

Faktory ovlivňující úspěšnost PPP projektů

27. dubna 2012

Faktory podmiňující úspěch PPP projektu

- Schopnost jednoznačně definovat výstupy
- Vysoká vynutitelnost práv
- Transparentní politické rozhodování – **politické riziko PPP projektů**
- Schopnost veřejného subjektu zajistit správné rozdělení rizik mezi veřejný a soukromý subjekt - *Dříve provedené výzkumy ukazují, že správný odhad velikosti rizika a jeho rozdělení ovlivňuje z 60% úspěšnost projektu, respektive hodnotu dosažených úspor.“*

Předpoklady jsou závislé na

- Transparentnosti rozhodovacích procesů;
- kvalitě institucionálního prostředí;
- a profesních schopností pracovníků veřejné správy.

Nejčastější chyby

- Nesprávné rozdělení rizik spojených s realizací projektu mezi partnery;
- nedostatečné legislativní vymezení PPP projektů;
- nedostatečné vymezení práv a povinností obou stran (podoba smluv, špatně sjednané podmínky projektu);
- nedostatečně definované metody výběrových řízení poukazující na nedostatečně konkurenční prostředí či netransparentní výběr dodavatele;
- neexistence systému standardizace veřejných služeb;
- nízká koordinace mezi jednotlivými stupni vlády;
- důraz na vstupní charakteristiky projektů a nedostatečné ošetření hodnocení kvality a kvantity výstupů;
- přehnaná očekávání představitelů veřejného sektoru od zapojení soukromých prostředků.

Chyby při implementaci

Co se implementace PPP týká, dochází Pavel (2007) v případě ČR k těmto závěrům:

- Především jde o nepochopení principu PPP projektů, které jsou nástrojem zvyšování efektivity veřejných výdajů a nikoliv předmětem nahrazování veřejných výdajů;
- nedostatečná specifikace politické zodpovědnosti;
- možnost vzniku skrytého zadlužení;
- možnost přímého zadání projektu bez otevřeného výběrového řízení;
- nedostatečné ošetření problematiky definice výstupů a jejich kontroly;
- možné podcenění fáze pilotních projektů a jejího vyhodnocení.

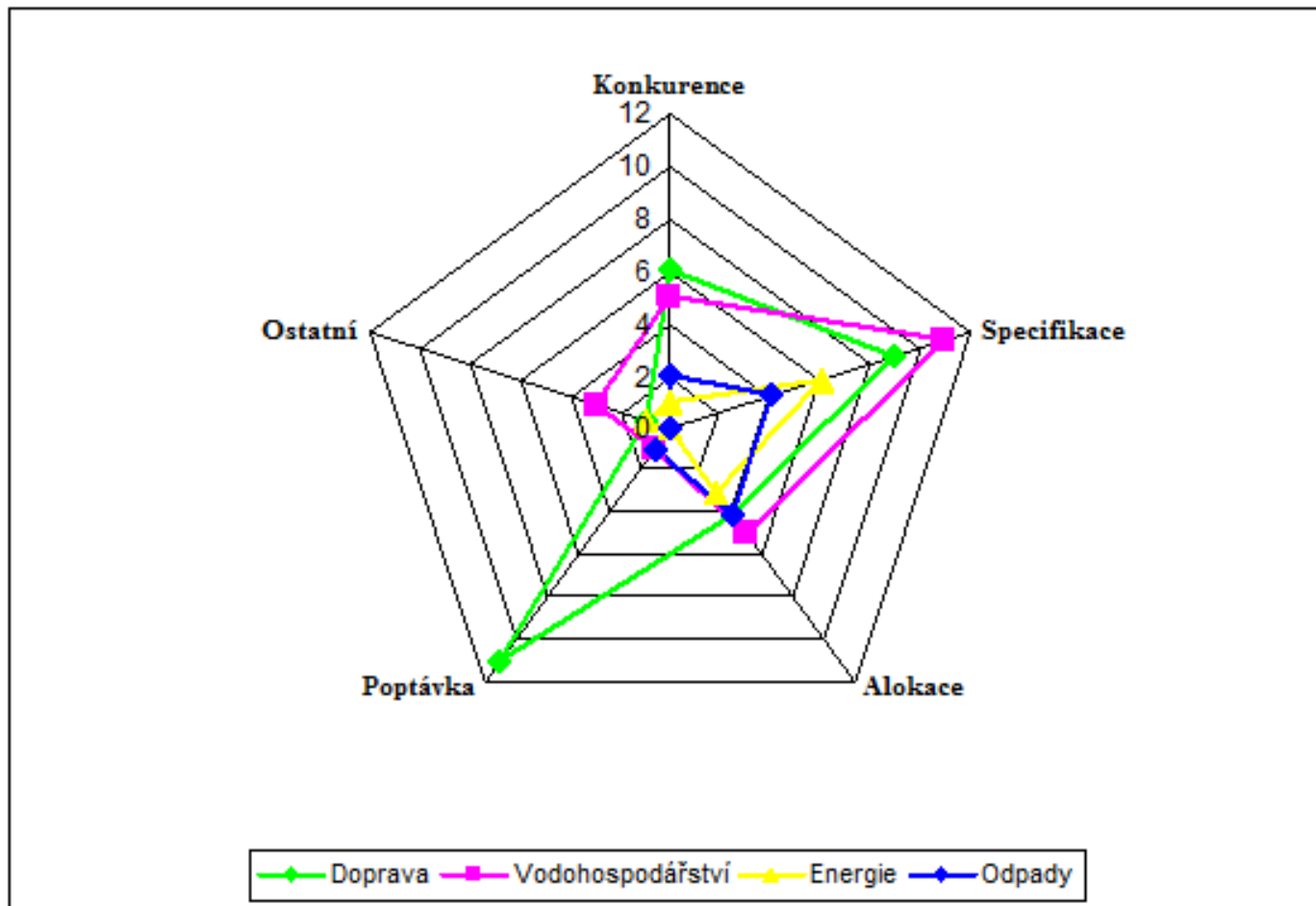
Zkušenosti neúspěšných projektů

- **Selhání spolupráce a následné odstoupení od kontraktu** (příčemž důvody zrušení kontraktu mohly být různé: nedostatečný výnos dodavatele nutný k pokrytí nákladů a závazků, vnější změny s negativním dopadem na financování projektu, přerušení spolupráce z důvodu politických preferencí, neschopnosti financovat projekt ze strany zadavatele, apod.).
- **Dodaná služba neodpovídala sjednaným podmínkám z hlediska kvality, včasného dodání, výše nákladů, apod.**
- **Nedostupnost služby určitým skupinám spotřebitelů.**

Příčiny selhání

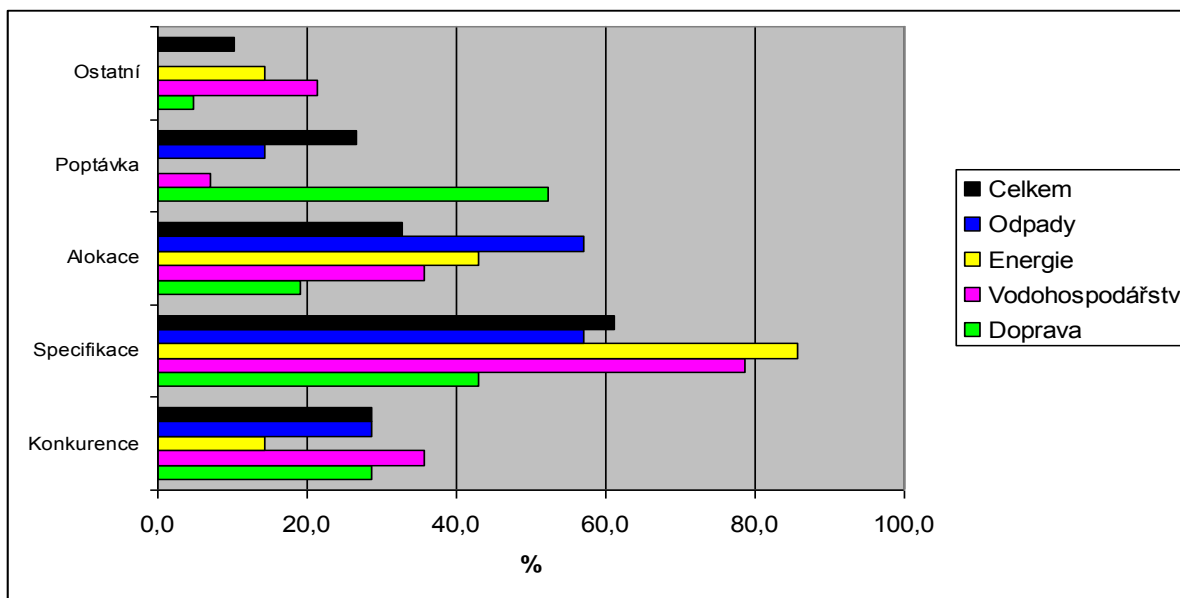
- **Nedostatečně konkurenčním prostředí nebo netransparentním výběrem dodavatele** - Přičemž za nedostatečně konkurenční prostředí byla považována situace, kdy se soutěže zúčastnil pouze jeden nebo velmi omezený počet soutěžících a za netransparentní výběr situace, kdy výběr neproběhl na základě objektivně stanovených kritérií, či okolnosti nasvědčovaly, že došlo k výběru preferovaného dodavatele.
- **špatně sjednanými podmínkami projektu**, například špatně definovaný výstup, chybné zpracování analýz, chybějící sankční mechanismus, špatně zpracovaná studie proveditelnosti, chybně stanovený public sector comparator (PSC), apod. -
- **špatným rozložením rizik mezi partnery**, popřípadě neošetření některých souvisejících rizik (politické riziko, riziko vnějších změn, riziko dostupnosti, atd.), nevhodným transferem rizika na soukromého partnera, který následně nebyl schopen přesunuté riziko řídit (např. pojišťovací riziko, finanční riziko, atd.)
- **špatný odhadem poptávky** a z toho pramenící nedostatečné výnosy na pokrytí nákladů a úroků z úvěru
- **ostatními faktory**, může se jednat o chybějící politickou a veřejnou podporu, nedostatečné legislativní prostředí bránící realizaci projektů, vznik mimořádných vnějších změn, které ohrozily financování projektu,

Zastoupení faktorů, které vedly k selhání



Přítomnost sledovaného faktoru

Graf 1 Podíl projektů, u kterých byla identifikována přítomnost sledovaného faktoru podle odvětví (v %)



Pramen: Autorka

Zkušenosti úspěšných projektů

- *Zvládnutí přípravné fáze, zpracování dostatečných analýz a přesné stanovení podmínek spolupráce, včetně důsledného monitorování a kontroly (specifikace projektu).*
- *Přiměřená alokace rizik (alokace rizik)* - vyjasněná otázka financování a garance výnosů.
- *Konkurenční prostředí a transparentní výběr dodavatele (konkurence)* – dostatečně konkurenční zadávací proces.
- *Reálný odhad výnosů a nákladů (poptávka).*
- *Ostatní podmínky (ostatní)* – podpora odborné i laické veřejnosti včetně politické reprezentace, vhodné legislativní prostředí, silné institucionální zázemí, úzká spolupráce partnerů.

Předpoklady úspěšných projektů (Světová banka)

- *Pečlivé plánování PPP projektů;*
- *Reálný odhad výnosů a nákladů;*
- *Ochotu uživatelů platit a poskytovat zpětnou vazbu;*
- *Rozsáhlé studie proveditelnosti, které budou zpracovány experty v oblasti;*
- *Shoda partnerů na smluvně nastavených podmínkách;*
- *Zlepšení legislativního a regulatorního rámce* - legislativní úprava PPP musí být taková, aby bylo oběma zúčastněným stranám jasné, jak mají při realizaci projektu postupovat. Neznamená to však, že by PPP muselo mít nutně speciální právní normu. V některých zemích, kde mají s PPP pozitivní zkušenosti žádný speciální zákon nemají. PPP projekty se tak řídí normou upravující zadávání veřejných zakázek.
- *Silné institucionální zázemí* - Dle WB je institucionální podpora PPP projektu klíčová. Její absence má vliv na špatné rozložení rizik mezi partnery a negativní dopad na kvalitu služby a včasnost realizace. Jako příklad uvádí case study neodborného řízení PPP programu v Portugalsku, kde se PPP programy staly předmětem permanentního selhání z hlediska realizace v termínu a překročení plánovaného rozpočtu.
- *Konkurenční a transparentní zadávací proces;*
- *Zmírnění a flexibilita v řízení makroekonomických rizik* – respektive možnost reagovat a přizpůsobit podmínky spolupráce na základě neočekávaných makroekonomických změn, které by měly negativní dopad na realizaci projektu (např. devalvace měny).

Předpoklady – Evropská investiční banka

- *Nediskriminace v průběhu zadávacího řízení,*
- *průběh zadávacího procesu,*
- *užitky plynoucí konečným spotřebitelům služby,*
- *úzká spolupráce se zadavatelem (subjektem veřejného sektoru),*
- *provázanost s bankami a kapitálovým trhem.*

World bank database PPI

- <http://ppi.worldbank.org/features/April2010/PPI%20Project%20Database%20Understanding%20the%20data%20entry.pdf>

Děkuji za pozornost 😊