Ministerstvo financí

Referát regulace a metodiky projektů
Partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP)

Příloha I.
Katalog rizik PPP projektů

Vydáno dne 11. září 2008

PPP CENTRUM ČESKÉ REPUBLIKY

Obsah

1 Úvod 2

2 Rizika v PPP projektech 3

2.1 Veřejný sektor 3

2.2 Soukromý sektor 3

2.3 Průběh PPP projektů 3

3 Identifikace rizik 5

3.1 Stavebně-technologická a projekční rizika 6

3.2 Kreditní rizika 10

3.3 Tržní rizika 12

3.4 Vnější rizika 14

3.5 Operační rizika 16

3.6 Strategická rizika 18

4 Matice rizik 20

Kontakt 33

1 Úvod

Ke klíčovým bodům PPP projektů patří řízení rizik. Aby bylo možné rizika řídit, je nezbytné je nejprve katalogizovat.

„Katalog rizik PPP projektů" je přílohou I. hlavního dokumentu „Řízení rizik v projektech PPP". Cílem této přílohy je navrhnout vhodný způsob katalogizace rizik PPP projektů, každé z rizik popsat, vysvětlit jeho důsledky, možnosti řízení rizika a upřednostňovanou alokaci rizika.

Takto identifikovaná rizika jsou následně sestavena do matice rizik, kde jsou zařazena do jednotlivých kategorií a následně do skupin.

2 Rizika v PPP projektech

V nejširším slova smyslu bývají rizika definována jako „vystavení nepříznivým okolnostem". Jinak bývá riziko definováno také jako:

- nesoulad skutečných a očekávaných výsledků,
- pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku odlišného od výsledku očekávaného.

Pro účely této metodiky budeme v souladu s poslední definicí nahlížet na riziko jako na pravděpodobnost odlišného výsledku od výsledku očekávaného ve smyslu negativního odchýlení od původních očekávání.

Každý PPP projekt je velmi specifický a s každým projektem souvisejí jiná konkrétní rizika. Předmětem tohoto dokumentu je katalogizace obecných rizik, tzn. takových rizik, která jsou pro většinu PPP projektů typická, bez ohledu na konkrétní obsah těchto projektů.

Vznik a důsledky rizika ovlivňuje několik základních faktorů. Zejména je to strana (sektor), u které riziko vzniká (soukromý či veřejný sektor) a dále fáze průběhu projektu, ve které riziko vzniká (realizace či průběh životnosti projektu).

2.1 Veřejný sektor

Pokud hovoříme v rámci PPP o veřejném sektoru, může se v zásadě jednat o stát, kraje či místní samosprávu, případně o jimi zřízené organizace[1]. Každý z těchto subjektů má jinou působnost, jiné finanční možnosti a s tím související schopnost vypořádat se s riziky, která jsou na tento sektor alokována.

Přístup ze strany veřejného sektoru bude tedy vždy záležet na konkrétním projektu a subjektu, který v něm za veřejnou stranu figuruje. Z tohoto důvodu mohou některá konkrétní rizika vykazovat určitá specifika oproti rizikům definovaným v tomto dokumentu, například ve způsobu alokace.

2.2 Soukromý sektor

Soukromý sektor je v případě PPP projektů dodavatel služeb, stavebních a projekčních prací.

Jedná se o soukromé subjekty provádějící dodávku projektu a služby pro veřejný sektor, zároveň pak o subdodavatele těchto společností (osoby neveřejného charakteru).

2.3 Průběh PPP projektů

Průběh PPP projektů lze rozdělit do dvou fází:

- realizace projektu – fáze projektu, kdy probíhají projekční práce, výstavba a uvedení projektu do chodu,
- průběh životnosti projektu – fáze projektu, kdy je realizace dokončena, výsledná služba je po dohodnutou dobu poskytována soukromým sektorem a po jejím ukončení může následovat předání infrastruktury veřejnému sektoru (pokud ji nevlastní po dobu trvání smlouvy) a služba je dále poskytována veřejným sektorem.

[1] Viz zadavatelé dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách (§2).

Průběh PPP projektů je znázorněn následujícím obrázkem:

Obrázek 1: Průběh PPP projektu

3 Identifikace rizik

Metodika kategorizace rizik PPP projektů se liší především v závislosti na různém přístupu jednotlivých zemí. Ačkoliv zařazení rizik do jednotlivých skupin bývá různé, jejich popis a následná alokace se obvykle neliší.

Eurostat definuje jako hlavní rizika, která lze v rámci PPP projektů identifikovat a jejichž přenos zároveň odlišuje PPP projekty od standardních projektů prováděných veřejným sektorem, následující rizika:

- stavebně-technologická a projekční rizika,
- riziko dostupnosti,
- riziko poptávky.

Všechna tato rizika jsou v tomto katalogu rizik obsažena a jsou s drobnými výjimkami implicitně alokována na soukromý sektor. Rizika PPP projektů pro podmínky České republiky jsou katalogizována následovně:

Tabulka 1: Rozdělení rizik do skupin

Kategorie rizik	Skupina rizik
Stavebně-technologická a projekční rizika	▪ stavební a projekční rizika ▪ rizika lokality ▪ rizika chybných technologií, sítí a souvisejících služeb
Kreditní rizika	▪ riziko likvidity ▪ rizika nesplnění závazků / riziko dostupnosti
Tržní rizika	▪ riziko poptávky ▪ riziko zvýhodnění konkurence ▪ ostatní tržní rizika
Vnější rizika	▪ politická rizika ▪ vyšší moc ▪ ostatní vnější rizika
Operační rizika	▪ rizika související se zařízením ▪ rizika související s lidmi ▪ bezpečnostní rizika
Strategická rizika	▪ smluvní rizika ▪ ostatní strategická rizika

Ve všech PPP projektech se nemusí všechna rizika obsažená v katalogu vyskytnout. Nicméně potenciálně jsou podstupována vždy. Jelikož nejčastější chybou při identifikaci rizik je jejich zdvojení, je v každém jednotlivém případě vhodné je srovnávat s katalogem rizik, kde je každé riziko obsaženo pouze jednou.

V následující části této kapitoly jsou vysvětleny a popsány základní charakteristiky jednotlivých kategorií rizik a pod ně spadajících skupin. Jejich anglické názvy jsou uvedeny v příloze II. tohoto dokumentu – „Česko-anglickém slovníku rizik".

3.1 Stavebně-technologická a projekční rizika

Jedná se o kategorii rizik, která přímo souvisejí s pracemi na konkrétním projektu. Týkají se lokality projektu, projekčních a architektonických prací, výstavby a konstrukce, dodávek technologií a rozvodných sítí. Do této kategorie rizik spadají následující skupiny rizik:

Stavební a projekční rizika

Identifikace

Stavebním a projekčním rizikem rozumíme takové riziko, které má díky vlastnostem stavby, konstrukce či projekčních prací negativní vliv na realizaci projektu a v některých případech i na fungování dodávané služby.

Mezi stavební a projekční rizika patří:

- **Riziko projektové dokumentace** – jedná se o riziko, které je reálné zejména v případě, že veřejný sektor (zadavatel) nemá projektovou dokumentaci k dispozici před zahájením veřejné soutěže. Vyplývá z rozdílu mezi očekáváním, které je kladeno na projektovou dokumentaci, a skutečným výsledkem dodaného projektu. Může se jednat o dodání projektu soukromým sektorem veřejnému sektoru či o dodání projektu v rámci soukromého sektoru, tj. subdodavatelem dodavateli. Výsledkem tohoto rizika je obvykle změna projektu, prodloužení jednání a z toho vyplývající finanční ztráta soukromého sektoru.
- **Riziko konstrukce / stavby** – vyplývá z nesplnění očekávání kladených na konstrukci projektu, styl, kvalitu, případně i čas dokončení. Většinou se výsledek liší od předpokladů, které ovšem nejsou definovány ve smlouvě. Riziko, jako v minulém případě, může opět vzniknout na straně dodavatele i subdodavatele. Výsledkem může být změna konstrukce/stavby, z toho vyplývající prodloužení projektu a následná finanční ztráta soukromého sektoru.
- **Riziko překročení stavebních nákladů** – vyplývá ze špatného plánu finančních nákladů, který soukromý sektor předložil veřejnému sektoru. Výsledkem je finanční ztráta soukromého sektoru.
- **Riziko znečištění lokality / okolí během realizace projektu I.** – vyplývá z možnosti, že během stavby dojde ke znečištění či kontaminaci lokality zaviněné veřejným sektorem. Výsledkem rizika může být prodloužení prací, znemožnění cíle projektu a z toho vyplývající finanční ztráta veřejného sektoru.
- **Riziko znečištění lokality / okolí během realizace projektu II.** – je obdobné jako předcházející riziko s tím rozdílem, že znečištění či kontaminaci lokality způsobí dodavatel stavebních a konstrukčních prací, tedy soukromý sektor. Výsledkem může být prodloužení prací a následná finanční ztráta pro soukromý sektor.
- **Riziko vlivu projektu na životní prostředí během doby životnosti projektu I.** – toto riziko vyplývá z charakteru projektu, který nemusí být vhodný pro danou oblast či krajinu, například z estetického hlediska nebo z důvodu produkce zplodin, která ovšem není zaviněna způsobem výstavby či provozu, ale samotným charakterem projektu. Výsledkem takového rizika je především ztráta reputace veřejného sektoru, v některých případech ukončení projektu a finanční ztráta veřejného sektoru.[2]

[2] Pro posouzení vlivu projektu na životní prostředí se používá proces EIA, který je v ČR upraven zákonem č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, v platném znění.

- **Riziko vlivu projektu na životní prostředí během doby životnosti projektu II.** – vyplývá z provedení konstrukce/stavby (často materiálového či technického) a z negativního vlivu na životní prostředí, nikoliv však během realizace, ale během doby životnosti projektu. Výsledkem takového rizika je finanční ztráta na straně soukromého sektoru způsobená náklady na úpravu či rekonstrukci projektu a ztráta reputace.

Alokace

Vzhledem k tomu, že soukromý partner má lepší předpoklady řídit tuto oblast rizik, je většina z nich alokována na soukromý sektor. Výjimku tvoří rizika, kdy je vina zřetelně na straně veřejného sektoru. Vina na straně veřejného sektoru může nastat ve dvou případech rizik:

- riziko znečištění lokality/okolí během realizace projektu I.,
- riziko vlivu projektu na životní prostředí během životnosti projektu I.

Nakládání s riziky

Způsob, jakým se dají stavební a projekční rizika ošetřit, je většinou smluvní. Pro minimalizaci těchto rizik je proto nezbytné specifikovat ve smlouvě nejen jednotlivé případy a typy rizik a specifikovat akce, které budou následovat v případě, že se riziko skutečně vyskytne, ale také přesně specifikovat veškerá očekávání, která od projektu/stavby/konstrukce veřejný sektor má. Ve většině případů je vhodné provést expertizy a konzultace s odborníky.

Rizika lokality

Identifikace

Jedná se o rizika související se stavem lokality, na které má být projekt (stavba, konstrukce) realizován. Tato rizika přímo vyplývají ze stavu lokality (poloha, kontaminace atd.) a mají negativní vliv především na realizaci projektu. V momentě, kdy je realizační fáze ukončena a projekt se dostává do fáze životnosti, se výskyt těchto rizik obvykle snižuje.

Mezi rizika lokality patří:

- **Riziko stávajícího objektu** – vyplývá z faktu, že se po uzavření smluv se soukromým sektorem ukáže stávající objekt nevhodným pro nová zlepšení, případně rekonstrukce a dostavby, která jsou předmětem projektu. Výsledkem tohoto rizika může být zrušení projektu, prodloužení projektu a finanční ztráta soukromého sektoru.
- **Riziko dostupnosti lokality** – je riziko vyplývající z charakteru okolních pozemků a jejich vlastnictví. Stavební lokalita může být díky špatným poměrům s vlastníky okolních pozemků nedostupná, případně mohou být přístupové cesty nedostatečné pro realizaci projektu či jeho provoz. Výsledkem může být prodloužení jednání, prodloužení projektu, přerušení projektu, finanční ztráta soukromého sektoru.
- **Riziko vlastnictví lokality** – riziko, které vyplývá z neprokázání jednoznačného vlastnictví lokality. Výsledkem může být prodloužení jednání, prodloužení projektu či odškodnění třetím stranám provedené veřejným sektorem. Toto riziko by mělo být

důkladně ošetřeno již při přípravě projektu. Veřejný zadavatel by měl pro minimalizaci tohoto rizika zajistit a získat pozemky nutné pro realizaci projektu.

- **Riziko stavu lokality** – riziko, které vyplývá ze zjištění (po uzavření smluv se soukromým sektorem), že je zapotřebí vynaložit náklady na úpravu stavu lokality, která je za stávajících podmínek pro realizaci projektu nevhodná (může být například kontaminována). Výsledkem může být prodloužení projektu, prodloužení prací, přerušení projektu, finanční ztráta soukromého sektoru. Pro řízení tohoto rizika je podstatné důkladné prověření lokality budoucí realizace projektu při jeho přípravě.
- **Riziko rozvodných sítí (elektřina, plyn atp.) nacházejících se na lokalitě (v místě stavby)** – toto riziko vyplývá z faktu, že přes lokalitu procházejí sítě (potrubní systémy, kabely atd.), které nejsou zaneseny v plánech, případně jsou v plánech zaneseny jinak. Poškození a následná možná nutnost přemístění těchto sítí způsobí finanční ztrátu soukromému i veřejnému sektoru.[3]
- **Riziko územního plánu** – riziko, které vyplývá z rozhodnutí provést stavbu či konstrukci na místě, které k tomu není podle stávajícího územního plánu určeno. V takovém případě je opět úkolem veřejného sektoru zařídit změnu územního plánu. Výsledkem může být zpoždění či odložení prací, prodloužení jednání, finanční ztráta veřejného sektoru, znemožnění realizace projektu.
- **Riziko stavebního povolení** – vyplývá z nezískání stavebního povolení soukromým sektorem. Výsledkem bývá zpoždění či odložení prací, prodloužení jednání a finanční ztráta soukromého sektoru. Riziko obvykle nese soukromý partner, ale v některých případech může být i sdílené (když soukromý partner nezíská povolení bez svého zavinění).
- **Riziko kulturního/archeologického dědictví** – pokud se lokalita nachází na místě, kde lze předpokládat archeologické nálezy, případně pokud je nezbytné nejprve přemístit tyto archeologické nálezy, je úkolem veřejného sektoru získat potřebná povolení. Pokud dojde k odkrytí archeologických nálezů v průběhu projektu, bývá projekt pozastaven a soukromý sektor může být z důvodu pozdržení prací/prodloužení projektu odškodněn. Zpoždění či odložení prací, prodloužení jednání znamená finanční ztrátu veřejného sektoru.
- **Riziko chráněné krajinné oblasti** – pokud se lokalita nachází v chráněné oblasti (ať už celá, nebo pouze z části), je úkolem veřejného sektoru získat potřebná povolení. Obdobně je tomu např. i u památkových zón a kulturních památek. Výsledkem může být zpoždění, odložení či zrušení prací, prodloužení jednání, finanční ztráta veřejného sektoru.

Alokace

Část těchto rizik bývá implicitně alokována na soukromý sektor. Jsou ovšem rizika, se kterými se soukromý sektor nedokáže vypořádat, a která jsou alokována na veřejný sektor. Jedná se o tato rizika:

- riziko územního plánu,
- riziko rozvodných sítí (elektřina, plyn atp.) nacházejících se na lokalitě – riziko je sdílené,
- riziko kulturního/archeologického dědictví,
- riziko chráněné krajinné oblasti.

Nakládání s riziky

Rizikům lokality lze ve většině případů předejít potřebnými expertizami, expertními odhady a získáním potřebných povolení. Jejich alokaci je možné ošetřit smluvně.

[3] Toto riziko je aktuální zejména u „liniových staveb", které jsou vzájemně propojené přes několik jednotlivých pozemků.

Rizika chybných technologií, sítí a souvisejících služeb

Identifikace

Jsou to rizika, která vyplývají z vad, výpadku sítí (elektřina, plyn atp.) a podpůrných služeb či technologické nedostatečnosti aktiv předávaných veřejnému sektoru. Mají negativní vliv jak na fázi realizace projektu, tak na fázi životnosti projektu.

Mezi rizika chybných technologií, sítí a souvisejících služeb patří:

- **Riziko vady v průběhu realizace projektu** – vyplývá z objevení vady na zařízení/budovách, které dostane k dispozici soukromý sektor k užívání, případně realizaci projektu (rekonstrukci, renovaci atd.) od veřejného sektoru. Výsledkem může být prodloužení projektu a finanční ztráta soukromého sektoru.
- **Riziko vady v průběhu životnosti projektu** – je také nazýváno rizikem skryté vady. Jedná se o vady objevené během provozu (životnosti projektu) na zařízení/budovách, které do provozu uvedl a provozuje soukromý sektor. Může se týkat i záruk, které veřejnému sektoru poskytl soukromý sektor po převedení projektu na veřejný sektor. Výsledkem může být finanční ztráta soukromého sektoru, prodloužení projektu.
- **Riziko chybné technologie** – jedná se o riziko vyplývající z použití chybné, či nekompatibilní technologie s technologiemi souvisejícími s projektem a službami. Výsledkem může být prodloužení projektu, finanční ztráta soukromého sektoru, poškození vlastních či cizích zařízení.
- **Riziko technologické nedostatečnosti** – vyplývá z technologické zastaralosti výsledného produktu/služby v momentě předání veřejnému sektoru či v momentě dokončení. Výsledkem může být finanční ztráta soukromého sektoru.
- **Riziko neočekávaného přerušení dodávky energie, výpadku rozvodných sítí a podpůrných systémů I.** – vyplývá z výpadku sítí, výpadku záložních zdrojů či z výpadků a selhání dalších podpůrných systémů, v případě, že byly nasmlouvány soukromým sektorem. Výsledkem bývá prodloužení projektu, finanční ztráta soukromého sektoru, poškození vlastních či cizích zařízení.
- **Riziko neočekávaného přerušení dodávky energie, výpadku rozvodných sítí a podpůrných systémů II.** – vyplývá z výpadků sítí, či z výpadků a selhání dalších podpůrných systémů, v případě, že byly kontrahovány veřejným sektorem. Výpadky záložních zdrojů toto riziko nezahrnuje, jelikož jsou většinou v gesci soukromého sektoru. Výsledkem bývá prodloužení projektu, finanční ztráta veřejného sektoru, poškození vlastních či cizích zařízení.

Alokace

Většina těchto rizik je alokována na soukromý sektor. Výjimku tvoří riziko neočekávaného přerušení dodávky energie a podpůrných systémů II.

Nakládání s riziky

Tato rizika lze většinou smluvně ošetřit. V konkrétních případech (např. riziko chybné technologie či riziko technologické nedostatečnosti) lze riziko snížit odbornými expertizami.

3.2 Kreditní rizika

Kreditní rizika jsou kategorií rizik, která vyplývají z faktu, že soukromý sektor nesplní svůj závazek nejčastěji na základě finančních či jiných důvodů. Do této kategorie spadají dvě následující skupiny rizik:

Riziko likvidity

Identifikace

Jedná se o riziko plynoucí z momentální nesolventnosti soukromého sektoru, tedy jeho dočasné nedostupnosti zdrojů. V podstatě se jedná o neschopnost soukromého sektoru dostát závazkům vůči subdodavatelům či veřejnému sektoru, čímž dojde ke zpoždění při fázi realizace či během doby životnosti projektu.

Alokace

Toto riziko je alokováno na soukromý sektor.

Nakládání s rizikem

Ze strany veřejného sektoru lze tomuto riziku částečně předejít provedením kreditního ratingu dodavatele. Riziko lze smluvně ošetřit.

Rizika nesplnění závazků / riziko dostupnosti

Identifikace

Tato rizika plynou z nesplnění závazků jednou z protistran. Riziko dostupnosti, které je pro identifikaci PPP projektů jedním z klíčových, pak znamená nedodržení některých závazků soukromým sektorem.

Mezi tato rizika patří:

- **Riziko dostupnosti (nedodržení závazků soukromým sektorem)** – je jedním z klíčových rizik PPP projektů. Jedná se o riziko, že soukromý sektor dostojí většině svých závazků stanovených smluvně, některé části však nedodrží či provede jinak, v jiném rozsahu nebo se zpožděním, čímž dojde ke zhoršené dostupnosti služby či výstupu projektu. Výsledkem může být prodloužení projektu, ukončení projektu, finanční ztráta soukromého sektoru.
- **Riziko nedodržení závazků veřejným sektorem** – je riziko vyplývající z toho, že veřejný sektor nedostojí svým závazkům vůči soukromému sektoru stanoveným smluvně. Výsledkem je prodloužení projektu, ukončení projektu, finanční ztráta veřejného sektoru.
- **Selhání protistrany I.** – je riziko, které vyplývá ze selhání subdodavatele soukromého sektoru (většinou není zaviněno úmyslně) a to v takové míře, která znamená ukončení projektu, finanční ztrátu soukromého sektoru.

- **Selhání protistrany II.** – je riziko, které vyplývá ze selhání soukromého sektoru (většinou neúmyslně zaviněného) a to v takové míře, která znamená ukončení projektu, finanční ztrátu veřejného sektoru a případnou ztrátu reputace veřejného sektoru[4].
- **Riziko koncentrace** – plyne z koncentrace všech dodávaných služeb a prací u jednoho dodavatele. V takovém případě znamená jakákoli chyba na straně dodavatele problém. Výsledkem může být finanční ztráta, prodloužení nebo zastavení projektu.
- **Riziko zamítnutí partnerství** – je riziko plynoucí z rozhodnutí Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (dále též „ÚOHS"), že díky poskytnutí veřejné podpory konkrétnímu dodavateli ze strany veřejného sektoru, případně že díky výběru dodavatele dojde k podpoře dominantní pozice dodavatele a na základě těchto faktů rozhodne ÚOHS o změně dodavatele.

Alokace

Vzhledem k tomu, že soukromý partner má lepší předpoklady řídit tuto oblast rizik, riziko dostupnosti je vhodné alokovat na soukromý sektor. Pouze následující rizika z této skupiny jsou alokována na veřejný sektor:

- riziko nedodržení závazků veřejným sektorem – je opakem rizika dostupnosti, a je proto alokováno na stranu veřejného sektoru,
- riziko selhání protistrany II. – je v případě totálního selhání dodavatele alokováno na veřejný sektor,
- riziko koncentrace – je rizikem, které nevyplývá z porušení smluv, ale obvykle z nemožnosti vyjednávat se soukromým sektorem o změnách a vzhledem k možnosti veřejného sektoru zvolit si dodavatele je alokováno také na veřejný sektor.

Riziko zamítnutí partnerství obvykle nese do nabytí účinnosti koncesní smlouvy soukromý partner, po nabití účinnosti a vynaložení nákladů ze strany soukromého partnera se pak již jedná o kompenzovanou událost pro soukromého partnera – riziko tedy nese veřejný sektor. Pokud bychom riziko definovali širším způsobem jako jakékoli riziko z rozhodnutí Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže nese toto riziko po nabytí účinnosti smlouvy ta strana, která pochybila.

Nakládání s riziky

Většinu těchto rizik lze alespoň z části ošetřit smluvně. Důležité je provést expertní odhady protistran, případně zhodnotit kreditní rating protistran. V případě řízení rizika koncentrace je pak vhodné v některých projektech zvážit možnost diverzifikace dodavatelů. Riziko zamítnutí partnerství je velice složité ošetřit. Je zde nezbytné sledovat signály veřejného sektoru týkající se vyhraných veřejných soutěží a v případě stávající dominantní pozice soukromého partnera předvídat možné riziko.

[4] Jedná se zde o scénář totálního selhání projektu, kdy selhání soukromého sektoru znamená ukončení projektu (např. úpadek koncesionáře zaviněný nedostatečnými příjmy z poplatků od uživatelů). Zadavatel je ze zákona odpovědný za poskytování služby a jako takový ponese dodatečné náklady se zachováním kontinuity poskytování služby, pokud selhání soukromého sektoru bude neúmyslné.

3.3 Tržní rizika

Jedná se o kategorii rizik vznikajících na základě tržní situace, tj. poptávky, nabídky či vývoje makroekonomických identifikátorů (úrokové míry, inflace, měnových kurzů,…).

Riziko poptávky I.

Identifikace

Riziko poptávky vyplývá z nedostatečné poptávky po dodávané službě či produktu v případě, že dodavatelem (provozovatelem) služby či produktu je soukromý sektor. Může vzniknout při náhlé změně poptávky nebo špatném odhadu budoucí poptávky. Jeho výsledkem může být finanční ztráta soukromého sektoru, případně ukončení projektu.

Alokace

Odpověď na optimální převod rizika poptávky závisí na konkrétní specifikaci projektu a jistotě odhadu poptávky. Obecně platí, že riziko poptávky může být efektivně převedeno na soukromý sektor pouze v případě, kdy je soukromý sektor schopen odpovídajícím způsobem předvídat poptávku a tedy příjmy plynoucí z úhrad od konečných uživatelů.

Nakládání s rizikem

Riziko lze snížit provedením důkladných expertních odhadů poptávky (ekonomické a ekonometrické modely) před započetím projektu.

Riziko poptávky II.

Identifikace

Riziko poptávky vyplývá z nedostatečné poptávky po dodávané službě či produktu v případě, že dodavatelem (provozovatelem) služby či produktu je veřejný sektor. Může vzniknout při náhlé změně poptávky nebo špatném odhadu budoucí poptávky. Jeho výsledkem může být finanční ztráta veřejného sektoru, případně ukončení projektu.

Alokace

Toto riziko je alokováno na veřejný sektor.

Nakládání s rizikem

Riziko lze snížit provedením důkladných expertních odhadů poptávky (ekonomické a ekonometrické modely) před započetím projektu.

Riziko zvýhodnění konkurence

Identifikace

Je riziko, že veřejný sektor zvýhodní či podpoří projekt konkurenčního charakteru a dojde tak ke snížení poptávky po službě (produktu), která je dodávána a provozována soukromým sektorem. Jeho výsledkem může být finanční ztráta na straně soukromého sektoru přenesená na veřejný sektor.

Alokace

Toto riziko je alokováno na veřejný sektor.

Nakládání s rizikem

Pro snížení tohoto rizika je nezbytné mít znalost právě realizovaných projektů a znalost záměrů projektů, které budou realizovány.

Ostatní tržní rizika

Identifikace

Tato tržní rizika jsou způsobena vývojem zmíněných makroekonomických identifikátorů (inflace, měnového kurzu, úrokové míry).

Mezi tato rizika patří:

- **měnové riziko** – vyplývá ze změny devizových kurzů měn, které ovlivňují hodnotu dodávky (ve fázi realizace či doby životnosti) projektu. Výsledkem může být finanční ztráta soukromého sektoru, náklady na zajištění měnového rizika, v některých případech pak i pozastavení či prodloužení projektu,
- **inflační riziko** – riziko, že výše plateb pozbude hodnotu díky inflaci. Výsledem bývá finanční ztráta veřejného sektoru, v některých případech pak i pozastavení či prodloužení projektu,
- **úrokové riziko** – je riziko vyplývající ze změny úrokových sazeb. Výsledkem může být finanční ztráta soukromého sektoru, náklady na zajištění úrokového rizika, v některých případech pak i pozastavení či prodloužení projektu.

Alokace

Měnové a úrokové riziko je obvykle alokováno na soukromý sektor. Inflační riziko by si měl naopak ponechat veřejný partner nebo je sdílet se soukromým.

Nakládání s riziky

Inflační riziko je možné smluvně ošetřit, nejlépe na základě konkrétně stanoveného inflačního indexu. Měnové a úrokové riziko pak lze také ošetřit zafixováním kurzů, smluvním zajištěním plateb, případně uzavřením zajišťovacích operací na finančním trhu.

3.4 Vnější rizika

Vnější rizika jsou skupinou rizik, která lze jen obtížně řídit. Vznikají díky vlivům vnějšího prostředí.

Politická rizika

Identifikace

Jsou to rizika, která vyplývají z národní či mezinárodní politické situace.

Mezi tato rizika patří:

- **riziko selhání (defaultu) vlády** – je riziko plynoucí z možné změny vlády, případně změny politické orientace země. Výsledkem je prodloužení projektu, zastavení projektu, finanční ztráta obou sektorů,
- **nadnárodní politické riziko** – je riziko, které vyplývá z členství země v nadnárodních celcích (EU, NATO,…), případně z uzavírání mezinárodních smluv. Výsledek tohoto rizika může být prodloužení projektu, zastavení projektu či finanční ztráta obou sektorů.

Alokace

Politická rizika jsou obvykle sdílená.

Nakládání s riziky

Jedná se o rizika, která v podstatě nelze řídit. Je možné je snížit sledováním politické situace, a to jak národní, tak nadnárodní, v případě konkrétních projektů pak spolupracovat jen se zeměmi s určitým mezinárodním ratingem.

Vyšší moc

Identifikace

Jedná se o rizika, která vyplývají z přírodních katastrof, terorismu, válečného konfliktu.

Jedná se o následující rizika:

- **riziko přírodní katastrofy** – je riziko vyplývající z přírodní katastrofy. Výsledkem může být prodloužení projektu, nákladů na pojištění projektu, finanční ztráta obou sektorů, ukončení projektu,
- **riziko terorismu** – vyplývá z možnosti teroristických útoků. Výsledkem může být prodloužení projektu, finanční ztráta obou sektorů, ukončení projektu,
- **riziko válečného konfliktu** – riziko, které vyplývá z možných válečných konfliktů. Výsledkem může být prodloužení projektu, finanční ztráta obou sektorů, ukončení projektu.

Alokace

Tato rizika bývají obvykle sdílená.

Nakládání s riziky

Proti riziku přírodní katastrofy je zcela běžné se pojistit. Proti riziku terorismu v současné době neexistuje možnost pojištění, což je způsobeno událostmi jako např. teroristický útok 11. 9. 2001 v New Yorku apod., které způsobily nepojistitelnost tohoto rizika. Riziko terorismu lze jen velmi omezeně snížit pomocí různých bezpečnostních opatření jak na úrovni daného projektu, tak na úrovni vládní, či respektováním tzv. černých listin (Black-list), tedy seznamů zemí či společností, se kterými není vhodné (příp. se nesmí) spolupracovat. Riziko válečného konfliktu lze opět snížit respektováním černých listin.

Ostatní vnější rizika

Identifikace

Jedná se o rizika, která vznikají z popudu veřejného sektoru (stát – legislativní riziko) či situací v daném odvětví.

Mezi tato rizika patří:

- **legislativní riziko/daňové riziko obecného charakteru** – jedná se o riziko vyplývající z obecné změny práva či obecné změny daňové legislativy, která ovlivní celý soukromý či veřejný sektor na území celé České republiky. Může také vyplývat ze zavedení nových norem. Toto riziko může výrazně ovlivnit náklady na projekt. Výsledkem pak může být zejména finanční ztráta soukromého sektoru či prodloužení projektu,
- **legislativní riziko/daňové riziko specifického charakteru** – jedná se o riziko vyplývající ze specifické změny práva či specifické změny daňové legislativy, která ovlivní specifické projekty a dotkne se pouze dodavatelů PPP projektů. Může také vyplývat ze zavedení nových norem. Toto riziko může výrazně ovlivnit náklady na projekt. Výsledkem pak může být zejména finanční ztráta veřejného sektoru či prodloužení projektu,
- **riziko dodatečných povolení** – je riziko, které vyplývá z nutnosti získat další, dodatečná povolení, která doposud nebyla zahrnuta do plánu realizace projektu či provozování služby,
- **riziko situace v odvětví/stávky** – je riziko plynoucí ze stávající situace v konkrétním odvětví, kterého se projekt přímo dotýká. Příkladem mohou být stávky zaměstnanců, zejména na straně soukromého sektoru. Výsledkem může být prodloužení projektu a finanční ztráta na straně soukromého sektoru.

Alokace

Tato rizika jsou obvykle alokována na soukromý sektor. Výjimku tvoří jen legislativní riziko/daňové riziko specifického charakteru, které nese veřejný sektor.Legislativní riziko obecného charakteru, které ovlivňuje celý soukromý sektor, obvykle nese soukromý partner, v některých případech však může být i sdílené.

Nakládání s riziky

Tato rizika nelze příliš efektivně řídit. Je vhodné sledovat programová prohlášení vlády a politické záměry, sledovat vývoj situace v odvětví. Pro minimalizaci rizika dodatečných povolení je vhodné provést důkladný rozbor veškeré dokumentace projektu. Riziko situace v odvětví/stávky, lze částečně ošetřit jednáním s odbory a sledováním situace na poli tripartitních jednání.

3.5 Operační rizika

Operační rizika jsou ta rizika, která souvisejí s provozní částí projektu a ovlivňují tedy zejména jeho provoz, v některých případech však i přípravné a stavební práce.

Rizika související se zařízením

Identifikace

Rizika, která plynou z problémů týkajících se zařízení, materiálových vstupů nezbytných pro projekt a nezbytné údržby a oprav během životnosti projektu.

Jedná se o tato rizika:

- **riziko vstupů (materiálu)** – je riziko, že požadované vstupy jsou dražší, než bylo očekáváno, případně že neodpovídají požadované kvalitě. Důvodem také může být fakt, že nejsou dostupné v potřebném množství (toto se netýká sítí). Výsledkem je obvykle finanční ztráta soukromého sektoru, v některých případech snížení kvality výsledných služeb,
- **riziko údržby, oprav, modifikace a adaptace** – jedná se o riziko plynoucí ze špatného odhadu životnosti projektu před jeho předáním veřejnému sektoru. Pokud je životnost nižší, než byla odhadována, je však (obvykle na základě smluv) nezbytné uvést projekt do takového stavu, aby odpovídal požadavkům veřejného partnera. Důsledkem tohoto rizika je obvykle finanční ztráta soukromého partnera,
- **riziko nízké zůstatkové hodnoty** – vyplývá z chybných očekávání zůstatkové hodnoty (která ovšem nejsou specifikována ve smlouvě) či stavu, ve kterém se projekt/služba nachází v momentě převzetí veřejným sektorem od soukromého sektoru.

Alokace

Tato rizika bývají implicitně alokována na soukromý sektor. Na veřejný sektor je alokováno pouze riziko nízké zůstatkové hodnoty.

Nakládání s rizikem

Rizika spadající do této skupiny lze smluvně ošetřit. V případě údržby, opravy, modifikace či adaptace je vhodné provést expertní odhady životnosti aktiv, která jsou součástí projektu.

Rizika související s lidským faktorem

Identifikace

Vyplývají z problémů souvisejících s lidskými zdroji, jejich špatnou dostupností, neodpovídající kvalifikací či pracovně právními spory, které jsou s nimi vedeny.

Jedná se o následující rizika:

- **riziko neodpovídajících pracovních sil/riziko nezastupitelnosti** – je riziko, které vyplývá z nezajištění odpovídajících kvalifikovaných pracovníků, případně z možnosti zastoupení pracovníků, kteří jsou momentálně nezpůsobilí úkonu. Výsledkem bývá finanční ztráta soukromého sektoru, prodloužení projektu,
- **riziko nedostatku lidských zdrojů** – riziko vyplývající ze špatné dostupnosti lidských zdrojů v lokalitě, případně riziko způsobené migrací obyvatel v dané lokalitě. Výsledkem může být finanční ztráta soukromého sektoru, prodloužení projektu,
- **riziko pracovně právních sporů** – je riziko, které vyplývá ze sporů pracovně-právního charakteru. Výsledkem bývá finanční ztráta soukromého sektoru, prodloužení projektu,
- **riziko selhání lidského faktoru** – jedná se o riziko vyplývající ze selhání lidského faktoru či chyby způsobené člověkem (většinou zaměstnancem). Výsledkem je finanční ztráta soukromého sektoru, prodloužení projektu.

Alokace

Jsou alokována na soukromý sektor.

Nakládání s riziky

Tato rizika lze smluvně ošetřit. V případě pracovních sil a lidských zdrojů je nezbytné jejich potřeby přesně specifikovat. Proti riziku selhání je například možné se pojistit a pracovně-právní spory rámcově ošetřuje zákon.

Bezpečnostní rizika

Identifikace

Jsou to rizika, která vznikají nedostatečným zabezpečením a jejich důsledek může ovlivnit projekt.

Jedná se o tato rizika:

- **riziko podvodu, nelegálního jednání** – je riziko vyplývající z možnosti podvodu či jiného jednání, které je nezákonné. Může vzniknout jak na straně veřejného, tak i na straně soukromého sektoru. Důsledkem je finanční ztráta sektoru, na jehož straně riziko vzniklo, prodloužení projektu, v případě veřejného sektoru může dojít i ke ztrátě reputace,
- **riziko bezpečnosti technologických systémů** – vyplývá z poškození, ať úmyslného či neúmyslného, technologických systémů, informačních technologií (např. hackerstvím). Důsledkem je finanční ztráta na straně soukromého sektoru, prodloužení projektu,
- **riziko poškození, krádeže** – je riziko plynoucí z poškození stavby či zařízení během výstavby a realizace projektu či ve fázi životnosti projektu. Důsledkem je finanční ztráta soukromého sektoru, prodloužení projektu.

Alokace

Tato rizika bývají obvykle alokována na soukromý sektor. Výjimku tvoří riziko podvodu, nelegálního jednání, a to v případě, že je toto riziko způsobeno veřejným sektorem.

Nakládání s riziky

Tato rizika jsou ošetřena zákonem. K jejich snížení přispívají školení, kontroly, ostrahy a zároveň je možné se proti nim pojistit.

3.6 Strategická rizika

Jedná se o skupinu rizik, která vznikají nejen v průběhu projektu, ale i po jeho dokončení, a která kromě samotného projektu mohou ovlivnit i další oblasti.

Smluvní rizika

Identifikace

Toto je typ rizik, která vyplývají z nedostatečně kvalitních smluv, případně z porušování těchto smluv a porušování obecně platných předpisů. Mohou ovlivnit zejména průběh projektu a jeho finanční náklady.

Jedná se o tato rizika:

- **riziko odpovědnosti třetím stranám** – je riziko vznikající poškozením majetku či poškozením zdraví třetím osobám. Důsledek je obvykle finanční ztráta soukromého sektoru,
- **riziko změny smlouvy** – je riziko vyplývající ze změn projektu nad rámec stávajících smluv, buďto požadovaných a nebo schválených veřejným sektorem, které může generovat další rizika. Důsledkem je obvykle finanční ztráta nebo prodloužení projektu,
- **riziko porušení obecně závazných předpisů** – je riziko způsobené porušením obecně platných předpisů, které sice nejsou specifikovány ve smlouvě, ale jsou ošetřeny zákonem. Důsledek rizika je prodloužení projektu, finanční ztráta.

Alokace

Tato rizika jsou alokována na soukromý sektor. Výjimkou je riziko změny smlouvy, které je sdílené.

Nakládání s rizikem

Smluvní rizika lze ošetřit především kvalitní přípravou smlouvy, která by měla být v souladu s platnou legislativou.

Ostatní strategická rizika

Identifikace

Jedná se o rizika, která plynou ze špatných rozhodnutí veřejného sektoru. Tato rizika mohou ovlivnit nejen realizaci a dokončení projektu, ale i samotný veřejný sektor.

Mezi ostatní strategická rizika patří následující :

- **riziko strategického rozhodnutí** – je takové riziko, které vyplývá ze špatného strategického rozhodnutí týkajícího se projektu. Důsledkem bývá prodlení, finanční ztráta obvykle veřejného sektoru, znemožnění realizace, snížení reputace veřejného sektoru,
- **reputační riziko** – je riziko snížení důvěryhodnosti veřejného sektoru plynoucí z nepopulárních kroků a špatných rozhodnutí, která učiní veřejný sektor. Důsledek tohoto rizika může být odvolání zástupců veřejného sektoru, ohrožení jiných projektů, prodloužení projektu či ukončení projektu.

Alokace

Bývají alokována na veřejný sektor.

Nakládání s rizikem

Riziko strategického rozhodnutí lze částečně snížit expertními odhady, odbornými studiemi problému či využitím externích poradců. Vzniku strategického rizika lze předcházet průzkumy veřejného mínění, případně referendy a jeho dopad pak zmírňovat pomocí kvalitní komunikace prováděné např. tiskovým oddělením, které bude schopné jasně vysvětlit a zdůvodnit jednání veřejného sektoru.

4 Matice rizik

Tato část katalogu je věnována samotné matici rizik. Matice rizik je přehledný nástroj řadící rizika do jednotlivých kategorií a skupin. V případě každého projektu je vhodné sestavit matici aktuálních rizik, která pak může být zahrnuta do smluvní dokumentace. Matice ke každému uvedenému riziku poskytuje následující informace:

Tabulka 2: Návrh matice

Riziko	**Popis vzniku rizika**	**Popis důsledku rizika**	**Nakládání s rizikem**	**Upřednostňovaná alokace rizika**		
				Veřejný sektor	**Sdílené riziko**	**Soukromý sektor**
Kategorie rizik						
Skupina rizik						
O jaké riziko se jedná?	Jak riziko vzniká?	Co riziko způsobí?	Jak lze dopad rizika omezit?	Kdo je držitelem rizika?		

Tab. 2.: Obsah matice rizik

Zároveň je vhodné u každého konkrétního rizika uvést paragraf a odstavec smlouvy, ve kterém je riziko zmiňováno či smluvně ošetřeno.

Upřednostněná alokace rizika je v matici označena barevnými tečkami v závislosti na sektoru, kterému bude riziko přiřazeno. V případě, že je riziko přiřazeno veřejnému a soukromému sektoru zároveň, ale není sdílené, znamená to, že může být alokováno na obě strany. Rozhodnutí záleží na konkrétních podmínkách projektu, většinou však platí, že je riziko alokováno na tu stranu, která riziko způsobila. Sdílené riziko je pak takové, které nesou oba sektory a jehož důsledek je postihuje zároveň.

V následující části tohoto dokumentu je komplexní matice obecných rizik PPP projektů.

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor
Stavebně-technologická a projekční rizika						
Stavební a projekční rizika						
Projektová dokumentace	Riziko vyplývající z nesplnění očekávání kladených na projektovou dokumentaci. Vyskytuje se zejména během etapy výstavby a v prvních letech provozu.	Změna projektu, prodloužení jednání, finanční ztráta.	Smluvní ošetření charakteristik projektu (specifikace požadavků na projekt).			●
Konstrukce/stavba	Riziko vyplývající z nesplnění očekávání kladených na konstrukci projektu, styl, kvalitu, případně i zpoždění dokončení. Vyskytuje se zejména během etapy výstavby a v prvních letech provozu.	Prodloužení projektu, finanční ztráta.	Smluvní ošetření charakteristik konstrukce projektu, důkladná projektová a stavební dokumentace.			●
Překročení stavebních nákladů	Riziko vyplývající ze špatného plánu nákladů. Vyskytuje se zejména během etapy výstavby.	Finanční ztráta.	Smluvní ošetření tzv. finančního stropu dodávky služby, ze strany veřejného sektoru, soukromý sektor si zajistí důkladné expertizy, aby mohl ručit za smluvně ošetřený finanční strop dodávky.			●
Znečištění lokality/okolí během realizace projektu I.	Riziko, že během stavby dojde ke znečištění/kontaminaci lokality veřejným sektorem. Vyskytuje se zejména během etapy výstavby.	Prodloužení prací, finanční ztráta, znemožnění dosažení cíle projektu.	Expertní odhady možných původců rizika, preventivní ošetření (ochrana) lokality.	●		
Znečištění lokality/okolí během projektu II.	Riziko, že během stavby dojde ke znečištění / kontaminaci lokality dodavatelem stavebních a konstrukčních prací (soukromý sektor). Vyskytuje se zejména během etapy výstavby.	Prodloužení prací, finanční ztráta.	Smluvní ošetření se subdodavateli, expertizy a specifikace použitých materiálů a stavebních postupů.			●

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor
Vliv projektu na životní prostředí během životnosti projektu I.	Riziko vyplývající z charakteru (účelu) projektu a jeho negativního vlivu na životní prostředí, krajinu během životnosti projektu. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, ztráta reputace.	Veřejný sektor nechá provést expertní odhady před podepsáním smluv.	●		
Vliv projektu na životní prostředí během životnosti projektu II.	Riziko vyplývající z provedení konstrukce/stavby a negativního vlivu na životní prostředí během fáze/doby životnosti projektu. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta.	Smluvní ošetření – soukromý sektor zajistí potřebné kontrolní procesy při výstavbě a konstrukci a bude kvalitu garantovat.			●
Rizika lokality						
Stávající objekt (oprava/rozšíření)	Riziko, že stávající objekt se ukáže nevhodným pro nová zlepšení. Vyskytuje se zejména během etapy výstavby, nutné zaměřit se při přípravě projektu.	Zrušení projektu, prodloužení projektu, finanční ztráta.	Veřejný sektor umožní na své náklady soukromému sektoru expertizu objektu před uzavřením smluv.			●
Dostupnost lokality	Riziko vyplývající z charakteru okolních pozemků a jejich vlastnictví, stavební lokalita je kvůli špatným poměrům s vlastníky okolních pozemků nedostupná. Vyskytuje se zejména během etapy výstavby, nutné zaměřit se při přípravě projektu.	Prodloužení jednání, prodloužení projektu, přerušení projektu, finanční ztráta.	Soukromý sektor si před zahájením stavby vyjedná s vlastníky okolních pozemků možnost tranzitu skrz tyto pozemky v průběhu stavebních prací.			●
Vlastnictví lokality	Riziko vyplývající z neprokázání jednoznačného vlastnictví lokality (např. restituční nároky). Vyskytuje se zejména během etapy výstavby, nutné zaměřit se při přípravě projektu.	Prodloužení jednání, prodloužení projektu, odškodnění třetím stranám.	Veřejný sektor zajistí potřebné dokumenty a prokáže vlastnictví lokality, případně si zajistí vlastnictví lokality.	●		

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor
Stav lokality	Riziko vyplývající z nákladů na úpravu stavu lokality – může být například kontaminována. Vyskytuje se zejména během etapy výstavby, nutné zaměřit se při přípravě projektu.	Prodloužení jednání, prodloužení prací, finanční ztráta, přerušení projektu.	Veřejný sektor si zajistí expertizy dané lokality před započetím jednání se soukromým sektorem a seznámí ho s výsledky.			●
Rozvodné sítě (elektřina, plyn atp.) na lokalitě (v místě stavby)	Riziko vyplývající z umístění sítí v místě stavby, které nejsou vůbec, případně jsou nesprávně zaneseny v plánech, které poskytne veřejný sektor soukromému. Vyskytuje se zejména během etapy výstavby, nutné zaměřit se při přípravě projektu.	Prodloužení jednání, prodloužení prací, finanční ztráta, přerušení projektu.	Veřejný sektor si zajistí expertizy dané lokality před započetím jednání se soukromým sektorem a seznámí ho s výsledky.		●	
Územní plán (rozpor s relevantním/ jakýmkoliv územním plánem)	Riziko vyplývající z územního plánu/rozhodnutí pro daný pozemek. Nutné zaměřit se během přípravy projektu (před zahájením stavby).	Zpoždění či odložení prací, prodloužení jednání, finanční ztráta, znemožnění realizace projektu.	Veřejný sektor prozkoumá stávající územní plán/rozhodnutí před započetím projektu. Pokud projektu nevyhovuje, zasadí se veřejný sektor ještě před uzavřením smluv se soukromým sektorem o jeho změnu.	●		
Stavební povolení	Riziko vyplývající z nezískání stavebního povolení. Nutné zaměřit se během přípravy projektu (před zahájením stavby).	Zpoždění či odložení prací, prodloužení jednání, finanční ztráta.	Soukromý sektor získá a musí předložit stavební povolení do určité lhůty.		●	●
Kulturní/archeologické dědictví	Riziko vyplývající z možnosti poškození kulturních a historických památek nacházejících se na lokalitě a v jejím bezprostředním okolí. Vyskytuje se zejména během etapy výstavby.	Zpoždění či odložení prací, prodloužení jednání, finanční ztráta.	Veřejný sektor zajistí archeologický průzkum lokality, získá povolení památkového ústavu.	●		

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor
Chráněná krajinná oblast, památková zóna, kulturní památky	Riziko vyplývající z umístění lokality (celé, nebo části) v chráněné krajinné oblasti. Vyskytuje se zejména během etapy výstavby, nutné zaměřit se při přípravě projektu.	Zpoždění, odložení, či zrušení prací, prodloužení jednání, finanční ztráta.	Veřejný sektor získá potřebná povolení a zajistí výjimky umožňující stavbu v této lokalitě, případně najde a navrhne (určí) jinou lokalitu.	●		
Rizika chybných technologií, sítí a souvisejících služeb						
Vada v průběhu realizace projektu	Riziko z vady na zařízení/budovách, které dostane k dispozici soukromý sektor. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, finanční ztráta.	Smluvní ošetření.			●
Vada v průběhu fáze životnosti projektu	Riziko skryté vady na zařízení/budovách objevené během provozu. Vyskytuje se během etapy provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Smluvní ošetření.			●
Chybná technologie	Riziko plynoucí z použití chybné, nekompatibilní technologie. Vyskytuje se během etapy provozu.	Prodloužení projektu, finanční ztráta, poškození vlastních či cizích zařízení.	Expertizy zařízení / budov, smluvní ošetření.			●
Technická nedostatečnost	Riziko vyplývající z technologické zastaralosti výsledného produktu / služby v momentě předání veřejnému sektoru či v momentě dokončení. Vyskytuje se během etapy provozu a převodu aktiva zpět na veřejný sektor.	Finanční ztráta.	Lze ošetřit smluvně.			●
Neočekávané přerušení dodávky energie, výpadku sítí a podpůrných systémů I.	Riziko vyplývající z výpadku sítí, z výpadku záložních zdrojů či z výpadků a selhání dalších podpůrných systémů, které jsou (byly) kontrahovány soukromým sektorem.	Prodloužení projektu, finanční ztráta, poškození vlastních či cizích zařízení.	Smluvní ošetření s dodavateli sítí.			●

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor
	Vyskytuje se během etapy provozu.					
Neočekávané přerušení dodávky energie, výpadku sítí a podpůrných systémů II.	Riziko vyplývající z výpadku sítí či z výpadků a selhání dalších podpůrných systémů, které jsou (byly) kontrahovány veřejným sektorem. Vyskytuje se během etapy provozu.	Prodloužení projektu, finanční ztráta, poškození vlastních či cizích zařízení.	Smluvní ošetření s dodavateli sítí.	●		
Kreditní rizika						
Riziko likvidity	Riziko neschopnosti dostát závazkům vůči sub-dodavatelům, plynoucí z dočasné insolventnosti dodavatele (soukromý sektor). Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, finanční ztráta.	Veřejný sektor zhodnotí před uzavřením smluv kreditní rating dodavatele a smluvně ošetří sankcemi pro případ prodloužení projektu.			●
Rizika nesplnění závazků / riziko dostupnosti						
Riziko dostupnosti (nedodržení závazků soukromým sektorem)	Riziko, že soukromý sektor dodá projekt či službu, ale nedostojí svým závazkům (stanoveným smluvně) týkajícím se umožnění dostupnosti služby. Vyskytuje se během etapy provozu.	Prodloužení projektu, ukončení projektu, finanční ztráta.	Lze ošetřit smluvně.			●
Nedodržení závazků veřejným sektorem	Riziko, že veřejný sektor nedostojí svým závazkům stanoveným smluvně. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, ukončení projektu, finanční ztráta.	Lze ošetřit smluvně.	●		
Selhání protistrany I.	Riziko plynoucí ze selhání subdodavatele soukromého sektoru. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Ukončení projektu, finanční ztráta, ztráta reputace.	Lze ošetřit smluvně, zajistit kontinuitu prací, provést kreditní rating protistrany.			●

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor
Selhání protistrany II.	Riziko plynoucí ze selhání soukromého sektoru. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Ukončení projektu, finanční ztráta, ztráta reputace.	Lze ošetřit smluvně, zajistit kontinuitu prací, provést kreditní rating soukromého sektoru.	●		
Riziko koncentrace	Riziko plynoucí z koncentrace dodávaných služeb u jednoho dodavatele. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu, zastavení projektu.	Lze ošetřit diverzifikací – zvolením více různých dodavatelů.	●		
Riziko zamítnutí partnerství	Riziko plynoucí z rozhodnutí ÚOHS, že díky poskytnutí veřejné podpory soukromému sektoru, případně podpoře dominantní pozice dodavatele je rozhodnuto o jiném dodavateli. Vyskytuje se během etapy soutěžení.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Lze ošetřit pouze částečně – např. konzultacemi k vybraným otázkám s ÚOHS před zahájením výběru partnera a dále ošetřit v rámci nastavených parametrů výběrového řízení.			●
Tržní rizika						
Riziko poptávky I.	Riziko nedostatečných příjmů provozovatele plynoucí ze špatné predikce poptávky po nabízené službě/změny poptávky po službě (produktu) během životnosti projektu, v případě, že službu provozuje a poskytuje soukromý sektor. Vyskytuje se během etapy provozu, zejména v průběhu prvních let.	Finanční ztráta, ukončení projektu.	Důkladná predikce poptávky, provedení ekonomických analýz využití expertních odhadů před započetím projektu.			●
Riziko poptávky II.	Riziko nedostatečných příjmů provozovatele plynoucí ze špatné predikce poptávky po nabízené službě/změny poptávky po službě (produktu) během životnosti	Finanční ztráta, ukončení projektu.	Důkladná predikce poptávky, provedení ekonomických analýz využití expertních odhadů před započetím projektu.	●		

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor
	projektu, v případě, že službu provozuje a poskytuje veřejný sektor. Vyskytuje se během etapy provozu, zejména v průběhu prvních let.					
Riziko zvýhodnění konkurence	Riziko, že veřejný sektor zvýhodní či podpoří projekt konkurenčního charakteru a dojde tak ke snížení poptávky po službě (PPP projektu) dodávané soukromým sektorem. Vyskytuje se během etapy provozu.	Finanční ztráta.	Důkladné zjištění všech dostupných informací o právě realizovaných projektech a investičních záměrech v budoucnosti.	●		
Ostatní tržní rizika						
Měnové riziko	Riziko vyplývající ze změny devizových kurzů měn, které ovlivňují hodnotu dodávky projektu. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu v závislosti na struktuře financování.	Finanční ztráta, náklady na zajištění měnového rizika.	Lze smluvně ošetřit (zafixování kurzů, smluvní zajištění plateb, uzavření zajišťovacích operací na finančním trhu).			●
Inflační riziko	Riziko, že výše plateb pozbude hodnotu díky inflaci (případ konkrétního inflačního indexu). Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta.	Lze smluvně ošetřit.	●		
Úrokové riziko	Riziko, že dojde ke změně úrokových sazeb. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu v závislosti na struktuře financování.	Finanční ztráta, náklady na zajištění úrokového rizika.	Lze smluvně ošetřit (zafixování kurzů, smluvní zajištění plateb, uzavření zajišťovacích operací na finančním trhu).			●

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor
Vnější rizika						
Politická rizika						
Selhání (default) vlády	Riziko plynoucí z možné změny vlády, případně změny politické orientace země. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, zastavení projektu, finanční ztráta.	Nelze řídit.		●	
Nadnárodní politické riziko	Riziko plynoucí z členství země v nadnárodních celcích, uzavírání mezinárodních smluv. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, zastavení projektu, finanční ztráta.	Nelze řídit.		●	
Vyšší moc						
Přírodní katastrofa	Riziko vyplývající z přírodní katastrofy. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, zvýšení nákladů na projekt, ukončení projektu.	Pojištění.		●	
Terorismus	Riziko vyplývající z teroristických útoků. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, zvýšení nákladů na projekt, ukončení projektu.	Pojištění, černá listina nespolupracujících zemí.		●	
Válečný konflikt	Riziko vyplývající z válečných konfliktů. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, zvýšení nákladů na projekt, ukončení projektu.	Černá listina/seznam nespolupracujících zemí.		●	
Ostatní vnější rizika						
Legislativní riziko/daňové riziko obecného charakteru	Riziko vyplývající z obecné změny práva či z obecné změny daňové legislativy, která má vliv na celý soukromý sektor. Vyskytuje se během etapy výstavby	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Nelze příliš efektivně řídit, lze sledovat programová prohlášení vlády a politické záměry.			●

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor
	i provozu.					
Legislativní riziko/daňové riziko specifického charakteru	Riziko vyplývající ze změny práva, změny daňové legislativy, která se dotkne pouze dodavatele PPP projektu. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Nelze příliš efektivně řídit, lze sledovat programová prohlášení vlády a politické záměry.	●		
Dodatečná povolení	Riziko nutnosti získání dalších, dosud neuvažovaných povolení v průběhu realizace či životnosti projektu.	Prodloužení projektu, finanční ztráta.	Lze snížit důkladným rozborem poptávkové specifikace.			●
Situace v odvětví/stávky	Riziko plynoucí ze stávky zaměstnanců na straně soukromého sektoru. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, finanční ztráta.	Částečně lze ošetřit jednáním s odbory, sledovat situaci na poli tripartitních jednání, programová prohlášení vlády a politické záměry.			●
Operační rizika						
Rizika související se zařízením						
Vstupy (materiál)	Riziko, že požadované vstupy jsou dražší než bylo očekáváno, neodpovídají požadované kvalitě nebo nejsou dostupné v potřebném množství (mimo utilit). Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, v některých případech snížení kvality výsledných služeb.	Lze ošetřit smluvně.			●
Údržba, oprava, modifikace a adaptace	Riziko plynoucí ze špatného odhadu fáze životnosti projektu před jeho předáním veřejnému sektoru. Vyskytuje se během etapy provozu a převodu aktiva.	Finanční ztráta.	Expertní odhady, smluvní ošetření.			●
Nízká zůstatková hodnota	Riziko vyplývající z chybného očekávání zůstatkové hodnoty / stavu projektu v momentě převzetí	Finanční ztráta.	Expertní odhady, smluvní ošetření.	●		

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor
	od soukromého sektoru. Vyskytuje se během etapy převodu aktiva.					
Rizika související s lid. Faktorem						
Neodpovídající pracovní síly/riziko nezastupitelnosti	Riziko vyplývající z nezajištění odpovídajících kvalifikovaných pracovníků, nemožnosti jejich zastoupení. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Smluvní ošetření, specifikace potřebných pracovních sil.			●
Nedostatek lidských zdrojů	Rizika vyplývající ze špatné dostupnosti / migrace lidských zdrojů v lokalitě. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Smluvní ošetření, specifikace potřebných pracovních sil.			●
Pracovně právní spory	Riziko vyplývající ze sporů pracovně-právního charakteru. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Smluvní ošetření, zákon.			●
Selhání lidského faktoru	Riziko vyplývající ze selhání či chyby lidského faktoru. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Smluvní ošetření, pojištění.			●
Bezpečnostní rizika						
Podvod, nelegální jednání	Riziko vyplývající z možnosti podvodu či jiného jednání (na straně veřejného či soukromého sektoru), které je nezákonné. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Ostraha, kontroly, školení, pojištění. Je ošetřeno zákonem, ze kterého vyplývají sankce za takové jednání.	●		●
Bezpečnost technologických systémů	Riziko vyplývající z poškození (úmyslného, neúmyslného)	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Ostraha, kontroly, školení, pojištění. Je ošetřeno zákonem, ze			●

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor
	technologických systémů (např. hackerství). Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.		kterého vyplývají sankce za takové jednání.			
Poškození, krádež	Riziko plynoucí z poškození stavby / zařízení během výstavby a realizace projektu či během fáze životnosti projektu. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Ostraha, kontroly, školení, pojištění. Je ošetřeno zákonem, ze kterého vyplývají sankce za takové jednání.			●
Strategická rizika						
Smluvní rizika						
Odpovědnost třetím stranám	Riziko způsobené poškozením majetku, zdraví třetím stranám. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta.	Zvýšená kontrola provozu, smluvní ošetření.			●
Změny smlouvy	Riziko vyplývající ze změn smluv požadovaných soukromým nebo veřejným sektorem. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Finanční ztráta, prodloužení projektu.	Smluvní vymezení možných dodatků a změn.		●	
Porušení obecně závazných předpisů	Riziko způsobené porušením obecně závazných předpisů nespecifikovaných ve smlouvě. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodloužení projektu, finanční ztráta.	Důkladné sledování práva a zákonných norem.			●
Ostatní strategická rizika						
Strategické rozhodnutí	Riziko plynoucí ze špatného strategického rozhodnutí. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Prodlení, finanční ztráta, znemožnění realizace, snížení reputace.	Expertizy, odborné studie problému, využití externích poradců.	●		

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	Nakládání s rizikem	Upřednostňovaná alokace rizika		
				Veřejný sektor	Sdílené riziko	Soukromý sektor
Reputační riziko	Riziko snížení důvěryhodnosti veřejného sektoru plynoucí z nepopulárních kroků a špatných rozhodnutí veřejného sektoru. Vyskytuje se během etapy výstavby i provozu.	Odvolání zástupců veřejného sektoru, ohrožení jiných projektů, prodloužení projektu, ukončení projektu.	Kvalitní tiskové oddělení schopné vysvětlit a zdůvodnit veřejnosti jednání veřejného sektoru u citlivých rozhodnutí, průzkum veřejného mínění, referenda.	●		

Pozn.: Červený putník umístěný ve sloupci veřejný sektor značí, že riziko obvykle nese zadavatel z veřejného sektoru, žlutý puntík označuje, že riziko je sdíleno oběma stranami a obdobně zelený puntík, že riziko se často alokuje na soukromý sektor.

Tučně jsou v tabulce zvýrazněny skupiny rizik, pod která spadají další jednotlivá rizika.

Kontakt

Ministerstvo financí
Odbor státního rozpočtu

Referát regulace a metodiky projektů
Partnerství veřejného a soukromého sektoru
(PPP)

Letenská 15
118 10 Praha 1
www.mfcr.cz

PPP Centrum, a.s.

Na Příkopě 3–5

110 00 Praha 1
info@pppcentrum.cz
www.pppcentrum.cz