

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



DIPLOMOVÁ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Vencl** Jméno: **Milan** Osobní číslo: **410931**
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**
Zadávající katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení stavebnictví**
Studijní program: **Stavební inženýrství**
Studijní obor: **Projektový management a inženýring**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Rozbor příčin nízké aplikace vyšších dodavatelských systémů ve veřejných zakázkách

Název diplomové práce anglicky:

Analysis of low usage of higher procurement systems in public contracts

Pokyny pro vypracování:

Práce se bude zabývat zejména těmito oblastmi:

- Popis stávající situace ve vybraných zemích světa a srovnání s výchozí situací v ČR.
- Možné oblasti veřejných investic a zdůvodněné doporučení pro realizaci vyšších dodavatelských systémů.
- Finanční a ekonomická výhodnost a nevýhodnost těchto dodavatelských forem.
- Možné postupy v realizaci těchto typů kontraktů v ČR.

Seznam doporučené literatury:

SODERLUND, M., Claim Management in EPC-Projects. Uppsala Universitat 2018
OGBURN, M., Bidability, Constructability, Operability, and Environmental Checklist, ASCE 2013
WALKER, D., HAMPSON K., Procurement Strategies, Willey 2008

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Ing. Aleš Tomek, CSc., katedra ekonomiky a řízení stavebnictví FSv

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **04.10.2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **06.01.2019**

Platnost zadání diplomové práce: _____

doc. Ing. Aleš Tomek, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. Renáta Schneiderová Heralová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Jiří Máca, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně, pouze za odborného vedení vedoucího diplomové práce doc. Ing. Aleše Tomka, CSc.

Dále prohlašuji, že veškeré podklady, ze kterých jsem čerpal, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze dne: 6. 1. 2019

.....

Podpis (Milan Vencel)

**Rozbor příčin nízké aplikace vyšších dodavatelských systémů
ve veřejných zakázkách**

**Analysis of low usage of higher procurement systems in public
contracts**

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou dodavatelských systémů aplikovaných ve veřejných zakázkách v České republice. Zejména se soustředí na dodavatelský systém Design – Build a na partnerství veřejného a soukromého sektoru, tzv. PPP projekty. Metoda Design – Build je v práci probrána z teoretického pohledu založeného na zkušenostech při zadávání veřejných zakázek v USA. Partnerství veřejného a soukromého sektoru je zkoumáno z pohledu zkušeností v zemích Evropské Unie, zejména Velké Británie, která má s PPP projekty bohaté zkušenosti. V práci jsou probrána specifika, výhody a nevýhody, postupy při zadávání veřejných zakázek a doporučení pro aplikaci uvedených dodavatelských systémů v České republice. Většina poznatků této práce vychází ze zahraničních zdrojů a zkušeností s probíranými dodavatelskými systémy. Cílem práce je získat odpovědi na pět zvolených výzkumných otázek.

Annotation

This Diploma thesis deals with an issue of procurement systems applied in public procurement in the Czech Republic. In particular, it focuses on Design – Build procurement system and Public Private Partnerships. The Design – Build method is discussed from a theoretical point of view based on the experience of US public procurement. Public Private Partnerships is being examined from the point of view of the experience in European Union countries, especially the United Kingdom, which has an extensive experience with PPP projects. There are specifics, advantages and disadvantages and recommended procedures for application of such procurement systems in the Czech Republic discussed. Most of the findings in this thesis are based on the foreign sources and experience with discussed procurement systems. The objective of this thesis is getting answers to five selected research questions.

Klíčová slova

Dodavatelské systémy, Design – Build, DB, partnerství veřejného a soukromého sektoru, PPP, veřejné zakázky

Key words

Procurement systems, Design – Build, DB, Public Private Partnership, PPP, public contracts

Poděkování

Zde bych velice rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Alešovi Tomkovi, CSc. za přínosné podněty, rady, připomínky a odborné vedení při zpracování této práce.

Obsah

1	Úvod	12
2	Dodavatelské systémy	14
2.1	Design – Bid – Build (DBB).....	14
2.2	Mutiple Prime Contractors (MPC)	14
2.3	Construction Management at Risk (CMAR)	14
2.4	Integrated Project Delivery (IPD).....	15
3	Dodavatelský systém Design – Build.....	16
3.1	Výběr projektu pro metodu Design – Build.....	18
3.1.1	Hodnocení přínosů projektu	18
3.1.2	Hodnocení rizik projektu	19
3.2	Příprava Design – Build projektu	20
3.2.1	Sestavení projektového týmu	21
3.2.2	Přiřazení projektových rizik	21
3.2.3	Naplánování projektu	22
3.2.4	Získání základních informací	22
3.2.5	Prvky návrhu projektu	26
3.3	Příprava smluvních dokumentů	29
3.3.1	Příprava kvalifikačních požadavků	30
3.3.2	Formulace požadavků objednatele	31
3.4	Výběr zhotovitele.....	32
3.4.1	Kvalifikační požadavky	32
3.4.2	Hodnocení technického návrhu	33
3.4.3	Otevírání cenových nabídek	33
3.4.4	Stanovení nejvyššího skóre	34
3.4.5	Udělení zakázky	35
3.5	Řízení Design – Build projektu	35

3.5.1	Projektový tým objednatele	36
3.5.2	Příprava projektové dokumentace	36
3.5.3	Testování materiálů	37
3.5.4	Technický dozor investora.....	37
3.5.5	Změny smlouvy	37
3.5.6	Žádost o dílčí platbu	37
3.6	Dokončení projektu.....	38
3.7	Proč aplikovat DB projekty?.....	38
3.8	Proč neaplikovat DB projekty?	39
4	Partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP)	40
4.1	Oblasti využití PPP projektů.....	41
4.2	Struktura PPP projektů.....	41
4.2.1	SPV (Special Purpose Vehicle)	41
4.3	Výhody PPP projektů.....	42
4.3.1	Přenesení rizika.....	42
4.3.2	Jediný způsob, jakým lze projekt realizovat.....	43
4.3.3	Snížení státního dluhu	43
4.3.4	Menší zatížení rozpočtu.....	43
4.3.5	Šetří náklady	43
4.3.6	Lepší výkonnost aktiv.....	44
4.3.7	Vyhýbá se podezřele nízkým nabídkám	44
4.3.8	Technická odbornost.....	44
4.3.9	Transparentnost	44
4.3.10	Lepší údržba a provoz.....	45
4.4	Nevýhody PPP projektů.....	45
4.4.1	Vysoké transakční náklady	45
4.4.2	Vysoké finanční náklady	45

4.4.3	Ztráta kontroly nad provozem	46
4.4.4	Ztráta průběžných výnosů	46
4.4.5	Vyšší poplatky pro uživatele	46
4.5	Druhy PPP projektů	46
4.6	Možnosti strukturování plateb u PPP projektů	47
4.6.1	Model dostupnosti (Availability model)	47
4.6.2	Stínové mýtné	48
4.6.3	Uživatelské poplatky	49
4.7	Postup při výběrovém řízení	49
4.8	Případ: Situace PPP projektů ve Velké Británii.....	51
4.9	Případ: Nedostatky a omezené výhody PPP projektů v EU	52
4.10	Případ: Dálniční projekt A7 v Německu.....	57
1.	Etapa Bordesholm – Hamburk	58
2.	Etapa Salzgitter – Gottingen	59
4.11	Případ: Dálniční projekt D47 v České republice.....	60
4.12	Proč aplikovat PPP projekty?	61
4.13	Proč neaplikovat PPP projekty?	62
5	Finanční a ekonomická výhodnost a nevýhodnost	63
5.1	Hodnota za peníze (Value for Money)	63
5.1.1	Public Sector Comparator (PSC).....	64
5.2	Společenské náklady/přínosy společnosti.....	65
6	Zdůvodnění aplikace vyšších dodavatelských systémů a možné příčiny nízké aplikace ve veřejných zakázkách	67
6.1	Proč aplikovat vyšší dodavatelské systémy?	67
6.2	Možné příčiny nízké aplikace ve veřejných zakázkách.....	68
6.2.1	Korupce	68
6.2.2	Legislativa	69

6.2.3	Nevůle veřejných agentur a politiků.....	69
7	Doporučené postupy pro aplikaci vyšších dodavatelských systémů v České republice 70	
7.1	Doporučení pro PPP projekty	70
8	Závěr.....	72

1 Úvod

České stavebnictví je z pohledu využití vyšších dodavatelských systémů více než konzervativní, téměř všechny veřejné zakázky ve stavebnictví se zadávají tradičním systémem generálního dodavatelství. Což je škoda, protože stát by mohl nakládat se svými prostředky efektivněji, kdyby dokázal využívat výhod různých dodavatelských systémů.

„České stavební smluvní právo se zvláště v důsledku období centrálně plánovaného hospodářství dostatečně nevyvinulo. Ještě dlouho po roce 1989 se i velké výstavbové projekty zejména u veřejných zakázek mnohdy realizovaly v podstatě na základě stávajících zvyklostí. Navíc neexistují všeobecně respektované české smluvní vzory a další standardy. To je v kontrastu se slušnou úrovní a tradicí českých stavebních inženýrů a projektantů, z nichž mnozí uspěli v zahraničí. U jednotlivých typů projektů soukromých zakázek, např. u pozemních staveb a technologických dodávek, jsou smluvní vztahy řízeny smlouvami „na míru“, čímž též vzniká určitá nejednotnost.“ Lukáš Klee (2015)

Práce se v prvních částech zabývá rozborem specifik dodavatelského systému Design – Build, který ulehčuje pozici objednatele přesunem některých významných rizik na stranu zhotovitele, především riziko projektové dokumentace a jejich souladu s realizací stavby, kde obvykle vzniká velké množství nejasností a chyb, čímž vzniká potřeba renegociace smluv či případné spory. Použití tohoto systému běžně vede k dodržení časových termínů a současně i výsledná cena po dokončení projektu je blíže nabídkové ceně než u tradičního generálního dodavatelství. Práce se rovněž zabývá rozborem specifik partnerství veřejného a soukromého sektoru tzv. PPP, jenž přenáší podstatnou část rizik na zhotovitele. Typickým specifikem této metody je financování projektu, jehož projektování a realizaci stavebních prací hradí zhotovitel a objednatel mu následně formou splátek po sjednanou dobu splácí vynaložené náklady. Partnerství je obvykle uzavíráno na dobu 30 let, během kterých zhotovitel formou koncese provozuje vybudovanou infrastrukturu.

V posledních částech této diplomové práce je rozebrána finanční a ekonomická výhodnost vyšších dodavatelských systémů. Nutno však dodat, že výhodnost konkrétního dodavatelského systému úzce souvisí s povahou projektu, jeho odbornými, technickými a finančními aspekty. Výhodnost vyšších dodavatelských systémů není dogma a výběr správného systému vyžaduje značné úsilí a vyhodnocení příslušných analýz. Na což navazuje kapitola Zdůvodnění aplikace vyšších dodavatelských systémů a možné příčiny nízké aplikace ve veřejných zakázkách, kde jsou zmíněné nejpodstatnější výhody systémů

Design – Build a partnerství veřejného a soukromého sektoru, následně jsou vytipovány možné příčiny, proč se na našem území realizují tyto druhy smluv v tak malé míře. Před závěrem této práce je kapitola Doporučené postupy pro aplikaci vyšších dodavatelských systémů v České republice, která je výsledkem studia použitých zdrojů a výběrem relevantních poznatků pro doporučené postupy aplikace vyšších forem zadávání veřejných zakázek v České republice.

Cílem této diplomové práce je představení čtenářům výhodnosti vyšších dodavatelských systému používaných ve stavebnictví za předpokladu, kdy jsou správně zvoleny a nastaveny. Především by tato práce měla poskytnout alespoň obecné odpovědi na následující výzkumné otázky:

Jaká je stávající situace využití vyšších dodavatelských systémů v České republice?

Možné oblasti veřejných investic pro využití vyšších dodavatelských systémů?

Jaké jsou výhody realizace vyšších dodavatelských systémů?

Jakou mají vyšší dodavatelské systémy finanční a ekonomickou výhodnost?

Jaká jsou doporučení postupu v realizaci těchto typů kontraktů v České republice?

2 Dodavatelské systémy

Vzhledem k tomu, že tato práce je určena pro čtenáře, kteří se orientují v problematice dodavatelských systémů, předpokládám že není třeba detailně popisovat specifika všech typů dodavatelských systémů, neb by ani nebylo možné je vměstnat do rozsahu diplomové práce. Nejpoužívanější dodavatelské systémy jsou zde pro připomenutí velice krátce shrnuty, detailněji se práce zabývá Design – Build projekty a partnerstvím veřejného a soukromého sektoru (PPP) v následujících kapitolách.

2.1 Design – Bid – Build (DBB)

Design – Bid – Build je tradiční metoda zadávání veřejných zakázek, nazývaná také jako generální dodavatelství. Tradiční dodavatelství je specifické tím, že objednatel uzavírá smlouvu s projektantem (obvykle projekční kancelář nebo architektonický ateliér) a se zhotovitelem. Objednatel je odpovědný za projektovou dokumentaci a tento systém přiděluje nejvíce rizik na stranu objednatele. (Vondruška 2018)

2.2 Mutiple Prime Contractors (MPC)

Tato metoda je podobná generálnímu dodavatelství s tím rozdílem, že objednatel uzavírá smlouvy s více dodavateli a v podstatě si může koordinovat celý projekt sám. Objednatel může delegovat činnost koordinace výstavby na správce stavby nebo projektového manažera. Je potřeba zde přesně přidělovat rizika konkrétním stranám. (Vondruška 2018)

2.3 Construction Management at Risk (CMAR)

Podstatou metody Construction Management at Risk je, že správce stavby nebo projektový manažer poskytne vlastníkovvi profesionální správu celého výstavbového projektu od návrhu k realizaci, přičemž správce stavby na sebe přijímá prováděcí rizika. Objednatel s projektovým manažerem uzavírá dvě dohody, jednu na koordinaci a řízení návrhu, druhou na koordinaci a řízení výstavby. (Vondruška 2018)

2.4 Integrated Project Delivery (IPD)

„IPD je organizační a včasné zapojení stavebních manažerů a klíčových obchodních dodavatelů do projektu zároveň s vlastníkem a projektantem. Tito dodavatelé jsou vybráni na základě jejich kvalifikace, a ne na základě ceny. Přístup klíčových dodavatelů společně s týmem projektantů a majitelem v raných fázích projektu je výhodné pro samotný projekt a vyváženost vztahů. IPD je pokusem smluvně odrážet vztahy a úsilí, které jsou možné, jen pokud projektový tým spolupracuje jako integrovaný celek za účelem doplnění návrhu a konstrukce projektu.“ (Vondruška 2018)

3 Dodavatelský systém Design – Build

Dodavatelský systém Design – Build neboli *vyprojektuj – postav*, předpokládá, že odpovědnost za projektovou dokumentaci, provedení a souslednost prací nese zhotovitel. Rozsah projektové dokumentace se může lišit u různých projektů a záleží na konkrétním zadání zadavatele, v některých případech je součástí i obstarání stavebního povolení. Zhotovitel obvykle bývá stavební společnost, jejíž součástí je i projekční kancelář, případně se jedná o sdružení více subjektů, nejčastěji se jedná o stavební firmu a projekční kancelář. Hlavní výhodou tohoto systému je pro zákazníka jednoduchost vztahu mezi ním a zhotovitelem. Na rozdíl od tradičního dodavatelského systému se musí starat o smluvní vztah pouze s jedním subjektem, který je odpovědný za projektovou dokumentaci i dodávku stavebních prací. Zhotovitel má na starosti celý projekt a plně odpovídá za kvalitu, náklady a sjednané termíny. Použitím tohoto dodavatelského systému zákazníkovi odpadá odpovědnost za konflikty, které vznikají mezi stavebním projektem a výstavbou. Subjekt je motivován ke kvalitní projektové dokumentaci a realizaci stavebních prací, protože případné defekty nemůže přesunout na jiné smluvní strany ze strany zákazníka. (Vondruška 2018; Klee 2015)

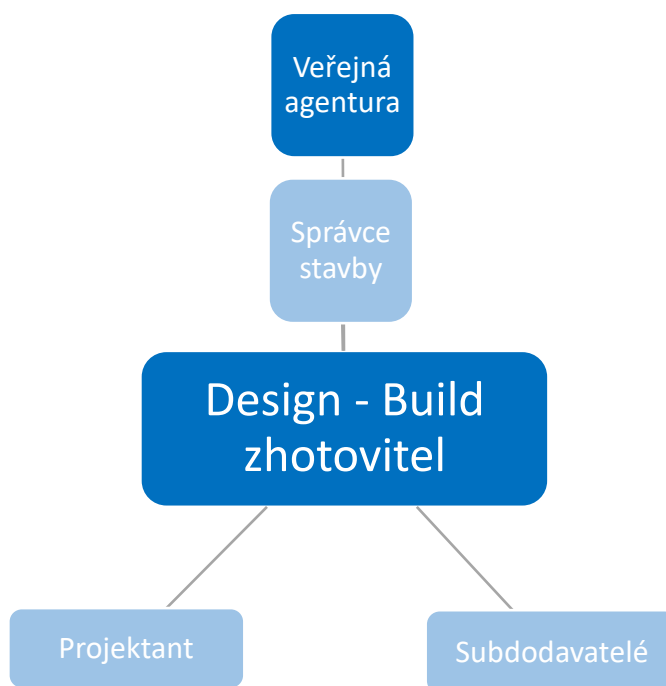
Součástí zadávací dokumentace je dokument *Požadavky objednatele*, ve kterém jsou obecným způsobem specifikovány požadavky, které má dílo splňovat. Především se jedná o účel stavby, rozsah, požadavky na projektovou dokumentaci a další technická kritéria stavby. Zákazník určí, jaké části díla má zhotovitel vyprojektovat a přidá specifikace, které má zhotovitel dodržovat jako jsou tvar, rozměry, technické specifikace, materiály a standardy. Aby se předešlo komplikacím, je potřeba, aby požadavky objednatele byly jednoznačně specifikované. Na základě požadavků objednatele předloží zhotovitel návrh společně s nabídkou. Návrhem poskytne zhotovitel popis jeho představy o provedení díla, tak že je v souladu se smlouvou a požadavky objednatele. Dokončené dílo má splňovat především zamýšlený účel v souladu se smlouvou a požadavky objednatele. (Klee 2015)

U dodavatelského systému Design – Build zpravidla není součástí smlouvy oceněný výkaz výměr a fakturace se neměří na základě provedených prací, fakturace probíhá na základě platebního kalendáře. Cena se v tomto případě sjednává nejčastěji paušální, a protože se většina rizik přenáší na zhotovitele, je cena obvykle vyšší, než u tradičního dodavatelského systému Design – Bid – Build. Nicméně v případě použití metody Design – Build je větší pravděpodobnost, že bude projekt dokončen včas a někdy je dokončen i dříve

z důvodů využití znalostí a zkušeností zhotovitele při návrhu, přípravě zakázky a realizaci. Zhotovitel nemusí čekat na dokončení dokumentace od projektanta, místo toho se projekční práce a stavební práce mohou překrývat. Předchází se zde rovněž nejasnostem, navýšení ceny díla a zpoždění díky sjednocené odpovědnosti zhotovitele za projektovou dokumentaci a realizaci výstavby. (Klee 2015)

Složitější je oproti tradičnímu generálnímu dodavatelství hodnocení nabídek uchazečů při výběrovém řízení. V případě tradičního dodavatelství se hodnotí především celková cena na základě oceněného výkazu výměr. U Design – Build se při výběru nejvhodnější nabídky využívají i jiné aspekty, především porovnání jednotlivých návrhů uchazečů. Z toho vyplývá problém, jak zajistit transparentní a objektivní porovnání nabídek a následně výběr nejvhodnější nabídky. (Klee 2015)

Obrázek 1 - Struktura Design - Build projektu (Vondruška 2018)



Murdoch a Hughes (2008) zmiňují následující poznámky při užití Design – Build dodavatelského systému:

- Odpovědnost za projektovou dokumentaci a realizaci díla nese zhotovitel.
- Není vhodné používat dodavatelský systém Design – Build, pokud se předpokládá velké množství změn dle pokynu zhotovitele během realizace díla.

- Objednatel nemusí mít velké zkušenosti s přípravou a řízením výstavbového projektu. V případě tradičního generálního dodavatelství má objednatel větší kontrolu nad projektem, proto může objednatel volit metodu Design – Build, aby nebyl tolik zatěžován kontrolou a průběhem projektu.
- Je zde větší pravděpodobnost, že bude dodržena nabídková cena díla. Tento postup však není vhodný u projektů s větší mírou rizika. Přenášení těchto rizik na zhotovitele formou Design - Build metody není vhodné. Přesto se touto metodou určitá rizika na stranu zhotovitele přenášejí, jde především o riziko chyb v projektové dokumentaci a ceny prováděných prací, vybavení a materiálů (cena díla je paušální, oceněný výkaz výměr není součástí nabídky). Jsou zde možné claimy, nicméně možnost jejich uplatnění je oproti generálnímu dodavatelství nižší. Při správném definování podmínek (například geotechnické podmínky pro zemní práce a zakládání) a požadavků objednatele by mělo ke claimům docházet méně často.
- Metoda Design – Build umožňuje dřívější zahájení výstavby, umožňuje překrývání projekční fáze s výstavbou, čímž lze dosáhnout dřívějšího dokončení.

3.1 Výběr projektu pro metodu Design – Build

Aby bylo možné rozhodnout, že je vhodné využít metodu Design – Build, musí být znám rozsah projektu a očekávané výsledky musí být jasně definovány. Ze začátku je třeba znát předběžný rozsah projektů, které by mohly být realizovány metodou Design – Build a u projektů určit prospěšná kritéria pro výběr této metody. Proces sledování jednotlivých projektů již od začátku jejich plánování je nesmírně důležitý a je prvním krokem při hodnocení projektu. Druhým krokem je vyhodnocení rozsahu projektu, zda neobsahuje nějaké kritické chyby nebo nedostatky, které by byly příliš riskantní jak pro objednatele, tak i pro zhotovitele. Objednatel musí mít k dispozici finanční prostředky již od zahájení projektu, protože je vázán smlouvou a po podpisu smlouvy už není snadné oddálit zahájení projektu, nebo prodloužení jeho realizace z důvodů nedostatku financí. (WSDOT 2004)

3.1.1 Hodnocení přínosů projektu

Dle Washington State Department of Transportation (2004) je cílem kontraktu Design – Build dodávat projekty rychleji, lépe a s nižšími požadavky na odborné prostředky

objednatel. Toho lze dosáhnout, ale je potřeba, aby projekt splňoval určité požadavky, které jsou popsány dále. Základní otázky, které je potřeba si při výběru této metody položit jsou:

- Je možné dosáhnout značných časových úspor díky souběžným aktivitám zhotovitele?
- Bude dosaženo vyšší kvality projektu díky návrhům přizpůsobeným schopnostem zhotovitele?
- Má nedostatek odborného personálu objednatel vliv na časový průběh projektu?
- Omezí se dopad realizace projektu na veřejnost použitím urychlených stavebních procesů?

3.1.2 Hodnocení rizik projektu

Porozumění rizikům projektu je nezbytné při jejich přidělování jednotlivým stranám. Popsaná rizika a jejich přidělení jednotlivým stranám nejsou pevně dána, ale je třeba, aby byla upravena tak, aby splňovala specifické potřeby spojené s jednotlivými projekty. U metody Design – Build je důležité, aby jednotlivá rizika projektu byla přidělena stranám (objednatel nebo zhotovitel) podle toho, kdo je schopen je co nejekonomičtěji zvládat. Jednou z klíčových otázek je: Kolik je objednatel ochoten dodavateli zaplatit, aby převzal rizika, která jsou obvykle na straně objednatele? Tuto otázku by si měl objednatel pokládat pro každou úlohu, aby přizpůsobil návrh Design – Build kontraktu pro každý specifický projekt. Vysoce rizikové úlohy by měly zůstat na straně objednatele a měly by být vyřešeny ještě před podpisem smlouvy, může se jednat o následující:

- Studie dopadů projektu na životní prostředí (EIA, SEA)
- Vyjádření DOSS
- Dohoda s provozovateli inženýrských sítí
- Získání práv na využívání přístupové cesty (WSDOT 2004)

Další otázky týkající se rizik zadávání metodou Design – Build, které by měly být posouzeny při výběru tohoto dodavatelského systému jsou:

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| ▪ Správa stavby | ▪ Přesouvání inženýrských sítí |
| ▪ Požadavky pro povolovací procesy | ▪ Financování |

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Odpovědnost za kvalitu prováděných prací ▪ Pracovní spory ▪ Vlivy počasí ▪ Inflace ▪ Nebezpečné materiály ▪ Zapojení třetích stran ▪ Nároky (claimy) třetích stran ▪ Časový plán ▪ Akceptace většího rozsahu prací ▪ Záruky za provedení díla ▪ Zásah vyšší moci ▪ Revize a schvalování dokumentace | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Odpovědnost za návrh (projektovou dokumentaci) ▪ Podmínky staveniště (geotechnické podmínky, přístup atd.) ▪ Změny smlouvy ▪ Náhrada škody ▪ Harmonogram ▪ Schopnost soutěžit ▪ Smluvní podmínky ▪ Metodika plateb ▪ Motivace/Negativní stimuly ▪ Přiřazení rizika ▪ Požadavky na bondy ▪ Pojištění (WSDOT 2004) |
|--|---|

Podle WSDOT (2004) musí být projekt minimálně v hodnotě 10 mil. USD a musí obsahovat alespoň jednu z těchto příležitostí, aby mohl být realizován jako Design – Build:

- Vysoce specializovaná stavební činnost vyžadující významný vstup do návrhu a spolupráci s projektanty.
- Výrazná inovace a efektivnost komunikace mezi projektanty a stavitelem.
- Významné časové úspory z hlediska doby realizace projektu.

3.2 Příprava Design – Build projektu

Přijetí metody Design – Build by mělo být založeno na rovnováze očekávaných přínosů a přidělených rizik spojených s projektem. Příprava projektu pro dodavatelský systém Design – Build je jedinečná v tom smyslu, že zahrnuje přípravu dokumentů, které se výrazně liší od přípravy dokumentů pro generální dodavatelství. Je důležité mít přesnou představu o výstupech z daného projektu při přípravě tohoto typu dodávky. Je potřeba jasně identifikovat požadavky a sledovat požadované výsledky jako jsou například zlepšení plynulosti provozu, minimalizace dopadů realizace projektu na provoz, krátké časové úseky výstavby atd. Liší se samozřejmě požadavky u projektů, které kladou důraz

na co nejrychlejší provedení stavebních prací a u projektů, které zahrnují vysokou míru inovací. (WSDOT 2004)

3.2.1 Sestavení projektového týmu

Vedoucí projektu by měl být kvalifikovaný inženýr s dostatečnými zkušenostmi pro pochopení a řízení celého projektu. Jak již bylo zmíněno, je nezbytné, aby vedoucí projektu velice dobře rozuměl stavebnímu inženýrství a administraci stavebních smluv. Měl by být sestaven malý tým, který pomůže vedoucímu projektu s technickými aspekty projektu. Vedoucí projektu se zaměří na vytvoření balíčku požadavků objednatele, zatímco členové jeho týmu se mohou zaměřit na konkrétní technické požadavky. Konečná velikost projektového týmu závisí na koncepční úrovni návrhu, požadovaných technických nárocích atd. Jádrem tohoto týmu by mělo u projektu zůstat po celou dobu, od přípravy až po předání realizovaného projektu. (WSDOT 2004)

3.2.2 Přiřazení projektových rizik

Ze zkušeností WSDOT (2004) při diskuzích se zhotoviteli a konzultanty vychází, že je klíčové sestavit matici, kde budou jednotlivá rizika přiřazena smluvním stranám. V úvodu přípravy projektu je potřeba identifikovat potenciální rizika spojená s projektem a přiřadit odpovědnost za tato rizika objednateli nebo zhotoviteli. V průběhu přípravy projektu, při získávání lepší představy a informací o projektu, je třeba tato rizika a jejich přidělení revidovat. Matice rizik nejenomže přiřazuje odpovědnost za rizika jednotlivým stranám, ale rovněž pomáhá projektovému týmu určit do jakého detailu rozvinout jednotlivé prvky v rámci předběžného návrhu požadavků objednatele. Tato matice musí být pečlivě připravena na míru každého jednotlivého projektu. Pro příklad se níže uvádí podobná matice. Je potřeba, aby položky této matice, které mohou mít významný dopad na konkrétní projekt, byly pozorně připraveny a průběžně se přezkoumávaly při přípravě požadavků objednatele.

3.2.3 Naplánování projektu

Vhodné definování rozsahu vyžaduje předběžné posouzení rizik. Projektový tým musí zvážit rizika projektu spojená s technickými aspekty a zvolit vhodnou úroveň přípravy projektu s cílem definovat a přidělit příslušné straně tato rizika. (WSDOT 2004)

Přesné určení časového plánu projektu vyžaduje pochopení časových dopadů shánění podstatných informací (vyjádření DOSS, povolovací procesy atd.) a nezávislost koncepční přípravy projektu. Je třeba zjistit kritická specifika projektu, jako jsou geotechnický průzkum, environmentální posouzení, získání pozemků (případně právo na vyvlastnění), protože to může ovlivnit samotnou realizovatelnost projektu. (WSDOT 2004)

Počáteční časový plán projektu a rozsah projektu poskytuje důležitý základ pro následný rozbor specifických aspektů projektu během přípravy. Důkladný a koncepční rozvoj projektu pomůže odhalit změny oproti prvotním předpokladům, kdy byl projekt navržen jako kandidát na projekt Design – Build, současně to pomůže odhalit případné změny pro přidělování rizik jednotlivým stranám. Členové týmu, kteří se podílí na přípravě projektu, by měli neustále vědět, jaká rizika jsou které straně přidělena a jaké jsou elementy tohoto rizika. Když je dostupné větší množství informací, vzniká tendence připravovat projekt detailněji, než je nezbytné pro jasné definování a přidělení rizik. (WSDOT 2004)

Při přípravě projektu pro dodavatelský systém Design - Build je třeba počítat s dobou přibližně čtyř až šesti měsíců od zahájení přípravy až po zveřejnění projektu. Technický a administrativní účel při vytváření balíčku požadavků objednatele v této chvíli by měl vycházet z obecných dokumentů a postupů, které má objednatel k dispozici pro Design – Build projekty. (WSDOT 2004)

3.2.4 Získání základních informací

Předběžné šetření a průzkumy jsou potřebné pro vypracování Design - Build smlouvy. Mapování a předběžné průzkumy, environmentální studie a geotechnické průzkumy se zabývají významnými neznámými aspekty specifické pro každý projekt. Definování těchto neznámých, byť jen na konceptuální úrovni, poskytne projektovému týmu nezbytný základ pro popis očekávaných výstupů z projektu. Smluvní ustanovení jsou psána tak, aby reflektovala zjištění z těchto studií a formálně označila přerozdělení rizik projektu. Návrhy uchazečů budou založeny na těchto informacích. Množství dat, které je třeba

shromáždit se bude lišit projekt od projektu, ale většinou je vyžadováno menší množství dat než v případě generálního dodavatelství. Je důležité zvážit tyto otázky cíle při definování potřeb informací:

- Existuje jasná a úplná definice požadovaného výsledku pro danou úlohu?
- Poskytuje úloha podporu hodnocení a přidělování rizik?
- Poskytuje úloha asistenci při koncepční přípravě Design – Build projektu nebo je pravděpodobné, že bude muset být znova provedena zhotovitelem?
- Bude mít úloha potenciál pomoci všem nabídkám směrem k jednotnému řešení?
- Poskytuje tato úloha všem uchazečům rovnocenné informace pro přípravu jejich návrhů? (WSDOT 2004)

Ideální stav množství nasbíraných dat je takový, aby vedlo projekt k jednoznačnému řešení (například typ mostu, násypy versus opěrné stěny atd.), některé další průzkumy nemusí mít výrazný dopad na specifikaci řešení projektu. Zde jsou zmíněny typické oblasti dle WSDOT (2004), které by měly být prozkoumány pro správnou alokaci rizik:

3.2.4.1 Předběžný průzkum a mapování

Je potřeba získat alespoň minimální informace pro definici projektu. Úroveň zmapování místa by měla být přiměřená, aby poskytla definici projektu, přípravu konceptuálního návrhu, základ pro stanovení nákladů projektu a aby poskytla základ pro vytvoření návrhů uchazečů. Doporučené základní průzkumné a mapovací práce jsou:

- Zavedení kontroly v průběhu celého projektu.
- Zaměření klíčových geodetických bodů podél trasy, aby bylo možné stanovit vlastnosti a návrhová kritéria dané lokace.
- Katastrální informace popisující současná a budoucí práva cest.
- Věcná břemena související s koncepčním návrhem.
- Topografické informace, jako jsou vrstevnice a hlavní vlastnosti místa stavby. (WSDOT 2004)

3.2.4.2 Geotechnické podmínky

Neznámé geotechnické podmínky mohou způsobit značné problémy při naceňování dopravního projektu. Objednatel připraví a poskytne geotechnická data zhotoviteli. Tím se data stávají základem pro porovnání v případě určení rozdílných podmínek na staveništi. Může se zdát výhodnější přesunout riziko rozdílných podmínek na staveništi na stranu zhotovitele, nicméně v tomto případě to není dobrý nápad, projekt by se tím mohl výrazně zkomplikovat a mohlo by dojít ke zdoluhavým a nákladným sporům. Objednatel by měl nést riziko na rozdílné podmínky na staveništi. Sbíráni těchto dat je časově náročné, a tak by objednatel měl zahájit průzkumné práce co nejdříve. Provedení předběžného geotechnického průzkumu je nezbytné pro zhodnocení proveditelnosti projektu a definici kritérií pro návrh. Tyto informace budou využity pro:

- Stanovení návrhových parametrů v různých oblastech typické konstrukce projektu, jako jsou zakládací podmínky pro most, seismická kritéria, limity pro těžení horniny, výkopy a násypy atd.
- Stanovit základ pro určení rozdílných podmínek staveniště.
- Stanovit předběžný odhad nákladů projektu. (WSDOT 2004)

Geotechnická data by měla poskytnout dostatečné informace pro uchazeče, aby mohl v předběžném návrhu předložit všechny klíčové technologie, jako například metodu zakládání. Poskytnutí nedostatečných informací může nutit zhotovitele provádět vlastní průzkumy. (WSDOT 2004)

3.2.4.3 Právo cesty a přístup k místu realizace

Právo na využití cesty a přístup ke staveništi je potenciálně vysoce riskantní aspekt a může mít výrazný vliv na časový průběh projektu jak při přípravě projektu objednatelem, tak při realizaci zhotovitelem. (WSDOT 2004)

3.2.4.4 Doprava

Studie provozu se používají k podpoře řešení technických záležitostí při přípravě a rozsahu projektu. Přesná dopravní data jsou nezbytná pro:

- Předpověď poptávky
- Hlukové studie
- Studie kvality ovzduší
- Řešení křižovatek
- Určení jízdních pruhů
- Návrh vozovky
- Účinnost provozních prvků projektu (systémy detekce vozidel, video kamery, pozice a velikost dopravního značení) (WSDOT 2004)

3.2.4.5 Hluk

Získání environmentálních povolení může vyžadovat stanovení hlukových dopadů projektu. Hlukové studie zpracované objednatelem mají uchazeči k dispozici. Jsou případy, kdy uchazeč může přijít s návrhem odlišným od koncepčního návrhu objednatele, právě z důvodů hlukových dopadů projektu, s návrhem musí podat i hlukovou studii a vysvětlení, jak návrh zapadá do koncepce projektu. (WSDOT 2004)

3.2.4.6 Přeložky technické infrastruktury

Uchazečům by měla být poskytnuta mapa se zakreslenými inženýrskými sítěmi. Vzhledem k časovým omezením při přípravě návrhu na straně uchazeče, uchazeč uvažuje, že inženýrské sítě jsou v dobrém stavu a není třeba jejich oprav, pokud není stanoveno jinak. Během předběžných studií je potřeba inženýrské sítě zaměřit a zkontrolovat jejich stav. V předběžném návrhu by se měly identifikovat sítě, které budou realizací stavebních prací zasaženy a objednatel by měl zajistit jejich přemístění dříve, než zhotovitel započne stavební práce. Pokud musí být přeložky sítí provedeny v průběhu výstavby, je potřeba přidělit zhotoviteli odpovědnost za kontrolu a přeložení těchto sítí. Případná koordinace těchto prací, která nebyla zaslavněna, může projekt prodražit. (WSDOT 2004)

3.2.4.7 Stav přilehlých komunikací

Stavitelům je potřeba poskytnout zprávy o stavu vozovek a jejich konstrukčním složení v přilehlém okolí, které budou při realizaci využívat stavební stroje. Uchazeč bude

předpokládat, že jsou tyto silnice v dobrém stavu, pokud nebude uvedeno jinak. (WSDOT 2004)

3.2.4.8 Železnice

Úvodní identifikace dopadů projektu na železniční síť by měla být provedena v rámci předběžného návrhu. Objednatel, jakožto veřejná agentura, by měl obstarat všechna potřebná povolení. Správce železniční sítě obvykle není vázán ke spolupráci se zhotovitelem. Zhotovitel je odpovědný za koordinaci se správcem železniční sítě během realizace výstavby. (WSDOT 2004)

3.2.4.9 Třetí strany / Vlastníci sousedních nemovitostí

Objednatel má smluvní vztah se zhotovitelem, ale jsou zde i třetí strany a majitelé sousedních nemovitostí, kteří očekávají přímou komunikaci s objednatelem. Pokud má mít projekt přínos i třetím stranám (například místní developer nebo jiná veřejná agentura), je potřeba dosáhnout dohody a stanovit potřebná kritéria ještě před dokončením balíčku požadavků objednatele. (WSDOT 2004)

3.2.4.10 Vztahy s veřejností

Může se zdát, že udržování kontaktu s veřejností je odpovědností zhotovitele, nicméně veřejnost se v případě jakýchkoliv pochybení při realizaci projektu bude obracet na objednatele. Po zhotoviteli může být požadováno, aby poskytoval informace, podporu a personál pro komunikaci s veřejností a osoba zhotovitele může stát v čele komunikace s veřejností, ale objednatel je vždy naprosto odpovědný za úspěšnost projektu vůči veřejnosti. (WSDOT 2004)

3.2.5 Prvky návrhu projektu

Prvky návrhu projektu jsou definovány rozsahem projektu a technickými specifiky pro daný projekt. Úroveň přípravy jednotlivých prvků závisí, na čí straně leží jeho riziko v rámci matice rizik. Prvky návrhu, které je třeba řešit obsahují mimo jiné:

- Určení požadavků na návrhovou matici a jejich definování pro uchazeče.
- Dokončení předběžných návrhových dokumentů založených na specifikách projektu.
- Nastavení požadavků na úroveň služeb a určení, jak budou měřeny.
- Seznam silničních prvků, které mají být přizpůsobeny současným normám v souladu návrhovou maticí.
- Popsat požadavky na jízdní pruhy nebo provést analýzy dopravního provozu a výsledky poskytnout uchazeči.
- Stanovení kritérií pro světelnou signalizaci.
- Určete návrhovou rychlost včetně odpovídajících odchylek.
- Nastavení kritérií pro rekonstrukci, například pro rekonstrukci vozovky stanovit jasná a měřitelná kritéria, podle kterých bude dokončený projekt hodnocen. (WSDOT 2004)

3.2.5.1 Životní prostředí

Povolovací procesy jsou další překážkou při předávání projektů. I po obdržení oficiálního environmentálního souhlasu je potřeba získat řadu povolení k dopadům během stavební činnosti. (WSDOT 2004)

3.2.5.2 Analýza časového rámce projektu

Za účelem řízení přípravy projektu je potřeba vypracovat předběžný časový plán a ten neustále aktualizovat. Přesný časový plán pomůže jasněji pochopit, jak spolu mohou různé části projektu interagovat. (WSDOT 2004)

3.2.5.3 Analýza financování

Jak projekt postupuje, je potřeba kompletní analýza financování. Tato finanční analýza využívá informace získané z analýzy harmonogramu, stejně jako z předběžného návrhu, aby odhadla pravděpodobné výdaje. Je potřeba zajistit financování projektu v rámci celé jeho životnosti. (WSDOT 2004)

3.2.5.4 Proces zapojení veřejnosti

Bývá zvykem, že je objednatelem požadována účast zhotovitele při procesu zapojení veřejnosti do projektu. Projektový tým objednatele by měl zahájit viditelný informační program pro stanovení výkonnostních kritérií projektu. Objednatel nese odpovědnost za riziko přijetí projektu veřejností, tato odpovědnost nelze převést na zhotovitele. (WSDOT 2004)

3.2.5.5 Materiály (Záruka)

Kvalitu materiálů lze definovat pomocí předepsaných specifikací, splnění návrhových kritérií konstrukcí, požadavků na kontrolu a zajištění kvality, využití seznamu kvalifikovaných produktů, anebo záruky na produkt. Použití záruky na konstruované výrobky, jako například vozovky, vyžaduje důslednější zvážení. (WSDOT 2004)

3.2.5.6 Dohody s třetími stranami

Dopady třetích stran na projekt jsou nepředvídatelné, představují riziko pro obě strany. Je zapotřebí identifikovat všechny třetí strany spojené s projektem a brzy je kontaktovat, aby se zjistilo, jaký vliv mohou mít na realizaci projektu. Objednatel (pokud je z veřejného sektoru) má obvykle silnější pozici při vyjednávání se správcem technické infrastruktury a se všemi veřejnými orgány a institucemi než zhotovitel. Je třeba uzavřít dohody se třetími stranami, aby bylo jasné, jaký mají vliv na plnění projektu, následně zhotovitel zahrne do svého návrhu finanční a časové dopady požadavků na provádění prací a časových požadavků třetích stran. Dále mít uzavřené dohody se správcem železniční sítě před oznámením požadavků objednatele uchazečům, identifikovat všechny sítě technické infrastruktury, které by potenciálně mohly mít vliv na projekt a uvést je ve smluvních ustanoveních a diskutovat se správcem technické infrastruktury, které mohou mít významný dopad na projekt, ohledně určení specifických omezení. (WSDOT 2004)

3.2.5.7 Rozhodnutí o využití dodavatelského systému Design – Build

Konečné rozhodnutí o použití dodavatelského systému Design – Build se uděluje až poté co jsou prostudovány a zdokumentovány následující oblasti:

- Provedení důkladné analýzy matice rizik a určení, zda jednotlivá rizika přidělená zhotoviteli, jsou, případně mohou být, ještě dostatečně rozpracovány před předáním požadavků objednatel. Toto se použije k určení, jak detailně se má předběžný návrh rozpracovat (pro řešení rizikových elementů na straně zhotovitele) před vydání požadavků objednatel.
- Identifikování požadovaných výstupů použitím metody Design – Build, jako jsou inovace, specifické řízení provozu, zkrácení doby realizace atd.
- Identifikování potenciálních přínosů, které mají být dosaženy využitím této metody. Vytvoření seznamu důležitých výhod a dodání dalších podrobností. (WSDOT 2004)

Tyto informace mají být následně předány kompetentní osobě (ministr dopravy), která rozhodne o pokračování přípravy smluvních dokumentů. Konečné rozhodnutí by mělo být založeno na dosažení rovnováhy předpokládaných přínosů a přidělených rizik. Pokud určitý rizikový prvek vyžaduje vysokou úroveň projektové přípravy nebo je natolik variabilní, že uchazeči budou muset podat cenově vysokou nabídku, takový projekt nemusí být pro tuto metodu vhodný. Nedostatečně definované jednotlivé rizikové prvky jsou neakceptovatelné. Po rozhodnutí pokračovat v projektu Design – Build, je potřeba v dalším průběhu přípravy projektu pokračovat v hodnocení rizik a analýz možných kritických nedostatků. (WSDOT 2004)

3.3 Příprava smluvních dokumentů

Kvalifikační požadavky a požadavky objednatel jsou dva rozdílné balíčky dokumentů, které jsou vytvořené k provedení výběru zhotovitel. Dokument Kvalifikační požadavky se zaměřuje výhradně na uchazečovo pochopení zadání a jeho kvalifikaci pro projekt. Požadavky objednatel se zaměřují na definici smluvních podmínek a také na požadavky a kritéria výběru zhotovitel. Balíček požadavků objednatel je používán během celého procesu zadávání projektu, tak i při jeho realizaci. V době zadání zakázky se zkombinují relevantní prvky požadavků objednatel s vítězným návrhem a dají tím základ smluvních podmínek projektu. (WSDOT 2004)

3.3.1 Příprava kvalifikačních požadavků

Request for Qualification (RFQ), v českém překladu kvalifikační požadavky, jsou využívány v kvalifikačním stupni dvoustupňového kvalifikačního procesu. Kvalifikační požadavky vyzívají uchazeče, aby doložili definovaný balíček popisující historické informace týkající se schopností, zkušeností a minulých realizací týkajících se projektů Design – Build, organizace projektového týmu, klíčových pracovníků na projektu a řízení kvalit. Smyslem kvalifikačních požadavků je vybrat tři až pět nejlepších uchazečů, kteří mají zkušenosti především ve specifických oblastech důležitých pro daný projekt, a kteří nejlépe chápou předmět projektu. Tito uchazeči budou požádáni o účast ve druhém kole výběrového procesu přípravou finálního návrhu nabídky. Je potřeba zmínit, že účast více uchazečů nemusí být ve prospěch zájmu veřejnosti. Náklady na vypracování finálního návrhu je finančně vysoce nákladné a přítomnost více uchazečů v tomto kole by mohlo zapříčinit odstoupení jiných kvalifikovaných uchazečů. Hodnotící kritéria mají být zvolena tak, aby byla aplikovatelná pro daný projekt a schopnost uchazeče realizovat projekt. Je důležité se vyhnout kritériím, která jsou moc restriktivní, že jen málo nebo žádný uchazeč je schopen splnit minimální požadavky. Zvážení následujícího je důležité při hodnocení kvalifikačních požadavků:

- Zkušenosti členů týmu s dodavatelským systémem Design – Build.
- Firemní zkušenosti s dodavatelským systémem Design – Build.
- Historie spolupráce navrženého projektového týmu.
- Specializované projekční schopnosti pro klíčové prvky projektu.
- Specializované realizační schopnosti pro klíčové prvky projektu.
- Zkušenosti s komplexním fázováním výstavby a řízením provozu.
- Klíčoví členové projektového týmu (vedoucí projektu, hlavní projektant, hlavní stavbyvedoucí atd.).
- Systém řízení kvality.
- Doložení schopnosti dostát bondům (bondability).
- Výkonnost v realizovaných projektech (dokončení, náhrady škod, kvalita, claimy, pokuty, časový plán).
- Finanční kapacita.
- Zkušenosti s podobnými typy projektů.

- Historická výkonnost (nepodložené claimy, pokuty, žaloby, kvalita, přesnost, časový plán).
- Pochopení místního prostředí.
- Kapacita a dostupnost zdrojů.
- Plánování a kontrolní systémy pro sledování a řízení projektu.
- Specializované a odborné znalosti, které snižují riziko a zajišťují kvalitu práce. (WSDOT 2004)

3.3.2 Formulace požadavků objednatele

Příprava požadavků vyžaduje významné úsilí, které by mělo být řádně naplánováno a nemělo by se podcenit. Členové týmu musí zajistit, aby byly zahrnuty důležité informace. Tato část popisuje specifické požadavky zaměstnanců, nezbytné přezkoumání dokumentů, a doporučení týkající se vývoje hlavních dokumentů. Součástí balíčku požadavků objednatele zahrnují:

- **Obecné požadavky objednatele**
Obecné požadavky objednatele popisují, jak mají uchazeči pracovat s požadavky objednatele, a jak mají formulovat jejich finální návrh (nabídku).
- **Obsah technického návrhu a hodnotící kritéria**
Obsah technického návrhu a hodnotící kritéria popisuje konkrétní obsah finálního návrhu a jak budou vyhodnoceny všechny požadované podrobnosti.
- **Rozsah prací včetně popisu projektu**
Rozsah prací zahrnuje popis projektu a další technická kritéria návrhu a některé související stavební práce. Technická kritéria stanoví definici požadavků návrhu, odkazy na normy a metodologie, správu smlouvy, řízení kvality, údržbu stavby a záruky na výrobky.
- **Revize standartních specifikací**
Revize standartních specifikací jsou podobné standardům specifikace změn, ale jsou speciálně upravené pro metodu Design – Build.
- **Zvláštní ustanovení**
Zvláštní ustanovení jsou specifické pro konkrétní projekt.

- **Tabulka odpovědnosti za rizika**

Tabulka odpovědnosti za rizika je grafické znázornění, které vymezuje přidělení rizik a odpovědnosti mezi smluvními stranami. Tabulka odpovědnosti za rizika má sloužit jako nástroj, který zjednodušuje popis, kdo je odpovědný za daný rizikový aspekt projektu.

- **Specifické referenční dokumenty**

Specifické referenční dokumenty jsou definovány v rozsahu prací a jsou součástí balíčku Požadavky objednatele, definují projektové požadavky a poskytují nashromážděná data o projektu. Typy referenčních dokumentů jsou například mapy, dopravní studie, technické zprávy, detaily návrhu a environmentální dokumentace.

- **Typické nabídkové dokumenty**

Typické nabídkové dokumenty jsou například nabídka uchazeče, požadavky na bondy, formulář smlouvy. (WSDOT 2004)

3.4 Výběr zhotovitele

Tato část se zabývá procesem výběru zhotovitele od počátku až k vybrání finálního návrhu, který přináší nejvyšší hodnotu. Je důležité si uvědomit, že hodnotící a výběrový proces je konkurenčním procesem. Na straně týmu objednatele je povinnost ponechat veškeré informace důvěrné. Tyto informace se zveřejní až na konci výběrového procesu. Vedoucí projektu má rozsáhlý hodnotitelský personál, a tak bude muset vyvážit potřebu specifických odborných znalostí a absolutní potřeby důvěrnosti, aby nedošlo k úniku důvěrných informací. Se specialisty, kteří se podílejí na hodnocení návrhů, je proto potřeba podepsat dohodu o zachování důvěrnosti. Vzhledem k tomu, že oba procesy výběru, kvalifikace uchazečů a naplnění požadavků objednatele jsou velice konkurenční, dohoda by se měla vztahovat na oba procesy. (WSDOT 2004)

3.4.1 Kvalifikační požadavky

V některých případech je vhodné jednání s uchazeči ještě před odevzdáním kvalifikačních požadavků, záleží na komplexnosti projektu. Účelem takového jednání je diskuse ohledně záměru zakázky a podrobností projektu. Měl by být projednán výběrový proces, smluvní podmínky, očekávané výstupy projektu a specifické administrační

a technické otázky. Před vydáním balíčku objednatele, by měly být tyto nesrovnalosti vyřešeny a zaneseny do Požadavků objednatele. (WSDOT 2004)

Aby bylo zajištěno, že bodování uchazečů bude konzistentní, měla by být vytvořena šablona bodování pro jednotlivá hodnotící kritéria. Na každé kritérium by měla být vytvořena ideální odpověď, tyto informace je nezbytné udržet důvěrné. (WSDOT 2004)

Všichni uchazeči by měli být seznámeni s výsledkem prvního stupně hodnocení neboli splnění kvalifikačních předpokladů, nejpozději do 30 dní od termínu odevzdání kvalifikačních požadavků. Vybraní uchazeči poté dostanou k dispozici konečnou verzi požadavků objednatele na jejímž základě budou požádáni o vytvoření jejich nejlepšího návrhu. Hodnotící tým připraví následující písemné zprávy pro různé fáze hodnocení:

- Hodnocení kvalifikačních požadavků
- Doporučení technického odborníka
- Hodnotící zpráva technické komise
- Hodnotící zpráva návrhové komise (WSDOT 2004)

3.4.2 Hodnocení technického návrhu

Hodnocení technického návrhu je nejdůležitější a nejvýznamnější úkol hodnotícího týmu objednatele. Hodnocení představuje přezkoumání návrhu uchazeče. Dále se hodnotí navržený postup výstavby. Technický návrh má být přezkoumán, zda je v souladu se smlouvou a příslušnými normami a manuály. Následuje výběr pilotních projektů. Při bodování je jednotlivým technikům přidělena oblast technického návrhu, kterou hodnotí, aby se detailně seznámil a porozuměl danému řešení. Tuto oblast poté bodově ohodnotí a dále je povinen připravit hodnotící zprávu, kde písemně shrne výsledek jeho analýzy. Technici poté jednají s technickou hodnotící komisí nad jednotlivými návrhy. Technická hodnotící komise vydá konečné bodování technického řešení. (WSDOT 2004)

3.4.3 Otevírání cenových nabídek

Po obdržení závěrečných návrhů budou neotevřené cenové nabídky uschovány do té doby, než bude dokončeno hodnocení technického návrhu. Cenové nabídky jsou veřejně otevřeny v předem stanoveném a známém čase. Technická hodnocení

jsou hotová a připravena před veřejným otevřením cenových nabídek. Ceny jsou poté zapsány do hodnotící tabulky. (WSDOT 2004)

3.4.4 Stanovení nejvyššího skóre

WSDOT používá jednoduchou formuli pro stanovení celkového skóre, jedná se o technické skóre dělené nabídkovou cenou. V příkladu níže je maximální možné technické skóre 1000 bodů. Technické skóre se poté upraví o faktor pro vytvoření výsledného celočíselného hodnocení. Například projekt v hodnotě zhruba 10 mil. USD, technické hodnocení maximálně 1000 bodů se upraví o faktor 1 000 000, aby se dosáhlo užitečného celočíselného skóre.

$$\text{Celkové skóre} = (\text{technické skóre} / \text{nabídková cena}) \times 1\,000\,000$$

Obrázek 2 - Výpočet celkového skóre jednotlivých uchazečů (WSDOT, 2004)

	Tým	Technické skóre	Nabídková cena
	A	930	10,937,200
	B	890	9,000,000
	C	940	9,600,000
	D	820	8,700,000
Výpočet	A	$\frac{930 \times 10^6}{10,937,200}$	= 85
	B	$\frac{890 \times 10^6}{9,000,000}$	= 99
	C	$\frac{940 \times 10^6}{9,600,000}$	= 98
	D	$\frac{820 \times 10^6}{8,700,000}$	= 94

V tomto případě by se vítěznou nabídkou stala nabídka uchazeče B, ačkoliv uchazeč C dosáhl nejvyššího technického skóre a uchazeč D podal nejnižší nabídkovou cenu. (WSDOT 2004)

3.4.5 Udělení zakázky

Objednatel následně jedná s vítězným navrhovatelem o provedení zakázky. Pokud nebude možné uzavřít smlouvu s vítězným uchazečem, jednání s ním skončí a začne jednání dalším nejlépe bodovaným uchazečem. Tento proces by pokračoval až do udělení projektu nebo ukončení výběrového řízení. V případě shodného skóre by rozhodovala nižší cenová nabídka. (WSDOT 2004)

3.5 Řízení Design – Build projektu

Po výběru zhotovitele a podpisu smlouvy se objednatel zabývá především administrací smlouvy a zajištěním kvality. Všechny aspekty projektu pro projektování a realizaci výstavby, tak jak je specifikováno, prochází po celou dobu přes projektového manažera zhotovitele. Projektový manažer zhotovitele je odpovědný za aktivity zahrnující zprávy o průběhu projektu, časové plánování, komunikaci, řízení projektu, řízení změn a dohled nad programem kontroly kvality. Odpovědnosti objednatele zahrnují monitorování dodržování smlouvy a časových plánů, zpracování průběžných plateb, kontrola činností zajištění kvality, spolupráci při povolovacích řízeních, jednání o změnách smlouvy a řešení sporů. V případech rychlé výstavby (fast tracking) je kladen velký důraz na včasné zpracování požadavků a rychlou spolupráci ze strany objednatele. (WSDOT 2004)

Návštěva staveniště a schůzka před uzavřením smlouvy je míněna pro seznámení účastníků projektu, přezkoumání smluvních podmínek, diskusi o časovém plánu projektu a vytvoření komunikačních toků pro zahájení projektu. (WSDOT 2004)

Setkání před zahájením výstavby může nastat nedlouho po zahájení projektu. Na tomto setkání je potřeba prodiskutovat administraci smlouvy a koordinaci s vnějšími stranami, jako jsou správci sítí technické infrastruktury a povolovací orgány. U kontraktu Design – Build je za tyto aktivity odpovědný zhotovitel, a proto je i odpovědný vést toto setkání. (WSDOT 2004)

3.5.1 Projektový tým objednatele

Projektový tým potřebný během průběhu realizace je podobný jako v případě projektového týmu u tradičního generálního dodavatelství. V závislosti na velikosti projektu, jsou primárními členy týmu:

- Vedoucí projektu
- Asistent vedoucího projektu
- Projektanti
- Technický dozor
- Odborník na stavební materiály
- Specialista řízení kvality

Úlohy členů týmu se liší dle konkrétního projektu. Vzhledem k tomu, že realizace projektu Design – Build je typicky velice rychlá ve fázi projektování, je třeba projektovému týmu představit smluvní podmínky. Měly by se řešit postupy v případě řešení změn a jaké postupy budou použity při přijetí změn. (WSDOT 2004)

3.5.2 Příprava projektové dokumentace

Zhotovitel by měl zahájit přípravu dokumentů pro realizaci projektu nezbytným šetřeními a studii vyžadovaných jejich návrhem a ustanoveními smlouvy. Důležitými aspekty pro realizaci projektu jsou rovněž zajištění přístupu na stavbu, a především veškerá nutná povolení, která jsou dle smlouvy odpovědností zhotovitele. (WSDOT 2004)

Objednatel potřebuje zajistit, že kritéria projektu a smluvní dokumenty splňují standardy a požadavky pro projekt, nezaručují ale použitelnost projektové dokumentace. Zhotovitel zaručuje, že projektová dokumentace a konstruované výrobky splní zamýšlené výsledky objednatele. U metody Design – Build je odpovědnost za proveditelnost konstrukčních prvků na straně zhotovitele, jakožto projektanta a stavitele v jedné osobě. Jestli návrh zhotovitele odpovídá požadavkům dlouhodobého provozu a údržby projektu je pro objednatele důležité a tyto požadavky musí být zahrnuty v zadávacích dokumentech. Změny návrhu během výstavby, které mají vliv na provoz a údržbu a nebyly popsány v návrhových kritériích objednatele, budou předmětem změny smlouvy. (WSDOT 2004)

3.5.3 Testování materiálů

Objednatel by měl mít připravené požadavky, které musí zhotovitel dodržovat při přípravě systému dodržení kvality, jenž definují postupy kontroly kvality pro produkty součástí projektu. Některé funkce zajištění a kontroly kvality jsou na straně objednatele. Úlohou objednatele je provádět ověřovací zkoušky, nezávislé vzorkování a kontroly výroby. Povinnosti zhotovitele jsou testování materiálů, kontrola prováděcích výkresů a neustálá kontrola výstavby. (WSDOT 2004)

3.5.4 Technický dozor investora

Technický dozor investora je u tohoto systému méně rozsáhlý než v případě tradičního dodavatelství. Primární rolí technického dozoru je sledování průběhu výstavby oproti stavebním dokumentům předloženým zhotovitelem. (WSDOT 2004)

3.5.5 Změny smlouvy

Změny smlouvy u projektů Design – Build by měly být omezeny pouze na oblasti, které nebyly obsaženy v balíčku Požadavků objednatele, nebo nelze splnit Požadavky objednatele. To může nastat, když je předběžný návrh natolik pokročile zpracovaný, že se mezi ním a návrhem zhotovitele objevují konflikty. Pokud taková situace nastane, pak je změna smlouvy na místě. Postupy pro schvalování, správu a provádění změny by měly být popsány v Manuálu projektu, který je součástí balíčku Požadavků objednatele. (WSDOT 2004)

3.5.6 Žádost o dílčí platbu

Zhotovitel připravuje žádost o dílčí platbu obvykle na měsíční bázi, což je následně prověřeno objednatelem ověřením odhadu postupu výstavby. Žádost o průběžnou platbu vychází z harmonogramu plateb dohodnutých s objednatelem před podáním první žádosti o dílčí platbu. (WSDOT 2004)

3.6 Dokončení projektu

Projekt Design – Build se ukončí po splnění všech smluvních podmínek. Procesní kroky při oficiálním dokončení díla jsou shodné s kroky v případě generálního dodavatelství. Objednatel provede závěrečnou kontrolu a poskytne zhotoviteli seznam vad a nedodělků. Zhotovitel je odpovědný za přípravu všech požadovaných dokumentů a postupně je poskytne objednateli. Předáním stavby se potvrzuje, že dokončený produkt splňuje smluvní podmínky. Záruční ustanovení popisují požadovaný stav jednotlivých funkčních celků po dobu záruky. Úplné dokončení díla nastane až ve chvíli, kdy uplynou veškeré záruční lhůty a stav jednotlivých celků projektu bude v souladu s požadavky a ustanoveními ve smlouvě. Alternativou k záručním podmínkám je program údržby, který má udržovat projekt ve stavu odpovídajícím alespoň minimálním požadavkům na sjednanou dobu. Úplné dokončení projektu se podobá záručním podmínkám, kdy je stav projektu takový, že splňuje požadavky stanovené ve smlouvě, nebo je opraven, aby tyto podmínky splňoval. Úkony spojené s ukončením smluvního vztahu spočívají téměř na straně objednatele. Objednatel potvrdí úplné dokončení díla, přičemž stanovením úplného dokončení díla končí záruční doba a od tohoto okamžiku smluvní strany nejsou vůči sobě jakkoliv vázány. (WSDOT 2004)

3.7 Proč aplikovat DB projekty?

Tato zdůvodnění vychází především ze zdroje (Vondruška 2018) a pochopením souvislostí z prostudování zdrojů v této práci zmíněných.

- Více rizik je přeneseno na stranu zhotovitele.
- Po podpisu smlouvy je objednateli k dispozici celková cena projektu.
- Pro objednatele je bezpečnější v případě správně definovaných požadavků.
- Objednatel uzavírá pouze jeden smluvní vztah, a to se zhotovitelem.
- Lepší komunikace mezi stranami.
- Rychlejší zahájení realizace a možnost zkrácení doby výstavby.

3.8 Proč neaplikovat DB projekty?

Tato zdůvodnění vychází především ze zdroje (Vondruška 2018) a pochopením souvislostí z prostudování zdrojů v této práci zmíněných.

- Objednatel ztrácí částečně kontrolu nad projektem
- Nepřesně definované požadavky, jsou následně předmětem změny smlouvy.
- Jakékoliv změna zákazníka při realizaci díla může být v případě Design – Build výrazně dražší než u generálního dodavatelství.
- Požadavky objednatele a představa o projektu musí být jednoznačně formulované.
- Vyžaduje vysoké zapojení odborníků při definici požadavků a představy o projektu.
- Nutnost kvalitně zpracované studie, na jejímž základě jsou poté vytvářeny další stupně projektové dokumentace.

4 Partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP)

Public Private Partnership (dále jen PPP) neboli Partnerství veřejného a soukromého sektoru je nejčastěji používáno jako metoda DBFO (Design – Build – Finance - Operate), případně DBFOM (Design – Build - Finance – Operate - Maintain).¹

PPP projekty jsou dohody mezi veřejným sektorem (nejčastěji stát, kraj, obec) a soukromým sektorem (nestátní společnost, nebo sdružení nestátních společností). Soukromý sektor vstupuje do smluvního vztahu s veřejným sektorem za účelem realizace veřejné infrastruktury, občanských zařízení a příbuzných služeb. Soukromý sektor zajistí financování investice a v průběhu smluvního vztahu se soukromým sektorem získává finanční náhradu za investici. Při ukončení tohoto vztahu je projekt předán/prodán veřejnému sektoru. (Klee 2015)

Veřejný sektor si buď nemůže dovolit plnou finanční a provozní odpovědnost, nebo jí často ani nechce, a tak přistupuje dohodám o PPP. Nejčastějšími důvody jsou kapitálová náročnost, kterou si objednatel v dané chvíli nemůže dovolit, dále pak vysoké požadavky na personál a odborné znalosti, které jsou potřeba pro řízení těchto projektů. Privatizace projektů jako jsou silnice, dálnice, železnice, mosty, nebo projektů, které by mohly mít dopad na národní bezpečnost, není pro stát žádoucí, a tak často přistupuje k využití dodavatelského systému PPP projektů k rozvoji své infrastruktury. Základní principy partnerství veřejného a soukromého sektoru jsou následující:

- Veřejný sektor využívá zkušeností a dovedností soukromého sektoru k pokrytí všech důležitých aspektů projektu (provozování a údržba, financování, výstavba, projektování).
- Veřejný a soukromý sektor určitým způsobem sdílejí rizika a výtěžek z těchto projektů.
- Veřejný sektor si udržuje určitou kontrolu nad projektem například smluvními ustanoveními, které umožňují kontroly a audity projektu.
- Veřejný sektor si zachovává vlastnictví projektu. (Practical Law 2018)

¹ Design – zajištění projektové dokumentace; Build – dodávka kompletu stavebních prací; Finance – zajištění vlastního financování dodavatelem; Operate – provozování díla po sjednanou dobu; Maintain – údržba a opravy díla po sjednanou dobu. (Klee 2015)

PPP projekty jsou složité a mohou vyvolávat spoustu otázek a rozpaků k jejich aplikaci. Úplný rozbor a diskuse nad těmito otázkami je tudíž mimo rozsah této práce. Tato kapitola nabízí úvod a pohled na nejdůležitější otázky týkající se partnerství veřejného a soukromého sektoru.

4.1 Oblasti využití PPP projektů

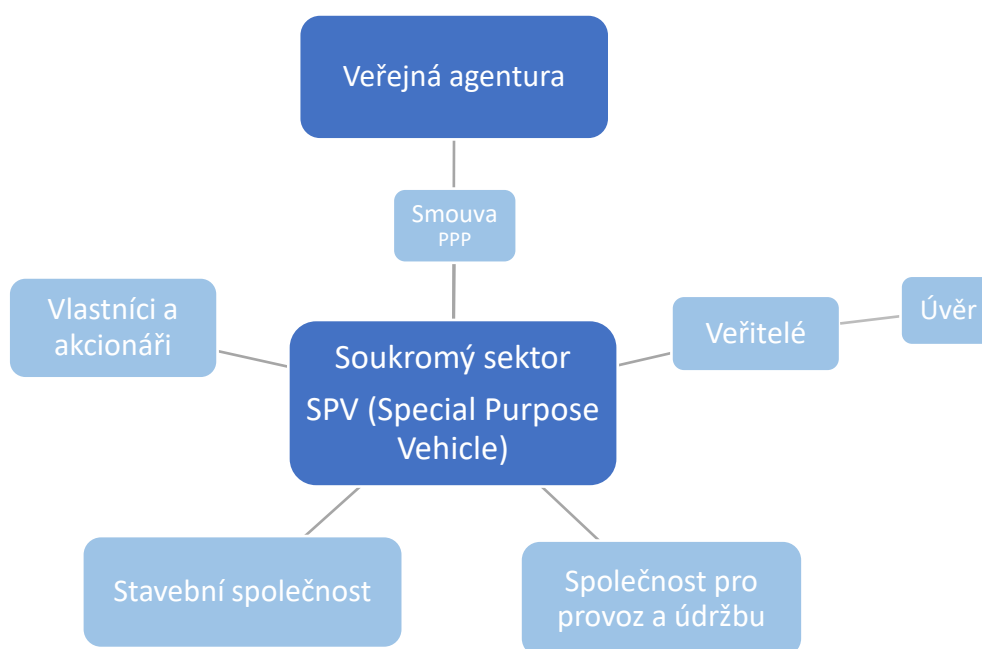
- a) Vybudování a rozvíjení velké škály infrastrukturních projektů jako jsou dálnice, mosty, železnice, elektrárny, přístavy, věznice, zařízení na zpracování odpadů, školy a nemocnice.
- b) Oprava, rekonstrukce nebo rozšíření stávajících infrastrukturních projektů. Takovéto významné zásahy do infrastruktury vyžadují velké kapitálové investice, což zdůvodňuje využití dodavatelského systému PPP.
- c) Zpeněžení nedostatečně výkonné infrastruktury, aby veřejnému sektoru poskytla potřebný kapitál. Za předpokladu, že se infrastruktura k tomuto využije, je potřeba, aby příjmy, které mají plynout z práva provozovat daný projekt (často označované jako koncese), byla dostatečná k ospravedlnění zavedení tohoto systému a pokryla ztráty z průběžných příjmů projektu. (Practical Law 2018)

4.2 Struktura PPP projektů

4.2.1 SPV (Special Purpose Vehicle)

Jedná se obvykle o soukromou společnost účelově založenou pro konkrétní PPP projekt. Tento právní subjekt je vytvořen výhradně pro naplnění specifických cílů projektu, tj. vytvoření návrhu, výstavbu, financování, provoz a údržbu projektu. U rozsáhlejších projektů se obvykle jedná o konsorcium tvořené stavební společnostmi, společnostmi pro údržbu infrastruktury a bankou. SPV získává finanční prostředky na zaplacení projektové fáze a výstavby převážně z úvěrů a jejích akcionářů. Pro provoz a údržbu infrastruktury získává SPV od státu koncesi po dobu trvání partnerství. (UNECE 2012; Tomek 2018)

Obrázek 3 - Struktura PPP projektu (UNECE 2012; Tomek 2018)



4.3 Výhody PPP projektů

Veřejný sektor obvykle upřednostňuje PPP projekty právě díky výhodám, které jsou popsány níže. Záleží však na konkrétním projektu a sjednané struktuře PPP projektu, popsané výhody totiž nemusí být platné ve všech případech.

4.3.1 Přenesení rizika

Využitím PPP projektů může veřejná agentura přesunout některá nebo všechna rizika na stranu soukromého sektoru a současně si zachovat určitou míru kontroly nad projektem. Ve strukturách PPP projektů, kde je veřejná agentura odpovědná za financování, je její odpovědnost zpravidla dobře definovaná limitovaná. Více je zmíněno v podkapitole Druhy PPP projektů. (Practical Law 2018)

4.3.2 Jediný způsob, jakým lze projekt realizovat

Z důvodů rozpočtových omezení a neochotě, anebo neschopnosti zvýšit státní příjmy, nebo vytvářet další dluhy k financování nákladných projektů může být využití soukromého kapitálu jako jediné řešení, jakým je možné projekt vybudovat, rozšířit či opravit. PPP projekty mohou být také upřednostňovány, protože se platby provádí postupně v průběhu času a nikoliv najednou, nicméně není vhodné tento přístup přehánět, protože by mohlo dojít k podobným komplikacím jako v níže popsaném případě Selhání PPP projektů ve Velké Británii. (Practical Law, 2018)

4.3.3 Snížení státního dluhu

Ve Spojených státech amerických musí často jednotlivé státy a města vydávat dluhopisy, aby získaly kapitál pro rozvoj svých infrastrukturních projektů. U projektů, kde je za financování odpovědný soukromý sektor, se veřejný sektor nemusí zadlužovat, aby mohl uskutečnit významné kapitálové investice a na konci dohody obdrží dokončený projekt. (Practical Law 2018)

4.3.4 Menší zatížení rozpočtu

Veřejné agentury obvykle nemají dostatek zdrojů k financování všech plánovaných projektů, a tak musí rozhodnout, které projekty budou financovány. Při využití PPP projektů není rozpočet zatížen vysokými výdaji v krátkém časovém horizontu, načež může tyto zdroje využít k financování jiných projektů nebo priorit. (Practical Law 2018)

4.3.5 Šetří náklady

Tím, že se přenesou většina odpovědnosti na jednu stranu, může veřejná agentura ušetřit na nákladech plynoucích ze smluvních vztahů s dalšími stranami. Soukromá společnost odpovědná za projektování, přípravu, výstavbu, financování a provozování projektu se bude spíše soustředit na optimalizaci nákladů celého životního cyklu projektu než na její výnosy ze specifické činnosti v rámci celého projektu, jako v případě tradičního dodavatelského systému DBB. (Practical Law 2018)

4.3.6 Lepší výkonnost aktiv

Soukromá společnost obvykle financuje své náklady na projektování, přípravu a výstavbu z cizích zdrojů, výnosy z projektu jsou poté použity ke splácení dluhu. Výsledkem je, že veřejný sektor tím získá pobídku, aby byl projekt vybudován a fungoval natolik dobře, že bude schopen splácet dluh. Věřitelé soukromé společnosti si obvykle provádějí důkladné analýzy proveditelnosti projektu, aby se ujistily, že soukromá společnost je poté schopna svůj dluh splácet. (Practical Law 2018)

4.3.7 Vyhýbá se podezřele nízkým nabídkám

Při tradičním způsobu zadávání veřejných zakázek formou DBB neboli generálním dodavatelstvím se zakázky na projekční práce a dodávku stavebních prací soutěží zvlášť. To může vést k tomu, že uchazeč podá podhodnocenou nabídku, aby zakázku získal. Může se stát, že vítězný uchazeč s nejnižší nabídkou posléze vznáší nároky na náhradu za jakékoliv změny a nepředvídatelné okolnosti projektu, a to často vede k časově a finančně nákladným řešením vzniklých sporů. (Practical Law 2018)

4.3.8 Technická odbornost

PPP projekty umožňují soukromým společnostem využít vlastních technických a profesních dovedností. Jsou projekty, které jsou natolik specifické a vyžadují hluboké odborné znalosti, které veřejný sektor nemá. (Practical Law 2018)

4.3.9 Transparentnost

Veřejné a vládní zakázky jsou často přidělovány politickým přívržencům nebo z politických důvodů. PPP projekty bývají transparentnější než jiné typy veřejných zakázek zejména z těchto důvodů:

- PPP projekty jsou typicky prováděny v souladu s předpisy, které stanovují požadavky na projekt.
- Veřejné agentury obecně provádějí důkladné audity a analýzy, aby bylo zjištěno, zda je PPP nejvhodnějším dodavatelským systémem projektu.

- Soukromé společnosti musí často přesvědčovat politiky a veřejnost, že jde opravdu o efektivní využívání veřejných zdrojů a majetku, což by je v opačném případě mohlo významně poškodit. (Practical Law 2018)

4.3.10 Lepší údržba a provoz

Veřejné agentury jsou obvykle schopné kapitálově pokrýt investici potřebnou pro realizaci výstavby projektu, méně zdatné jsou ale při alokovaní zdrojů na pravidelnou údržbu a opravy této infrastruktury z dlouhodobého hlediska. Provoz a údržba těchto projektů každoročně vyžaduje vysoké náklady, na které v rozpočtech často nezbývají peníze. Využitím PPP projektu se tato odpovědnost váže k soukromé společnosti po celou sjednanou dobu. (Practical Law 2018)

4.4 Nevýhody PPP projektů

4.4.1 Vysoké transakční náklady

Určit, že PPP je pro daný projekt vhodný vyžaduje čas a náklady. Náklady na vypracování projektových dokumentů pro PPP jsou vysoké, nicméně tyto náklady mohou být dobře spravovány, pokud dojde ke standardizaci postupů a dohod PPP prostřednictvím legislativy. Ve světě existují iniciativy sloužící ke standardizaci smluv používaných v těchto vztazích a ke vzdělávání státních zaměstnanců o tom, jak řídit projekty PPP (například FHWA Office of Innovative Program Delivery, BATIC – Build America Transportation Centre). (Practical Law 2018)

4.4.2 Vysoké finanční náklady

Veřejné agentury jsou obvykle schopny dosáhnout na levnější úvěry než soukromé společnosti především z důvodu, že se věřitelé domnívají, že selhání ze strany státu nebo veřejného subjektu je méně pravděpodobné. (Practical Law 2018)

4.4.3 Ztráta kontroly nad provozem

Ve mnoha strukturách PPP projektů je významná kontrola nad provozováním projektu delegována na stranu soukromé společnosti. Smlouvy o PPP projektech jsou typicky tvořeny tak, aby veřejné správě poskytovaly rozsáhlé monitorovací a auditorská práva k zajištění správného řízení a provozu projektu. (Practical Law 2018)

4.4.4 Ztráta průběžných výnosů

U některých PPP projektů se veřejné agentury vzdají práva na příjmy z provozování projektu veřejností po dobu trvání smlouvy. Takovou ztrátu výnosů však nelze vyhodnocovat samostatně, protože k provozování infrastruktury se současně vážou náklady na provoz, údržbu a opravy. (Practical Law 2018)

4.4.5 Vyšší poplatky pro uživatele

Poplatky hrazené uživateli mohou být vyšší v případě, že je infrastruktura provozována soukromou společností než v případě státní agentury. Důvodem může být to, že soukromá společnost chce, aby se jí vrátil poplatek, který zaplatila za koncesi a dosáhnout zisku. Nicméně tyto poplatky mohou být dobře řízeny pomocí mechanismů jako je omezení o růstu poplatků zahrnuté ve smlouvě o PPP, například nutnost výkonného nebo legislativního schválení pro jakékoliv zvýšení poplatků. (Practical Law 2018)

4.5 Druhy PPP projektů

Existuje mnoho způsobů struktury PPP projektů podle specifík jednotlivých projektů. Záleží především na následujících aspektech:

- Funkce, kterou má soukromý sektor plnit (projektování, výstavba, financování, provozování, údržba).
- Zda je projekt novostavbou, úpravou nebo zpeněžením současných projektů.
- Jakou míru kontroly chce mít veřejná agentura nad projektem v jednotlivých fázích.
- Charakter projektu ve smyslu jeho důležitosti pro národní bezpečnost, suverénnost nebo důležitou vládní službu. PPP smlouvu lze strukturovat způsobem,

aby umožňoval soukromému sektoru projekt pronajímat nebo provozovat, nikdy však vlastnit.

- Zda bude projekt v majetku soukromé společnosti v jakékoliv fázi projektu.
- Podle zbytkové hodnoty, jakou bude mít projekt na konci dohody o PPP.
- Legislativní podmínky pro PPP projekty. Některé právní předpisy mohou specifikovat, jaké druhy projektů jsou vhodné pro určité dodavatelské systémy. (Practical Law 2018)

4.6 Možnosti strukturování plateb u PPP projektů

Dle Practical Law (2018) existuje více možností, jak soukromá společnost získává platby za sjednané služby dle smlouvy o PPP, které jsou popsány níže.

4.6.1 Model dostupnosti (Availability model)

Veřejná agentura splácí soukromé společnosti sjednané poplatky, pokud je projekt k dispozici (infrastrukturu lze využívat), přičemž záleží na dosažení sjednaných výkonnostních kritérií a dodržení norem. V tomto případě nese veřejná agentura vlastní riziko spojené s poptávkou a využitím, neboť částka, kterou platí soukromé straně, se nemění ani v případě, že se projekt nepoužívá v předpokládaném rozsahu. Veřejná agentura může kompenzovat tyto platby uživatelskými poplatky obdržnými od veřejnosti za využívání projektu. Platební závazky veřejného sektoru vůči soukromému nejsou nijak spojeny faktem, zda veřejný sektor skutečně poplatky od veřejnosti vybírá. V důsledku toho se struktura těchto poplatků spoléhá na veřejný rozpočet a může na něj vytvářet značný tlak. Placení poplatků po dobu trvání projektu soukromé společnosti však může být pro veřejný rozpočet vhodnější než provést celou kapitálovou investici přímo pro vybudování projektu. Tato struktura financování projektu s sebou nese další obavy jako jsou:

- Pokud je vyžadováno schválení rozpočtu k provádění plateb soukromé společnosti, tak zde existuje riziko, že takové schválení nebude poskytnuto včas případně vůbec.
- Existuje možnost, že by veřejná agentura neplnila své závazky? V závislosti na umístění projektu by měla soukromá strana projektu zvážit obstarání pojištění politického rizika. Podle Practical Law (2018) pojištění politického rizika může chránit před ztrátami způsobenými: znárodněním nebo vyvlastněním jejich majetku

místní vládou; neschopností převést místní měnu na požadovanou devizu nebo přenést cizí měnu mimo hostitelskou zemi v případě mezinárodní spolupráce; politickým násilím jakou jsou války, revoluce a politické konflikty; akty terorismu; porušením smlouvy nebo neplněním závazků hostitelskou vládou.

- Definice toho, že je projekt dostupný neboli k dispozici pro využití. Pokud musí být projekt vyřazen z provozu kvůli události vyšší moci, kvůli opravě, nebo na pokyn veřejné agentury. Jaké jsou povinnosti veřejné agentury uhradit náklady za tyto okolnosti?
- Je veřejná agentura součástí dalších PPP projektů s touto platební strukturou? Čím více těchto smluv existuje, tím větší je tlak na rozpočet, a tudíž i riziko včasného hrazení poplatků. (Practical Law 2018)

4.6.2 Stínové mýtné

Obvykle používané pro dopravní projekty, kde je soukromý sektor placen veřejným sektorem na základě toho, jak je projekt využíván (například částka za vozidlo, které daným úsekem projede) a není placen přímo uživatelem zařízení. Toto se používá zejména na silnicích, kde není možné, aby se platilo mýtné. Jinými slovy, čím více se cesta využívá, tím více veřejná agentura zaplatí soukromé společnosti. Jak je patrné, je zde riziko příliš vysokých plateb kvůli vysokému využití cesty. Aby se toto riziko a tlak na rozpočet minimalizovaly, dohody obvykle obsahují horní hranici částky, kterou má veřejná agentura platit. Díky této platební struktuře je riziko poptávky rozděleno mezi obě strany dohody. Tato metoda nese některá rizika stejná jako v případě fixních plateb, kromě těchto rizik by měl soukromý sektor zvážit také následující okolnosti:

- Projekt je používán, tak jako se předpokládalo.
- Veřejný sektor nevytváří jiný konkurenční projekt, který by mohl snížit poptávku soukromé společnosti.
- Vláda nebo veřejná správa nepřijala právní předpisy, které snižují poptávku. Například změny v územním plánu.
- Využití projektu lze nezávisle ověřit. (Practical Law 2018)

4.6.3 Uživatelské poplatky

V rámci této struktury platí koncoví uživatelé za užívání zařízení přímo soukromému sektoru. Příkladem je mýto. Výsledkem je, že riziko poptávky a výběru poplatků je na straně soukromého sektoru. Aby soukromý sektor snížil svá rizika, je potřeba následujících opatření:

- Provést rozsáhlé studie ohledně provozu a další potřebné studie, aby byla zjištěna rozumná míra využití v budoucím provozu.
- Požadovat na veřejné agentuře souhlas, že nebude budovat jiný konkurenční projekt nebo že nebude vytvářet novou legislativu, která by mohla nepříznivě ovlivnit poptávku.
- Požadovat po veřejné agentuře, aby zajistila určitou minimální míru využití. V případě, že se této míry nedosáhne, aby veřejná agentura provedla soukromému sektoru platby dorovnávací minimální míru využití.
- Zahrnout ustanovení o prodloužení nebo obnovení partnerství, aby stranám soukromého sektoru poskytla dostatek času na získání návratnosti investice. (Practical Law 2018)

4.7 Postup při výběrovém řízení

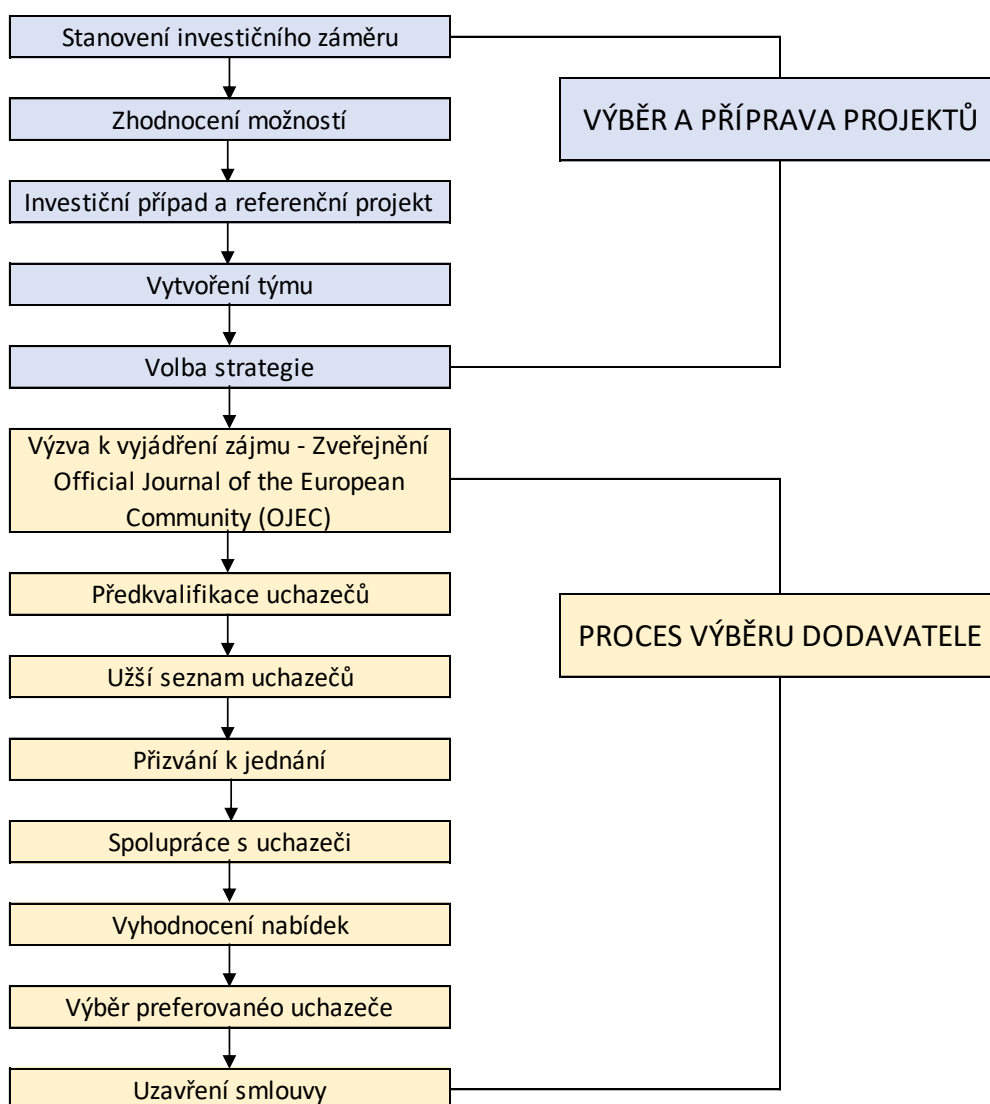
Výběrové řízení na dodávku PPP je navrženo tak, aby soukromý sektor zajistil dlouhodobé řešení jednak výstavby infrastruktury, tak i jejího provozu (koncese). Tento proces končí zadáním zakázky soukromé společnosti schopné ufinancovat, realizovat výstavbu, provozovat a udržovat infrastrukturu po sjednanou dobu smlouvy. Zároveň veřejný sektor požaduje, aby sjednané zařízení plnilo svůj úkol a aby bylo dostupné k užívání po celou dohodnutou dobu. Tento dodavatelský systém má zajistit nejvyšší hodnotu za vynaložené prostředky a úroveň služeb v průběhu životního cyklu projektu, od stavby po uvedení do provozu a během provozu infrastruktury. (European Construction Institute 2003)

Výběrové řízení na PPP je pro soukromou společnost zdlouhavé, finančně nákladné a vysoce rizikové. Od momentu, kdy je podepsána smlouva je soukromá společnost zavázána k výstavbě a provozu projektu po velice dlouhou dobu, obvykle 30 let. Dopadům špatných rozhodnutí ve fázi výběrového řízení se následně složitě předchází, a to může mít

negativní dopad na celou investici. Není snadné odstoupit od problémového projektu, navíc změna financování již rozběhlého projektu bývá velice náročná a v některých případech není možná. Pokuty za nedostupnost zařízení ve sjednaném čase během provozní fáze mohou být velmi vysoké, přerušení provozu zařízení z důvodu údržby a oprav jsou rovněž rizikem, kdy je soukromá společnost vystavena smluvním pokutám. (European Construction Institute 2003)

Podle European Construction Institute (2003) je v sázce hodně, ale zisk je v případě úspěšného projektu vysoký pro obě strany. V grafice níže jsou popsány klíčové fáze a stupně výběrového řízení.

Obrázek 4 - Vývojový diagram výběrového řízení PPP projektu (European Construction Institute 2003)

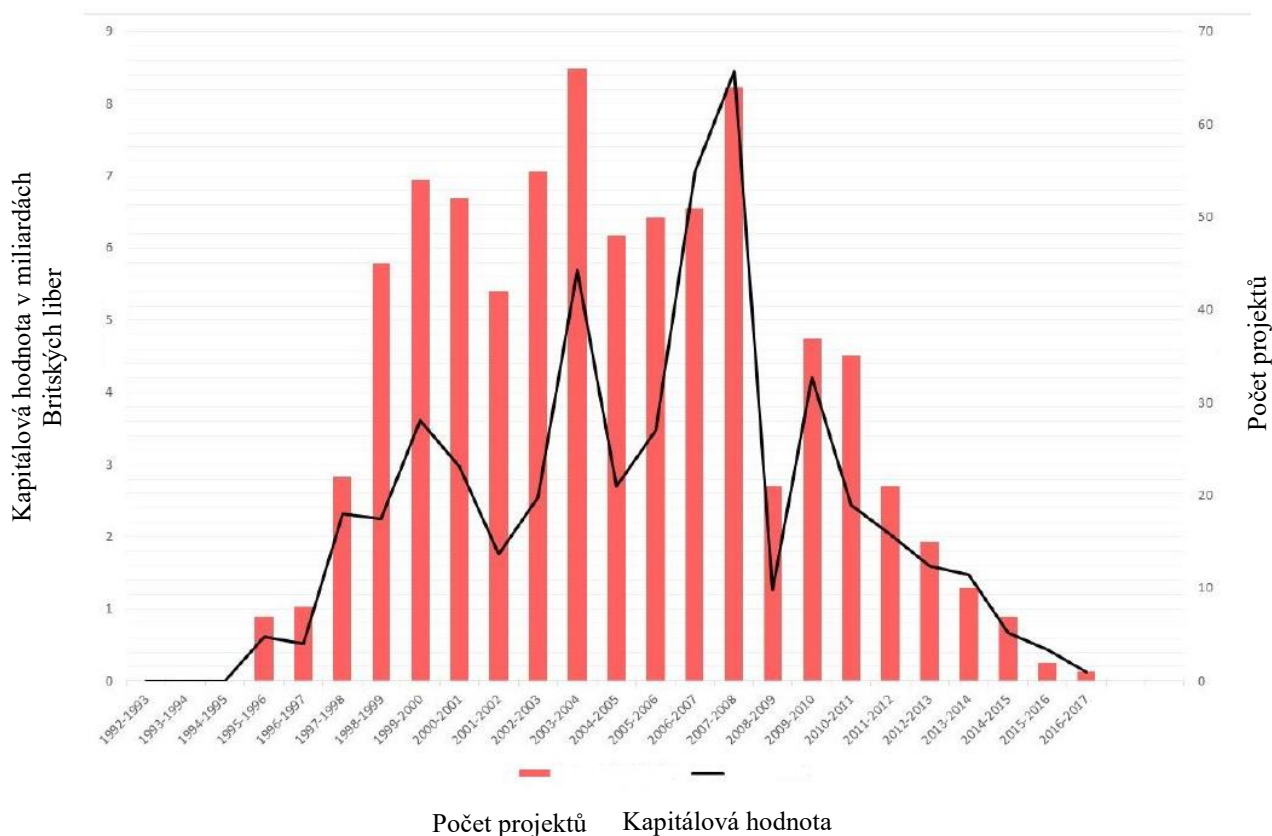


4.8 Příklad: Situace PPP projektů ve Velké Británii

Rozsah tohoto případu vychází zejména z článku *The UK's PPPs disaster* (Benjamin & Jones 2017) a dále z oficiální zprávy *Private Finance Initiative and Private Finance 2 projects: 2017 summary data (2018)* a jejích příloh zpracované vládou agenturou HM Treasury. Ve Velké Británii se PPP projekty začaly používat od roku 1992, dříve se nazývaly PFI (Private Finance Intention), tedy Iniciativa soukromých financí. Nově se partnerství veřejného a soukromého sektoru nazývá PF2, které vzniklo revizí metodiky PFI. Množství PPP projektů rychle rostlo jakožto prostředek pro využití soukromého sektoru v oblastech veřejného sektoru, protože v té době by byla privatizace veřejně nepřijatelná.

Projekty podepsané před květnem 2010 dosahují kapitálové hodnoty 50,6 miliardy liber, přičemž projekty podepsané od května 2010 do roku 2017 dosahují kapitálové hodnoty 8,4 miliardy liber. V roce 2017 činí platby soukromému sektoru za projekty podepsané před květnem 2017 9,7 miliardy liber, což je 91 % z celkových plateb. Mezi lety 1997 a 2010 bylo podepsáno průměrně 55 smluv za rok, od května 2010 bylo podepsáno 84 smluv čili v průměru 12 za rok. (HM Treasury 2018)

Obrázek 5 - Počet podepsaných PPP projektů v UK za rok (HM Treasury 2018)



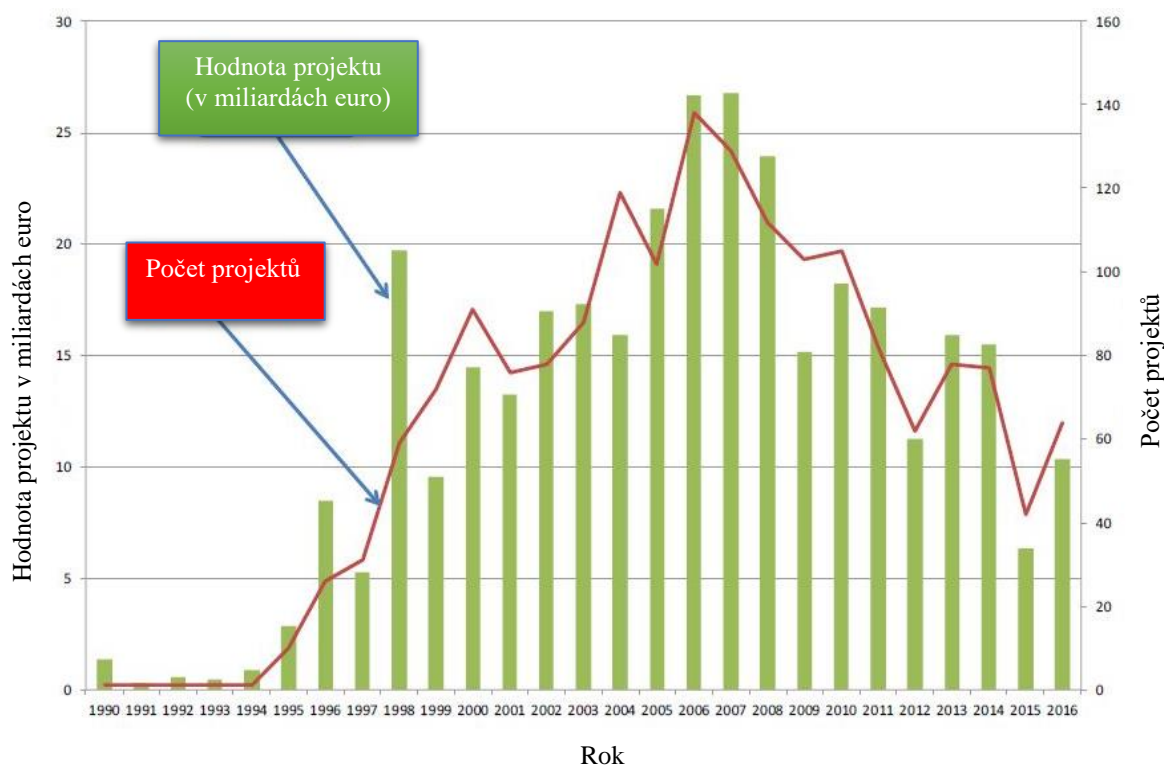
Do roku 2012 byl primárním modelem pro PPP projekty model PFI. Během roku 2012 provedla vláda podrobný přehled o PFI modelech, aby vyřešila kritiku týkající se tehdejší formy uzavírání PPP smluv. V prosinci roku 2012 byl zahájen nový model PF2 (Private Finance 2). Nový model PF2 zvyšuje transparentnost, snížil dobu zadávání zakázek a zlepšil flexibilitu smluv o soukromém financování. Vláda má k dispozici mnoho mechanismů, které přináší investice do infrastruktury a podporují tím růst, ale jsou používány pouze u projektů, které mají hodnotu za peníze (Value for Money, viz dále). Zde jsou klíčové rozdíly mezi PFI a PF2:

- Vláda v projektech nyní působí jako minoritní spoluvlastník (spoluvlastník SPV), aby získala lepší přehled o vnitřním fungování projektů, zlepšila přehled o rizicích projektu a byla schopna sledovat jeho finanční výkonnost. Toto dále přináší lepší spolupráci při řízení projektu a řízení rizik.
- Byla zavedena opatření ke zkrácení doby zadávání zakázek.
- Podobné služby jako jsou úklid a ostraha byly ze standardní smlouvy odstraněny, aby bylo dosaženo větší flexibility při rozhodování, jaká úroveň služeb má být poskytována.
- Zlepšení transparentnosti, včetně zveřejňování výnosů vlastního kapitálu a zlepšení poskytování informací v rámci smluv. (HM Treasury 2018)

4.9 Příklad: Nedostatky a omezené výhody PPP projektů v EU

Od devadesátých let dvacátého století bylo v rámci Evropské unie uzavřeno 1749 PPP projektů o celkové hodnotě 336 miliard EUR. Většina PPP projektů byla využita v oblasti dopravy, která v roce 2016 představovala třetinu celkové roční investice do PPP projektů. Následují investice do oblasti zdravotnictví a školství.

Obrázek 6 - Celkový počet a hodnota nově uzavřených PPP smluv v rámci EU (European Court of Auditors 2018)



Fondy EU se pro potřeby PPP projektů doposud využívaly velice málo, ačkoliv Evropská komise již několik let vybízí k využívání PPP jako potenciálně účinný prostředek pro dosažení projektů. Během let 2000 až 2014 bylo pouhých 84 PPP projektů s celkovými náklady 29,2 miliardy EUR spolufinancováno s podporou evropských fondů, jejichž podpora činila 5,6 miliardy EUR. Hlavními zdrojem financování EU byly granty ze strukturálních fondů a fondy soudržnosti, následovala podpora finančními nástroji ve spolupráci s Evropskou Investiční Bankou. (European Court of Auditors 2018)

Obrázek 7 - Evropské prostředky v PPP projektech mezi lety 2000 až 2014 (European Court of Auditors 2018)

Sektory	Počet projektů	Celkové náklady	%	Spoluúčast EU	%
Doprava	24	25 538	87	4 555	81
ICT	28	1 740	6	472	8
Ostatní sektory	32	1 964	7	613	11
Celkem	84	29 242	100	5 640	100

Obrázek 8 - Evropské prostředky v PPP projektech mezi lety 2000 až 2014 dle států (European Court of Auditors 2018)

Státy	Počet projektů	Celkové náklady	Spoluúčast EU	Spoluúčast EU v %
Řecko	8	6 806	3 301	58,53%
Portugalsko	3	2 379	564	10,00%
Francie	21	9 856	324	5,74%
Španělsko	4	2 422	311	5,51%
Polsko	4	388	272	4,82%
Německo	14	2 147	254	4,50%
Itálie	6	553	210	3,72%
Velká Británie	3	2 212	110	1,95%
Belgie	2	686	101	1,79%
Irsko	3	1 286	81	1,44%
Litva	3	99	40	0,71%
Slovinsko	10	52	36	0,64%
Chorvatsko	1	331	20	0,35%
Malta	1	21	12	0,21%
Estonsko	1	4	4	0,07%
Celkem	84	29 242	5 640	100,00%

V této zprávě Evropský Účetní Dvůr (European Court of Auditors 2018) zkoumá 12 projektů spolufinancovaných EU ve Francii, Řecku, Španělsku a Irsku v oblasti silniční dopravy a informačních a komunikačních technologií. Tyto státy představují přibližně 70 % celkových projektových nákladů na PPP projekty spolufinancované EU. U zkoumaných projektů bylo zkoumáno, zda jsou schopné dosáhnout výhod, které aplikace PPP projektů předpokládá. Zda byly založeny na spolehlivých analýzách a vhodných přístupech a zda celkový institucionální a právní rámec v těchto státech byl adekvátní pro úspěšnou realizaci PPP projektů. Celkově bylo zjištěno následující:

- PPP projekty umožnily veřejným orgánům dosáhnout a obstarat projekty rozsáhlé infrastruktury prostřednictvím jednoho procesu, na druhou stranu zvýšily riziko nedostatečné hospodářské soutěže, čímž dostaly zadavatele do slabší vyjednávací pozice.
- Zadávání PPP projektů běžně vyžaduje vyjednávání o aspektech, o kterých se v případě tradičního dodavatelského systému nejedná, a tudíž zabere více času. Jedna třetina z dvanácti zkoumaných projektů byla se zadáváním zakázek trvajícím 5 až 6,5 let postížena značným zpožděním.

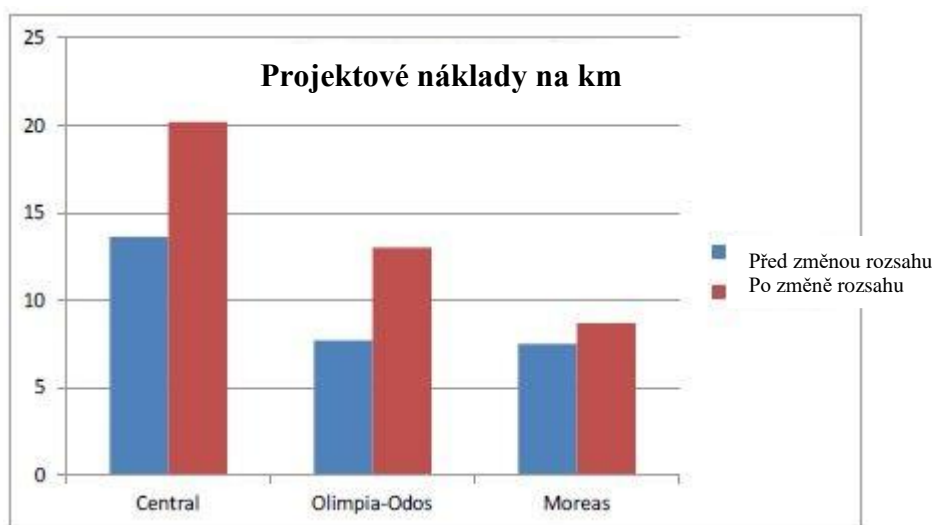
- Podobně jako v případě tradičních dodavatelských systémů byla většina projektů postižena nedostatečnou výkonností ve formě zpoždění během výstavby a značným nárůstem nákladů. Celkem sedm (v celkové výši nákladů 7,8 miliardy EUR) z devíti dokončených projektů čelilo zpoždění v rozmezí 2 až 52 měsíců. Bylo nezbytné uhradit navíc 1,5 miliardy EUR v případě pěti projektů v Řecku a Španělsku pro dokončení dálnic, přibližně 30 % z těchto nákladů bylo poskytnuto z prostředků EU.
- Řecku, které je největším příjemcem příspěvků z EU (59 % z celkových nákladů řeckých projektů čili 3,3 miliardy EUR) se zvýšily náklady na jeden kilometr dálnice o 69 %, zatímco se rozsah těchto projektů snížil o 55 %.

Obrázek 9 - Nárůst cen dálnic Řecku po snížení rozsahu jednotlivých projektů (European Court of Auditors 2018)

Náklady	Dálnice		
	Central	Olympia Odos	Moreas
Původně plánované			
Délka dálnice v km	174,0	365,0	205,0
Celkové náklady projektu v milionech euro	2375,0	2825,0	1543,0
Celkové náklady projektu v milionech euro za km	13,7	7,7	7,5
Po změně rozsahu			
Délka dálnice v km	79,0	202,0	205,0
Celkové náklady projektu v milionech euro	1594,0	2619,0	1791,0
Z čehož:			
Dodatečná finanční spoluúčast státu: 469,9 milionů euro	231,4	238,5	-
(z čehož spolufinancováno EU: 422,1 milionů euro)	203,6	218,5	-
Poplatky státu koncesionářům: 705,2 milionů euro	181,4	439,7	84,1
Celkové projektové náklady v milionech euro za km	20,2	13,0	8,7

To bylo způsobeno především ekonomickou krizí v Řecku a špatně připravenými projekty ze strany veřejného sektoru, a to vedlo k předčasným a nedostatečně efektivním smlouvám. (European Court of Auditors 2018)

Obrázek 10 – Zdražení řeckých dálničních projektů po snížení jejich rozsahu (European Court of Auditors 2018)



- Velký rozsah, vysoké náklady a dlouhé trvání typické pro PPP projekty znamená, že tyto projekty vyžadují zvláštní péči. Načež bylo zjištěno, že předchozí analýzy byly založeny na příliš optimistických scénářích ohledně budoucí poptávky a využití infrastruktury, což znamenalo pokles v míře využití projektů o 35 % v případě dálnic a 69 % v případě informačních a komunikačních technologií oproti prognózám.
- Pozitivní je, že devět dokončených auditovaných projektů prokázalo dobrou úroveň služeb a údržby, mají také potenciál tuto úroveň udržet po zbývající dobu trvání.
- U většiny těchto projektů byla metoda dodávky PPP vybrána bez jakékoliv předchozí srovnávací analýzy alternativních možností, např.: Public Sector Comparator (PSC je využíván vládou, aby rozhodla na základě testů, zdali návrh soukromého sektoru nabízí dostatečnou *hodnotu za peníze (Value for Money)* v porovnání s nejefektivnější formou veřejného dodavatelského systému (viz. podkapitola *Value for Money analýza*). Tímto většina projektů neprokázala, že se jedná o systém, který poskytne maximalizaci hodnoty za investované peníze a poskytne ochranu veřejného zájmu zajištěním rovných podmínek při volbě mezi PPP a tradičními dodavatelskými systémy.
- Rozdělení rizik mezi veřejnými a soukromými partnery bylo často nevhodné a neefektivní, zatímco odměna za rizikový kapitál soukromého partnera byla až 14 %, což nereflektovalo míru rizika. (European Court of Auditors 2018)

Provádění úspěšných PPP projektů vyžaduje značné administrativní schopnosti, které lze zajistit pouze pomocí správných institucionálních a právních rámců a dlouhodobými zkušenostmi s realizací PPP projektů. Bylo zjištěno, že tohoto nabývá pouze omezené množství členských států EU. Situace tak neodpovídá cíli EU realizovat větší část prostředků EU prostřednictvím smíšených projektů včetně PPP. (European Court of Auditors 2018)

Kombinace financování EU a PPP projektů vyžaduje další požadavky a nejistoty. Možnost vést PPP projekty jako podrozvahové položky je rovněž důležitým faktorem při výběru PPP, nicméně tato praxe může snižovat hodnotu na vynaložené peníze a transparentnost. Evropský Účetní Dvůr, *Obrázek 10 - Zdražení dálničních projektů po snížení jejich rozsahu* (European Court of Auditors 2018), doporučuje následující:

- Nepodporovat intenzivnější a rozsáhlejší využívání partnerství veřejného a soukromého sektoru, dokud identifikované problémy nebudou vyřešeny a dokud nebudou následující doporučení aplikována.
- Zmírnit finanční dopady za zpoždění a opakované jednání ohledně zvýšených nákladů projektů, které nese veřejný sektor.
- Stanovit, aby byl výběr PPP projektu založen na spolehlivých srovnávacích analýzách ohledně volby nejlepšího dodavatelského systému.
- Stanovit jasné postupy a strategie pro PPP projekty.
- Zlepšit evropský rámec pro lepší efektivitu PPP projektů.

4.10 Případ: Dálniční projekt A7 v Německu

Jedná se dosud největší PPP projekt dálnic v Německu. Projekt se nachází na území dvou německých spolkových zemí a to Šlesvicko-Holštýnsko a Hamburk. Platební struktura je založena na modelu dostupnosti, který je vysvětlen výše. Projekt rozšíření stávající dálnice A7, která je nejdelší německou dálnicí, je rozdělen do dvou etap. První etapa Bordesholm – Hamburk byla zahájena v roce 2014 a stavební část by měla být dokončena do konce roku 2018, nicméně se dokončení zpozdilo a tento úsek má být dle současných informací dokončen na jaře 2019. Druhá etapa Salzgitter – Göttingen získala financování v dubnu 2017 a dokončení rozšíření dálnice se plánuje do roku 2020. Rozšíření dálnice je součástí velkého projektu TEN-T (Trans-european networks), jehož cílem zlepšit přeshraniční spojení

v rámci celé EU do roku 2030. (Road Traffic Technology 2018; Norton Rose Fulbright February 2015; UNECE 2013)

1. Etapa Bordesholm – Hamburk

Zahájení projektu:	2014
Plánované dokončení stavebních prací:	jaro 2019
Doba trvání PPP smlouvy:	30 let
Výše investice:	735 000 000 €
Dodavatel:	HOCHTIEF PPP Solutions (49 %), KEMNA BAU (10 %) a DIF Infrastructure (41 %)

Etapa Bordesholm – Hamburk zahrnuje rozšíření 65 km dlouhého úseku dálnice ze šesti na osm jízdních pruhů, projekt je dále rozdělen do osmi sekcí pro snadnější provádění. Rozšíření zahrnuje výstavbu nebo rekonstrukci 29 mostů a výstavbu nové stanice údržby. Dále je budováno 15 km protihlukových stěn, v městských částech se používá speciální porézní asfalt, který snižuje hluk projíždějících vozidel. Součástí je i 1 km dlouhý tunel s pěti jízdními pruhy a jedním nouzovým pruhem, horní část tunelu je určena pro regeneraci města. (Road Traffic Technology 2018; Norton Rose Fulbright February 2015; UNECE 2013)

Obrázek 11 - Dálnice A7 (HOCHTIEF Solutions 2018)



Konsorcium je zodpovědné za výstavbu, financování, provoz a údržbu sekce dlouhé 59 km do roku 2044, zbývajících 6 km bude provozováno spolkovou zemí Šlesvicko-Holštýnsko. Odhadovaná investice do této etapy je 735 mil. EUR, z toho je 170 mil. EUR z prostředků Evropské Investiční Banky vydáním projektového dluhopisu. Dalších 90 mil. EUR poskytla Evropská Investiční Banka jako úvěr. (Road Traffic Technology 2018; HOCHTIEF Solutions 2018)

2. Etapa Salzgitter – Gottingen

Zahájení projektu:	2017
Plánované dokončení stavebních prací:	2020
Doba trvání PPP smlouvy:	30 let
Výše investice:	441 000 000 €
Dodavatel:	VINCI Concession, Meridiam Infrastructure

Etapa Salzgitter – Gottingen předpokládá rozšíření stávající dálnice A7 a její modernizaci. 29,2 km úsek bude rozšířen na tři jízdní pruhy v každém směru při zachování provozu dálnice během výstavby. Pro společnost VINCI se jedná již o čtvrtý PPP projekt na německých dálnicích, kde v současnosti provozuje síť dlouhou 220 km. (Vinci 2017)

Obrázek 12 - Dálnice A7, úsek Salzgitter - Gottingen (Vinci 2017)



Konsorcium je zodpovědné za projekční práce, výstavbu, financování, provoz a údržbu infrastruktury až do roku 2047. Tato sekce získala financování ve výši 441 mil. EUR, z čehož je 126 mil. EUR grantem spolkové vlády. Dále je financování zajištěno úvěry od Evropské Investiční Banky, Caixa Bank, Development Bank of Japan, DZ Bank a KfW IPEX-Bank. (Infra PPP 2017; European Investment Bank 2017; Road Traffic Technology 2018)

4.11 Příklad: Dálniční projekt D47 v České republice

D47 PPP dálniční projekt byl první projekt tohoto typu realizovaný v České republice. V případě tohoto projektu šlo o výstavbu, financování, provoz a následnou údržbu dálnice z Lipníku nad Bečvou přes Ostravu až k hranicím s Polskem o délce 80,2 km. Soukromou společností v tomto projektu byla společnost ČSPOL, která byla založena konsorciem vedeným společností Housing & Construction. Dohoda byla uzavřena v červnu 2002 na dobu 30 let, kdy měl stát společnosti Housing & Construction vyplatit formou stínového mýtného, celkem 125 mld. Kč. Necelý rok poté, v březnu 2003, nová vláda od smlouvy odstoupila, z důvodu vyhodnocení rizik vyplývajících z realizační dohody. Stát po odstoupení od smlouvy musel soukromé společnosti uhradit 20 mil. EUR, což v té době bylo přibližně 650 mil Kč. (UNECE 2013; Kubištová 2007)

Problémem bylo, že nedošlo ke konkurenčnímu výběrovému řízení a vláda vyzvala k podání nabídky pouze jednu společnost, čímž nešlo o transparentní soutěž a nebyly vytvořeny podmínky, aby bylo vyjednáno rovnocenné partnerství. Společnost ČSPOL podepsala s Ministerstvem dopravy memorandum, že zástupci státu budou s dobrou vůlí posuzovat návrhy smluvních vztahů navrhované konsorciem, čímž si zadavatel znemožnil sám navrhovat smluvní podmínky. Poté co bylo podepsáno memorandum, Ministerstvo dopravy vybralo pro přípravu projektu poradenskou společnost Mott MacDonald, ta však v době po podpisu memoranda mohla pracovat pouze na návrzích realizační smlouvy předložené společností ČSPOL a nikoliv předkládat vlastní návrhy. Realizační smlouvu navrženou ČSPOL poradce doporučil nepřijmout, nicméně Ministerstvo dopravy tuto smlouvu přesto přijalo. Dalším problémem byla role řídicího výboru, který byl zřízen pro účel tohoto projektu a měl řídit veškerou věcnou iniciativu. Tento výbor nicméně neměl kompetenci zastupovat stát při přípravě realizační dohody, protože neměl oficiální statut,

ve kterém měly být jasně definovány pravomoci, odpovědnost, postavení a nebyly stanoveny pravomoci a povinnosti jeho funkcionářů. (UNECE 2013; Kubištová 2007)

Jiří Petrák, bývalý ředitel české pobočky Mott MacDonald, vzpomíná na okolnosti projektu. *"Už po prvním seznámení s dokumentací a se členy projektové společnosti nám bylo jasné, že PPP dálnice je jen záminka k tomu, aby H&C spolu se svými společníky stát nehorázně oškubala, a to i v případě, že by se dálnice vůbec nepostavila."* (Aktuálně.cz 2017)

Celková částka, kterou měl stát společnosti zaplatit za výstavbu, provoz a údržbu dálnice byla 125 miliard Kč. Nicméně Jiří Petrák dodává, že skutečná cena by byla daleko vyšší. *"Když se nám tehdy podařilo dostat do finančního modelu, zjistili jsme, že by stát během třiceti let zaplatil 500 miliard korun plus cenu prakticky neomezených rizik. Obrovskou statečnost prokázal pan ministr dopravy Jaromír Schling. Věřil mi, že máme pravdu a oddaloval podpis smlouvy, i když tím riskoval nejen vyhození z funkce, ale možná i život. U vstupu na ministerstvo vždy postával pokařující člověk od H&C a rovněž v atriu před vstupem do pracovny ministra postával vždy někdo po dobu, co pan ministr byl v kanceláři... Já jsem měl několik telefonátů od neznámých osob ve smyslu, že stejně nemáme žádnou šanci vyhrát a na svůj postoj doplatíme."* (Aktuálně.cz 2017)

4.12 Proč aplikovat PPP projekty?

Tato zdůvodnění vychází především ze zdroje (Tomek 2018) a pochopením souvislostí z prostudování zdrojů v této práci zmíněných.

- Zaměření se na výstupy
- Díky PPP jsou projekty dostupné
- Větší efektivita dodavatelského systému PPP
- Vyšší hodnota oproti vynaloženým penězům z pohledu celé životnosti projektu
- Rychlejší dodání projektu a možnost více projektů v daném časovém rámci
- Rizika jsou přidělena straně s nejlepšími schopnostmi tato rizika řídit
- Realizace projektů, ze kterých mají největší zisk občané, včetně sociálně a ekonomicky znevýhodněných
- Umožňují veřejnému sektoru zahajovat projekty v danou chvíli nedosažitelné z hlediska nedostatku prostředků

- Motivace soukromého sektoru k přijetí udržitelného a environmentálního přístupu
- PPP projekty umožňují využití soukromého kapitálu
- Méně prostoru pro korupci, pokud je vše důkladně připraveno a řízeno
- Možnost vlády využít velké infrastrukturní projekty ke zvýšení ekonomického růstu v době, kdy nemá dostatek prostředků k jejich financování z vlastních prostředků
- Dřívější vybudování občanské infrastruktury ke stimulaci krátkodobého ekonomického růstu

4.13 Proč neaplikovat PPP projekty?

Tato zdůvodnění vychází především ze zdroje (Vondruška 2018) a pochopením souvislostí z prostudování zdrojů v této práci zmíněných.

- Může vést k přehnanému dluhu ve formě závazků k jednotlivým projektům, které mohou trvat dlouho do budoucnosti (například 30 let) a omezení flexibility veřejných orgánů při využívání jejich infrastruktury
- Legislativní nepřipravenost a neodbornost veřejného sektoru může vést ke korupci a ovlivňování při zadávání zakázek

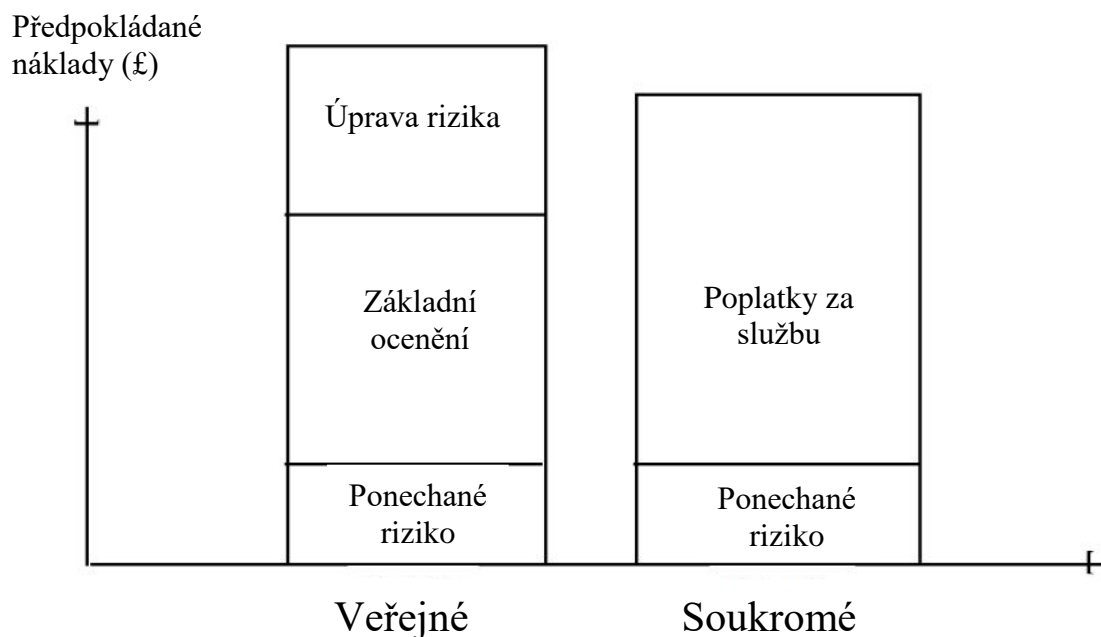
5 Finanční a ekonomická výhodnost a nevýhodnost

5.1 Hodnota za peníze (Value for Money)

V případě PPP projektů se pro stanovení výhodnosti využívá analýza hodnota za peníze (Value for Money). Tato analýza měří relativní náklady na projekt, pokud je realizován tradičním dodavatelským systémem oproti partnerství veřejného a soukromého sektoru, aby byla nalezena nejvyšší hodnota pro veřejnou agenturu. Tato metoda není pouze určením typu dodavatelského systému, který je zpočátku levnější. Spíše se jedná o porovnání nákladů a přínosů tradičních veřejných zakázek oproti nákladům a přínosům PPP modelu z pohledu životního cyklu projektu. Toto porovnání bere v úvahu také:

- Čisté současné náklady projektu po celou dobu jeho životnosti. Náklady na financování, projektování, výstavbu, provoz a údržbu. Dále veškeré náklady ve formě poplatků, které poskytuje soukromé společnosti.
- Rizika, která by v případě tradičního dodavatelského systému byla na straně veřejného sektoru, jsou přenesena na soukromou společnost, nebo sdílena oběma stranami. Jedná se například o: překročení nákladů na výstavbu; vyšší náklady na provoz a údržbu; riziko poptávky, tudíž že veřejnost nevyužije infrastrukturu v požadovaném rozsahu; riziko výběru, tudíž že koncoví uživatelé nebudou za službu platit.
- Čistá současná hodnota plateb, které by veřejná agentura získala od soukromé společnosti nebo od uživatelů projektu během životního cyklu projektu.
- Dovednosti a odborné znalosti, které soukromá společnost přinese do projektu.
- Případné uživatelské poplatky hrazené veřejnou agenturou. Tyto poplatky jsou zpravidla kalkulované tak, aby poskytly soukromé společnosti možnost splácet úvěry a veškeré další náklady.
- Zda by vůbec projekt vznikl bez účasti soukromého sektoru.
- Zbytková hodnota projektu na konci trvání smlouvy veřejného a soukromého partnerství. (Practical law 2018)

Obrázek 13 - Porovnání hodnoty za peníze při správném použití PPP (Kerali 2006)



5.1.1 Public Sector Comparator (PSC)

Public Sector Comparator (PSC) neboli porovnávač veřejného sektoru je používán veřejným sektorem, aby mohl rozhodnout, zda mají nabídky soukromého sektoru hodnotu za peníze (VfM) v porovnání s neefektivnější metodou veřejného zadávání. Porovnávač soukromého sektoru poskytuje měřítko pro odhadování hodnoty za peníze z alternativních nabídek. (Kerali 2006)

Veřejný sektor ve veřejných zakázkách má tendenci nehodnotit rizika. Rozpočet pro daný projekt je obvykle moc optimistický. Je zde tendence pro rozpočtování na základě nejnižší ceny a nejrychlejší realizace. Namísto toho by odhady měly být založeny na nejvíce pravděpodobném výstupu. Soukromý sektor běžně do svých odhadů zahrnuje i riziko. (Kerali 2006)

Fáze PSC jsou podle Henryho Keraliho (2006) následující:

- **Kapitálové náklady**

Kapitálové náklady by měly odrážet plné náklady na zdroje projektu, včetně nákladů příležitosti veřejných prostředků využitých v projektu a upravené o rizika.

- **Provozní náklady**

Celkové náklady na údržbu a provoz.

- **Předpokládané výnosy**
- **Hodnota majetku**
- **Matice rizik**
Identifikace rizik; ohodnocení dopadů těchto rizik; ohodnocení pravděpodobnosti, že riziko nastane; kalkulace finančních dopadů pravděpodobného výstupu.
- **Citlivostní analýza**
Citlivostní analýza umožňuje odhadnout dopady a pravděpodobnost jednotlivých rizik. Výsledkem je stanovení nejpravděpodobnějšího výstupu. Nejčastěji se používá simulace Monte Carlo.
- **Diskontované cash-flow**
Nejdůležitější je stanovení správné diskontní sazby. Diskontní sazba by měla reprezentovat skutečné náklady příležitosti upravené o inflaci pro veřejné projekty.
- **Porovnání alternativních nabídek**

5.2 Společenské náklady/přínosy společnosti

Plánování, budování a udržování infrastruktury a zejména té dopravní, která splňuje potřeby spotřebitele představuje klíčový krok vedoucí k sociálně-ekonomickým přínosům (IRF Research Council 2007). Ekonomický dopad odvětví silniční dopravy na evropskou ekonomiku je podle IRF Research Council (2007) obrovský. Ekonomické a sociální ukazatele ukazují absolutní význam tohoto odvětví pro Evropský kontinent. Dokonce i bez zohlednění peněžních spotřeb/přínosů dopravního sektoru, obrát v silniční dopravě a úroveň zaměstnanosti v silničním odvětví jej činí jednoznačně jedním z nejdůležitějších odvětví v Evropě. Navíc existují nepřímé výhody plynoucí z dopravy, jako jsou například pojištění, logistika a mnoho dalšího, a tak úroveň zaměstnanosti díky tomuto odvětví výrazně narůstá.

Činnosti silniční výstavby samy o sobě vytvářejí významný hospodářský růst (IRF Research Council 2007). Podle celonárodní zprávy z Francie (2000) investice do silnic ve výši 150 milionů euro (zhruba 3,9 miliardy Kč) vytváří v průměru 3 240 pracovních míst, z čehož je 1 210 přímo spojených s výstavbou, 575 pracovních míst je spojeno s činnostmi před výstavbou a 660 pracovních míst je přímo spojeno s výrobou stavebních materiálů, navíc vzniká 800 nových pracovních míst, která nesouvisí s výstavbou a jsou převážně ze sektoru služeb. Podle Evropské Investiční Banky (2002) ze 14 zkoumaných projektů silniční dopravní infrastruktury mělo 10 projektů návratnost investic (ROI) nejméně 13 % a pouze

jeden projekt měl čistou ztrátu. Zatímco u čtyřech z pěti výstavbových projektů železniční infrastruktury se míra návratnosti (ROI) pohybovala v rozmezí 0 % až 4 %.

Ekonomické náklady společnosti při nedostupnosti hlavních dopravních cest jsou nesmírně vysoké. S vyčíslením těchto nákladů přišel v roce 2014 Jiří Petrák, když se zvažovaly změny v technologii oprav dálnice D1. Petrák prosazoval metodu segmentace, která by nebyla tak výrazným zásahem do konstrukce dálnice, a tudíž by výrazně zkrátila čas rekonstrukce a stejně tak významně snížila náklady na rekonstrukci. (iRozhlas.cz 2014)

„Ta obnova povrchu zesílenými asfaltovými vrstvami by ušetřila minimálně polovinu, až dvě třetiny času. A když uvážíme, že ekonomické ztráty společností z každého dne opravy jsou asi osm milionů, to znamená tři miliardy ročně, tak tím, že bychom ušetřili čtyři roky oprav, tak to už je 12 miliard, které automaticky ta společnost ušetří, když bude dálnice rychleji opravená.“ Jiří Petrák (2014)

6 Zdůvodnění aplikace vyšších dodavatelských systémů a možné příčiny nízké aplikace ve veřejných zakázkách

Alternativní dodavatelské systémy dávají vlastníkovvi více možností pro výběr vhodného dodavatelského systému, který bude nejlépe vyhovovat požadavkům konkrétního projektu. Jak již bylo zmíněno, každý dodavatelský systém má svá specifika a jejich porozuměním lze dosáhnout nejefektivnějšího využití prostředků objednatele a naplnit potřeby veřejné infrastruktury. Tato zdůvodnění vychází především ze zdrojů (Tomek 2018; Vondruška 2018) a pochopením souvislostí z prostudování zdrojů v této práci zmíněných.

6.1 Proč aplikovat vyšší dodavatelské systémy?

Proč aplikovat dodavatelský systém Design – Build?

- Více rizik je přeneseno na stranu zhotovitele.
- Po podpisu smlouvy je objednateli k dispozici celková cena projektu.
- Pro objednatele je bezpečnější v případě správně definovaných požadavků.
- Objednatel uzavírá pouze jeden smluvní vztah, a to se zhotovitelem.
- Lepší komunikace mezi stranami.
- Rychlejší zahájení realizace a možnost zkrácení doby výstavby.
- Využití odborných znalostí a zkušeností zhotovitele a dosažení realizace projektů v kratším čase a vyšší kvalitě.

Proč aplikovat partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP)?

- Zaměření se na výstupy.
- Díky PPP jsou projekty dostupné po finanční i odborné stránce.
- Větší efektivita dodavatelského systému PPP.
- Vyšší hodnota oproti vynaloženým penězům z pohledu celé životnosti projektu.
- Rychlejší dodání projektu a možnost více projektů v daném časovém rámci.
- Rizika jsou přidělena straně s nejlepšími schopnosti tato rizika řídit.

- Realizace projektů, ze kterých mají největší zisk občané, včetně sociálně a ekonomicky znevýhodněných.
- Umožňují veřejnému sektoru zahajovat projekty v danou chvíli nedosažitelné z hlediska nedostatku prostředků.
- Motivace soukromého sektoru k přijetí udržitelného a environmentálního přístupu.
- PPP projekty umožňují využití soukromého kapitálu.
- Méně prostoru pro korupci, pokud je vše důkladně připraveno a řízeno.
- Možnost vlády vyžít velké infrastrukturní projekty ke zvýšení ekonomického růstu v době, kdy nemá dostatek prostředků k jejich financování z vlastních prostředků.
- Dřívější vybudování občanské infrastruktury ke stimulaci krátkodobého ekonomického růstu.

6.2 Možné příčiny nízké aplikace ve veřejných zakázkách

Na začátek je potřeba podotknout, že níže zmíněné možné příčiny nízké aplikace vyšších dodavatelských systémů ve veřejných zakázkách nepůsobí samostatně, obvykle spolu velice úzce souvisí a vzájemně se ovlivňují, a tudíž může snadno docházet k neefektivitě zadávání veřejných zakázek, tak jak se v České republice bohužel děje.

6.2.1 Korupce

Podle OECD (2007) jsou veřejné zakázky jednou z aktivit nejvíce ohrožených korupcí. Navíc vzhledem k objemu transakcí a příslušným finančním zájmům, narůstá korupční riziko se složitostí procesu, úzkou spoluprací mezi veřejnými činiteli a podniky a také s velkým množstvím zúčastněných stran. Tyto zranitelnosti mohou být zneužity různými druhy korupčních činů, jako jsou zpronevěra, nepatřičné ovlivňování při posuzování různých potřeb, úplatkářství státních úředníků zapojených do zadávání veřejných zakázek, nebo podvody při hodnocení nabídek, fakturaci nebo při neplnění smluvních podmínek. V mnoha zemích OECD vznikají korupční rizika z důvodu konfliktu zájmů, což může narušit zadávání veřejných zakázek. Ovlivňování veřejných zakázek a kartelové dohody ještě více podkopávají proces zadávání veřejných zakázek. Zpráva

OECD poskytuje důkazy, že oblast zadávání veřejných zakázek je velice ohrožena korupcí. Ze zprávy vychází, že více než polovina zahraničního úplatkářství bylo spojeno se zadáváním veřejných zakázek. Téměř dvě třetiny zjištěných případů úplatkářství souviselo se smlouvami nebo získáváním licencí prostřednictvím veřejných zakázek, jako například těžba, stavební práce, přeprava a skladování a komunikační odvětví.

6.2.2 Legislativa

Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o veřejných zakázkách“), který neposkytuje žádnou úpravu týkající se použití vyšších dodavatelských systémů vyjma části týkající se koncesí, která umožňuje realizaci PPP projektů. Zákon o veřejných zakázkách nicméně stanovuje podmínky pro výběr zhotovitele, kdy *„Ekonomická výhodnost nabídek se hodnotí na základě nejvýhodnějšího poměru nabídkové ceny a kvality včetně poměru nákladů životního cyklu a kvality. Zadavatel může ekonomickou výhodnost nabídek hodnotit také podle nejnižší nabídkové ceny nebo nejnižších nákladů životního cyklu.“* (§ 114 odst. 2 ZZVZ 2019) Praxe je bohužel taková, že aby se předešlo následným napadením výsledku veřejného zadávacího řízení a případného složitého obhajování výhodnosti jednotlivých nabídek, státní úředníci se v tomto ohledu, a i s ohledem na jejich případnou odpovědnost omezují pouze k jednomu kritériu, a to k volbě nejnižší cenové nabídky.

6.2.3 Nevůle veřejných agentur a politiků

Politická vůle je pro podporu vyšších dodavatelských systémů kriticky důležitá. Politická vůle je obvykle spojována s těmi nejvyššími vládními představiteli. Důležité je rovněž zapojení veřejnosti. Pokud se veřejnost podílí na zájmu zefektivnit zadávání veřejných zakázek, může to následně vyvolat politickou podporu. Projekt, který má takovou politickou a veřejnou podporu po dobu svého trvání může lépe zabránit svévolnému zásahu vlády do chodu projektu a do změn smlouvy. Tímto tedy veřejnost, politici a samozřejmě i odborní zaměstnanci jsou důležití pro vytváření dostatečné vůle k zadávání projektů efektivnějším způsobem (UNECE 2012).

7 Doporučené postupy pro aplikaci vyšších dodavatelských systémů v České republice

Měla by být stanovena metodika pro využívání vyšších dodavatelských ve veřejných zakázkách. Postup, jakým bude veřejná agentura postupovat při volbě dodavatelského systému pro jednotlivé projekty, aby bylo dosaženo optimálního rozložení finančních a personálních kapacit z dlouhodobého pohledu. Nejprve je vhodné identifikovat potenciální projekty, u níž by mohlo být využito například partnerství veřejného a soukromého sektoru. Poté použitím vhodných analýz posoudit, zda je pro konkrétní projekt zvolený dodavatelský systém nejefektivnějším využitím zdrojů objednatele.

7.1 Doporučení pro PPP projekty

Následující doporučení jsou ovšem v principiálním pojetí platné i pro ostatní dodavatelské systémy.

1. Nepodporovat intenzivnější a rozsáhlejší využívání partnerství veřejného a soukromého sektoru, dokud nebudou úspěšně vyřešeny problémy z předchozích projektů a nebudou provedena následující doporučení:
 - a. Zlepšení právních rámců; zlepšení řízení projektů;
 - b. Zajištění, že volba možnosti PPP projektu poskytuje nejvyšší hodnotu za peníze a je pravděpodobné, že projekty budou úspěšně řízeny.
2. Vyvarovat se finančním dopadům zpoždění a renegociace ceny PPP projektů. Pro lepší sdílení nákladů za zpoždění a nových jednáních o zvýšení poplatků mezi smluvními stranami je doporučeno:
 - a. Navrhnout standardní smluvní ustanovení, která omezí výši případných dodatečných nákladů, které má platit objednatel;
 - b. Vyhodnocovat veškeré navržené zvýšení ceny projektu hrazené objednatelem, a především aby byly pokaždé v souladu s hodnotou za peníze.
3. Výběr dodavatelského systému založit na spolehlivých srovnávacích analýzách, tak aby bylo dosaženo výběru nejefektivnějšího dodavatelského systému. V případě PPP projektu, aby bylo zajištěno, že projekt dosahuje maximální hodnoty za peníze. Doporučeno jest:

- a. Založit výběr PPP projektu na spolehlivých analýzách jako je Public Sector Comparator (PSC) a dalších vhodných přístupů, které zajistí, že možnost PPP bude vybrána pouze v případě, že poskytuje nejvyšší hodnotu za peníze i za pesimistických scénářů;
 - b. Je potřeba zajistit, aby Evropský Účetní Dvůr a také kontrolní orgány na národní úrovni měly přístup k potřebným informacím s cílem posoudit volbu dodavatelského systému a související dodavatelské systémy.
4. Vytvořit jasné postupy a strategie. Aby mohl stát úspěšně implementovat použití PPP projektů s podporou Evropské Unie, je potřeba mít potřebné správní kapacity a zavést jasné postupy a strategie při použití PPP projektů. Z toho důvodu je doporučeno následující:
 - a. Je potřeba stanovit jasné postupy a strategie, které jasně určují úlohu, kterou by měly PPP projekty mít v rámci investic, s cílem určit sektory, v nichž je partnerství veřejného a soukromého sektoru nejvhodnější. Stanovit možné limity, do jakého rozsahu lze PPP projekty efektivně využít.
 - b. Evropská komise připravuje legislativní změny, které by měly soustředit finanční podporu na PPP projekty v sektorech, které považuje za vysoce strategicky významné a slučitelné s dlouhodobými závazky typickými pro PPP projekty. Je potřeba se na tyto změny včasné připravit, aby stát mohl využívat podporu EU.
5. Zlepšení efektivnosti PPP projektů. S cílem snížit riziko předsudků při výběru metody PPP, podpořit transparentnost a zajistit, aby PPP projekty mohly být účinně podporovány z fondů EU, Evropský Účetní Dvůr doporučuje:
 - a. Evropská komise poskytne podporu a kontrolu pro PPP projekty, aby bylo zajištěno, že výběr metody PPP je odůvodněný a dosahuje požadované hodnoty za peníze, a není ovlivněn úvahami týkajícími se rozpočtových omezení. Je důležité této podpory správně využít.
 - b. Stát by měl zlepšovat transparentnost zveřejňováním pravidelných seznamů PPP projektů včetně dodatečných smysluplných údajů o financování aktiv, budoucích závazcích a zacházení s účetní rozvahou. Současně je nutné dbát na zachování ochrany důvěrných a obchodně citlivých údajů. (European Court of Auditors 2018; UNECE 2012; Walker a Hampson 2008)

8 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo představit čtenářům výhody vyšších dodavatelských systémů používaných ve stavebnictví za předpokladu, kdy jsou správně zvoleny a nastaveny. Jedná se zejména dodavatelský systém Design – Build a partnerství veřejného a soukromého sektoru. Výsledky této práce shrnují následující body:

1. Česká republika je z pohledu využití vyšších dodavatelských systémů téměř nedotčená.
 - a. Měli jsme zde možnost vyzkoušet partnerství veřejného a soukromého sektoru v roce 2002, jehož výsledkem bylo odstoupení od nevýhodné smlouvy po necelém roce od podepsání smlouvy spojené s uhrazením smluvní pokuty ve výši přibližně 650 milionů Kč. (Kubištová 2007)
 - b. Nyní se v České republice připravuje nový PPP projekt na dokončení dálnice D4, který je v současnosti ve fázi výběrového řízení. (MDČR 2018)
 - c. U metody Design – Build bylo její použití pouze okrajové, byť od roku 2015 je k dispozici metodika pro zadávání veřejné zakázky formou Design – Build pro dopravní stavby v ČR zpracovaná konzultační společností Deloitte (Deloitte 2015).
2. Ze zahraničních zkušeností a zpráv, které tyto zkušenosti popisují je viditelné, že vyšší dodavatelské projekty ve stavebnictví jsou využitelné jednak v dopravní infrastruktuře, výstavbě nemocnic nebo škol.
 - a. Česká republika stále významně zaostává v oblasti dopravní infrastruktury, zejména té silniční a je smutné, že ačkoliv již bylo investováno velké množství prostředků do dopravní infrastruktury, bohužel často dost neefektivně, tak stále nemáme dokončenou a fungující dálniční síť. Doporučená oblast pro využití vyšších dodavatelských systémů je především dopravní infrastruktura.
3. Pomocí vhodného použití různých typů dodavatelských systémů lze zefektivnit práci veřejných agentur, a především zvýšit efektivitu, kvalitu a včasnost dodávaných projektů.
 - a. Přenesení rizik na smluvní strany, které mají nejlepší schopnosti s těmito riziky pracovat, předcházet jim a řešit je.

- b. Při vhodném rozložení dodavatelských systémů může veřejný sektor efektivně využívat svých personálních kapacit, v důsledku čehož zvládne připravit a realizovat projekty, které by jinak musely být odloženy.
4. V případě PPP projektů je zřejmé, že stát zaplatí navíc na úrocích úvěrů zhotovitele a na výdajích na správní režie a zisk soukromé společnosti během dlouhého trvání kontraktu. Na druhou stranu je třeba dodat, že se tímto dosáhne optimalizace nákladů na realizaci projektu a zaručení, že zájmem zhotovitele bude postavit infrastrukturu kvalitně.
- a. Soukromá společnost se rovněž bude více snažit zefektivnit provoz a údržbu projektu.
 - b. Veřejný sektor dosáhne na projekty, které by svým rozsahem a komplexností nebyl schopen v tak krátkém časovém horizontu realizovat.
 - c. Zde přichází na řadu společenské náklady, které je sice velice obtížné stanovit, nicméně absence klíčových dopravních tepen způsobuje každý den značné ztráty jednak veřejnosti, tak i celé ekonomice.
 - d. U Design - Build projektů je typická vyšší nabídková cena, na druhou stranu výsledná cena u Design – Build projektů se oproti nabídkové ceně tak výrazně neliší jako v případě generálního dodavatelství, kde dochází k četným změnám během výstavby. Důležitou roli hraje i termín dokončení, nejenom že plánovaná doba výstavby je kratší, plánovaného termínu dokončení se podaří dosáhnout daleko častěji než v případě generálního dodavatelství.
 - e. Pokud se vše výše zmíněné uváží, tak při správném použití vyšších dodavatelských systémů, lze skutečně dosáhnout ekonomicky výhodnějších investic do infrastruktury.
5. Česká republika je z pohledu využití vyšších dodavatelských systémů téměř na samém začátku, což není chvályhodné, nicméně díky tomu máme nesmírnou výhodu v tom, že můžeme využít zkušeností z jiných zemí a začít vyšší dodavatelské systémy aplikovat s daleko méně komplikacemi než země, které je zaváděly dříve. Díky tomu máme k dispozici ucelený přehled o specifikách a rizicích jednotlivých metod, čehož nevyužít by bylo nevýhodné.

- a. Proto je třeba hledat inspiraci v zahraničí a snažit se už od samého začátku aplikovat správné postupy a metody a tím se vyvarovat chyb, kterými prošly jiné státy před námi.
- b. V případě PPP projektů je velice vhodné, aby zadavatel byl minoritním spolupodílníkem SPV a měl tak detailní přehled o daném projektu, včetně jeho finanční výkonnosti a předcházel tím předraženým a nesprávně řízeným projektům. (HM Treasury 2018)
- c. V průběhu a po dokončení všech projektů vyhodnocovat jejich výkonnost, porovnávat plánované předpoklady s realitou po dokončení. Snažit se vylepšovat postupy zadávání veřejných zakázek ve stavebnictví a zlepšovat efektivitu řízení výstavbových projektů.
- d. Měla by být stanovena ucelená metodika pro využívání vyšších dodavatelských ve veřejných zakázkách. Postup, jakým bude veřejná agentura postupovat při volbě dodavatelského systému pro jednotlivé projekty, aby bylo dosaženo optimálního rozložení finančních a personálních kapacit z dlouhodobého pohledu.
- e. Přijmout opatření, která zvýší transparentnost veřejných výběrových řízení a omezí tím možnosti ovlivňování zadávání a řízení veřejných zakázek.

Seznam použité literatury

1. Aktuálně.cz. Proč prosazujete takové svinstvo? Exporadce po letech vzpomíná, jak Zemanovi rozmlouval dálnici D47. *Economia, a.s.* 1999 – 2018 [online] 5. 6. 2017 [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/proc-prosazujete-takove-svinstvo-exporadce-po-letech-vzpomin/r~e3252d9649ce11e7ac060025900fea04/?redirected=1546180188>
2. BENJAMIN, J., JONES, T., February 2016. *The UK's PPPs disaster. Jubilee Debt Campaign, London.* ISBN 978-1-912225-46-0.
3. BURGER, P. HAWKESWORTH, I., 2011 *How To Attain Value for Money: Comparing PPP and Traditional Infrastructure Public Procurement.* *OECD Journal on Budgeting* [online]. January 2011 [cit. 18.11.2018]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/governance/budgeting/49070709.pdf>
4. Deloitte Česká republika. Metodika pro zadání veřejné zakázky formou „DESIGN - BUILD“ pro dopravní stavby v ČR. Deloitte [online]. 2015 [cit. 22.11.2018]. Dostupné z: https://www.sfdi.cz/soubory/aktuality-pro-verejnost-media/2015_metodika_db_zaverecna_zprava.pdf
5. European Construction Institute, 2003. *Public Private Partnerships: A Review of the Key Issues.* Loughborough University, England. ISBN-13: 978-1-873844-52-6.
6. European Court of Auditors. *Public Private Partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits.* European Union [online]. 2018 [cit. 11.11.2018]. Dostupné z: <https://www.eca.europa.eu/en/Pages/DocItem.aspx?did=45153>
7. European Investment Bank. *EIB and international consortium finance construction of a section of the A7 motorway in Germany.* European Investment Bank 2018 [online]. 2018 [cit. 21.11.2018]. Dostupné z: <http://www.eib.org/en/infocentre/press/releases/all/2017/2017-103-eib-and-international-consortium-finance-construction-of-a-section-of-the-a7-motorway-in-germany.htm>
8. HM Treasury, March 2018. *Private Finance Initiative and Private Finance 2 projects: 2017 summary data.* Crown copyright. ISBN 978-1-912225-46-0.
9. HOCHTIEF Solutions AG. *Highway A7.* Copyright Hochtief Solutions [online]. 2018 [cit. 20.12.2018]. Dostupné z: https://www.hochtief-solutions.com/solutions_en/140.jhtml?p=301&u=17&s=2

10. Infra PPP. A7 motorway reaches financial close. Infra PPP [online]. 2017 [cit. 20.11.2018]. Dostupné z: <https://www.infrappworld.com/news/megaproject-909-a7-motorway-reaches-financial-close>
11. IRF Research Council. The Socio-Economic Benefits of Roads in Europe. IRF Research Council [online]. November 2007 [cit. 22.11.2018]. Dostupné z: http://erscharter.eu/sites/default/files/resources/16_the_socio_economic_benefits_of_roads_in_europe_en.pdf
12. iRozhlas.cz. Ředitelství silnic a dálnic zvažuje změnu v technologii oprav dálnice D1. Český rozhlas. 2018 [online] 23. 6. 2014 [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: <https://www.irozhlas.cz/node/5937917>
13. KERALI, H., Public Sector Comparator for Highway PPP Projects. World Bank [online]. 2006 [cit. 22.11.2018]. Dostupné z: <http://siteresources.worldbank.org/INTTRANSPORT/Resources/336291-1122908670104/1504838-1151587673078/PSCforHighwayPPPProjects-v2.pdf>
14. KLEE, Lukáš, 2015. Stavební smluvní právo. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-804-8.
15. KUBIŠTOVÁ, Michaela. Příčiny selhání PPP projektů. Praha, 2007. 144 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta sociálních věd. Vedoucí práce PhDr. Tomáš Sedláček
16. Ministerstvo dopravy ČR. Ministerstvo dopravy vybírá čtyři konsorcia, která budou soutěžit o dostavbu a provoz 32 km D4. MDČR. 2018 [online] 21. 9. 2018 [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Ministerstvo-dopravy-vybira-ctyri-konsorcia,-ktera?lang=cs-CZ>
17. MURDOCH, J. R., HUGHES, W., 2008. Construction Contract: Law and Management. New York: Taylor and Francis.
18. Norton Rose Fulbright. Motorway project A7 – major PPP project in the German road sector. [online]. February 2015 [cit. 18.11.2018]. Dostupné z: <http://www.nortonrosefulbright.com/knowledge/publications/125512/motorway-project-a7-major-ppp-project-in-the-german-road-sector>
19. OECD. Integrity in Public Procurement: Good Practice from A to Z. OECD [online]. 2007 [cit. 18.11.2018]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/development/effectiveness/38588964.pdf>
20. Practical Law. Public Private Partnerships: Issues and Considerations Public Private Partnerships: Issues and Considerations. Thomson Reuters Practical Law [online].

- 2018 [cit. 20.11.2018], (ID 3-504-9995). Dostupné z: [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/35049995?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true&comp=pluk&bhcp=1](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/35049995?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true&comp=pluk&bhcp=1)
21. Přednáška doc. Ing. Aleše Tomka CSc. Introduction to PPP. 2018 ČVUT FSv.
 22. Přednáška Ing. Michal Vondruška, Ph.D. Smluvní vztahy ve výstavbě. 2018 ČVUT FSv.
 23. Road Traffic Technology. A7 Motorway Extension. Copyright Verdic Media Limited [online]. 2018 [cit. 20.11.2018]. Dostupné z: <https://www.roadtraffic-technology.com/projects/a7-motorway-extension/>
 24. UNECE. Introduction to public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe [online]. 2012 [cit. 18.11.2018]. Dostupné z: <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/images/ICoE/Introductionppp.pdf>
 25. UNECE. PPP on German Federal Trunk Roads. United Nations Economic Commission for Europe [online]. September 2013 [cit. 18.11.2018]. Dostupné z: https://www.unece.org/fileadmin/DAM/trans/doc/2013/wp5/Germany_100913_WP5_workshop.pdf
 26. Vinci. VINCI Highways completes the financial arrangements for the A7 motorway public-private partnership (A-Modell*) in Germany. Vinci [online]. 2017 [cit. 19.11.2018]. Dostupné z: <https://www.vinci.com/vinci.nsf/en/press-releases/pages/20170412-0830.htm>
 27. WALKER, D., HAMPSON, K., 2008. Procurement Strategies : A Relationship-based Approach.. Vydání první. Chichester: John Wiley & Sons.
 28. Washington State Department of Transportation. Guidebook for Design-Build Highway Project Development. WSDOT [online]. June 2004 [cit. 22.11.2018]. Dostupné z: https://www.wsdot.wa.gov/NR/rdonlyres/46196EB8-F9D0-4290-8F55-68786B1DA556/0/DesignBuild_GuidebookJun2004.pdf
 29. Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Struktura Design - Build projektu (Vondruška 2018)

Obrázek 2 - Výpočet celkového skóre jednotlivých uchazečů (WSDOT 2004)

Obrázek 3 - Struktura PPP projektu (UNECE 2012; Tomek 2018)

Obrázek 4 - Vývojový diagram výběrového řízení PPP projektu (European Construction Institute 2003)

Obrázek 5 - Počet podepsaných PPP projektů v UK za rok (HM Treasury 2018)

Obrázek 6 - Celkový počet a hodnota nově uzavřených PPP smluv v rámci EU (European Court of Auditors 2018)

Obrázek 7 - Evropské prostředky v PPP projektech mezi lety 2000 až 2014 (European Court of Auditors 2018)

Obrázek 8 - Evropské prostředky v PPP projektech mezi lety 2000 až 2014 dle států (European Court of Auditors 2018)

Obrázek 9 - Nárůst cen dálnic Řecku po snížení rozsahu jednotlivých projektů (European Court of Auditors 2018)

Obrázek 10 - Zdražení dálničních projektů po snížení jejich rozsahu (European Court of Auditors 2018)

Obrázek 11 - Dálnice A7 (HOCHTIEF Solutions 2018)

Obrázek 12 - Dálnice A7, úsek Salzgitter - Gottingen (Vinci 2017)

Obrázek 13 - Porovnání hodnoty za peníze při správném použití PPP (Kerali 2006)