koncese na služby.

Koncese v zákoně nesou tři základní atributy: (a) Dodavatel poskytuje činnosti (právě stavební práce, nebo služby), (b) tentýž dodavatel bere užitek za provozování a údržbu, (c) a současně přebírá rizika s braním užitku. Soukromý partner tak nese riziko nabídky nebo poptávky.

Je tedy patrné, že platný zákon neupravuje celé spektrum PPP, ale řeší primárně složky „build“, „maintain“ a hlavně „operate“. Evropská komise udává, že koncese z definice citované směrnice představují 60 % všech uzavřených PPP (Evropská Komise 2014). Jedná se ale o všechny PPP, nejen ta dopravní a už vůbec nejen LTIC. Ani koncesionářská smlouva na D4 z této směrnice nevychází. Byla sice schválena podle zákona o veřejných zakázkách (Česko 2016), nešlo ale o koncesi s koncesním řízením, nýbrž o veřejnou zakázku zadanou zadávacím řízením se soutěžním dialogem.

Tento scénář bude pravděpodobně následovat i u dalších infrastrukturních projektů. Přenos rizika z nabídky/poptávky je pro MD nevyhledávanou cestou. Z připravovaných PPP projektů je zřejmé, že se MD vydává cestou platby za dostupnost. To reflektuje přístup soukromého sektoru, který s jiným platebním mechanismem nesouhlasí (Česká spořitelna et al. 2023). Stejně tak je tento postup v souladu s uznávanou praxí i auditními zprávami (Evropský účetní dvůr 2018; EBRD 2024).

Další úpravy Zákona o veřejných zakázkách, vycházejí také ze směrnice EU: 2014/24/RU. Právě z nich se zadával projekt D4 a budou se podle něj zadávat i další infrastrukturní projekty. Nejedná se o úpravu pravidel pro PPP, ale pro veřejné zakázky jako celek. Nastavení rozsahu a parametrů PPP je tedy řešeno smluvně. Zákon tak poskytuje hlavně základní rámec toho, jak má vypadat zakázka a soutěž.

5.2. Zákon o pozemních komunikacích (ZoPK)

Termíny „koncese“ a „koncesionářská smlouva“ se do české legislativy dostaly dříve než se zmíněnou směrnicí, a to na základě Zákona o pozemních komunikacích (Česko 1997). Tato úprava byla zavedena s přípravou pilotního PPP projektu vlády Miloše Zemana mezi lety 1998-2002. Projekt byl sice zrušen pro podezření z korupce a násobně vyšší náklady, než byly v té době obvyklé (Dopravní noviny 2003). Vytvořená legislativa však zůstala.

Zákon vymezuje nutné náležitosti koncesionářské smlouvy: vymezení úseku a délky trvání smlouvy, složky D, B, F, M, O, reporting, stanovení technických, právních a finančních kritérií (Česko 1997). Jedná se o základní rámec, který sice v názvu nese český překlad DBFMO, sám o sobě ale nechává prostor širokým možnostem PPP u projektů. Zejména rozložení rizik nechává zákon na ujednání smluvních stran.

ZoPK (Česko 1997) také upravuje nutnost další politické podpory projektu. Přímou udává v § 18c: *„Koncesionářskou smlouvu s koncesionářem uzavře jménem státu Ministerstvo dopravy po jejím schválení vládou a po vyslovení souhlasu s údaji vyjadřujícími finanční závazky státu vůči koncesionáři obsaženými v návrhu smlouvy Poslaneckou sněmovnou.“* To v praxi znamená, že financování PPP projektu podmíněno souhlasem Poslanecké sněmovny. Souhlas má formu usnesení, které bylo dosud vydáno pouze v případě PPP projektu D4 (PS PČR 2021).

Před poslaneckou novelou zákona, která tuto úpravu zanesla, rozhodovalo o podpisu smlouvy *„Ministerstvo dopravy po projednání s Ministerstvem financí s předchozím souhlasem vlády“* (Česko 1997) ve znění zákona č. 256/2002 Sb. Až poslanecká novela v roce 2003 zanesla do zákona přenos finálního rozhodnutí o realizaci koncese na PS (Česko 2003).

5.3. Specifický zákon pro železnice

Pro železniční infrastrukturu žádný podobný předpis neexistuje. Jednou stránkou je nutnost souhlasu PS, což může být z pohledu potenciálních investorů výstražným znamením. Protože se ale jedná o „zelenější“ investici než dálnice, je silná šance, že bude tento pomyslný nedostatek přehlížen. Druhou stránkou absence předpisu je vymezení náležitostí koncesionářské smlouvy. U dálnic ZoPK předpokládá i součást „O“, tedy

provozování dotčeného úseku. S touto variantou ovšem SŽ/MD nepočítá (MDČR a Vláda 2023; SŽ a ARI 2022).

Pokud by tedy příslušné právní ustanovení mělo vzniknout, např. v zákoně o drahách, mělo by tuto skutečnost reflektovat. V PS takový zákon v této chvíli není a nic nenasvědčuje tomu, že by se chystal.

6. PPP instituce a kapacity veřejného sektoru

6.1. Metodická východiska PPP centra a.s. a MF

Pod hlavičkou Ministerstva financí (MF) mezi lety 2004–2012 fungovalo tzv. PPP centrum a.s. Tato organizace sdružovala experty na poli PPP a zabývala se přípravou metodik a poradenstvím veřejnému sektoru. Existence centra napomáhala příznivějším trním podmínkám PPP poradenství (PPP Centrum a MFČR 2011).

Byla to kombinace tlaku poradenských společností, nízká poptávka po PPP a slabý marketing, které vedli k ukončení činnosti centra (Witz et al. 2015). Současně s tím se mezi lety 2008 a 2013 zabýval problematikou PPP projektu na MF odbor Státního rozpočtu, oddělení Metodiky rozpočtování.

Zmíněné PPP centrum také spolupracovalo s EPEC, které sdružuje know-how a nejlepší praxi PPP projektů. Jedná se o expertní centrum Evropské investiční banky (EPEC 2024).

Mezi PPP centrem a MF vznikly metodiky upravujících postupy přípravy studií proveditelnosti PPP projektů a hodnocení výkonnosti PPP, procesní postup přípravy PPP a několik dalších metodik. Řadu z nich dosud využívají studie proveditelnosti pro jednotlivé PPP projekty, které zpracovávají externí poradenská konsorcia (Česká spořitelna et al. 2023). Ucelený přehled o metodikách PPP centra poskytuje dokument „Průvodce metodikami pro realizaci PPP projektů – 2013“ a v obecné rovině je možné vycházet i z dokumentu „Aktualizovaný Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů - 2013“ (MFČR 2013b; 2013a). V obou případech se jedná o dokumenty neaktualizované od roku 2013 a nereflektují tak dění po tomto roce. Obecné rámce zůstávají ovšem nadále platné a neaktuální dokumenty, mají obvykle své nástupce, případně jsou zatracené (např. *Politika vlády ČR v oblasti PPP je zcela zaniklá*).

Metodikám schází kontext aktuálního rozvoje, vize a koncepce, které jsou pro připravované projekty, a zejména pak pro jejich financování, nutné. Nepočítá s ESGs a SDGs: s balíčkem Fit for 55, politikou ochrany klimatu, udržitelným rozvojem a uhlíkovou neutralitou.

Samostatné oddělení PPP na MD o předchozí činnosti PPP centra ví a příslušné metodiky také využívá. „Proces přípravy konkrétních PPP projektů, hodnocení jejich výhodnosti, vyhodnocení obdržovaných nabídek i další navazující kroky jsou v gesci příslušných kapitol (pozn.: MD), přestože ty ve své činnosti vychází z metodických dokumentů Ministerstva financí“ (Kulhánek 2024). Naplňování metodických dokumentů je tak ryze v gesci Ministerstva dopravy.

MF se k PPP vyjadřuje v rámci mezirezortního připomínkového řízení u příslušných materiálů předkládaných na Vládu. Specializovanou expertízu v připomínkování PPP však Kulhánek (2024) neudává. Z výstupů v rámci studií proveditelnosti i konzultací (MDČR a Vláda 2022; Česká spořitelna et al. 2023) vychází, že MF se na PPP podílí více. Zejména s MD koordinuje financování s ohledem na kapacity veřejných rozpočtů a dalších zdrojů a mimobilančního vykazování v souladu s Eurostatem. Výstupy MF u meziresortního připomínkového řízení k materiálům MD nasvědčují hlubší míře expertízy, která vychází právě z příslušných agend.

MF je k dnešku stále členem EPEC, což je centrum podpory veřejného sektoru v realizaci kvalitnějších PPP. EPEC spadá pod EIB a sdružuje know-how a nejlepší praxi v PPP (EPEC 2024). Rozsah působení MF v EPEC je ale nejasný a jak nasvědčuje vyjádření EIB i MF, k rozsáhlé spolupráci zde nedochází (Ferjenčíková 2024; Kulhánek 2024).

6.1.1. Mezinárodní standardy PPP

Zda mezinárodní standardy MD na své chystané PPP projekty aplikuje se pravděpodobně dozvíme až v době, kdy MFI rozhodnou o financování/nefinancování vybraných projektů a za jakých podmínek. Standardy jsou rozvíjené pro jednotlivá projektová kritéria, tak na institucionální nastavení jako celek. Druhá složka slouží spíše jako ilustrace „best practice“, která reálný dopad na rozhodnutí o financování projektu nemá (EBRD 2019b; EIB 2022b; Ferjenčíková 2024). Pro tuto práci jsou institucionální standardy MFI zmíněny v rámci institucionálního pole.

6.2. Organizace dopravních PPP

Veškerá relevantní dokumentace, která se váže k přípravě a úkonům vedoucím k přípravě a realizaci PPP projektů připravuje Ministerstvo dopravy. Jednotlivé kroky

schvaluje Vláda prostřednictvím usnesení, které současně pověřují MD k výkonu dalších kroků v přípravě.

Pod MD spadají podřízené organizace, které jsou klíčové pro přípravu a rozvoj PPP projektů: Správa železnic s.o. (pro železniční PPP), Ředitelství silnic a dálnic s.p. (pro dálniční PPP) a Státní fond dopravní infrastruktury a zejména jejich expertíza (organizací pod MD je mnohem více. Nejsou ale bezprostředně klíčové pro PPP).

Oddělení, na které „spadla“ příprava pilotního projektu D4, v agendě přípravu PPP původně vůbec nemělo. „*Ministr chtěl PPP oživit a zjišťoval, kdo na ministerstvu má s PPP zkušenost*“ (Janeček 2024). Agenda „*přípravy a strategie projektů PPP, aplikace na konkrétní dopravní stavby*“ se objevila na bedrech oddělení až dodatečně a posouvala se v organizační struktuře, za setrvání základního odborného a personálního sestavení (MDČR 2017b).

6.2.1. Organizační vývoj

Počátky přípravy PPP se na MD rýsovaly „na koleni“. Pilotním projektem (D4) bylo pověřeno Oddělení dopravních analýz v Odboru strategie v Sekci 1. náměstka (později ekonomické a infrastrukturní) na Ministerstvu dopravy. Oddělení se zabývalo výhradně dálničními projekty, a to primárně řízením projektu PPP D4. Organizačně se kapacity k řešení PPP rozšiřovaly, a to až do vzniku samotného oddělení PPP.

Kapacitně je PPP agenda dlouhodobě zajišťována seniorním vedoucím se zkušeností v PPP. Oba zástupci, kteří tyto pozice zastávali se shodují na vysoké odbornosti zázemí, ale naznačují minimalistické nastavení kapacit a přepracovanost týmu (Janeček 2024; Ornst 2024; Kupka 2024). Ochota tyto kapacity rozšiřovat ze strany politického vedení je vynucená okolnostmi.

Železniční PPP projekty byly do vzniku samostatného oddělení koordinované na úrovni sekce (Janeček 2024). SŽ šla přitom s PPP projekty po vlastní ose už v minulosti. Společně s think-tankem Asociace pro rozvoj infrastruktury vypracovala dokument „PPP na železnici“ (SŽ a ARI 2022), který poskytuje přehled o možnostech zapojení soukromého sektoru z evropské praxe. Dokument shrnuje evropský a český vývoj a trendy na železnici, definuje PPP v jeho různých modelech a vhodnost PPP na typy železničních projektů. Součástí práce jsou i krátké „případové studie“ shrnující 20 železničních PPP typově různých projektů v zemích EU, VB a JAR.

Dnes už jsou PPP kompletně koordinačně zajištěny samostatným oddělením PPP. To jak dálniční, tak železniční projekty. Část role, kterou MD zastává u dálničních PPP, zastává Správa železnic sama. Výsledkem je, že tendry na pilotní železniční projekty budou řešeny na straně zadavatele SŽ a MD formou spoluzadávání.

6.2.2. Samostatné oddělení PPP projektů

Vznik samostatného oddělení lze vnímat jako reflexi kapacitních nedostatků a poddimenzování přípravy PPP. Přetížení původního oddělení, včetně dalších agend vedlo k nedodržení termínu výběru výherce VZ na komplexní poradenství přípravy a průběhu zadávacího řízení na připravované PPP D35 (NEN 2024; Janeček 2024).

Oddělení má v gesci výhradně agendu PPP a aktuálně koordinuje přípravu PPP projektů. Formálně také zajišťuje přípravu metodických materiálů, koncepce financování dopravní infrastruktury a celorepublikové koncepce dopravních PPP (MDČR 2024a). Skutečná kapacita PPP oddělení ovšem dosud neumožňovala takové metodiky vytvářet (Ornst 2024).

Know-how se ve výsledku nepropisuje do metodik, ale odborníci si jej nosí v hlavách. Kontinuita je tak závislá na zaškolování nástupců. Jako vzor slouží i již vypracované smlouvy a studie. U aktuálně připravovaných projektů se také hledají společné prvky, které by určovaly směřování projektů (Ornst 2024).

6.2.3. Řídící výbor PPP

Interně se větší role přesouvá k organizacím řízeným MD: SFDI a ŘSD resp. SŽ (Janeček 2024). Posílení role ŘSD, resp. SŽ se ukazuje u nově zadávaných PPP zakázek. Ta nejnovější na přípravu studií proveditelnosti již zadavatelsky přešla na ŘSD (ŘSD 2024).

Pro koordinaci vzniká „Řídící výbor pro PPP projekty“, ten je obsazen zástupci zmíněných organizací pod vedením MD.

Výbor a jeho organizace je aktuálně ve fázi přípravy, ale PPP oddělení již má představu o jeho základních rámcích: strategický pohled do přípravy projektů; koordinace řešení problémů, které přesahují kapacity jednotlivých organizací a mitigace jejich dopadů; KPIs; určení personálního obsazení pro jednotlivé projekty; příprava harmonogramů a optimálního načasování realizace projektů (Ornst 2024).

6.2.4. Příprava projektů

Samostatné oddělení PPP projektů je teprve v počátcích svého fungování a MD obecně má zkušenost pouze s projektem D4 a železniční PPP projekty bude pilotovat. Rozhodnutí o pilotním projektu padlo tedy spíše ad hoc a jak nasvědčují předchozí odstavce, nebylo předem zřejmé, kdo jej vlastně bude organizačně zajišťovat.

Velká část činností se outsourcuje na poradenská konsorcia, ve více fázích přípravy PPP projektů zároveň. Důležitým hráčem, který doplňuje kapacity VS jsou i MFI. Zasmulvnění spolupráce s poradci z EIAH (EIB) na přípravě D35 a s EBRD na PraK, uvolnila část kapacit na další nutnou agendu oddělení. MFI s MD koordinovaly zpracování studií proveditelnosti, ale i tržní konzultace a spolupráce pokračuje i pro přípravu VZ.

Klastrování, určení priority projektů

a) Klastry z dopravní sektorové strategie (MDČR 2013; 2023a)

Prioritu projektů určuje řada parametrů, kterými se zabývají schvalované dopravní sektorové strategie (MDČR 2023a). Ty v klastrování navazují na aktuálně platnou verzi, navíc vymezují multimodální klastry a určují jejich prioritu. V úvodu nastíněný deficit stavu infrastruktury naznačuje, že prioritizace nutná je. Projektů čeká na realizaci celá řada a kapacity je připravovat jsou omezené (MDČR 2024b).

Klastry jsou z definice strategie funkční celky, které budou maximálně těžit z ekonomických přínosů až po dokončení. Strategie do klastrů zahrnuje kompletní dopravní tahy (dálnice D0 jako celek, IV. Železniční koridor jako celek...) a doplňuje multimodální klastry, které jsou součástí některé přepravní subsítě (např. uzel Praha, nebo střední Morava – st. Hr. Slovensko).

Dopravní sektorová strategie PPP konstatuje vyšší absolutní náklady než u standardního financování. Proto považuje za žádoucí využití PPP pro velmi prioritní části sítě. Priorita projektu se určuje podle několika faktorů, např.: je součástí TEN-T, adresuje potřeby regionů, je hospodářsko-logisticky významný atp.

Na PPP oddělení se dostane projekt ve fázi, kdy už je rozhodnuto o jeho realizaci a jeho předběžném vytipování. Obvykle s hotovou cost-benefit analýzou a EIA (hodnocení vlivu na životní prostředí). Do přípravy PPP vstupuje projekt s úvodním screeningem a na oddělení je tedy vyhodnocení PPP, jeho příprava, realizace a výhledově kontrola provozování.

b) další pohled na klastrování

Ačkoli neexistují konkrétní metodiky klastrování a standardizační postupy přímo pro PPP, můžeme takové tendence pozorovat u aktuálně připravovaných projektů. Přípravovaná zakázka na Studii proveditelnosti dálničních projektů zahrnuje celkem 5 úseků 3 dálničních tahů (ŘSD 2024). Všechny jsou přitom součástí různých klastů vymezených v Dopravních sektorových strategiích (MDČR 2023a). Jedná se ale o klastrování v rámci jednoho dopravního modu, i když bez přímého fyzického propojení (Witz 2016).

Zmíněný klastr je sice outsourcovaný na externí poradce, ale i tak naznačuje integrující tendence a odhodlání postupovat v přípravě PPP ve větším měřítku. K tomu je nutné dodat, že se nejedná o společnou realizaci projektů, ale o společnou studii proveditelnosti. Rizika ani benefity klastrování z logiky věci nemohou být na tento případ zcela uplatnitelné.

Vyhodnocení možnosti PPP

V následující fázi se hodnotí možnost využití a zvažované nastavení PPP. Přípravuje a provádí se studie proveditelnosti, která obsahuje podrobnou VfM kalkulaci jednotlivých variant a vytyčených úseků se zahrnutím finančního modelu. Dosud vypracované studie jdou svým rozsahem dál a poskytují zhotoviteli manuál na přípravu projektu, včetně harmonogramu, optimální rozložení rizik a napojení přípravy na právní a správní prostředí v ČR. Jako metodologická východiska uvádí mezinárodní standardy, srovnání s typově podobnými projekty a také metodiky vypracované PPP centrem (Česká spořitelna et al. 2023).

Praxe je taková, že se studie outsourcují ve veřejných zakázkách na poradenská konsorcia. U projektů PPP D4 a Nemanice – Ševětín soutěžilo poradce MD, resp. SŽ a 2 další projekty soutěžily MFI. V případě D35 to byla EIB skrze EIAH a v případě projektu Praha – letiště VH – Kladno to byla EBRD (SŽ a EBRD 2023; MDČR a EIB 2020; Česká spořitelna et al. 2023).

Zadávací řízení a veřejná zakázka

V legislativní části práce již bylo zmíněno, že PPP projekty nejsou řešeny jako koncese s koncesním řízením, to z důvodu přenosu rizika nabídky/poptávky na

koncesionáře. Namísto toho je preferované soutěžit PPP jako veřejnou zakázku s řízením se soutěžním dialogem.

Studie proveditelnosti diskutují i použití jiného modu, ale už z jejich závěrů je patrné, že soutěžní dialog je preferovanou variantou (MDČR a Vláda 2023). V materiálech schválených vládou jsou diskutované důvody proč nepoužít jiná řízení a objevují se argumenty komplexity zadání nebo nutnosti vyjednat si se soukromým sektorem přesnější kritéria (MDČR a Vláda 2022; 2023). Navíc se jedná i o obvyklou evropskou praxi, která umožňuje zájemcům si se státem přesněji vyspecifikovat kritéria tendru (EPEC 2010).

Poradci jsou ve velkém měřítku zapojováni i do této části. S MD mají zasmluvněné rozsáhlé poradenské kapacity, které ukládají poradenskému konsorciu vypracování dokumentace od kvalifikace až po finanční uzavření a poskytují komplexní technické, právní a finanční poradenství. Pro VS vytváří i nástroje pro výpočet platby za dostupnost (ŘSD 2024; Česká spořitelna et al. 2023).

6.3. PPP a finance

Pro projekty dopravní infrastruktury se v současnosti hledají prostředky nejen v ČR, ale i napříč EU (Mertens a Thiemann 2019; Zachariadis et al. 2023). Vláda identifikuje zdroje financování infrastruktury také prostřednictvím Výboru pro strategické investice, který „*v oblastech dopravy (...) vyhodnocuje možnosti a navrhuje způsoby financování strategických investic (...)*“ (Vláda 2023).

Představitelé Vlády uvádí, že možnosti financování strategických investic, včetně dopravní infrastruktury, převyšují možnosti státu (Fiala 2024; Kupka 2024). Tato hypotéza je k dlouhodobě deficitnímu hospodaření státu opodstatněná. Konkrétní harmonogram realizace jednotlivých projektů však dosud vypracovaný není. Zpracováním takového dlouhodobého výhledu je pověřen již zmíněný Výbor pro strategické investice (Vláda 2023). Vláda tedy vychází ze svých předběžných podkladů a sektorových strategií.

Pro financování projektů je ovšem koordinace dalších projektů velmi důležitá. Přehledný harmonogram umožňuje pro předběžné tržní konzultace koordinovat, že v době zadání veřejné zakázky budou zajištěna určitá kritéria. Prvním je, že nevznikne krátkodobý přetlak zakázek a poskytne se dostatečný prostor potenciálním zájemcům se do soutěže přihlásit. Pokud by bylo vypísáno více soutěží v jeden moment, hrozí, že se přihlásí méně

kandidátů (čímž mj. hrozí napadnutí zakázek u ÚOHS) a zároveň může dojít k růstu výsledné ceny. Druhým je koordinace financí, tedy, že při přípravě projektů bude zajištěný dostatek zdrojů pro jejich mix financování a současně po uvedení do provozní fáze budou jasně vyčleněné kapacity pro platby za dostupnost (případně jiný platební mechanismus) ze strany VS.

6.4. Role multilaterálních/mezinárodních finančních institucí (MFI)

Klíčovými hráči projektového poradenství a financování jsou multilaterální finanční instituce, které díky své silné pozici a rozsáhlé expertní kapacitě pomáhají s přípravou a realizací projektů a současně s tím svou spoluprací uzpůsobují vlastním policy cílům.

Pro MD a jeho projekty nabízejí MFI řadu možností, které pomáhají při vyhodnocování i realizaci PPP projektů. Prostřednictvím svých finančních nástrojů umožňují realizaci projektů, přičemž jejich institucionální pozice umožňuje přijetí větších rizik (Gatti 2008).

MFI ale také poskytují odborné poradenství finanční a technické přípravy projektu. Jejich poradenské kapacity jsou rozsáhlé a členskými zeměmi je propůjčují. Mohou díky nim předběžně vyhodnocovat výhodnost celého navrženého projektu a výhodnost PPP (EBRD 2019b; EIB 2022b).

Ze své pozice ovlivňují podobu infrastrukturních politik a přístup k jednotlivým projektům. Zejména při poskytování finančních nástrojů hledí na vlastní environmentální politiky, politiky udržitelného růstu a na obecné politiky financování dopravní infrastruktury. Jejich zapojení do projektů je důležité pro dlouhodobě udržitelný rozvoj infrastruktury a to jak z pozice financování, tak prosazování environmentální a sociální udržitelnosti (Endo et al. 2023).

V Česku působí a zároveň nabízejí podporu dopravní infrastruktury jen některé MFI. Jsou to Evropská investiční banka (EIB) a Evropská banka pro rekonstrukci a rozvoj (MFČR 2024). Obě instituce nabízejí až 50% účast na úvěrování celého projektu a pro další věřitele představují garanty kvality přípravy celého projektu (Ornst 2024; EIB 2022b). EIB přitom již předběžně vyčlenila kapacity pro financování železničních projektů (MDČR a Vláda 2023; Ferjenčíková 2024; Česká spořitelna et al. 2023). Z pohledu rozložení financování se

nedívají pouze na to, zda mohou konkrétní projekt financovat, ale prioritu dávají zapojení soukromého sektoru (Ferjenčíková 2024; EBRD 2021; EIB 2022b). MFI tedy analyzují možnosti, jak projekt financovat a zda vůbec jej realizovat formou PPP a pokud jej přímo financují, berou na sebe nejrizikovější část.

6.4.1. Evropská banka pro rekonstrukci a rozvoj (EBRD)

Svou činnost v ČR EBRD obnovila v roce 2021 jako reakci na pandemii COVID-19. V Česku dočasně „podpoří zelenou a inkluzivní ekonomickou obnovu z krize COVID-19“ (EBRD 2021). Skrze své i partnerské nástroje poskytuje poradenství a financování pro různé transformační oblasti, včetně infrastruktury. Na rozdíl od EIB je poradenství EBRD částečně hrazené ČR.

Podpora EBRD je časově omezená rokem 2026. Navíc v roce 2024 proběhne průběžné vyhodnocení obnovy a rozvoje ČR, které určí možné předčasné ukončení podpory (EBRD 2021). Není tak vyloučené, že po letošním roce bude podpora EBRD u infrastrukturních projektů ukončena.

Hodnotová východiska, metody hodnocení projektů EBRD:

- Environmental and Social Policy (April 2019) (EBRD 2019a)
- Methodology to determine the Paris Agreement alignment of EBRD investments (EBRD 2022)

6.4.2. Skupina Evropské investiční banky (EIB/EIAH)

EIB podporuje české projekty bez přerušení od roku 1992 a ČR je od vstupu do EU jejím akcionářem (MFČR 2024). Své prostředky dosud poskytovala pouze státu, Národní rozvojové bance (dříve Českomoravská záruční a rozvojová banka) a nedávno také Správě železnic. Její centrum EPEC (Evropské Centrum Expertízy PPP) shromažďuje know-how v „best practice“ (EPEC 2024).

Své poradenské kapacity poskytuje ČR smluvně a bezúplatně. U projektu D35 převzala zpracování studie proveditelnosti na projekt D35, ve kterém navrhuje MD konkrétní modely a řešení (MDČR a EIB 2020).

Hodnotová východiska, metody hodnocení projektů EIB:

- Climate bank roadmap – CBR (EIB 2021)
- European Investment Bank – Environmental and Social Standards (EIB 2022a)

- Transport Lending Policy 2022 – The way forward (EIB 2022b)

6.4.3. Hodnocení projektů: Pařížská klimatická dohoda, ESGs, SDGs

Zásadní podmínkou podpory projektů jak EBRD, tak EIB je soulad s cíli Pařížské dohody o klimatu. Obě banky se v návaznosti na to zavázaly hledat cestu k „low-carbon“ a „climate-resilient“ vývoji. Z tohoto pohledu je podpora dálniční infrastruktury komplikovanější a současně dražší, než je tomu u železnic (EIB 2022b; EBRD 2019b). Složitost splnění všech těchto podmínek udává i Janeček (2024).

To neznamená, že je podpora rozvoje dálniční sítě nemožná. EIB používá přímo větu „...its (pozn.: EIB) activities **do no significant harm** to the low-carbon and climate-resilient goals of the agreement“ (EIB 2021). Navíc dokončení sítě TEN-T napříč všemi metodami transportu je jednou z priorit vytyčenou v její Transport lending policy. Současně s tím platí, že takové projekty musí klást důraz na rozvoj využití alternativních paliv, bezpečnost a minimalizaci dalších negativních dopadů (EIB 2022b).

Obdobně, jako EIB, i EBRD se ve vyhodnocování projektů řídí Pařížskou dohodou o klimatu. Soustředí se na low-carbon vývoj a hledání alternativ s nižší uhlíkovou stopou. Univerzální „stopku“ dává pouze projektům těžby a energetického zpracování uhlí a rašeliny (EBRD 2022).

Jako checklist standardů EIB slouží dokument Environmental and Social Standards (EIB 2022a), u EBRD to je Environmental and Social policy (EBRD 2019a). V jednotlivých bodech se standardy shodují, avšak v jejich provedení panují jisté nuance. Jako konkrétní body udávají: zpracování EIA a posudku sociálních rizik, dostatečné zapojení všech stakeholderů, hospodárnost se zdroji a prevence znečišťování, podporu biodiverzity a ekosystémů, postup v souladu s Pařížskou dohodou o klimatu (dle Climate ban roadmap (EIB 2021)), předcházení nedobrovolnému přemísťování, ochranu zranitelných skupin, práva zaměstnanců, zdraví a bezpečnost, ochranu kulturního dědictví a pravidla pro zprostředkované finance (intermediated finance) (EIB 2022a).

Za zmínku stojí také termín „shadow carbon price“. Jedná se o uhlík, který je zanesený do analýz jako další náklad projektu. Jeho oceněním se zvyšují náklady na financování, které mohou rozhodnout až o nevhodnosti projektu (Wright et al. 2018). MFI tak mohou tlačit na hledání cest ke snížení emisí skleníkových plynů projektu, pokud to je možné. Jak EIB, tak EBRD mají vlastní metodiky na jejich výpočet.

7. Zjištění vztažená k výzkumným otázkám

Práce problematiku uvedla nastíněním pozadí vývoje a vytyčila jasné terminologické mantinely, ve kterých se pohybuje. Hlavní zjištění odráží vytyčené cíle a vztahují se ke konceptu institucionálního pole PPP. Z jednotlivých částí analýzy institucionálního pole jsme schopni odpovědět na nastolené výzkumné otázky.

1. Jaká je politická podpora projektu?

Jednoznačná politická podpora infrastrukturních PPP projektů je viditelná napříč politickým spektrem. Z toho je patrné, že nehledě na další politický vývoj, je politická kontinuita v realizaci PPP projektů pravděpodobná.

Důraz na kontinuitu můžeme pozorovat z dostupných zdrojů na úrovni vládních materiálů a kroků i na úrovni parlamentních stran. Rozvoj využití PPP na úrovni projektu odráží jak platná, tak i schvalovaná dopravní sektorová strategie, tak konkrétní kroky představitelů vládních i opozičních stran. Nedostatkem zůstává absence koncepčního nebo strategického materiálu, který by se zaměřoval přímo na PPP.

Nezbytné je rozlišovat podporu PPP ve smyslu alternativního zdroje financování a politickou podporu pro kvalitu PPP. Toho druhého se v českém politickém kontextu dostává pouze v malém měřítku. Z vyjádření politiků je patrné, že ačkoli mohou spatřovat v PPP i jiné kvality, jejich primárním motorem je hledání financí pro přetlak připravovaných projektů. K tomu je nutné dodat, že politici neopomíjejí úlohu důsledné ex ante analýzy, která určí, zda se projekt formou PPP vyplatí.

2. Jsou PPP projekty specificky regulovány, jak?

Právní základ PPP projektů je v Česku harmonizovaný s pravidly EU. Zmíněný zákon vycházející z koncesní směrnice je pro české LTIC spíše nevhodný. Přenáší totiž rizika z nabídky nebo poptávky na koncesionáře. Od toho odrazuje komerční sektor, MFI i Evropský účetní dvůr.

Samostatný „PPP zákon“ nalezneme pouze u projektů dálniční infrastruktury a to v zákoně o pozemních komunikacích (Česko 1997), podle kterého byla připravena koncesionářská smlouva na PPP D4. Zákon sice upravuje obecné náležitosti smluv, ale už

neřeší podobu zakázky

MD a jim řízené organizace tedy (na základě studií proveditelnosti, jejich vyhodnocení a následném usnesení vlády) soutěží projekty v souladu se Zákonem o veřejných zakázkách. Ten poskytuje obecnější rámec pro parametry projektů a umožňuje tím zohlednění jejich individuálních rozdílů.

Zpravidla při tom volí veřejnou zakázku v režimu řízení se soutěžním dialogem. To není nutně špatný postup, neboť řada států specifickou právní úpravu pro PPP nemá a vychází právě ze své výchozí právní úpravy veřejných zakázek (Witz 2016). Také díky již zmíněným směrnicím, které stabilizují zázemí pro zadávání veřejných zakázek, vnímají MFI (a aktéři soukromého sektoru) české PPP institucionální prostředí z pohledu legislativního ukotvení v lepším světle (EBRD 2024). Smlouvy jsou tak uzavírány na základě odborných diskusí s aktéry, za spolupráce s poradci, MFI a VS a zadávány jsou skrze ZoVZ.

3. Jaké jsou kapacity veřejného sektoru v přípravě a realizaci projektů?

Jednotlivá rozhodnutí o postupu PPP projektu jsou činěna na úrovni Vlády. Ta se rozhoduje na základě podkladů dodaných Ministerstvem dopravy. S přípravou těchto dokumentů koncepčně pomáhají organizace řízené MD: ŘSD/SŽ a SFDI.

Zatímco k realizaci pilotního projektu PPP D4 došlo ad hoc, dnes je organizace systematictější. K 1.1. 2024 vzniklo Samostatné oddělení PPP projektů, které přípravu PPP projektů koordinačně řídí. Oproti dřívější organizaci na MD je práce na PPP výhradní agendou tohoto oddělení. Spolu s tím se přesouvá větší odpovědnost na organizace řízené MD, které jsou zapojené do přípravy a financování infrastruktury (ŘSD/SŽ a SFDI). Jejich koordinace probíhá prostřednictvím vznikajícího „Řídícího výboru PPP“.

Kapacity jsou dlouhodobě zajištěné seniorními experty. Pro jejich minimalistické pojetí ale neumožňují generování metodik, které by práci usnadňovaly a standardizovaly. Know-how si zástupci VS nosí v hlavě a jako východiska jim mají obecné metodiky a již vytvořené smlouvy/materiály.

Značná část přípravy se nezbytně outsourcuje externím poradenským konsorciím. Ta připravují samotné studie proveditelnosti, ale velkou roli mají i na přípravě veřejné zakázky až do podpisu smlouvy a finančního uzavření.

Na projektové úrovni narážíme také na zapojování MFI do přípravy projektů. Jedním faktorem je odlehčení přetíženým kapacitám VS prostřednictvím přímého zapojení do přípravy a druhým je úsilí o zapojení MFI do financování. Zejména pro druhý faktor musí projekt splňovat celou řadu kritérií na udržitelnost projektu, což má dopad na podobu samotného PPP.

V poslední řadě práce také identifikovala zárodky integrujícího přístupu: na úrovni připravovaných dopravních sektorových strategií v klastrování infrastrukturních projektů obecně a také na úrovni přípravy PPP projektů ve společné přípravě studie proveditelnosti pro více projektů v jednom dopravním modu.

Závěr

Bakalářská práce se zaměřila na institucionální pole PPP, které představuje jeden ze základních předpokladů úspěchu PPP. Kriticky analyzovala jeho jednotlivé aspekty v kontextu dopravní infrastruktury, po nastartovaném pilotním PPP projektu.

Byla identifikovaná jednoznačná politická podpora, která má ovšem slabiny v omezeném vnímání PPP primárně jako „alternativní nástroj financování“. Zároveň nedochází ke tvorbě jednoznačně formulovaných PPP politik, ale k rozhodování skrze vládní usnesení, která systematizaci PPP suplují jen částečně. Přesto se na PPP D4 navazuje přípravou dalších PPP projektů, které se při přípravě drží mezinárodních standardů.

Legislativní rámec také odpovídá mezinárodním standardům a v zadávacím řízení vychází z evropského práva. Přímo vymezuje DBFMO model PPP, ale pouze pro dálniční projekty. V zadávacím řízení se MD neřídí úpravou pro koncese, která přenáší riziko poptávky v PPP na koncesionáře, ale preferuje řízení se soutěžním dialogem.

Kapacity a know-how veřejného sektoru prošly evolucí a od představení D4 se kontinuálně rozvíjejí. Došlo ke vzniku Samostatného oddělení PPP projektů a dochází ke většímu zapojení podřízených organizací MD: ŘSD/SŽ a SFDI, než tomu bylo u D4. Za jejich účasti vzniká tzv. Řídící výbor pro PPP, kde se budou koordinovat postupy a propojovat znalostní báze při řešení větších problémů. Zázemí je postaveno sice expertně, ale minimalisticky a MD využívá ve velkém měřítku outsourcing. Ten funguje na vysoké úrovni se zapojením MFI. Příprava projektů vychází ze světové praxe a metodik zaniklého PPP centra.

Summary

The bachelor thesis focused on the PPP institutional field (enabling field), which represents one of the main prerequisites for the success of PPP. It critically analysed its aspects following the launch of the pilot PPP project.

Clear political support was identified, however, flawed by the limited perception of PPP as an "alternative financing instrument". Decision-making based on government resolutions can only partially substitute the systematisation of PPP. No significant PPP policies are introduced. Nevertheless, a pipeline of new PPP projects follows up on the PPP D4 project.

The legislative framework is up to international standards. The procurement procedure is based on EU law. Czech law defines the DBFMO PPP model, but only for motorway projects. Individual projects are being procured as PFIs with competitive dialogue procedures, despite the projects being commonly called „concessions“.

The know-how of the public sector continuously developed since the introduction of D4. A separate PPP Projects Unit was recently established to coordinate all LTIC PPPs. There is also a greater involvement of the subordinate organisations of the MoT: the ŘSD/SŽ and the SFDI. For that reason, the separate unit established a PPP Steering Committee (Řídící výbor PPP) to coordinate procedures and transfer knowledge across MoT organisations and with MoT. However, the capacities to prepare and procure projects are designed in a minimalist way. Therefore, MoT has to outsource to external advisors. Projects are designed according to best practices and methodologies of the terminated PPP Centre, with direct and indirect involvement of MFIs.

Použitá literatura

BOGNER, Alexander a Wolfgang MENZ, 2009. The Theory-Generating Expert Interview: Epistemological Interest, Forms of Knowledge, Interaction. In: Alexander BOGNER, Beate LITTIG a Wolfgang MENZ, ed. *Interviewing Experts* [online]. London: Palgrave Macmillan UK, s. 43–80 [vid. 2024-04-16]. ISBN 978-0-230-24427-6. Dostupné z: doi:10.1057/9780230244276_3

CASADY, Carter B., 2023. A time differencing qualitative comparative analysis (QCA) of public-private partnership (PPP) market maturity. *Public Management Review* [online]. **0**(0), 1–23 [vid. 2024-04-16]. ISSN 1471-9037. Dostupné z: doi:10.1080/14719037.2023.2177328

CASADY, Carter B., Kent ERIKSSON, Raymond E. LEVITT a W. Richard SCOTT, 2020. (Re)defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NPG) paradigm: an institutional maturity perspective. *Public Management Review* [online]. **22**(2), 161–183 [vid. 2024-04-08]. ISSN 1471-9037, 1471-9045. Dostupné z: doi:10.1080/14719037.2019.1577909

CASADY, Carter Boon, 2021. Examining the institutional drivers of public-private partnership (PPP) market performance: a fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA). *Public Management Review* [online]. [vid. 2024-04-21]. ISSN 1471-9037. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2019.1708439>

ČESKÁ SPOŘITELNA, DELOITTE, AFRY, CÍSAŘ ČEŠKA SMUTNÝ a FAKULTA STAVEBNÍ, ČVUT, 2023. *Studie proveditelnosti: PPP projekt Nemanice - Ševětín*. 2023.

ČESKO, 1994. 266/1994 Sb. Zákon o dráhách. *Zákony pro lidi* [online] [vid. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1994-266>

ČESKO, 1997. 13/1997 Sb. Zákon o pozemních komunikacích. *Zákony pro lidi* [online] [vid. 2024-04-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-13>

ČESKO, 2003. 358/2003 Sb. *Zákon, kterým se mění zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů*. 2003.

ČESKO, 2009. 416/2009 Sb. *Liniový zákon (o urychlení výstavby infrastruktur)*. *Zákony pro lidi* [online] [vid. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-416>

ČESKO, 2016. 134/2016 Sb. *Zákon o zadávání veřejných zakázek (nový)*. *Zákony pro lidi* [online] [vid. 2024-03-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134>

ČESKO, 2021. 283/2021 Sb. *Stavební zákon (nový)*. *Zákony pro lidi* [online] [vid. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-283>

ČT24, 2024. *Vládě se podle Kupky podaří zrychlit povolování staveb, Havlíček by z návrhů NERV zavedl jednotné inkasní místo* [online] [vid. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/ekonomika/vlade-se-podle-kupky-podari-zrychlit-povolovani-staveb-havlicek-by-z-navrhu-nerv-zavedl-jednotne-345481>

DOPRAVNÍ NOVINY, 2003. *Housing & Construction odmítla některá tvrzení vlády*. *Dopravní noviny* [online] [vid. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/housing-construction-odmitla-nektera-tvrzeni-vla>

DÖRINGER, Stefanie, 2021. 'The problem-centred expert interview'. Combining qualitative interviewing approaches for investigating implicit expert knowledge. *International Journal of Social Research Methodology* [online]. **24**(3), 265–278 [vid. 2024-04-29]. ISSN 1364-5579, 1464-5300. Dostupné z: [doi:10.1080/13645579.2020.1766777](https://doi.org/10.1080/13645579.2020.1766777)

EBRD, 2018. *Public-Private Partnership Assessment 2017-18* [online]. 2018. Dostupné z: <https://ppp-ebd.com/>

EBRD, 2019a. *Environmental and Social Policy* [online]. 2019. Dostupné z: <https://www.ebrd.com/news/publications/policies/environmental-and-social-policy-esp.html>

EBRD, 2019b. *Transport Sector Strategy (2019-2024)*. 2019.

EBRD, 2021. *Czech Republic Country Strategy 2021-2026*. 2021.

EBRD, 2022. *Methodology to determine the Paris Agreement alignment of EBRD investments* [online]. 2022. Dostupné z: <https://www.ebrd.com/paris-agreement-methodology.pdf>

EBRD, 2024. *PPP Regulatory Guidelines Collection* [online] [vid. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.ebrd.com/sites/Satellite?c=Content&cid=1395312943603&pagename=EBRD%2FContent%2FContentLayout>

EIB, 2021. EIB Group Climate Bank Roadmap 2021-2025 [online]. Dostupné z: https://www.eib.org/attachments/thematic/eib_group_climate_bank_roadmap_en.pdf

EIB, 2022a. *European Investment Bank Environmental and Social Standards* [online]. 2022. Dostupné z: <https://www.eib.org/en/publications/eib-environmental-and-social-standards>

EIB, 2022b. Transport Lending Policy 2022 - The Way Forward.

ENDO, Kei, Jurian EDELENBOS a Alberto GIANOLI, 2023. Sustainable Infrastructure: A Systematic Literature Review on Finance Arrangements and Governance Modes. *Public Works Management & Policy* [online]. **28**(4), 443–475 [vid. 2024-04-13]. ISSN 1087-724X. Dostupné z: [doi:10.1177/1087724X221130284](https://doi.org/10.1177/1087724X221130284)

EPEC, 2010. Procurement of PPP and the use of Competitive Dialogue in Europe.

EPEC, 2024. *European PPP Expertise Centre* [online] [vid. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://www.eib.org/epec/index>

EVROPSKÁ KOMISE, 2014. Directive of the European Parliament and of the Council on the award of Concession Contracts – Frequently Asked Questions. *European Commission - European Commission* [online] [vid. 2024-04-14]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_14_19

EVROPSKÁ UNIE, 2014. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/23/EU ze dne 26. února 2014 o udělování koncesí Text s významem pro EHP.

EVROPSKÝ ÚČETNÍ DVŮR, 2018. *Partnerství veřejného a soukromého sektoru v EU: rozšířené nedostatky a omezené přínosy. Zvláštní zpráva* [online]. 2018. Dostupné z: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR18_09/SR_PPP_CS.pdf

FERJENČÍKOVÁ, Andrea, 2024. *Zápis z rozhovoru - Andrea Ferjenčíková*. 2024.

FIALA, Petr, 2024. *Vládní výbor pro strategické investice řešil potřeby financování klíčové infrastruktury ČR* [online] [vid. 2024-04-09]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vladni-vybor-pro-strategicke-investice-resil-potreby-financovani-klicove-infrastruktury-cr-211945/>

GATTI, Stefano, 2008. *Project finance in theory and practice: designing, structuring, and financing private and public projects*. Burlington, MA: Academic Press. Academic Press advanced finance series. ISBN 978-0-12-373699-4.

HAVLÍČEK, Karel, 2024. KOMENTÁŘ: Za kilometry dálnic není zač, Petře Fialo, vzkazuje Havlíček. *iDNES.cz* [online] [vid. 2024-04-15]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/karel-havlicek-ano-stinovy-premier-petr-fiala-vlada-ministerstvo-dopravy-dalnice.A240129_134044_domaci_pari

HEJZLAROVÁ, Eva M., Magdalena MOURALOVÁ a Martina Štěpánková ŠTÝBROVÁ, 2023. *Fantastická data ve veřejné politice a jak je využít*. B.m.: Charles University in Prague, Karolinum Press. ISBN 978-80-246-5561-1.

HODGE, Graeme A. a Carsten GREVE, 2017. On Public–Private Partnership Performance: A Contemporary Review. *Public Works Management & Policy* [online]. **22**(1), 55–78 [vid. 2024-04-16]. ISSN 1087-724X, 1552-7549. Dostupné z: [doi:10.1177/1087724X16657830](https://doi.org/10.1177/1087724X16657830)

HODGE, Graeme a Carsten GREVE, 2012. Introduction: Public—private partnership in turbulent times. In: *Rethinking Public-Private Partnerships*. B.m.: Routledge. ISBN 978-0-203-10813-0.

HODGE, Graeme, Carsten GREVE a Mhamed BIYGAUTANE, 2018. Do PPP's work? What and how have we been learning so far? *Public Management Review* [online]. **20**(8),

1105–1121 [vid. 2024-04-16]. ISSN 1471-9037, 1471-9045. Dostupné z: doi:10.1080/14719037.2018.1428410

IBRD a WB, 2024. *Public-Private Partnerships Reference Guide* [online]. 2024. Dostupné z: <https://www.ppiaf.org/sites/default/files/documents/2017-01/PPPreferenceGuideVersion31.pdf>

JANEČEK, Martin, 2024. *Zápis z rozhovoru - Ing. Martin Janeček*. 2024.

JOHÁNEK, Tomáš, 2018. Evropské peníze docházejí: nové zdroje se hledají i u soukromého sektoru.

JOOSTE, Stephan F. a W. Richard SCOTT, 2011. Organizations enabling public–private partnerships: an organization field approach. In: W. Richard SCOTT, Raymond E. LEVITT a Ryan J. ORR, ed. *Global Projects* [online]. 1. vyd. B.m.: Cambridge University Press, s. 377–402 [vid. 2024-04-16]. ISBN 978-1-107-00492-4. Dostupné z: doi:10.1017/CBO9780511792533.013

KULHÁNEK, Stanislav, 2024. *Vyjádření Ministerstva financí ke spolupráci veřejného a soukromého sektoru*. 2024.

KUPKA, Martin, 2024. Ministr Kupka: PPP projekty mohou stát vyjít až na 30 miliard ročně. *e15.cz* [online] [vid. 2024-04-09]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/podcasty/business-club/ppp-projekty-mohou-stat-vyjit-az-na-30-miliard-rocne-rika-ministr-dopravy-kupka-1410620>

LOUDA, Tomáš a Jiří GROSPÍČ, 2010. *Partnerství veřejného a soukromého sektoru: právní a ekonomické aspekty*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-904024-8-5.

MATOS-CASTAÑO, Julieta, Ashwin MAHALINGAM a Geert DEWULF, 2014. Unpacking the Path-Dependent Process of Institutional Change for PPPs. *Australian Journal of Public Administration* [online]. **73**(1), 47–66 [vid. 2024-04-16]. ISSN 0313-6647, 1467-8500. Dostupné z: doi:10.1111/1467-8500.12062

MATOS-CASTAÑO, Julieta Matos, Geert DEWULF a Ashwin MAHALINGAM, 2012. The Complex Interplay between the Institutional Context and PPP Project Outcomes.

MDČR, 2013. *Dopravní sektorové strategie, 2. fáze* [online] [vid. 2024-04-29]. Dostupné z: <https://dopravnistrategie.cz/>

MDČR, 2015. *MD rozjelo přípravu projektu dopravní výstavby na R4 formou PPP projektu* [online] [vid. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/MD-rozjelo-pripravu-projektu-dopravni-vystavby-na>

MDČR, 2017a. *Dopravní sektorové strategie, 2. fáze* [online] [vid. 2024-04-19]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Strategie/Dopravni-sektorove-strategie,-2-faze>

MDČR, 2017b. *Vedení ministerstva* [online] [vid. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20170817060509/https://www.mdcr.cz/Ministerstvo/Vedeni-ministerstva>

MDČR, 2020. *Příprava dálnic bude rychlejší, poslanci opět schválili zákon k urychlení budování dopravních staveb* [online] [vid. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Priprava-dalnic-bude-rychlejsi,-poslanci-opet-schv>

MDČR, 2021. *Dopravní politika České republiky pro období 2021 – 2027 s výhledem do roku 2050* [online] [vid. 2024-04-29]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Strategie/Dopravni-politika-a-MFDI/Dopravni-politika-CR-pro-obdobi-2014-2020-s-vyhled>

MDČR, 2022. *Operační program Doprava 2021+, Program doprava 2021-2027* [online] [vid. 2024-04-29]. Dostupné z: <https://opd2.opd.cz/slozka/Operacni-program-Doprava-2021>

MDČR, 2023a. *Dopravní sektorové strategie 3. fáze, pro období 2024 – 2030 s výhledem do roku 2050* [online]. 2023. [vid. 2024-04-29]. Dostupné z: https://portal.cenia.cz/eiasea/detail/SEA_MZP298K?

MDČR, 2023b. *Vláda podpořila přípravu dalších projektů nových dálnic a železnic formou PPP* [online] [vid. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Vlada-podporila-pripravu-dalsich-projektu-novych-d>

MDČR, 2023c. *Výstavba strategicky významné infrastruktury se urychlí, poslanci schválili novelu* [online] [vid. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Vystavba-strategicky-vyznamne-infrastruktury-se-ur>

MDČR, 2024a. *Vedení ministerstva* [online] [vid. 2024-04-28]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Ministerstvo/Vedeni-ministerstva>

MDČR, 2024b. *Z Ředitelství silnic a dálnic se stává státní podnik. Umožní to další rozvoj organizace* [online] [vid. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Z-Reditelstvi-silnic-a-dalnic-se-stava-statni-podn>

MDČR a DIVIA D4, 2021. *KONCESIONÁŘSKÁ SMLOUVA na zajištění projektování, výstavby, financování, provozování a údržby dálnice D4 v úseku Háje - Mirovice a na zajištění provozování a údržby přiléhajících úseků Skalka - Háje a Mirovice - Krašovice* [online]. 2021. Dostupné z: <https://smlouvy.gov.cz/smlouva/15826267>

MDČR a EIB, 2020. *Dohoda mezi EIB (European Investment Advisory Hub) a MD o zpracování „D35 PPP feasibility study“* [online] [vid. 2024-04-29]. Dostupné z: <https://smlouvy.gov.cz/smlouva/13378956?backlink=07y74>

MDČR a VLÁDA, 2022. *Vyhodnocení dosavadního průběhu projektu PPP D4 a posouzení možností realizace části D35 formou PPP. Usnesení vlády České republiky ze dne 24. srpna 2022 č. 708* [online]. 2022. [vid. 2024-04-29]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Pozemni-komunikace/Vyhodnoceni-dosavadniho-prubehu-projektu-PPP-D4-a>

MDČR a VLÁDA, 2023. *Vyhodnocení využití metody spolupráce veřejného a soukromého sektoru na projektech železniční a dálniční infrastruktury. Usnesení vlády České republiky ze dne 16. srpna 2023 č. 577* [online]. 2023. [vid. 2024-04-29]. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/cz/urad-vlady/poskytovani-informaci/poskytnute-informace-na-zadost/informace-tykajici-se-vlady-cr-211394/>

MERTENS, Daniel a Matthias THIEMANN, 2019. Building a hidden investment state? The European Investment Bank, national development banks and European economic governance. *Journal of European Public Policy* [online]. **26**(1), 23–43 [vid. 2024-04-09]. ISSN 1350-1763. Dostupné z: doi:10.1080/13501763.2017.1382556

MFČR, 2013a. Aktualizovaný Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů - 2013. *Ministerstvo financí ČR* [online] [vid. 2024-04-19]. Dostupné z: <https://app-mfcr1.azurewebsites.net/cs/rozpocetova-politika/podpora-z-narodnich-zdroju/partnerstvi-verejneho-a-soukromeho-sekto/metodiky-pro-ppp/2013/aktualizace-postupu-realizace-ppp-2013-12015>

MFČR, 2013b. Průvodce metodikami pro realizaci PPP projektů - 2013. *Ministerstvo financí ČR* [online] [vid. 2024-04-19]. Dostupné z: <https://app-mfcr1.azurewebsites.net/cs/rozpocetova-politika/podpora-z-narodnich-zdroju/partnerstvi-verejneho-a-soukromeho-sekto/metodiky-pro-ppp/2013/pruvodce-metodikami-pro-realizaci-ppp-pr-12335>

MFČR, 2024. Mezinárodní instituce. *Ministerstvo financí ČR* [online] [vid. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://mfcr.cz/cs/zahranici-a-eu/mezinarodni-spoluprace/mezinarodni-instituce>

MURWANTARA, Raden, 2023. Government Support for Enhancing Public Private Partnerships (PPPs): Comparing, Explaining and Studying the Effects of Variations Across European Countries [online]. Dostupné z: <https://repository.uantwerpen.be/docman/irua/e7c1d7/194812.pdf>

NEKOLA, Martin, Hana GEISLER a Magdalena MOURALOVÁ, 2011. *Současné metodologické otázky veřejné politiky*. B.m.: Univerzita Karlova v Praze.

NEN, 2024. *Poskytování služeb právního, finančního, ekonomického a technického poradenství před a v průběhu zadávacího řízení na výběr koncesionáře pro projekt PPP D35* [online] [vid. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://nen.nipez.cz/verejne-zakazky/detail-zakazky/N006-23-V00000565>

NORTH, Douglass C., 1990. *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge ; New York: Cambridge University Press. The Political economy of institutions and decisions. ISBN 978-0-521-39416-1.

OECD, 2012. *OECD Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships* [online] [vid. 2024-04-29]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/gov/budgeting/oecd-principles-for-public-governance-of-public-private-partnerships.htm>

ORNST, Jan, 2024. *Zápis z rozhovoru - Ing. Jan Ornst, Ph.D.* 2024.

PIRÁTI, 2021. Dostavba dálnice D4 není podle Pirátů vhodná pro PPP financování, stát zbytečně prodělá pět miliard - Pirátská strana | Česká pirátská strana. *Hlavní web Pirati.cz* [online] [vid. 2024-04-15]. Dostupné z: <https://www.pirati.cz/jak-pirati-pracuji/dostavba-dalnice-d4-neni-podle-piratu-vhodna-pro-ppp-financovani-stat-zbytecne-prodela-pet-miliard/>

PORTÁL PROVOZOVÁNÍ DRÁHY, 2023. Provozovatelé dráhy v ČR. *Portál provozování dráhy* [online] [vid. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://provoz.spravazeleznic.cz/Portal/ViewArticle.aspx?oid=216>

PPP CENTRUM a MFČR, 2011. *Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů*. 2011.

PS PČR, 2021. *Usnesení PS č. 1508 k finančním závazkům státu obsaženým v Koncesionářské smlouvě na Projektování, výstavbu, financování, provozování a údržbu dálnice D4 v úseku Háje - Mirovice a provozování a údržbu existujících přiléhajících úseků Skalka - Háje a Mirovice - Krašovice, projekt PPP /sněmovní tisk 1123/ (9. února 2021)* [online]. 2021. [vid. 2024-04-03]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?o=8&v=US&ct=1508>

ŘSD, 2024. *Veřejná zakázka: Studie proveditelnosti PPP – dálnice D0 stavby 518, 519, 520, dálnice D3 Praha – Nová Hospoda, dálnice D55 Bzenec – Břeclav. VZ0179824* [online] [vid. 2024-04-29]. Dostupné z: <https://tenderarena.cz/dodavatel/seznam-profilu-zadavatele/detail/Z0003026/zakazka/671414>

SIERRA-ESCALANTE, Kruskaia, Ibrahim ABDEL-ATI, Trevor LEWIS, Xiao WANG, Albená MELIN, James BRENTON, Marika LEVENA, Matthieu PEGON a Osman BUYUKMUTLU, 2023. *DFI Working Group on Blended Concessional Finance for Private Sector Projects JOINT REPORT, MARCH 2023 UPDATE*. 2023. B.m.: IFC, AfDB, AIIB, EBRD, EDFI, EIB, IDBG, ICD.

SOECIPTO, Raden Murwantara a Koen VERHOEST, 2018. Contract stability in European road infrastructure PPPs: how does governmental PPP support contribute to preventing contract renegotiation? *Public Management Review* [online]. **20**(8), 1145–1164 [vid. 2024-04-08]. ISSN 1471-9037, 1471-9045. Dostupné z: doi:10.1080/14719037.2018.1428414

SPOLU, 2021. SPOLU DÁME ČESKO DOHROMADY Volební program 2021 koalice SPOLU – ODS, KDU-ČSL, TOP 09. *SPOLU: ODS, KDU-ČSL, TOP 09 - Sněmovní volby 2021, Programy do voleb* [online] [vid. 2024-04-18]. Dostupné z: <https://2021.programydovoleb.cz/strana/spolu-ods-kducsl-top09/volebni-program>

SŽ a ARI, 2022. *PPP na železnici: Financování investičních projektů na železnici ze soukromých zdrojů*. 2022.

SŽ a EBRD, 2023. *Smlouva o poskytování poradenských služeb v souvislosti s realizací projektu PPP Praha - Letiště Václava Havla* [online]. 2023. [vid. 2024-04-29]. Dostupné z: <https://smlouvy.gov.cz/smlouva/26495895?backlink=r8k2p>

UNCITRAL, 2021. *UNCITRAL Legislative Guide on Public-Private Partnerships* [online]. B.m.: United Nations [vid. 2024-04-21]. ISBN 978-92-1-004805-7. Dostupné z: doi:10.18356/9789210048057

UNECE, ed., 2008. *Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships*. New York: United Nations. United Nations publication. ISBN 978-92-1-116979-9.

UNECE, 2023. *Standard on Public-Private Partnerships / Concession Legal Framework in support of the Sustainable Development Goals and its Accompanying Guide* [online]. 2023. [vid. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://unece.org/info/publications/pub/385961>

VERHOEST, Koen, Ole Helby PETERSEN, Walter SCHERRER a Raden Murwantara SOECIPTO, 2015. How Do Governments Support the Development of Public Private Partnerships? Measuring and Comparing PPP Governmental Support in 20 European Countries. *Transport Reviews* [online]. **35**(2), 118–139 [vid. 2024-04-08]. ISSN 0144-1647, 1464-5327. Dostupné z: doi:10.1080/01441647.2014.993746

VIKOVÁ, Kateřina, 2024. *Vládě se podle Kupky podaří zrychlit povolování staveb, Havlíček by z návrhů NERV zavedl jednotné inkasní místo* [online] [vid. 2024-04-15]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/ekonomika/vlade-se-podle-kupky-podari-zrychlit-povolovani-staveb-havlicek-by-z-navrhu-nerv-zavedl-jednotne-345481>

VLÁDA, 2023. *Příloha usnesení vlády ze dne 21. června 2023 č. 448, Statut Vládního výboru pro strategické investice*. 2023.

WARSEN, Rianne, José NEDERHAND, Erik Hans KLIJN, Sanne GROTEBREG a Joop KOPPENJAN, 2018. What makes public-private partnerships work? Survey research into the outcomes and the quality of cooperation in PPPs. *Public Management Review* [online]. **20**(8), 1165–1185 [vid. 2024-04-16]. ISSN 1471-9037, 1471-9045. Dostupné z: doi:10.1080/14719037.2018.1428415

WITZ, Petr, 2016. Účinné vládnutí pro Public-Private Partnerships: výzvy a řešení pro stávající modely [online]. [vid. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/83889>

WITZ, Petr, Pekka LEVIÄKANGAS a Agnieszka ŁUKASIEWICZ, 2015. Transport PPP east of the Elbe: Destined to succeed or doomed to fall? In: Athena ROUMBOUTSOS *Public Private Partnerships in Transport: Trends and Theory* [online]. London: Routledge. ISBN 978-1-315-70872-0. Dostupné z: doi:10.4324/9781315708720

WRIGHT, Helena, James HAWKINS, Dileimy OROZCO a Nick MABEY, 2018. *BANKING ON REFORM: Shadow Carbon Pricing* [online]. B.m.: E3G [vid. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/resrep17705.17>

YEHOUÉ, Etienne B., 2013. Institutional setting, macroeconomic stability and public–private partnerships. In: *The Routledge Companion to Public-Private Partnerships*. B.m.: Routledge. ISBN 978-0-203-07994-2.

Seznam použitých zkratek

CBR	Climate Bank Roadmap
DBFMO	Design, Build, Finance, Maintain, Operate (Navrhnout, Postavit, Financovat, Udržovat)
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development (Evropská banka pro rekonstrukci a rozvoj)
EIAH	European Investment Advisory Hub (poradenské centrum EIB)
EIB	European Investment Bank (Evropská Investiční banka)
EPEC	European PPP Expertise Centre (Evropské PPP centrum expertízy)
LTIC	Long-term Infrastructure Contract (dlouhodobý infrastrukturní kontrakt)
MD/MDČR	Ministerstvo dopravy České republiky
MF/MFČR	Ministerstvo financí České republiky
MFI	Mezinárodní/Multilaterální finanční instituce
NKÚ	Nejvyšší kontrolní úřad
PFI/PF2	Private Finance Initiative/revidovaná verze PFI
PPP	Public-Private Partnership (partnerství veřejného a soukromého sektoru)
PS/PS PČR	Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky
ŘSD	Ředitelství silnic a dálnic, státní podnik
SFDI	Státní fond dopravní infrastruktury
SP	Stavební povolení
SŘ	Stavební řízení
SŽ	Správa železnic, státní organizace
ÚOHS	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
ÚR	Územní rozhodnutí
ÚŘ	Územní řízení
VfM	Value for money (Metodika výpočtu hodnoty za peníze k vyhodnocení výhodnost PPP oproti jinému zadávání)
VZ	Veřejná zakázka
ZoPK	Zákon o pozemních komunikacích
ZoVZ	Zákon o veřejných zakázkách