



Kodex řízení PPP projektu

Datum vydání: prosinec 2007

Datum aktualizace: listopad 2011

Obsah

Shrnutí	2
1 Úvod	1
2 Organizační schéma řízení PPP projektu	3
3 Řídící a výkonné orgány při přípravě projektu PPP	6
4 Řídící a výkonné orgány při realizaci projektu PPP	13
Příloha I: Jednací řád	19
Příloha II: Organizační schéma řízení PPP projektu	25
Kontakt	26

Schéma procesu PPP

Etapy procesu PPP

1. Identifikace projektu

2. Posouzení proveditelnosti

3. Příprava projektu

4. Výběr partnera

5. Uzavření smlouvy

6. Řízení a monitorování

7. Ukončení smlouvy

Kontrolní, schvalovací

proces

1. Test strategické vhodnosti

Rozhodnutí o přípravě studie proveditelnosti

2. Test ekonomické výhodnosti

I. Schválení studie proveditelnosti

3. Rozhodnutí o zahájení výběru

4. Rozhodnutí o podpisu smlouvy

II. Schválení smlouvy

5. Rozhodnutí o připravenosti služby

6. Hodnocení průběhu projektu

7. Zhodnocení přínosu

Užitečné metodiky

- Proces přípravy a realizace PPP projektů*
- Hodnota za peníze*
- **Kodex řízení PPP projektu***
- Komunikační strategie PPP projektu*

- Metodika vypracování studie proveditelnosti
- Metodika hodnocení kvantitativních aspektů hodnoty za peníze v projektech PPP
- Řízení rizik v projektech PPP
- Platební mechanismy PPP projektů
- Zobrazení PPP projektů v dokumentaci státního rozpočtu
- Praktická interpretace finančních modelů k PPP projektům

- Vzorová koncesní smlouva + Manuál PPP
- Metodika ke koncesnímu zákonu*
- Řízení rizik v projektech PPP

- Vzorová koncesní smlouva + Manuál PPP
- Řízení rizik v projektech PPP
- Zobrazení PPP projektů v dokumentaci státního rozpočtu

- Metodika ke koncesnímu zákonu

- Vzorová koncesní smlouva + Manuál PPP

- Vzorová koncesní smlouva + Manuál PPP
- Zobrazení PPP projektů v dokumentaci státního rozpočtu

Legenda:

Etapa přípravy a realizace projektu

Kontrolní proces

Schvalovací proces

Pozn.: *Materiál využitelný pro všechny následující etapy

Shrnutí

Kodex řízení PPP projektů (dále jen „Kodex“) je metodický dokument, který představuje strukturovaný rámec pro přípravu a realizaci projektů Partnerství veřejného a soukromého sektoru (dále též „PPP“). Kodex je určen zástupcům veřejné správy se záměrem doporučit optimální postupy a praktické návody pro projektové řízení přípravy a realizace projektů PPP. Je založen na principech jasně definovaných řídicích a rozhodovacích pravomocí a zodpovědností v rámci týmu na straně veřejného sektoru. Projekt řízený podle tohoto Kodexu bude mít větší respekt a důvěru investorů z řad soukromého sektoru.

Cílem Kodexu je rámcově standardizovat řízení PPP projektů tak, aby byly zajištěny hlavní priority vlády ČR v oblasti PPP definované Usnesením vlády č. 7 ze dne 7. ledna 2004 ve smyslu:

- 1) Standardního řízení** - nejvyšší náklady a rizika jsou u projektů, kde není jasný standard řízení a kde nefunguje jednoznačná hierarchie a komunikační kanály.
- 2) Odpovědnosti** – odpovědnost musí být jasně deklarována a vyžadována a to zejména s ohledem na veřejnou úlohu a nakládání s veřejnými prostředky.
- 3) Transparentnosti a etického kodexu** – PPP projekty musí být řízeny tak, aby v každém okamžiku bylo zajištěno zcela transparentní prostředí pro všechny účastníky, veřejnost a orgány dohledu.
- 4) Institucionálních úloh účastníků procesu** – jsou definovány tak, aby PPP projekty byly řízeny řádně s využitím nejlepších mezinárodních zkušeností a byly fiskálně bezpečné.

Metodika Kodex řízení PPP projektů byla zpracována v roce 2007 společností PPP Centrum a.s. V listopadu 2011 byla provedena aktualizace tohoto materiálu, která měla zejména implementovat zkušenosti z PPP projektů v ČR a zohlednit změny v legislativním prostředí v ČR za poslední 4 roky.

Metodika je aktuální k datu vydání (listopad 2011) a reflektuje tak legislativu platnou k tomuto datu. Konkrétní postupy uvedené v metodice je tak nutné ověřit v platné legislativě.

Kodex byl vypracován na základě doporučení center implementace PPP vybraných zemí a jeho obsah vychází z principů nejlepší praxe řízení PPP projektů aplikovaných v zahraničí.

Soulad s platnou legislativou

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách v platném znění (dále jen „zákon o veřejných zakázkách“) a zákon č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení v platném znění (dále jen „koncesní zákon“) v souladu s prováděcími vyhláškami Ministerstva financí ČR (dále též MF) a Ministerstva pro místní rozvoj ČR.

Tento Kodex doporučuje způsob, jak projektově řídit přípravu a realizaci PPP projektu. Řídící výbor (tak jak je popsán dále) nenahrazuje v žádném případě odpovědnost Zadavatele dle zákona. Zatímco zákon řeší procesní a formální náležitosti, cílem Kodexu je zajistit řádné řízení PPP projektu podle nejlepších mezinárodních standardů. Na Zadavateli, členech Řídícího výboru, Projektovém manažerovi a jeho poradcích je zajistit soulad všech procesů a formálních náležitostí se zákonem.

Řídící výbor, tak jak je ustanoven, je orgánem projektového řízení formálně jmenovaným Zadavatelem projektu na návrh zúčastněných stran projektu. Řídící výbor může také fungovat jako komise pro vyhodnocení nabídek, nebo může takovou komisi navrhnout v souladu se zákonem o veřejných zakázkách.

Řídící výbor rozhoduje v mezích pověření, daných Zadavatelem a charakterem projektu. Formálním výstupem Řídícího výboru ve vztahu k Zadavateli jsou rozhodnutí doporučujícího charakteru.

Zadavatel se přistoupením k tomuto Kodexu nezavazuje k ničemu, co by bylo v rozporu se zákonem o veřejných zakázkách, koncesním zákonem nebo jakýmkoliv jiným zákonem.

1 Úvod

Cílem vlády České republiky je zajistit, aby se využití spolupráce formou PPP pro veřejný sektor stalo jednou z běžně využívaných alternativ při zajišťování veřejných služeb nebo veřejné infrastruktury tak, jak je tomu běžné ve vyspělých zemích.

Schopnost veřejného sektoru řídit projekty typu PPP má zásadní význam pro úspěšnost realizace projektu, má přímý vliv na cenu celého projektu a v neposlední řadě ovlivňuje i zájem domácích a mezinárodních investorů se těchto projektů účastnit. Přestože PPP v konečném důsledku využívá schopností a zkušeností soukromého sektoru, je role a kompetence veřejného sektoru po dobu přípravy a realizace projektu nezastupitelná.

Veřejný sektor musí sám rozhodnout o způsobu využití PPP, musí identifikovat vhodné projekty a zajistit dostatek odborných kapacit, které zabezpečí efektivní způsob přípravy a úspěšnou realizaci veřejné zakázky formou PPP. Tato rozhodnutí může činit sám nebo si může, v případě nedostatku personálních zdrojů, najmout poradce, který ho může provést celou přípravou projektu PPP. Vzhledem k tomu, že v současné době stále ještě mnoho Zadavatelů nemá dostatek kvalitních zkušeností s tímto způsobem realizace projektu, jsou služby poradců (a to jak technických, tak finančních a právních) velice často využívány.

Veřejný sektor musí také zajistit vhodné právní a regulatorní prostředí, jasně a veřejně formulovat cíle projektu a zajistit monitorování výkonnosti po dobu trvání projektu. Při realizaci PPP mají zástupci veřejného sektoru novou roli. Schopnost kvalitního a spolehlivého projektového řízení je na straně veřejného sektoru rozhodující podmínkou úspěchu, pokud se využívání PPP má pro veřejný sektor stát skutečností a běžnou praxí.

Mezi hlavní předpoklady vedoucí k úspěšné realizaci projektu PPP patří:

- jasné rozdělení rozhodovacích pravomocí a zodpovědností v rámci Zadavatele projektu na straně veřejného sektoru,
- zřejmá potřebnost projektu a jeho politická podpora po celou dobu realizace,
- kvalitní a profesionální příprava projektu, zejména jasné specifikace požadovaných výstupů projektu,
- zajištění kompetitivního zadání veřejných zakázek,
- transparentnost celého procesu přípravy projektu, od zadání soutěže až po přidělení zakázky.

Tento Kodex by měl zajistit, že:

- příprava a realizace všech PPP projektů probíhala dle standardních procesů,
- PPP projekty, které nesplní podmínky transparentnosti zadání a výběru, výhodnosti pro veřejný sektor a fiskální bezpečnosti, byly včas zastaveny,
- struktura řídicích a rozhodovacích pravomocí na úrovni projektového řízení v rámci orgánů veřejného sektoru byla jasně určena s jednoznačně alokovanou odpovědností.

Dobře řízený PPP projekt zajistí:

- zvýšenou pravděpodobnost úspěšné realizace,
- vytvoření prostředí důvěry a jisté míry jistoty,
- výrazné snížení nákladů na přípravu i realizaci projektu,
- zvýšený příliv zahraničních investic do ČR,
- zvýšení společenské přijatelnosti PPP.

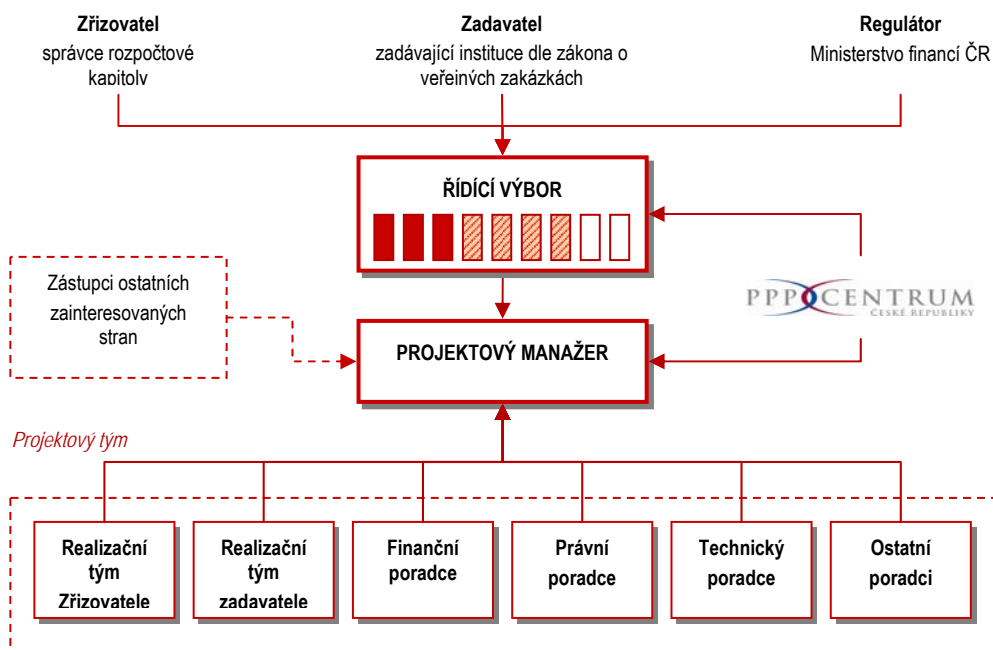
2 Organizační schéma řízení PPP projektu

Kodex určuje standardní způsob projektového řízení PPP projektů podle pravidel nejlepší zahraniční praxe. Způsob řízení jednotlivých PPP projektů by měl vycházet z principů určených tímto Kodexem.

Za účelem zajištění kvalitního řízení přípravy a realizace celého PPP projektu je nutné vytvořit takovou organizační řídicí strukturu, jak je popsána dále, s odpovídajícími pravomocemi a zodpovědnostmi zúčastněných stran. Její funkčnost včetně nominace jednotlivých zodpovědných osob by měla předcházet vyhlášení zadání veřejné zakázky na poradenské služby.

Zúčastněnou stranou v procesu PPP se rozumí ta instituce nebo složka veřejného sektoru, která se podílí na přípravě, zadání nebo realizaci PPP projektu dle definované úlohy v rámci tohoto Kodexu.

Organizační schéma řízení PPP projektů, které bude důsledně doporučováno u všech PPP projektů je následující:



Zodpovědnost za přípravu a realizaci projektu a s tím spojené rozhodovací pravomoci nominovat a jmenovat své zplnomocněné zástupce do Řídicího výboru **má Zadavatel** (popřípadě Zřizovatel/Zakladatel).

V případě, že si to Zadavatel vyžádá, může být členem Řídicího výboru také zástupce Ministerstva financí ČR (dále též MF), případně PPP Centra a.s., pokud s návrhem tyto zástupci souhlasí.

2.1 Zadavatel

Zadavatelem PPP projektu se rozumí zadavatel veřejné zakázky podle zákona o veřejných zakázkách nebo koncesního zákona (dále jen "Zadavatel"). Zadavatelem projektu je vždy ta složka veřejného sektoru, která zodpovídá za dodávku veřejné služby nebo zajištění veřejné infrastruktury.

Zadavatel je účastníkem celého procesu přípravy a realizace PPP projektu ve všech jeho fázích a vždy zůstává garantem veřejné služby a to i v případě, že tato služba je (popřípadě bude) zajišťována soukromým sektorem.

Zadavatel je v rámci projektového řízení PPP projektu zodpovědný za identifikaci potřeb, vypracování projektového záměru. Zadavatel je dále zodpovědný za definování parametrů a standardu veřejné služby včetně požadované výstupní specifikace projektu.

Do kompetence Zadavatele také náleží výběr poradců, zadání a přidělení veřejné zakázky plně v souladu se zákonem o veřejných zakázkách.

Zadavatel v dalších fázích realizace projektu PPP dohlíží nad dodržováním smluvních podmínek soukromým partnerem.

Zadavatel je vždy zodpovědný za přípravu a realizaci projektu PPP. A to i v případě, že do procesu vstupuje Ministerstvo financí či PPP Centrum (např. jako člen Řídícího výboru).

2.2 Zřizovatel (Zakladatel)

Zřizovatelem se rozumí správce příslušné rozpočtové kapitoly, nebo územní samosprávný celek (v tomto případě Zakladatel), do jehož působnosti Zadavatel spadá v případě, že Zadavatelem je jiný subjekt než je Zřizovatel. Příkladem může být situace, kdy Zadavatelem projektu je například krajská nemocnice a Zřizovatelem tohoto objektu je kraj. (V případě Zakladatele se jedná o případ, kdy je Zadavatelem projektu např. akciová společnost.) Zřizovatel je v rozhodovací struktuře projektu zastoupen tehdy, pokud tak určí pravidla pro delegování rozhodovacích pravomocí mezi Zadavatelem a Zřizovatelem, zejména z hlediska výše finančního závazku z titulu PPP projektu. Příkladem může být např. projekt, kdy Zřizovatel vydává garanci za Zadavatele nebo se spolupodílí na úhradách platby za dostupnost. V praxi se můžeme setkat i s případy, kdy Zřizovatel a Zadavatel jsou společní Zadavatelé dle zákona o zadávání veřejných zakázek.

2.3 Regulátor (Ministerstvo financí)

Regulátorem oblasti PPP je, na základě Usnesení vlády č. 7 z 7. ledna 2004, Ministerstvo financí ČR (dále též „Regulátor“). Posláním Regulátora je dohlížet na dodržování obecně platných standardů v oblasti PPP a kontrola průběhu celého procesu přípravy a realizace PPP projektů včetně jejich následného monitorování.

Z důvodu vytváření dlouhodobých závazků veřejného sektoru ze smluv se soukromým sektorem, bude Regulátor vést evidenci takovýchto závazků a zajišťovat fiskální bezpečnost dle pravidel MF (např. danou maximálním podílem výše závazků z titulu PPP projektů vůči celkovým rozpočtům veřejných financí).

V pravomoci Regulátora je:

- vydávat metodické materiály zaměřující se na proces přípravy a realizace PPP projektu,
- sledovat rozpočtové souvislosti projektů PPP,
- vydávat stanoviska dle §30 KZ u projektů na municipální úrovni zadaných dle KZ,
- vydávat stanoviska dle §156 ZVZ u projektů zadaných dle ZVZ, jejichž předpokládaná hodnota přesáhne 500 mil. Kč a smlouva je uzavírána nejméně na 5 let nebo na dobu neurčitou,
- posuzovat projekty na státní úrovni v rámci mezirezortního připomínkového řízení.

2.4 PPP Centrum

PPP Centrem se rozumí centrum implementace PPP, zřízené na základě Usnesení vlády č. 7 ze dne 7. ledna 2004, kterým vláda ČR schválila politiku České republiky v oblasti Partnerství veřejného a soukromého sektoru. Jeho posláním je aktivně podporovat implementaci PPP v ČR a poskytovat podporu všem složkám veřejného sektoru při naplňování priorit vlády ČR v oblasti PPP.

Jedním z nejdůležitějších úkolů je zavést nejlepší způsoby zahraniční praxe do procesu přípravy a realizace PPP projektů a dlouhodobě sloužit jako centrum odborných znalostí a zkušeností v oblasti PPP v ČR.

Asistenci PPP Centra při přípravě a realizaci projektů PPP v rámci ČR předpokládá politika vlády v oblasti PPP schválená usnesením č. 7 ze 7. ledna 2004 a to formou odborné a metodické podpory řídicích a výkonných orgánů účastnících se přípravy PPP projektu. Díky své roli metodického centra může PPP Centrum přenášet zkušenosti získané z již realizovaných projektů a tak zajišťovat efektivní sdílení odborných informací a praktických zkušeností získaných v ekonomickém a právním prostředí ČR.

Od roku 2007 PPP Centrum působí také jako odborný poradce při realizaci PPP projektů, zejména na municipální úrovni a to výhradně na straně veřejného sektoru.

Účast PPP Centra v Řídícím výboru, pokud si to Zadavatel vyžádá, umožní soulad řízení projektu se standardy nejlepší zahraniční praxe. Jeho role by měla být zajištěna na základě rámcové smlouvy se Zadavatelem nebo Zřizovatelem (Zakladatelem).

Aby však byla účast PPP Centra v Řídícím výboru efektivní, je třeba, aby se tato účast neuzúžila pouze na jednotlivá jednání Řídícího výboru. Zástupce PPP Centra by měl být detailně obeznámen z průběhem celého projektu, měl by se účastnit jednotlivých interních jednání pracovního týmu i jednání s uchazeči, zejména pak soutěžního dialogu. Díky této participaci mohou získat členové Řídícího výboru další informace o projektu a nebudou se muset spoléhat jen na informace ze strany poradce nebo Projektového manažera. Samozřejmě místo zástupce PPP Centra může tuto činnost zastávat i jiný člen Řídícího výboru (např. zástupce MF nebo jiný odborník na PPP), každopádně bychom doporučovali, aby Řídící výbor pověřil jednoho ze svých členů touto činností.

3 Řídící a výkonné orgány při přípravě projektu PPP

Řízení každého PPP projektu je založeno na jasně vymezené vzájemně se doplňující spolupráci níže uvedených řídicích a výkonných orgánů včetně Zadavatele.

Nominováním zmocněných osob níže jmenovaných orgánů projektu musí být splněny zejména následující podmínky:

- existence dostatečných pravomocí rozhodovat o přípravě a realizaci projektu,
- dostatečná odbornost na všech úrovních řízení přípravy projektu PPP,
- existence dostatečných pravomocí spolu se zodpovědností tak, aby byla zajištěna akceschopnost Řídícího výboru i Projektového manažera.

Řídící a výkonné orgány každého PPP projektu ve fázi přípravy jsou:

Řídící výbor - plní funkci oficiální rozhodovací platformy na nejvyšší úrovni řízení, jak z pozice Zadavatele, tak i z pozice Zřizovatele/Zakladatele. Rozhodnutí ŘV na úrovni jeho členů by v mezích kompetencí Zadavatele i Zřizovatele/Zakladatele měla být závazná, přesto z titulu zákona o veřejných zakázkách i koncesního zákona není povinné se jimi přesně řídit a mají ve vztahu k Zadavateli pouze **doporučující** charakter. V rámci organizační struktury projektového řízení je ŘV zodpovědný za naplnění cílů projektu. Konečné rozhodnutí ale vždy náleží Zadavateli, který je zodpovědný za přípravu a realizaci projektu PPP.

Projektový manažer - je fyzická osoba považována za rozhodující pro odborné a efektivní řízení celého procesu přípravy a realizace projektu PPP. Zodpovídá za každodenní řízení projektu Řídícímu výboru, řídí Projektový tým, jedná jako jediný centrální kontakt pro realizační týmy Zadavatele, Zřizovatele a poradce, řídí jejich činnost včetně zadávání úkolů a přebírání dokončených výstupů jim zadané práce, monitoruje plnění harmonogramu prací a rozpočtu na poradenské služby. Projektového manažera jmenuje Zadavatel na doporučení Řídícího výboru. Toto rozhodnutí se uskuteční na ustavujícím zasedání Řídícího výboru projektu. Pozice Projektového manažera by měla být obsazena kompetentní osobou s několikaletými zkušenostmi s projektovým řízením. Pokud nebude možné tuto osobu nalézt mezi zaměstnanci Zadavatele, Zřizovatele nebo případně PPP Centra, pak je doporučeno její najmutí z externích zdrojů.

Projektový tým - asistuje a zodpovídá Projektovému manažerovi. Role Projektového týmu spočívá především v zajištění odborných znalostí a výkonné kapacity. Zahrnuje realizační týmy odborníků z řad Zadavatele a Zřizovatele/Zakladatele, poradců a dodavatelů dalších externích služeb.

Komunikátor projektu – osoba pověřená komunikací při přípravě projektu PPP.

3.1 Řídící výbor

Řídící výbor je v rámci projektového řízení PPP projektu vrcholovým řídicím orgánem projektu zodpovědným za úspěšnou realizaci projektu. Po dobu přípravy a realizace PPP projektu přijímá všechna rozhodnutí a vydává je formou doporučení Zadavateli. Pokud Zadavatel nemůže nebo nehodlá rozhodnout ve smyslu doporučení Řídícího výboru, musí o tom Výbor neprodleně informovat a své rozhodnutí řádně zdůvodnit.

Zadavatel nese právní zodpovědnost za realizaci projektu a doporučení Výboru by proto neměla být v rozporu platnými zákony ČR. Pokud by se tak stalo, je v zodpovědnosti Zadavatele o tom neprodleně Výbor informovat.

Personální obsazení musí zajistit schopnost Řídícího výboru operativně řešit problémy a překážky vzniklé po dobu přípravy, které by mohly mít podstatný vliv na úspěch projektu. Jednání Řídícího výboru se účastní Projektový manažer a podle potřeby vybraní zástupci Projektového týmu, zejména poradci.

Do Řídícího výboru by měli být nominováni zástupci Zadavatele, popřípadě Zřizovatele/Zakladatele. V Řídícím výboru je Ministerstvo financí ČR, pokud bylo požádáno o účast v Řídícím výboru a souhlasí, zastoupeno osobou Regulátora pro zajištění fiskální bezpečnosti z titulu vzniku dlouhodobých závazků státu a zástupce PPP Centra, pokud bylo požádáno o účast v Řídícím výboru, z důvodu zajištění odborných znalostí v oblasti PPP a označení kvality projektu.

Zadavatelem stanovený zástupce, osoba zodpovědná jednat jménem Zadavatele ve vztahu k PPP projektu, který musí být stálým členem Řídícího výboru, by měl zajistit, aby rozhodnutí Výboru nebyla v rozporu se zájmy a právními povinnostmi Zadavatele. Rozhodnutí a doporučení Řídícího výboru by měla vždy předcházet rozhodnutí Zadavatele, pokud to platná právní úprava umožňuje.

Z důvodu zajištění podmínky akceschopnosti Řídícího výboru, může být pravomoc účastnit se a rozhodovat na jednání Řídícího výboru delegována na další pověřenou osobu, která bude zastupovat nominovaného stálého člena Řídícího výboru se stejnými právy. Zastupovaný stálý člen ovšem nese plnou zodpovědnost za jednání svého zástupce na Řídícím výboru.

Nominování členové Řídícího výboru musí mít všechny rozhodovací pravomoci nutné k realizaci projektu pokud toto umožní legislativa ČR. Je důležité, aby rozhodnutí Řídícího výboru bylo ze strany středních stupňů řízení Zadavatele popřípadě Zřizovatele/Zakladatele nezvratitelné a aby byla předem zřejmá případná nadřazená rozhodovací autorita, jíž bude Řídící výbor:

- podávat zprávy,
- doporučovat (Zadavateli ve smyslu zákona o veřejných zakázkách).

Řídící výbor by se měl skládat nejméně z pěti členů a to ze:

- **Zadavatelem stanoveného zástupce**, tj. osoby zodpovědné jednat jménem Zadavatele ve vztahu k PPP projektu (doporučené obsazení: např. ředitel organizace, statutární zástupce apod.),
- nejméně dvou dalších **zástupců hlavních zainteresovaných stran** jmenovaných Zadavatelem, případně Zřizovatelem/Zakladatelem (doporučené obsazení: vedoucí zaměstnanec, do jehož pravomoci projekt spadá, vedoucí zaměstnanec zodpovědný za ekonomiku atd.),
- jednoho zástupce Regulátora, pokud jej Zadavatel požádá o účast v Řídícím výboru a

-
- zástupce PPP Centra, pokud jej Zadavatel požádá o účast v Řídícím výboru.

Členem Řídícího výboru mohou být i zástupci dalších zainteresovaných stran (například zástupce zdravotní pojišťovny, pokud se bude jednat o zdravotnický projekt nebo zástupce orgánu poskytující dotace např. Regionální rada, SFŽP, v případě projektu financovaného z fondů EU atd.).

Počet členů Výboru by měl být vždy lichý, celkově minimálně 5 a maximálně 9 členů, již včetně zástupců Regulátora a PPP Centra a to z důvodu zachování efektivnosti řízení.

Mezi kompetence Řídícího výboru patří:

- definovat klíčové úlohy Projektového manažera a pravidelně ověřovat plnění těchto úloh,
- schvalovat časový harmonogram přípravy jak celého projektu PPP, tak i jeho jednotlivých etap,
- rozhodnutí o splnění podmínek ukončení jednotlivých etap přípravy projektu PPP dle Kontrolního procesu PPP a připravenost projektu postoupit do další etapy přípravy (více viz. metodika Ministerstva financí „Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů“ – www.mfcr.cz),
- schvalovat dodávky v rámci přípravy projektu PPP na návrh Projektového manažera,
- schvalovat opatření na odvrácení rizik při přípravě projektu PPP,
- schvalovat studii realizovatelnosti,
- přijímat usnesení a rozhodnutí závazná pro přípravu projektu PPP.

Řídící výbor vydává Zadavateli doporučení k/ke:

- jmenování Projektového manažera,
- jmenování Manažera smlouvy v případě, že se tato osoba liší od osoby Projektového manažera (více viz kapitola 4.2 Manažer smlouvy),
- postupu projektu PPP do další etapy,
- schválení rozpočtu na přípravu projektu PPP a jeho změny,
- rozsahu projektu PPP a jeho podstatným změnám,
- vyhlášení veřejné zakázky na poradce včetně schválení obsahu zadávací/koncesní dokumentace za podmínky existence dostatečného dílčího rozpočtu na přípravu projektu,
- přidělení veřejné zakázky na poradenské služby (k výběru poradců) a jejich finanční odměně za schválené dodávky při přípravě projektu PPP v rámci schváleného rozpočtu,
- vyhlášení veřejné zakázky na soukromého partnera PPP projektu,

-
- schválení obsahu zadávací/koncesní dokumentace včetně návrhu koncesní smlouvy¹,
 - vydání doporučení k přidělení veřejné zakázky na soukromého partnera PPP projektu,
 - vydání doporučení k podepsání smluvní dokumentace projektu (včetně koncesní smlouvy) za podmínky akceptace všech závazků, zejména finančních, plynoucích ze smlouvy.

První zasedání Řídícího výboru svolává Zadavatel. Řídící výbor na tomto zasedání zvolí ze svého středu Předsedu Výboru (dále také „Předseda“). Předseda svolává a řídí další zasedání Výboru. Na prvním zasedání Výboru je také zvolen místopředseda Výboru a je schválen jednací řád. Zároveň bude navržena osoba Projektového manažera. Řídící výbor následně vydá doporučení Zadavateli k jeho jmenování.

Řídící výbor je usnášenischopný, pokud je přítomných více než 2/3 členů Výboru.

Výbor se schází zpravidla jednou za jeden nebo dva měsíce. Členové výboru, Zadavatel, Zřizovatel/Zakladatel, Projektový manažer, Regulátor nebo PPP Centrum (pokud jsou zástupci Regulátora nebo PPP Centra členy Výboru) mají právo požádat Předsedu o svolání mimořádného zasedání Výboru. Předseda svolá zasedání Řídícího výboru do dvou týdnů od podání žádosti.

Klíčová rozhodnutí Řídícího výboru musí být v 1. kole hlasování odsouhlasena jednomyslně všemi přítomnými členy Řídícího výboru. Pokud v 1. kole hlasování nedojde mezi členy Řídícího výboru k jednomyslnému konsensu, každý člen Řídícího výboru zdůvodní svůj postoj, který se zapíše do zápisu z jednání. Následně Řídící výbor k jednotlivým připomínkám zaujme stanovisko a poté přistoupí k 2. kolu hlasování, které proběhne v souladu s hlasováním o ostatních rozhodnutích (viz níže).

Klíčová rozhodnutí, která takto Řídící výbor schvaluje, jsou:

- vydání doporučení k vyhlášení veřejné zakázky na poradenské služby (k výběru poradců),
- vydání doporučení k přidělení veřejné zakázky na poradenské služby,
- vydání doporučení k vyhlášení veřejné zakázky na soukromého partnera PPP projektu,
- vydání doporučení k přidělení veřejné zakázky na soukromého partnera PPP projektu,
- vydání doporučení na schválení obsahu zadávací/koncesní dokumentace včetně návrhu koncesní smlouvy,
- rozhodnutí o doporučení k podepsání smluvní dokumentace projektu (včetně koncesní smlouvy) za podmínky akceptace všech závazků, zejména finančních, plynoucích ze smlouvy.

Pro jiná než klíčová rozhodnutí je nutná nadpoloviční většina přítomných členů.

V případě rovnosti hlasů v obou případech rozhoduje hlas Předsedy (v jeho nepřítomnosti hlas místopředsedy).

Zápisy z jednání Řídícího výboru pořizuje tajemník Řídícího výboru, který je před úvodním jednáním Výboru jmenovaný Zadavatelem. Tajemník se zúčastňuje každého jednání Výboru a vede o jeho

¹ Koncesní smlouvou se pro účely této metodiky bude rozumět smlouva uzavřená jak dle KZ, tak i dle ZVZ.

průběhu potřebnou dokumentaci. Tajemník následně zašle obsah zápisu z jednání jednotlivým členům Řídícího výboru na schválení.

Schůzí Řídícího výboru se může bez hlasovacích práv účastnit Projektový manažer či přizvaní hosté.

Řídící výbor vydává pravidelná tisková prohlášení o svojí činnosti. Způsob rozhodování a jednání Řídícího výboru detailně upravuje jednací řád konkrétního Řídícího výboru, který může i drobně modifikovat výše uvedené doporučené způsoby jednání.

Mezi nejčastější chyby v činnosti Řídícího výboru patří:

- **příliš velký počet členů;**
- **nominace osob, které nemají následně čas se projektem zabývat, ani docházet na jednání Řídícího výboru (ohrožení usnášeníschopnosti nebo akceschopnosti);**
- **malá informovanost o projektu (Řídící výbor dostává pouze informace od poradce, které si často nemůže nebo nemá čas ověřit);**
- **chybí průběžné informování členů Řídícího výboru i v období mezi jednotlivými zasedáními;**
- **častá výměna členů Řídícího výboru (není zajištěna kontinuita).**

3.2 Projektový manažer

Po jmenování Řídícího výboru Zadavatel na doporučení Výboru jmenuje Projektového manažera, který je zodpovědný za každodenní řízení projektu. Projektový manažer je zodpovědný pouze Řídícímu výboru a koordinuje a řídí členy Projektového týmu.

Z důvodu vybudování kompetencí a zkušeností s přípravou a realizací PPP projektů v rámci veřejného sektoru je doporučeno, aby tato osoba byla zaměstnancem Zadavatele nebo Zřizovatele/Zakladatele. Projektový manažer, který je zaměstnancem Zadavatele nebo Zřizovatele/Zakladatele, zná dobře interní procesy Zadavatele a může tak být pro projekt přínosem. Pokud nebude možné tuto osobu nalézt mezi zaměstnanci, pak je doporučeno její najmutí z externích zdrojů. Projektovým manažerem je fyzická osoba, ne společnost.

Projektový manažer by neměl být zároveň členem Řídícího výboru. Vzhledem k tomu, že se Řídícímu výboru zodpovídá, mohlo by tak docházet k ovlivňování rozhodování Řídícího výboru. Stejně tak by neměl být Projektovým manažerem někdo z řad externích poradců, neboť by tento krok mohl vést ke konfliktu zájmů.

Projektový manažer vystupuje a jedná jako centrální kontaktní osoba pro práci s poradci. Je zodpovědný za komunikaci s poradci a jejich koordinaci. Z tohoto důvodu je důležité, aby se zapojil již ve fázi přípravy zadávací dokumentace pro veřejnou zakázku na poradenské služby.

Projektový manažer vykonává zejména následující činnosti:

- **Vykonává rozhodnutí Řídícího výboru** – například zajistit časový harmonogram atd.
- **Řídí přípravu projektu PPP** – je výkonnou řídicí autoritou vůči zainteresovaným stranám a Projektovému týmu. Je garantem kvality výstupu, který přebírá od Projektového týmu a předkládá ho Řídícímu výboru.

-
- **Jedná a vystupuje jako hlavní kontaktní a řídicí osoba projektu** – koordinuje přípravu zadávací/koncesní dokumentace veřejné zakázky na poradenské služby. Jedná jako kontaktní osoba v průběhu zadávacího řízení.
 - **Připravuje s poradci časový plán práce pro jednotlivé etapy projektu** – základním předpokladem pro efektivní řízení poradců je sestavení a odsouhlasení proveditelného časového plánu práce pro jednotlivé etapy projektu, včetně dodaných dokumentů a ostatních výstupů práce poradců.
 - **Jedná a vystupuje jako hlavní kontaktní a řídicí osoba ve vztahu k poradcům** – Projektový manažer řídí činnost poradců včetně zadávání úkolů a přebírání dokončených výstupů jim zadané práce, monitoruje plnění časového harmonogramu prací.
 - **Komunikuje případné změny relevantní pro práci poradců** – Projektový manažer zabezpečuje komunikaci s poradci. Rozhodnutí na straně veřejného sektoru a z nich vyplývající dopady na projekt musí být včas a v plné míře komunikovány s poradci, včetně implikací vyplývajících pro jejich práci.
 - **Monitoruje práci poradců** – dohlíží na to, že poradci pracují dle podmínek smlouvy.

Projektový manažer je zodpovědný zejména za:

- správné řízení projektu (v mezích zodpovědností určených Výborem),
- vyhotovení a předložení konečné verze všech dokumentů souvisejících s projektem PPP a řízením jeho přípravy Řídicímu výboru,
- plnění úkolů uložených Řídicím výborem,
- dohled nad plněním úkolů uložených Poradcům a přebírání jejich výstupů,
- reportování o průběhu přípravy projektu PPP Řídicímu výboru,
- předložení veškerých informací o projektu vyžádaných členem Řídicího výboru,
- doporučuje Zadavateli ke jmenování členy Projektového týmu.

3.3 Projektový tým

Projektový tým by měl být oficiálně ustanovený až po výběru externích poradců, kteří mohou být také členy Projektového týmu. Členy Projektového týmu jmenuje na doporučení Projektového manažera Zadavatel. Projektový tým je zodpovědný Projektovému manažerovi, který jej řídí.

Členy Projektových týmů zpravidla jsou:

- odborníci z řad zaměstnanců Zadavatele (Zřizovatele/Zakladatele),
- odborníci z institucí zřizovaných či řízených Zadavatelem, nebo
- externí poradci (nejčastěji finanční, právní a techničtí).

Z důvodu určení přímých kompetencí a zodpovědností by Řídící výbor i Projektový tým měly být sestaveny pouze pro přípravu a realizaci jednoho daného PPP projektu.

Projektové týmy mohou být zřízeny buď na celou dobu přípravy projektu PPP nebo na plnění dílčích úkolů ve vymezených termínech. Po splnění uložených úkolů může být jejich činnost ukončena.

Velikost Řídícího výboru i Projektového týmu by měla být omezena na minimální počet nezbytných osob tak, aby se zajistila dostatečná odbornost, rozhodovací schopnost a dostatečná účinnost.

3.4 Komunikátor

Pro úlohu komunikace a marketingu PPP projektu je klíčová role komunikátora. Komunikátora jmenuje Zadavatel společně se jmenováním Řídícího výboru. Hlavní úlohou komunikátora je poskytování informací o vývoji projektu PPP veřejnosti a médiím.

Komunikátor je zástupce veřejného sektoru a může jím být např. člen Řídícího výboru, Projektový manažer anebo jiná osoba na straně Zadavatele. Komunikátor poskytne veřejnosti a médiím požadované informace související s realizací projektu PPP. Výjimku tvoří informace, jejichž utajení vyžadují zvláštní okolnosti vyplývající z komunikační strategie nebo právních předpisů.

Komunikátor by měl vypracovat komunikační strategii projektu PPP, která bude obsahovat plán komunikačních aktivit a činností, které budou použité při komunikaci s jednotlivými zainteresovanými stranami v průběhu projektu. Mezi obvyklé aktivity patří:

- analýza a porozumění faktorům, které ovlivňují názory a postoje zaměstnanců, veřejnosti, médií a potenciálních účastníků k projektu PPP;
- příprava nejrůznějších komunikačních produktů;
- instruktáž Řídícího výboru, Projektového manažera, členů Projektového týmu v oblasti komunikace a v případě potřeby též mediální školení a trénink;
- sběr a interpretaci informací získaných z různých zdrojů a příprava instruktážních poznámek na základě těchto informací.

4 Řídící a výkonné orgány při realizaci projektu PPP

Po uzavření smlouvy s vítězným uchazečem nastává etapa realizace PPP projektu, která obsahuje jak výstavbu infrastruktury/ zhodnocení investice, monitoring výkonnosti projektu PPP, tak uzavření a vyhodnocení projektu.

V etapách po uzavření smlouvy bude projekt řídit a kontrolovat Řídící výbor a další subjekty zainteresované do projektu (Manažer smlouvy a Podpůrný tým).

Základním úkolem subjektů, které řídí projekt v procesu realizace, je zajistit, aby byly poskytovány služby na adekvátní úrovni a byly uspokojovány potřeby Zadavatele tak, jak bylo sjednáno ve smlouvě. Zodpovědností těchto subjektů bude dohlížení nad stavem plnění smlouvy, monitorování výkonnosti projektu a také komunikace se soukromým partnerem.

Efektivní řízení projektu výše uvedenými subjekty po uzavření smlouvy by mělo zajistit:

- dohled nad plněním uzavřené smlouvy,
- poskytování služeb v požadované kvalitě a termínu v souladu s výstupní specifikací uvedenou ve smlouvě,
- kontrolu výstupů,
- efektivní a pravidelnou komunikaci mezi smluvními stranami,
- flexibilitu v případě změn potřeb Zadavatele,
- optimální realizaci projektu,
- podporu inovativních postupů, zlepšování kvality během doby účinnosti smlouvy,
- jasné vymezení rolí, povinností a zodpovědnosti zainteresovaných stran projektu,
- úpravy smlouvy v závislosti na neočekávaných vnějších vlivech,
- zajištění změn a úprav předpokládaných smlouvou (refinancování, změny cen v důsledku benchmarkingu nebo testování trhu atd.),
- vyřizování požadavků privátního partnera (změny v SPV, rozsah služeb atd.).

Pokud by nebylo možné zajistit efektivní řízení projektu, mohlo by dojít k následujícím problémům:

- předčasné ukončení smlouvy nebo i ukončení projektu,
- Zadavatel by mohl poskytovat platby za služby, které soukromý partner nedodal, nebo které byly dodány v nedostatečné kvalitě,
- nedosažení přínosů, jež plynou z realizace projektu formou PPP,
- změnám v rozložení rizik mezi smluvní strany, které bylo sjednáno ve smlouvě,

-
- neschopnost Zadavatele rozpoznat pochybení soukromého partnera,
 - Zadavatel nebude v dostatečném předstihu připraven na změny vnějších okolností (např. finanční krize).

Ve fázi realizace projektu bude soukromý partner dodávat službu tak, jak je dohodnuto ve smlouvě a na základě toho bude získávat platby od Zadavatele, případně také od koncových uživatelů služby. Tyto platby však budou soukromému partnerovi poskytovány pouze v případě, že bude dodávat služby včas a ve sjednané kvalitě. Pravidelným monitorováním kvality tedy bude možné porovnat, zda dodávané služby odpovídají standardu ujednanému ve smlouvě.

Vzhledem k tomu, že je monitorování kvality poměrně náročné, bude velice často docházet k monitorování soukromého partnera jím samým. Nejčastěji tak bude soukromý partner Zadavateli předkládat v pravidelných intervalech Monitorovací zprávy, které budou podkladem pro výpočet plateb.

Aby nebyl Zadavatel odkázán pouze na kontrolu soukromého partnera, bude mít sám právo namátkově kontrolovat, zda jsou údaje uvedené v těchto zprávách pravdivé. Zadavatel může využít na tyto kontroly svých vlastních zaměstnanců, případně, pokud nebude mít na tyto aktivity vhodné interní kapacity (nedostatečná znalost problematiky, atp.), může využít služeb externích odborníků nebo poradců. V tomto případě je vhodné, z důvodu dobré znalosti projektu, aby tuto činnost vykonávali odborníci nebo poradci, kteří spolupracovali na projektu již ve fázi přípravy, alespoň při výběru soukromého partnera nebo mají s projekty obdobného typu dostatek zkušeností.

Aby byla realizace PPP projektu úspěšná, je v některých případech vhodné, aby byli do jeho monitorování zapojeni také uživatelé infrastruktury (např. při výstavbě školy by měl být s projektem seznámen ředitel školy, který by byl posléze schopen také kontrolovat, zda jsou služby dodávány včas a ve sjednané kvalitě). Uživatelé tedy musí být seznámeni s tím, jakou kvalitu služeb by měl soukromý partner dodávat a v případě, že by tomu tak nebylo, měli by tuto skutečnost nejprve oznámit soukromému partnerovi (např. helpdesk soukromého partnera) a pokud by nebyla zjednána náprava, tak i případně kontaktovat Zadavatele.

Kromě toho, že bude Zadavatel a jím pověřené subjekty dohlížet nad plněním smlouvy, bude také muset řešit možné změny, které, vzhledem k tomu, že PPP projekty mohou trvat i několik desítek let, zcela jistě v projektu nastanou.

Změny v mezích smlouvy řídí Řídící výbor nebo v případě, že již neexistuje, tyto změny řídí Manažer smlouvy a informuje o nich Zadavatele.

4.1 Řídící výbor

Po uzavření smlouvy bude Řídící výbor pokračovat ve své činnosti. Složení a fungování Řídícího výboru se nebude příliš lišit od složení a fungování Řídícího výboru ve fázi přípravy PPP projektu.

Rozdílné jsou úkoly Řídícího výboru a tím pádem také klíčová rozhodnutí, na která se vztahuje odlišná procedura schvalování (více viz dále Příloha I: Jednací řád).

Hlavními úkoly Řídícího výboru ve fázi realizace bude:

- dohlížet na plnění smlouvy,
- vydat Zadavateli doporučení k převzetí stavby a podpisu Předávacího protokolu stavby,

-
- vydat Zadavateli doporučení k zahájení plateb soukromému partnerovi,
 - vydávat doporučení Zadavateli k uskutečnění plateb poradci za schválené dodávky v rámci realizace PPP projektu,
 - schvalovat opatření k odvrácení nebo minimalizaci rizik při realizaci projektu PPP,
 - vydávat Zadavateli doporučení k podpisu dodatku ke smlouvě,
 - nominovat Manažera smlouvy (v případě, že se bude tato osoba lišit od osoby Projektového manažera, tak ještě ve fázi přípravy projektu),
 - delegovat potřebné pravomoci na Manažera smlouvy poté, co skončí funkce Řídícího výboru tak, aby mohl zajistit další realizaci projektu PPP,
 - zajistit zpracování pravidelných zpráv o realizaci projektu PPP,
 - řešit spory, které se nedaří vyřešit Manažerovi smlouvy,
 - přijímat usnesení a rozhodnutí závazné pro realizaci projektu PPP.

Klíčová rozhodnutí Řídícího výboru musí být v 1. kole hlasování odsouhlasena jednomyslně všemi přítomnými členy Řídícího výboru. Pokud v 1. kole hlasování nedojde mezi členy Řídícího výboru k jednomyslnému konsensu, každý člen Řídícího výboru zdůvodní svůj postoj, který se zapíše do zápisu z jednání. Následně Řídící výbor k jednotlivým připomínkám zaujme stanovisko a poté přistoupí k 2. kolu hlasování, které proběhne v souladu s hlasováním o ostatních rozhodnutích. Mezi klíčová rozhodnutí ve fázi realizace projektu PPP patří:

- vydat Zadavateli doporučení k převzetí stavby a podpisu Předávacího protokolu stavby,
- vydat Zadavateli doporučení k zahájení plateb soukromému partnerovi,
- vydávat Zadavateli doporučení k podpisu dodatku ke smlouvě.

Řídící výbor bude zasedat v případě potřeby a to na požádání členů výboru, Zadavatele, Zřizovatele/Zakladatele či Manažera smlouvy.

Působení Řídícího výboru by mělo být ukončeno nejdříve v době po ukončení etapy výstavby infrastruktury/ zhodnocení investice. Řídící výbor by měl po ukončení výstavby ještě nějakou dobu monitorovat, zda dodávky služeb probíhají dle smlouvy. Činnost Řídícího výboru tedy ukončuje dle potřeby Zadavatel poté, co se prokáže hladké fungování smlouvy. Většina úkolů Řídícího výboru přejde na osobu Manažera smlouvy a případná zásadní rozhodnutí bude Zadavatel schvalovat na úrovni svého statutárního zástupce odpovědného za projekt PPP.

4.2 Manažer smlouvy

Při samotné realizaci projektu PPP je velice důležitou osobou Manažer smlouvy. Osoba Manažera smlouvy může být totožná s osobou Projektového manažera a může tak plynule přejít z fáze přípravy do fáze realizace projektu. Výhodou sloučení těchto funkcí je detailní znalost projektu již od zahájení jeho přípravy.

V případě, že by z povahy projektu bylo vhodné, aby měl Manažer smlouvy jiné znalosti a kvalifikaci než stávající Projektový manažer, měla by být tato funkce oddělena od osoby Projektového manažera. Pokud nebude Projektový manažer zároveň Manažerem smlouvy, měl by být Manažer smlouvy jmenován do své funkce již ve fázi přípravy PPP projektu a to zejména z toho důvodu, že jedním z hlavních úkolů řízení ve fázi realizace PPP projektu bude monitorování dodržování smlouvy, jejíž podrobnosti jsou dohodnuty v etapě přípravy.

Pokud tedy není zapojen Manažer smlouvy do celého procesu přípravy, měl by být přítomen alespoň při výběru soukromého partnera a přípravě smlouvy, aby byl seznámen s dohodnutými výstupy projektu a detaily smlouvy, které následně budou zasahovat i do fáze realizace projektu.

Manažer smlouvy je do své funkce jmenován Zadavatelem na doporučení Řídícího výboru. Za řízení projektu je zodpovědný pouze Řídícímu výboru a poté, co Řídící výbor ukončí svoji činnost, přímo Zadavateli. Manažer smlouvy koordinuje práci členů Podpůrného týmu.

Manažer smlouvy bude vykonávat mnoho aktivit a je proto velice důležité, aby měl odpovídající schopnosti a kvalifikaci. Zároveň však musí být dobře seznámen s přípravou PPP projektu, aby byl schopen efektivně řídit jeho realizaci.

Manažer smlouvy vykonává zejména následující činnosti:

- vykonává rozhodnutí Řídícího výboru,
- řídí na straně Zadavatele realizaci PPP projektu - je výkonnou řídicí autoritou vůči zainteresovaným stranám a Podpůrnému týmu,
- kontroluje, zda soukromý partner dodává služby v souladu s výstupní specifikací uvedenou ve smlouvě a v řádném termínu (provádí náhodné kontroly správnosti Monitorovacích zpráv),
- kontroluje, zda Zadavatel i soukromý partner dodržují povinnosti vyplývající ze smlouvy,
- vydává Zadavateli doporučení k poskytování plateb soukromému partnerovi,
- sestavuje tým, který bude mít dostatečné znalosti a zkušenosti k tomu, aby byl schopen zabezpečit plnění povinností vyplývajících ze smlouvy,
- monitoruje práci soukromého partnera a pokud je to nutné, přijímá nápravná opatření,
- poskytuje Zadavateli (Řídícímu výboru) pravidelné zprávy o průběhu realizace projektu (např. jednou za půl roku),
- řídí změny, které byly schváleny Řídícím výborem nebo Zadavatelem v průběhu realizace projektu,
- komunikuje se soukromým partnerem,
- v případě předčasného ukončení smlouvy řídí možné důsledky ukončení smlouvy,
- řeší drobné spory.

Stejně jako Projektový manažer nesmí být Manažer smlouvy zároveň členem Řídícího výboru nebo být zaměstnancem externího poradce, který pracuje pro soukromého partnera, aby nedocházelo k ovlivňování rozhodování Řídícího výboru nebo ke konfliktu zájmu.

Funkce Manažera smlouvy bude trvat po celou dobu, na kterou je uzavřena smlouva a končí v době řádného či předčasného skončení smlouvy.

4.3 Podpůrný tým

Hlavní úlohou Podpůrného týmu je podpora Manažera smlouvy v jeho činnostech.

Členy Podpůrného týmu jmenuje na doporučení Manažera smlouvy Zadavatel. Složení týmu by mělo být jasné již před uzavřením smlouvy, aby byli členové týmu seznámeni s podrobnostmi projektu. Vzhledem k tomu, že ve fázi realizace budou od členů Podpůrného týmu vyžadovány odlišné znalosti a schopnosti, než ve fázi přípravy, nemusí být složení Podpůrného týmu stejné jako složení Projektového týmu.

Velikost a složení tohoto týmu se bude odvíjet od komplikovanosti PPP projektu, oboru a fáze, ve které se bude v dané chvíli nacházet, nicméně měla by být omezena na minimální počet nevyhnutelných osob tak, aby se zabezpečila dostatečná odbornost, rozhodovací schopnost a dostatečná účinnost. Členové týmu by měli mít odborné znalosti nejčastěji v těchto oblastech:

- znalost problematiky PPP,
- návrh a konstrukce infrastruktur, stavební technologie, atd.,
- facility management (např. správa, údržba a opravy budov, ...),
- právo – právní znalosti zejména v oblastech týkajících se projektu,
- projektové řízení, projektové financování.

Členové Podpůrného týmu se mohou i s ohledem na měnící se potřeby odborných znalostí jeho členů, v průběhu realizace projektu měnit. Nicméně je vždy důležité, aby byli kromě nových pracovníků přítomni i zkušení zaměstnanci, kteří již mají s daným projektem zkušenosti.

Členy Podpůrného týmu tedy mohou být:

- odborníci z řad zaměstnanců Zadavatele, Zřizovatele/Zakladatele,
- odborníci z institucí zřízených či řízených Zadavatelem,
- poradci a
- externí spolupracovníci Zadavatele.

Tým nemusí být zřízený na celé období realizace projektu, ale pouze na určitá období, kdy bude plnit dané úkoly.

Úlohou Podpůrného týmu je garantovat odbornost v rámci realizace PPP projektu a dodržení kvalitativních požadavků na výstupy v rámci realizace projektu.

Jednou z hlavních úloh Manažera smlouvy i Podpůrného týmu je kontrola dodávaných služeb. Pokud nejsou tyto služby dodávány v dostatečné kvalitě a soukromý partner tak nedodrží ujednání plynoucí ze smlouvy, pak musí být přijata nápravná opatření. Aby Manažer smlouvy i Podpůrný tým

věděl, jak jednat v takové situaci, je vhodné, aby prošli úvodním školením po uzavření smlouvy, které je připraví na situace, kdy nebudou služby dodávány dle smlouvy. Toto školení mohou připravit například poradci, kteří v projektu zpočátku mohou provádět monitoring služeb.

Příloha I: Jednací řád

Řídícího výboru PPP projektu [...]

(dále jen „Projekt“)

Řídící výbor (dále jen „Výbor“) byl jmenován [...], zadavatelem nadlimitní veřejné zakázky (dále jen „Zadavatel“).

1. Řídící Výbor

1.1 Výbor je v rámci organizační struktury projektového řízení Projektu vrcholovým řídicím orgánem Projektu zodpovědným za naplnění cílů Projektu, členy Výboru a náhradníky jmenuje a odvolává Zadavatel. **Ve vztahu k Zadavateli Projektu mají rozhodnutí Výboru formu doporučení.**

1.2 Výbor vykonává také kontrolní funkci vydáváním rozhodnutí stanovisek o plnění podmínek jednotlivých etap přípravy Projektu ve smyslu kontrolního procesu Projektu.

2. Složení Výboru a jmenování jeho členů

2.1 Výbor je [...]-členný a je zastoupen [...] zástupci Zadavatele, [...] zástupci Zřizovatele/Zakladatele, [jedním zástupcem Ministerstva financí ČR a jedním zástupcem PPP Centra a.s., pokud jsou zástupce Ministerstva financí a PPP Centra členy Řídícího výboru].

3. Hlavní úkoly Výboru

Fáze přípravy PPP projektu

3.1 Mezi kompetence Výboru ve fázi přípravy PPP projektu patří zejména:

- a) definovat klíčové úlohy Projektového manažera a pravidelně ověřovat plnění těchto úloh,
- b) schvalovat časový harmonogram přípravy jak celého projektu PPP, tak i jeho jednotlivých etap,
- c) rozhodnutí o splnění podmínek ukončení jednotlivých etap přípravy projektu PPP dle Kontrolního procesu PPP a připravenost projektu postoupit do další etapy přípravy (více viz. metodika Ministerstva financí „Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů“ – www.mfcr.cz),
- d) schvalovat dodávky v rámci přípravy projektu PPP na návrh Projektového manažera,
- e) schvalovat opatření na odvrácení rizik při přípravě projektu PPP,
- f) schvalovat studii realizovatelnosti,
- g) přijímat usnesení a rozhodnutí závazná pro přípravu projektu PPP.

3.2 Dále Výbor vydává ve fázi přípravy doporučení Zadavateli k/ke:

- a) jmenování Projektového manažera,
- b) jmenování Manažera smlouvy v případě, že se tato osoba liší od osoby Projektového manažera,
- c) postupu projektu PPP do další etapy,
- d) schválení rozpočtu na přípravu projektu PPP a jeho změny,
- e) rozsahu projektu PPP a jeho podstatným změnám,
- f) vyhlášení veřejné zakázky na poradce včetně schválení obsahu zadávací/koncesní dokumentace za podmínky existence dostatečného dílčího rozpočtu na přípravu projektu,
- g) přidělení veřejné zakázky na poradenské služby (k výběru poradců) a jejich finanční odměně za schválené dodávky při přípravě projektu PPP v rámci schváleného rozpočtu,
- h) vyhlášení veřejné zakázky na soukromého partnera PPP projektu,
- i) schválení obsahu zadávací/koncesní dokumentace včetně návrhu koncesní smlouvy,
- j) vydání doporučení k přidělení veřejné zakázky na soukromého partnera PPP projektu,
- k) vydání doporučení k podepsání smluvní dokumentace projektu (včetně koncesní smlouvy) za podmínky akceptace všech závazků, zejména finančních, plynoucích ze smlouvy.

Fáze realizace PPP projektu

3.3 Mezi kompetence Výboru ve fázi realizace PPP projektu (tzn. po uzavření smluvní a finanční dokumentace) patří zejména:

- l) dohlížet na plnění smlouvy,
- m) vydat Zadavateli doporučení k převzetí stavby a podpisu Předávacího protokolu stavby,
- n) vydat zadavateli doporučení k zahájení plateb za dostupnost soukromému partnerovi,
- o) vydávat doporučení Zadavateli k uskutečnění plateb poradci za schválené dodávky v rámci realizace PPP projektu,
- p) schvalovat opatření k odvrácení nebo minimalizaci rizik při realizaci projektu PPP,
- q) vydávat Zadavateli doporučení k podpisu dodatku ke smlouvě,
- r) nominovat Manažera smlouvy (v případě, že se bude tato osoba lišit od osoby Projektového manažera, tak ještě ve fázi přípravy projektu),
- s) delegovat potřebné pravomoci na Manažera smlouvy poté, co skončí funkce Řídícího výboru tak, aby mohl zajistit další realizaci projektu PPP,
- t) zajistit zpracování pravidelných zpráv o realizaci projektu PPP,
- u) řešit spory, které se nedaří vyřešit Manažerovi smlouvy,

-
- v) přijímat usnesení a rozhodnutí závazné pro realizaci projektu PPP.

4. Zásady jednání Výboru

Svolávání Výboru ve fázi přípravy projektu PPP

- 4.1 Výbor zasedá zpravidla jednou za jeden nebo dva měsíce
- 4.2 Jednání Výboru svolává Předseda Výboru, případně Místopředseda Výboru, nebo tímto pověří Tajemníka Výboru. Každý člen obdrží pozvánku na jednání Výboru společně s materiály pro jednání Výboru, a to nejpozději 7 kalendářních dní před jednáním Výboru.
- 4.3 Členové výboru, Zadavatel, Zřizovatel/Zakladatel, Projektový manažer, Ministerstvo financí nebo PPP Centrum (pokud jsou zástupci Ministerstva financí nebo PPP Centra členy Výboru) mají právo požádat Předsedu o svolání mimořádného zasedání Výboru. Předseda svolá zasedání Výboru do dvou týdnů od podání žádosti.

Svolávání Výboru ve fázi realizace projektu PPP

- 4.4 Výbor zasedá v případě potřeby na požádání členů Výboru, Zadavatele, Zřizovatele/Zakladatele nebo Manažera smlouvy.
- 4.5 Jednání Výboru svolává Předseda, případně Místopředseda Výboru, nebo tím pověří Tajemníka Výboru a to nejdéle do dvou týdnů od doručení žádosti. Každý člen obdrží pozvánku nejpozději 7 kalendářních dní před jednáním Výboru.

Místo jednání Výboru

- 4.6 Jednání Výboru se obvykle koná v sídle Zadavatele, pokud nebude v konkrétním případě rozhodnuto jinak.

Přizvané osoby na jednání Výboru

- 4.7 Kromě jmenovaných členů Výboru se mohou jednání v případě potřeby účastnit i další přizvaní odborníci a Projektový manažer. Účast přizvaných pracovníků je schvalována členy Výboru vždy před každým jednáním Výboru, a to prostou většinou hlasů.

Usnášeníschopnost Výboru

- 4.8 Jednání Výboru řídí Předseda, v jeho nepřítomnosti Místopředseda Řídícího výboru. Výbor je usnášeníschopný, jsou-li přítomny dvě třetiny členů včetně případných pověřených osob za nepřítomné členy.

Pověřené osoby

4.9 Nemůže-li se ze závažných důvodů jednání zúčastnit člen Výboru, je povinen tuto skutečnost bez zbytečného odkladu oznámit Předsedovi, popřípadě Místopředsedovi Výboru a zajistit na jednání Výboru účast pověřené osoby.

Rozhodování Výboru

4.10 Výbor splňující podmínku usnášeníschopnosti rozhoduje většinou svých přítomných členů včetně pověřených osob za nepřítomné členy. V případě rovnosti hlasů rozhoduje hlas Předsedy, za jeho nepřítomnosti hlas Místopředsedy Výboru.

Klíčová rozhodnutí – příprava projektu PPP

4.11 Klíčová rozhodnutí Řídícího výboru musí být v 1. kole hlasování odsouhlasena jednomyslně všemi přítomnými členy Výboru. Pokud v 1. kole hlasování nedojde mezi členy Výboru k jednomyslnému konsensu, každý člen Výboru zdůvodní svůj postoj, který se zapíše do zápisu z jednání. Následně Výbor k jednotlivým připomínkám zaujme stanovisko a poté přistoupí k 2. kolu hlasování, které proběhne v souladu s rozhodováním Výboru dle článku 4.10 Jednacího řádu.

4.12 Za klíčové rozhodnutí je ve fázi přípravy projektu PPP považováno:

- a) vydání doporučení k vyhlášení veřejné zakázky na poradenské služby (k výběru poradců),
- b) vydání doporučení k přidělení veřejné zakázky na poradenské služby,
- c) vydání doporučení k vyhlášení veřejné zakázky na soukromého partnera PPP projektu,
- d) vydání doporučení k přidělení veřejné zakázky na soukromého partnera PPP projektu,
- e) vydání doporučení na schválení obsahu zadávací/koncesní dokumentace včetně návrhu koncesní smlouvy,
- f) rozhodnutí o doporučení k podepsání smluvní dokumentace projektu (včetně koncesní smlouvy) za podmínky akceptace všech závazků, zejména finančních, plynoucích ze smlouvy.

Klíčová rozhodnutí – realizace projektu PPP

4.13 Klíčová rozhodnutí Řídícího výboru musí být v 1. kole hlasování odsouhlasena jednomyslně všemi přítomnými členy Výboru. Pokud v 1. kole hlasování nedojde mezi členy Výboru k jednomyslnému konsensu, každý člen Výboru zdůvodní svůj postoj, který se zapíše do zápisu z jednání. Následně Výbor k jednotlivým připomínkám zaujme stanovisko a poté přistoupí k 2. kolu hlasování, které proběhne v souladu s rozhodováním Výboru dle článku 4.10 Jednacího řádu.

4.14 Za klíčová rozhodnutí je ve fázi realizace projektu PPP považováno:

- a) vydat Zadavateli doporučení k převzetí stavby a podpisu Předávacího protokolu stavby,
- b) vydat Zadavateli doporučení k zahájení plateb soukromému partnerovi,
- c) vydávat Zadavateli doporučení k podpisu dodatku ke smlouvě.

Per Rollam

4.15 V nutných případech, které nestrpí odkladu, může Předseda nebo Místopředseda Výboru zajistit usnesení formou „per rollam“, a to u všech členů Výboru.

4.16 Hlasování „per rollam“ je možné uskutečnit pouze tehdy, vyjádří-li s takovýmto způsobem hlasování souhlas všichni členové Výboru.

4.17 Distribuce návrhu usnesení i samotné hlasování se provádí v písemné formě zasláním elektronickou poštou k rukám Tajemníka Výboru.

4.18 V případě, že některý člen Výboru nedoručil Tajemníkovi Výboru své rozhodnutí, hodnotí se, že hlasoval proti návrhu. Pro přijetí distribuovaného návrhu usnesení platí podmínky pro rozhodování Výboru uvedené v článcích 4.10 - 4.14. Členové Výboru jsou pak obratem informováni o výsledku rozhodnutí. Rozhodnutí učiněné mimo zasedání musí být uvedeno v zápisu z nejbližšího zasedání Výboru. Veškerou organizační činnost spojenou s rozhodováním mimo zasedání Výboru zajišťuje Tajemník Výboru.

Zachování mlčenlivosti

4.19 Všichni členové Výboru a jimi pověřené osoby jsou povinni zachovávat mlčenlivost v záležitostech o nichž se dověděli v souvislosti s výkonem své funkce ve Výboru. Tato povinnost se nevztahuje na případy, kdy rozumným způsobem a v nezbytném rozsahu dochází k naplnění vlastního účelu existence Výboru.

4.20 Povinnost zachovat mlčenlivost trvá i po ukončení účasti člena, resp. Pověřené osoby, na činnosti Výboru, a to až do okamžiku, kdy se předmětné záležitosti stanou veřejně známými bez porušení příslušných právních povinností. O převzetí závazku mlčenlivosti v souvislosti s působením ve Výboru, musí každý člen Výboru učinit písemné čestné prohlášení na počátku prvních jednání Výboru. Předseda Výboru je povinen zajistit, aby každý člen Výboru toto prohlášení učinil.

Podjatost

4.21 Členové Výboru ve vztahu k účastníkům veřejné soutěže nesmějí být podjatí; zejména se nesmí podílet na zpracování nabídky, nesmí mít osobní zájem na zadání a výběru vítězné nabídky a s předkladateli nabídky je nesmí spojovat osobní, smluvní ani pracovní či jiný obdobný poměr. O své nepodjatosti musí každý člen Výboru učinit písemné čestné prohlášení na počátku prvních jednání Výboru.

4.22 Jakýkoliv člen Výboru je povinen oznámit důvod své podjatosti předsedovi Výboru a orgánu, který jej do Výboru jmenoval. O svém oznámení je tento člen povinen informovat Výbor na jeho nejbližším zasedání.

Komunikace

4.23 Pokud Výbor nerozhodne jinak, informace související s prací Výboru bude veřejnosti poskytovat Předseda výboru, popř. výbor pověří komunikátora, které budou oprávněni komunikovat vůči třetím osobám.

5. Ukončení činnosti Výboru

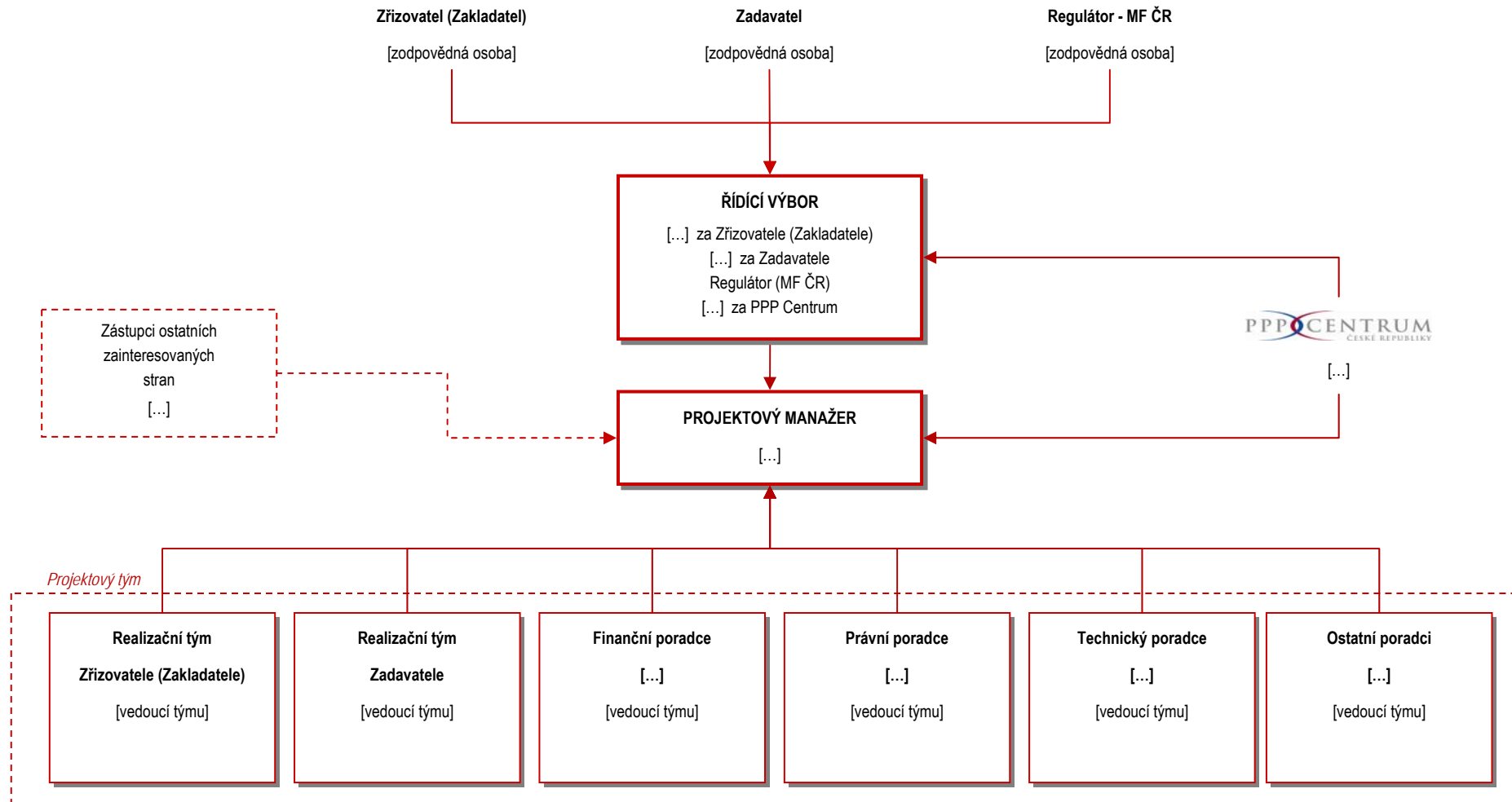
5.1 Činnost Výboru ukončí podle potřeby Zadavatel poté, co bude zahájena etapa „Řízení a monitorování“ (viz metodika Ministerstva financí „Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů“ – www.mfcr.cz) a prokáže se hladké fungování smlouvy.

6. Závěrečná ustanovení

6.1 Jakékoli změny tohoto Jednacího řádu nebo doplňky lze činit pouze písemnou formou a musí být schváleny Výborem.

6.2 Tento Jednací řád nabývá platnosti dnem jeho schválení Výborem.

Příloha II: Organizační schéma řízení PPP projektu



Kontakt

Ministerstvo financí Odbor státního rozpočtu 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
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------