

HODNOTÍCÍ ZPRÁVA

Metodika hodnoty za peníze v PPP projektech

Zpracováno v rámci Twinningového projektu CZ/2005/IB/FI/04



Konečná verze ke schválení řídicím výborem projektu, 8. března 2007



Obsah

Legenda zkratek

1. Úvod	4
2. Pojem hodnoty za peníze	5
2.1 Definice pojmu Hodnota za peníze	5
2.2 Použití pojmu hodnoty za peníze v kontextu PPP	5
3. Hodnota za peníze v praxi v Nizozemí	9
3.1 Investiční politika vlády	9
3.2 Metodika Hodnoty za peníze v PPP pod drobnohledem.....	9
3.3 Nabyté zkušenosti.....	10
4. Hodnota za peníze v praxi ve Velké Británii	12
4.1 Co je hodnota za peníze (VfM) a proč je důležitá?	12
4.2 Metodika Hodnoty za peníze ve Velké Británii.....	12
4.3 Nabyté zkušenosti.....	13
4.4 Doporučená literatura.....	14
5. Klíčové postřehy twinningových poradců v oblasti hodnoty na peníze.....	15
5.1 Silné stránky v současné praxi VfM v České republice.....	15
5.2 Slabé stránky v současném přístupu k hodnocení hodnoty za peníze v oblasti PPP..	16
6. Doporučení pro zdokonalení metodiky Hodnoty za peníze	19
6.1 Úvod.....	19
6.2 Doporučená opatření vztahující se ke komponentu 1	19
6.3 Další doporučení	20
6.4 Časový harmonogram realizace doporučení týkajících se Komponentu 1	20

Přílohy a odkazy:

Příloha A: Public Private Comparator guidance, Ministry of Finance, the Netherlands, August 2002

Příloha B: Public Sector Comparator guidance, Ministry of Finance, the Netherlands, August 2002

Odkaz na: Value for Money Assessment Guidance, HM Treasury, November 2006:
http://www.hm-treasury.gov.uk/media/4/4/vfm_assessmentguidance061006opt.pdf



Vysvětlivky:

EU	Evropská unie
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
MŠP ČR	Ministerstvo spravedlnosti České republiky
ČS	Členský stát (zde: Nizozemí/Velká Británie)
OBC	koncesní projekt (OBC)
PPC	Komparátor soukromého sektoru
PPP	Partnerství veřejného a soukromého sektoru
PSC	Komparátor veřejného sektoru
PUK	Partnerships UK
RTA	Stálý twinningový poradce
STE	Krátkodobý expert
VB	Velká Británie
VfM	Hodnota za peníze



1. Úvod

Tato zpráva byla vypracována pro účely Ministerstva financí České republiky. Byla vytvořena pod záštitou Twiningového projektu Evropské unie¹ ve spolupráci s Partnerships UK z Velké Británie a Oddělením Partnerství veřejného a soukromého sektoru Ministerstva financí Nizozemí. Projekt se skládá celkem ze sedmi komponentů, z nichž každý pokrývá určitý aspekt PPP projektů. Tento materiál se zaměřuje pouze na Komponent 1: Posouzení hodnoty za peníze v PPP projektech.

Cílem této vstupní zprávy je upozornit na některé otázky spojené se současným přístupem k posuzování hodnoty za peníze v České republice a nastínit opatření, která je třeba zvážit, aby mohl být vytvořen a aplikován vhodný manuál Hodnoty za peníze. Tento dokument by měl sloužit jako podklad pro publikaci manuálu Hodnoty za peníze zohledňujícího český kontext. Předpokládá se, že během jeho přípravy a zavádění do praxe budou twinningoví specialisté v této oblasti český tým průběžně podporovat.

Z hlediska obsahu tento dokument sestává z celé řady postřehů a doporučení, která byla navržena na základě předchozích rozhovorů v rámci Twiningového projektu. Těchto setkání se, za koordinace Stálého twinningového poradce (RTA)², zúčastnili experti v oblasti hodnoty za peníze (tzv. STEs) z Partnerships UK³ a Oddělení PPP projektů a Odboru hospodaření s majetkem státu Ministerstva financí⁴. Rozhovory probíhaly také s představiteli MSp ČR, MF ČR⁵ a PPP Centra⁶ v Praze dne 16. prosince 2006.

Ke zprávě je přiložen přehled nejlepší praxe v oblasti hodnoty za peníze ve starých členských státech EU v podobě tří příloh, které podávají návod, jak přistupovat k metodice hodnoty za peníze, což by mělo českým odborníkům pomoci při jejím zpracování.

¹ Tento projekt byl zahájen 4. října 2006. Hlavním cílem je poskytnout odbornou pomoc české vládě ze strany špičkových PPP center starých členských států EU. Projekt si klade za cíl asistovat české vládě při vytváření vhodných metodik PPP v českém kontextu na základě postupů nejlepší praxe a pomoci při zavádění těchto metodik do praxe.

² Evert-Jan Schuurman, RTA (Ministerstvo dopravy, veřejných prací a vodohospodářství NL)

³ Nick Forster

⁴ Wesley Veekman

⁵ Kateřina Helikarová; Vladimíra Trojanová; Dagmar Hrnčířová

⁶ Filip Drapák (ředitel PPPC); Miroslava Moravcová; Libor Cupal



2. Pojem hodnoty za peníze

Pojem „Hodnota za peníze“

Stát disponuje pouze omezenými zdroji. Proto je důležité, aby veřejní činitelé, kteří rozhodují o veřejných investicích, prokázali hodnotu za peníze pro veřejné rozpočty.

Hodnota za peníze se skládá z tří částí:

1. *účelnost* – vyčlenění zdrojů na vhodný záměr
2. *efektivnost* – použití zdrojů tak, aby byly dosaženy odpovídající výsledky
3. *hospodárnost* – zajištění správných zdrojů za přiměřenou cenu

Použití PPP formy při realizaci projektů výstavby nezbytné infrastruktury v rámci poskytování základních veřejných služeb vyžaduje důkladnější prověření hodnoty za peníze. Hodnota za peníze může být prokázána různými způsoby. Většinou se při jejím hodnocení a při přezkumu vhodného způsobu realizace projektu používá tzv. Komparátor veřejného sektoru (PSC), který podává přehled o nákladech a užítku při realizaci veřejných zakázek tradiční cestou. Tyto komparátory veřejného sektoru jsou ale pouze teoretické. Pokud jsou jediným hodnotícím kritériem, může nerealistický komparátor veřejného sektoru výrazně ovlivnit a podlomit rozumné posouzení projektu. Proto by měly být výsledky PSC podloženy ještě dalšími prostředky jako jsou:

- odhad konkurence (nejspolehlivějším důkazem pravděpodobného dosažení hodnoty za peníze je většinou zájem trhu o získání smlouvy)
- využití empirických dat pro nastavení srovnávacích ukazatelů
- posouzení možných užitků

2.1 Definice pojmu Hodnota za peníze

Hodnota za peníze je optimální poměr mezi celoživotními náklady a požadovanou kvalitou (vhodnosti k danému účelu) zboží nebo služeb⁷. Metodikou hodnoty za peníze se rozumí proces hodnocení a rozhodování o tom, jaký způsob realizace veřejných zakázek bude zvolen pro projekty veřejných investic.

2.2 Použití pojmu hodnoty za peníze v kontextu PPP

Orgány veřejné správy jednají jménem a v zájmu svých občanů. Provozní náklady na veřejnou správu a výdaje za poskytování služeb jsou obvykle z valné části hrazeny z různých forem daní. Proto musí veřejné orgány prokázat, že veřejné finanční prostředky rozdělují co nejefektivněji a nejúčelněji (tzn. investice přinášejí hodnotu za peníze), aby zajistily maximální prospěch společnosti. Vzhledem k tomu, že velké investiční projekty mohou být ze střednědobého a dlouhodobého hlediska finančně velmi náročné, je v zájmu vlády vyžadovat komplexní hodnocení několika potenciálních řešení realizace těchto projektů.

Jedním ze způsobů poskytování veřejných služeb je partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP). Díky prověření optimálního vyvážení celoživotních nákladů a kvality, mohou být přijata kvalifikovanější rozhodnutí o způsobu realizace zakázek – zda je k dosažení hodnoty za peníze vhodnější využití PPP, nebo forma tradiční veřejné zakázky.

⁷ Zdroj: Value for Money Assessment Guide, HM Treasury, UK, November 2006



Metodika hodnoty za peníze může usnadnit veřejným orgánům učinit objektivní a transparentní rozhodnutí. Pojem hodnoty za peníze znamená mimo jiné i identifikaci hlavních faktorů, které ovlivní potenciální užitek resp. náklady možného řešení projektu (obvykle nějaká forma tradiční zakázky versus PPP). Tyto faktory jsou zkoumány z kvalitativního i kvantitativního hlediska. Při kvantitativním hodnocení jsou náklady a užitky (jak při použití tradičních zakázek, tak při využití PPP) analyzovány z pohledu čisté současné hodnoty. Peněžní toky řešení tradiční veřejné zakázky, tzn. Komparátoru veřejného sektoru (PSC), slouží jako ukazatel pro porovnání nákladů na realizaci za použití PPP. Metodika hodnoty za peníze tudíž přispívá k získání přesné představy o celoživotních nákladech na projekt a o požadované kvalitě zboží nebo služeb a potažmo k sofistikovanějšímu rozhodování. Přesto je třeba upozornit, že kvalita výstupů z rozboru hodnoty za peníze do značné míry závisí na vstupních datech zadaných do analýzy, které mohou být snadno zkresleny. Vyvážením kvalitativního a kvantitativního hodnocení lze tomuto problému předcházet.

Analýzu hodnoty za peníze lze provádět ve třech fázích přípravy projektů a je třeba ji vnímat jako kontinuální proces, který probíhá až do doby poskytování služeb. Díky tomuto přístupu bude zaručeno, že hodnocení proběhne včas. Je třeba uvést, že následující část vychází z vybraných pasáží manuálu k posouzení hodnoty za peníze britského Ministerstva financí (listopad 2006)⁸.

Fáze 1: Hodnocení VfM na úrovni programu

Při zvažování realizace určitého portfolia potenciálních projektů si zadavatel musí nejprve rozmyslet, jakou strategii zvolí a uvědomit si, kdy se bude muset operativně původně zamýšlený způsob realizace některých konkrétních projektů změnit. Je třeba mít na paměti, že k přehodnocení způsobu realizace projektu může dojít u určitého procenta projektů programu v druhé fázi a u menšího počtu dokonce až ve fázi třetí posouzení, např. z důvodu selhání trhu.

Fáze 1 má za cíl:

- Učinit předběžné zhodnocení, zda by forma PPP pravděpodobně přinesla hodnotu za peníze v investičním programu veřejných služeb a posoudit vhodnost jednotlivých projektů programu;
- Zvýšit průhlednost a počet investičních příležitostí;
- Pomoci jednotlivým ministerstvům při plánování a při alokaci veřejných prostředků, a to zejména při zvažování:
 - podílu vloženého kapitálu a předpokládaných výnosů;
 - vhodného objemu a rozsahu plánů práce s ohledem na výši kapitálu a výši výnosů, které jsou pro financování projektu k dispozici ; a
 - dostupnosti investic tzn. disponibilních zdrojů, které budou vyčleněny na dané programy; a
- dát ministerstvům a zadavatelům nezbytnou názornou osnovu, které se mohou při realizaci PPP projektů držet tak, aby byla zajištěna optimální hodnota za peníze a byly minimalizovány transakční náklady jak pro veřejný, tak soukromý sektor.

Z výsledků analýzy by mělo vyplynout, zda je způsob realizace formou PPP pro daný program projektů vhodný. Díky posouzení by si měl zadavatel uvědomit, zda je schopný program realizovat při daných nárocích projektu. Po kvalitativním a kvantitativním rozboru by mělo následovat celkové vyhodnocení, které by mělo zdůvodnit závěry, ke kterým se dospělo, a zjistit případná omezení v jednotlivých částech analýzy jak v rámci preferované metody realizace programu, tak v rámci realizace jednotlivých projektů. Výjimku z tohoto

⁸ termín PFI byl pro zjednodušení nahrazen termínem PPP.



postupu tvoří ojedinělé resp. pilotní projekty, které nelze podrobit hodnocení na úrovni programu. U těchto projektů je vhodnější zvolit specifické hodnocení zaměřené na konkrétní projekt.

Fáze 2: Hodnocení VfM na úrovni projektů

Cílem této fáze je ověřit, zda lze převést indikativní závěry z prvního posouzení hodnoty za peníze v rámci programu i na jednotlivé projekty. V druhé fázi je třeba při analýze z kvantitativního i kvalitativního hlediska určit, které projekty pravděpodobně nebudou vhodnými kandidáty pro PPP, ačkoli předchozí výsledky naznačovaly opak. Druhá fáze posouzení hodnoty za peníze má za cíl identifikovat případné problematické oblasti konkrétních projektů, jež je třeba ještě lépe ošetřit, aby bylo možné původně zjištěné závěry s jistotou aplikovat i na úrovni projektů. Účelem hodnocení je ověřit, zda předpoklady, o něž se bude opírat rozhodnutí pro pokračování formou PPP, platí i za aktuálních tržních podmínek a lze přistoupit k uveřejnění výzvy k podávání návrhů v Úředním věstníku Evropských společenství. Toto posouzení bývá zpravidla součástí širšího hodnocení, které zahrnuje takové otázky, jako je finanční dostupnost, míra zájmu komerčního sektoru, financovatelnost (bankability) a způsobilost řídicího týmu projektu. Tyto informace tvoří většinou součást koncesního projektu (OBC), na jehož základě bývá rozhodnuto o zahájení soutěže na výběr soukromého partnera projektu uveřejněním výzvy k podávání nabídek v Úředním věstníku EU.

Ve druhé fázi se vychází z předpokladu, že hodnocení na úrovni programu (tzn. fáze 1) poskytlo dostatečné důkazy o tom, že PPP forma je tou nejvhodnější pro realizaci projektu a přinese hodnotu za peníze.

Cíle fáze 2:

- Dokázat, že původní rozhodnutí použít PPP je na základě hodnocení investičního programu stále platné pro jednotlivé projekty;
- Ověřit, zda je realistické, že dojde k přiměřené alokaci rizik;
- Upozornit zadavatele včas na alternativní možnosti realizace projektu, popř. doporučit návrat k tradiční realizaci veřejné zakázky v případě, že se ukáže, že specifický projekt pravděpodobně nepřinese hodnotu za peníze vzhledem k jeho konkrétním problematickým oblastem;
- Promítnout zjištěné poznatky do hodnocení na úrovni programu a získat tak další odůvodnění možností zapojení trhu do daných projektů;
- Upřesnit odhady nákladů v rámci koncesního projektu (OBC) tak, aby si zadavatel mohl být jist tím, že je projekt skutečně finančně dostupný;
- Ověřit, zda je PPP řešení pro trh dostatečně atraktivní;
- Vyhradit dostatečnou dobu pro podávání nabídek a zaručit efektivní průběh celého procesu; a
- Vybavit tým zadavatele názornou osnovou, podle které by měl jednat v případě, že hodnocení ukáže nepříznivé tržní podmínky.

Posouzení by mělo objasnit, zda je PPP v konkrétním projektu vhodným řešením. V rámci tohoto stádia hodnocení by měl zadavatel identifikovat kapacitní požadavky pro další aktivity v rámci realizace projektu a porovnat je se svou současnou kapacitou.



Fáze 3: Hodnocení VfM na úrovni zadávacího řízení

Cílem hodnocení ve třetí fázi, která probíhá kontinuálně od uveřejnění výzvy v Úředním věstníku EU až po okamžik udělení smlouvy, je ujistit se, že zadavatelé (resp. zřizovatelé) jsou seznámeni se současnými tržními podmínkami a dokáží identifikovat možné tržní překážky již na samém začátku procesu realizace projektu tak, aby byli schopni kvalifikovaně odhalit potenciální ohrožení dosažení hodnoty za peníze.

Hodnocení ve třetí fázi se provádí průběžně během celého zadávacího řízení od vydání oznámení v Úředním věstníku EU až po uzavření smluv o financování projektu (tzn. financial close). Fáze 3 sestává z několika po sobě následujících revizí hodnoty za peníze.

Cíle fáze 3

- Zajistit silné soutěžní prostředí během zadávacího řízení a zdravou míru konkurence;
- Ujistit se, že je projekt finančně realizovatelný a uchazeči jsou dostatečně kompetentní, což přispěje k dosažení hodnoty za peníze;
- Ověřit zájem trhu o dané projekty již ve fázích záměru a před vyhlášením soutěže;
- Provéřít, zda je navrhovaná alokace rizik výhodná a realizovatelná;
- Zajistit, aby bylo zadávací řízení efektivní a nepředpojaté a aby byly náklady, které vzejdou ze soutěže přiměřené a stabilní;
- Zjistit, zda nedochází k selhání trhu
- Zvolit vhodnou organizační strukturu projektu a stupeň finanční flexibility

Během fáze výstavby může být znovu ověřeno, zda budou cíle determinující hodnotu za peníze dosaženy. Tímto způsobem bude možné znovu ověřit, zda byly původní domněnky o získání hodnoty za peníze správné a zjistit, které typy PPP projektů představují hodnotu za peníze a jak lze dále zdokonalit proces jejího posouzení. Takové analýzy by rozhodně měly provádět pouze dostatečně nezávislé instituce pomocí objektivních a odborných postupů.



3. Hodnota za peníze v praxi v Nizozemí

3.1 Investiční politika vlády

V posledním desetiletí realizovaly různé resorty holandské vlády celou řadu velkých investičních projektů. Díky tomu si holandská vláda rozšířila spektrum stávajících možností o nové způsoby realizace projektů. Obecně se vláda snaží najít optimální poměr mezi cenou veřejných investičních projektů a dosaženou kvalitou, aby lépe dokázala uspokojit veřejné zájmy, a proto se v zásadě snaží získat buď vyšší kvalitu veřejných služeb za stejnou cenu, nebo stejnou kvalitu služeb za cenu nižší. Ukázalo se, že realizace projektů formou PPP přináší veřejnému sektoru hodnotu za peníze. Hlavním důvodem nárůstu nových integrovaných způsobů realizace zakázek je snaha dosáhnout vyšší efektivity vynaložených veřejných financí; v Nizozemí nejsou rozpočtová omezení dostatečným argumentem pro podporu PPP.

Hlavním cílem zajištění veřejných služeb je dosáhnout očekávané míry spokojenosti budoucího příjemce služeb. Metoda, kterou je daná služba realizována je zcela zásadní. Úspěšnost veřejných služeb se měří podle přidané hodnoty služby, kterou uživatel získá. Tato filosofie se liší od tradičního pojetí role státu jako prostého dodavatele veřejných služeb. V rámci nového přístupu není úkolem vlády specifikovat, jak bude služba realizována, ale určit co by měla daná služba přinést. Podle tradičního přístupu k zajišťování veřejných služeb měla být služba, za kterou byl daný orgán veřejné správy odpovědný, poskytnuta výhradně orgánem samotným. V pojetí PPP není toto automatické spojení gesce a provedení úkolu tak samozřejmé. Při využití PPP modelu se důraz veřejného sektoru přesouvá z řízení vstupů (hlavní otázkou je: jaké zdroje potřebuji a kolik?) na řízení výstupů (klíčová otázka zní: co je mým cílem?). Soukromé subjekty se ve veřejné oblasti angažují čím dál více při realizaci veřejných zájmů tím, že přebírají rizika, která dokáží lépe ošetřit než veřejný sektor, a to při zachování přiměřeného poměru mezi kvalitou a cenou. Díky PPP došlo v projektech veřejných investic k významným změnám.

V praxi to znamená, že při zvažování projektů typu PPP musí veřejný subjekt přehodnotit - v rámci své zákonem dané agendy – své povinnosti a jejich plnění. Základním principem je přenesení rizik na tu stranu, která je dokáže lépe ošetřit. V konkrétní rovině to znamená, že je nutné každý investiční projekt podrobit důkladnému prozkoumání a identifikovat možnosti přenosu rizik na stranu, která je schopna dané riziko řídit nejlépe. Výsledek takového hodnocení může výrazně ovlivnit způsob realizace projektu. Podstatné je uspokojit veřejné zájmy efektivně a účelně.

3.2 Metodika Hodnoty za peníze v PPP pod drobnohledem

Jakmile je prokázána opodstatněnost určitého projektu veřejných investic, zadavatel, který odpovídá za danou kapitolu rozpočtu, formuluje jeho parametry. Zadavatel by měl specifikovat následující údaje: výše nákladů na projekt z hlediska potřebných veřejných prostředků, veřejný zájem, který má projekt uspokojit, rozsah projektu (co je součástí projektu a co nikoli) a výstupy, jakých chce vláda dosáhnout. Kromě toho je třeba zjistit, jaká povolení budou vyžadována a zda je třeba případně uzavřít dohodu s dalšími orgány veřejné správy. Tak budou shromážděny všechny zásadní informace nutné pro zvolení vhodného způsobů realizace projektu. Jako nástroj k určení, zda je PPP možnou atraktivní cestou, kterou se vydat, se používá komparátor soukromého sektoru. Aplikace komparátoru



soukromého sektoru je povinná v závislosti na finančním objemu projektu. Jedná se o finanční nástroj, který prokáže nejvýhodnější způsob realizace projektu, přičemž výsledné údaje komparátoru jsou vyjádřeny číselným odhadem. Komparátor podává přehled o nákladech, výnosech a rizicích během životního cyklu projektu. Srovnává běžné metody veřejných zakázek (tradiční DB, DBM) se způsoby prostřednictvím DBFM/O. Komparátor je pouze finanční nástroj a je zřejmé, že v procesu rozhodování budou určitou roli hrát i jiné než finanční důvody. Na úrovni programování je však hlavním argumentem finanční stránka.

Aby byl nastaven optimální poměr mezi cenou a kvalitou je třeba 1) připravit registr rizik a 2) ocenit tato rizika s ohledem na rozsah projektu. Většina kategorií rizik bude u určitých typů projektů stejná, ale v každém projektu se objeví také specifická rizika. Vzhledem k této inherentní variabilitě rizik je třeba pro každý projekt připravit nový Komparátor soukromého sektoru.

Na základě zjištěných rizik budou pomocí Komparátoru soukromého sektoru odhadnuty výnosy a náklady v jednotlivých fázích projektu. Závěrečná zpráva bude obsahovat konkrétní popis projektu, prozkoumané způsoby realizace projektu a kvalitativní a kvantitativní analýzu. Výsledek Komparátoru soukromého sektoru bude východiskem pro odpovědný veřejný orgán (zadavatele) při rozhodování o zahájení zadávacího řízení na projekt. Více informací o využívání Komparátoru soukromého sektoru v holandské praxi naleznete v **příloze č. A** této zprávy.

Oproti tomu, Komparátor veřejného sektoru je finanční nástroj, který zadavateli dává příležitost porovnat specifickou soukromou nabídku se stejnými parametry projektu realizovaného veřejným sektorem. Promítnutí soukromé nabídky do realizace projektu tradiční veřejnou zakázkou je nezbytné pro dosažení přesného odhadu hodnoty za peníze. Komparátor veřejného sektoru je zpracován během veřejné soutěže na projekt a stejně jako Komparátor soukromého sektoru vychází z rizik, nákladů a výnosů.

Pokud se veřejný sektor rozhodne pro variantu PPP/DBFMO, je vyhlášena soutěž na projekt. Pokud je daná soukromá firma vybrána, musí předložit své nabídky v souladu s požadavky veřejné soutěže. Tato kritéria mají mimo jiné zaručit, aby byly podány jenom takové nabídky, které jsou vzájemně srovnatelné a zároveň porovnatelné s variantou realizace projektu veřejným subjektem. Na konci výběrového řízení budou do Komparátoru veřejného sektoru vložena data obsažená v nejlepší a konečné nabídce vybraného uchazeče. V závislosti na výsledku hodnocení Komparátoru veřejného sektoru bude učiněno definitivní rozhodnutí o vhodnosti PPP formy pro přínos hodnoty za peníze. Bližší informace o užití Komparátoru veřejného sektoru v holandské praxi naleznete v **příloze č. B** této zprávy.

3.3 Nabyté zkušenosti

V Holandsku byla politika PPP zavedena přibližně před deseti roky. Rozhodli jsme se nejprve zpracovat metodiky a teprve poté začít s výběrem partnerů pro jednotlivé projekty. Proto trvalo několik let, než se vůbec přikročilo k realizaci vlastních projektů. V současné době některé projekty dospěly do provozní fáze a přicházejí nové v různých odvětvích veřejného sektoru. V následujících letech bude nutné ověřit, zda se hodnota za peníze skutečně projevila. Úkolem holandského Ministerstva financí (Oddělení pro PPP a hospodaření s majetkem státu) je monitorovat PPP projekty v průběhu jejich provozní fáze. V rámci této vstupní zprávy bychom rádi shrnuli základní zkušenosti MF NL s PPP projekty následujícím způsobem:



- PPP je náročné: v případě vážného zájmu o PPP projekty je třeba vytvořit centrální PPP program (tzn. sestavit seznam projektů, které je možné realizovat pomocí PPP). V rámci tohoto programu je potřeba nabádat jednotlivá ministerstva ke zvyšování svého znalostního potenciálu v oblasti PPP (tzv. „odhodlaný přístup“);
- Aplikace Komparátoru soukromého sektoru by měla být povinná pro významné projekty veřejných investic (tzn. pro projekty dopravní infrastruktury: finanční hodnota > 125 milionů €, projekty budov veřejných služeb: finanční hodnota > 25 mil. €)
- Ujistit se, že orgán odpovědný za koordinaci PPP projektů spadá pod ministerstvo, které má dostatečné pravomoci na vládní úrovni, a posílit koordinační schopnosti tohoto ministerstva založením PPP Centra, které bude poskytovat technickou a strategickou podporu třetím stranám z řad veřejného sektoru. Zřízením instituce koordinující PPP se zabrání možným individuálním (možná méně hodnotným) interpretacím pojmu PPP v jednotlivých vládních resortech;
- Ujistit se, že jsou na projekty, které budou realizovány formou PPP, vyhrazeny dostatečné finanční prostředky z veřejného rozpočtu, protože i PPP projekty vyžadují rozpočtové finance. Ty mohou posloužit jako náhradní možnost financování v případě, že se ukáže, že PPP nepřináší očekávanou hodnotu za peníze. Disponibilní alternativní zdroje financování mohou zabránit zaujatému postoji k projektu;
- Zavést podobný typ nástrojů jako jsou komparátory veřejného nebo soukromého sektoru, vést předmětné diskuse a podporovat objektivizaci podstatných projektových údajů. Ujistit se, že disponibilní srovnávací ukazatele jsou správné. Kvalita výstupů hodnocení Komparátorů veřejného a soukromého sektoru je přímo úměrná kvalitě vstupů. Nenechte se oklamat!;
- Pokud se týče projektové specifikace: zaměřit se na očekávané výstupy, nikoliv na vstupy. Z našich zkušeností vyplývá, že toto přeorientování na výstupy vyžaduje zásadní změnu v přístupu k očekávaným výsledkům projektu, což může státním zaměstnancům působit potíže. Je to důležité zejména proto, že návrhy na změnu (téměř) jakýchkoli projektových specifikací a/nebo podmínek po uzavření smluv o financování projektu mohou navýšit náklady nad rámec očekávání;
- Změny v rozsahu a výstupu projektu mohou zkreslit výpovědní hodnotu hlavních srovnávacích ukazatelů a s největší pravděpodobností projekt prodraží. Veřejný sektor by se měl snažit definovat své požadavky na projekt co nejjasněji a vložit správná projektová data, aby si zajistil nejlepší hodnotu za peníze.



4. Hodnota za peníze v praxi ve Velké Británii

4.1 Co je hodnota za peníze (VfM) a proč je důležitá?

Hodnota za peníze je optimální kombinace celoživotních nákladů projektu a požadované kvality (nebo vhodnost k dosažení účelu) zboží nebo služby. Neznamena to však, že by měla být vybrána nejlevnější nabídka na dodání služeb nebo zboží.

PPP by se mělo stát nástrojem pro realizaci projektu pouze v případě, že tato metoda prokazuje hodnotu za peníze. Aby bylo zajištěno co nejefektivnější výběrové řízení, je zapotřebí *předem* a v *nejranější fázi* zadávacího řízení zvážit klíčové faktory ovlivňující hodnotu za peníze.

Hodnota za peníze je relativní pojem, který vyžaduje porovnání možných a realistických výstupů variant realizace projektů; obvykle se porovnává PPP s tradiční realizací veřejné zakázky. Je proto zapotřebí velmi dobrých schopností odborného odhadu obzvláště, pokud chybí předchozí zkušenosti a informace.

4.2 Metodika Hodnoty za peníze ve Velké Británii

Posouzení hodnoty za peníze se provádí ve třech fázích:

1. Hodnocení VfM na úrovni programu - aby bylo zaručeno, že posouzení hodnoty za peníze proběhne *co nejdříve*. Proto by mělo být provedeno v době projednávání ročního rozpočtu, při kterém daný orgán zvažuje možné programy investic (tzn. portfolia podobných investičních projektů). Při hodnocení na úrovni programu budou odhady pravděpodobně jen rámcové a budou blíže specifikovány až ve druhé fázi - hodnocení VfM na úrovni projektu;
2. Hodnocení VfM na úrovni projektu - probíhá v době, kdy je vypracováván Koncesní projekt (OBC) konkrétního projektu krátce před tím, než je osloven trh;
3. Hodnocení VfM na úrovni zadávacího řízení - probíhá průběžně během zadávacího řízení (tzn. od okamžiku uveřejnění výzvy k podávání nabídek až do uzavření smluv o financování projektu). Celá tato fáze hodnocení je zaměřena především na kvalitu *konkurence* a například na posouzení důsledků různých struktur financování na flexibilitu smlouvy (např. na náklady v případě dobrovolného předčasného ukončení smlouvy).

Metodika hodnoty za peníze staví na hodnocení faktorů, které mají vliv na *proveditelnost projektu* (např. lze přesně vymezené výstupy zanesť do smlouvy, včetně přiměřeného přenosu rizik?), *nezbytnost služeb* (např. budou služby poskytované formou dlouhodobého smluvního vztahu přinášet užitek, jehož míra předčí jiné způsoby zajištění této služby?) a *dosažitelnost cílů* (např. projevil trh zájem o tento projekt, je projekt přijatelný pro banky, je zadavatel schopen řídit přípravný a zadávací proces takto složitýho projektu?).

Dále je potřeba rozlišovat mezi hodnotou za peníze a finanční dostupností projektu – jejich hodnocení probíhají paralelně v době přípravy projektu, ale finanční dostupnost se zabývá otázkou, zda zadavatel disponuje dostatečnými zdroji, aby mohl hradit poplatky za poskytované služby po celou dobu trvání smlouvy. Obdobně ani způsob účetního zachycení PPP projektů netvoří součást posouzení hodnoty za peníze. Zadavatelé by neměli



manipulovat s hodnotou za peníze tím, že převedou zbytečně rizika na soukromého partnera, aby mohli zachytit aktiva mimo bilanci státu: rizika by měla nést ta strana, která je nejlépe schopná je řídit. Ministerstvo financí Velké Británie také zastává teorii, že hodnota za peníze nesmí být dosažena na úkor pracovních podmínek zaměstnanců.

Ve fázi 1 a 2 proces posouzení zahrnuje jak kvalitativní tak kvantitativní analýzu hodnoty za peníze. Kvantitativní hodnocení by mělo být vnímáno pouze jako *podpůrné* hledisko při celkovém vyhodnocení. Není tudíž jediným kritériem. V případě, že jsou výsledky *kvantitativního* hodnocení zanedbatelné nebo jsou-li nejisté vstupy, je třeba klást větší důraz na *kvalitativní* hodnocení. Pro účely kvantitativního hodnocení vytvořilo Ministerstvo financí Velké Británie standardní tabulkovou šablonu hodnoty za peníze.

V rámci nejmodernějšího přístupu k hodnotě za peníze se také důkladně prověřuje, zda je možné do projektu zahrnout i některé doprovodné služby (tzv. „měkké služby“ - každodenní doplňkové služby, které souvisejí s provozem aktiva jako je stravování, úklidové služby, bezpečnostní služby), hledá se rovnováha mezi finanční dostupností a flexibilitou smlouvy a zvažuje se optimální délka smlouvy (např. pokud se očekávají některé demografické změny, není úplně vhodné uzavřít smlouvu na příliš dlouhou dobu). Tak to vyplývá z dosud nasbíraných zkušeností v oblasti PPP ve Velké Británii (bližší informace viz níže).

4.3 Nabyté zkušenosti

Velikost projektu

Hodnota za peníze se pravděpodobně neprojeví v PPP projektech malého investičního rozsahu vzhledem k relativně vysokým nákladům na zadávací řízení. Proto se nepovažuje za vhodné použít formu PPP v projektech s kapitálovým vkladem nižším než £20 milionů.

Informační technologie

Obecně se nedoporučuje používat PPP v projektech, kde dochází k rychlému technologickému nebo jinému rozvoji, protože zadavatelé stejně jako dodavatelé dokáží jen stěží předvídat požadavky na budoucí dodávky služeb a obvykle v takových případech není možné smlouvu změnit za přijatelnou cenu. Proto je například nepravděpodobné, že by hodnota za peníze přinesl projekt PPP v oblasti počítačových technologií.

Doprovodné služby („měkké služby“)

V nedávném průzkumu provozních PPP projektů bylo prokázáno, že doprovodné služby nejsou obvykle efektivní v porovnání s výbornými výsledky jiných částí projektů PPP. Vláda Velké Británie se domnívá, že doprovodné služby neprokazují hodnotu za peníze s pravidelností tak, jak tomu je u jiných prvků PPP projektů a analýza výsledků služby naznačuje, že ačkoli standardy služeb nejsou horší než u jiných způsobů realizace, PPP nepřineslo v tomto směru převratné změny. Proto nedávno vydaný manuál Hodnoty za peníze vyžaduje, aby zadavatelé prokázali s určitostí, zda je vhodné doprovodné služby do PPP projektu začlenit.

Flexibilita

Přestože jsou většinou v PPP smlouvách požadované služby přesně specifikovány a přestože si představitelé veřejného sektoru cení dlouhodobé jistoty a dlouhodobého poskytování služeb pomocí PPP, domnívají se, že je třeba umožnit větší flexibilitu smluv (a



to především starších smluv), aby v nich mohli provádět menší úpravy. Aby bylo možné tyto variace v budoucích projektech PPP uplatnit pružněji, snaží se vláda Velké Británie zaručit, aby byla tato flexibilita vždy řádně zhodnocena jak v okamžiku definování rozsahu projektových požadavků, tak během celého zadávacího řízení, zvláště s ohledem na to, jakou míru flexibility nabízí jednotliví uchazeči o projekt.

Délka trvání smlouvy

Délka smlouvy by měla být určena tak, aby byla zajištěna hodnota za peníze nikoli na základě finanční dostupnosti: existují případy, kdy byla délka smlouvy záměrně dlouhá, aby se snížily měsíční poplatky, a tak se zdálo, že je projekt finančně lépe dostupný (díky delšímu splátkovému období). Ale ve skutečnosti délka smlouvy nebyla optimální vzhledem k době životnosti daného aktiva, nebo k možným změnám, a proto bylo nepravděpodobné, že bude hodnota za peníze dosažena. Abychom zaručili její dosažení, bude pravděpodobně stanovena délka kontraktů pro jednotlivé sektory s tím, že maximální délka projektů bude 30 let.

Připravenost projektu

Je důležité, aby zadavatelé uvolnili dostatečné finanční prostředky potřebné na přípravu a realizaci projektu před tím, než se do procesu zapojí tržní subjekty: dělat dodatečné změny v projektu poté, co začalo výběrové řízení, projekt prodražuje jak pro veřejný, tak pro soukromý sektor a může dojít ke zpoždění poskytování služeb.

4.4 Doporučená literatura

Value for Money Assessment Guidance – Listopad 2006, ke stažení na stránkách Ministerstva financí Velké Británie na:

http://www.hm-treasury.gov.uk/media/4/4/vfm_assessmentguidance061006opt.pdf

Celá řada zpráv o hodnotě za peníze k jednotlivým projektům a programům zpracovaných Národním kontrolním úřadem je k dispozici na www.nao.gov.uk

Partnerships UK
březen 2007



5. Klíčové postřehy twinningových poradců v oblasti hodnoty na peníze

Twiningoví odborníci zaznamenali několik poznatků v současném přístupu k hodnotě za peníze v České republice. Následuje jejich stručný přehled.

5.1 Silné stránky v současné praxi VfM v České republice

Legislativní rámec

- Zákon o veřejných zakázkách⁹ vytváří právní rámec pro zadávání zakázek na klíčovou infrastrukturu a veřejné služby. Koncesní zákon (březen 2006)¹⁰ upravuje obecné parametry pro realizaci PPP projektů. Oba zákony vstoupily v platnost 1. července 2006. V Zákonu o veřejných zakázkách je ošetřen způsob zadávání zakázek veřejného sektoru obecně, zatímco cílem Koncesního zákona je strukturovat proces klíčových rozhodnutí o koncesích resp. PPP a jejich zadávacího řízení, které následuje.
- K usnadnění realizace PPP projektů zřídilo Ministerstvo financí dvě důležité instituce, které jsou pověřeny úkolem hodnocení proveditelnosti PPP projektů. Jedná se o PPP Centrum a Oddělení regulace PPP projektů v rámci MF.
- Ministerstvo financí sestavilo seznam kritérií pro hodnocení PPP projektů.
- Za významné podpory PPP Centra Ministerstvo financí připravilo a uveřejnilo první návrh standardizované koncesní smlouvy. Kromě toho byly vytvořeny manuály pojednávající například o hodnocení rizik, řízení PPP projektů a výběru nezávislých poradců.

Hodnocení na úrovni programů

- Česká vláda se zavázala prosazovat realizaci projektů veřejných investic formou PPP¹¹.
- Vláda ČR vybrala několik PPP pilotních projektů. Na základě dostupných informací se twiningoví odborníci domnívají, že zvolený způsob zadání projektů formou PPP se zdá být v těchto případech smysluplný.
- České Ministerstvo financí poskytuje odvětvovým ministerstvům asistenci při zajištění aktiv/služeb (včetně zajištění formou PPP) na programové úrovni.

Hodnocení na úrovni projektu¹²

⁹ Zákon č. 137/2006 Sb.

¹⁰ Zákon č. 139/2006 Sb.

¹¹ Usnesení vlády č. 624/2003, 7/2004 a 791/2004, jimiž došlo k:

- legislativním změnám potřebným k systematickému zavádění PPP;
- sestavení časového harmonogramu realizace několika pilotních projektů PPP;
- definování hodnotících kritérií pro pilotní projekty PPP;
- ustanovení mezirezortního týmu hodnocení PPP;



- Pro své pilotní projekty si Ministerstvo spravedlnosti najalo poradce, z nichž někteří mají bohaté mezinárodní zkušenosti (nicméně podmínky jejich zapojení nebyly přezkoumány).
- PPP Centrum vytvořilo manuál nejlepší praxe v oblasti sjednávání služeb externích poradců a Ministerstvo spravedlnosti potvrdilo, že tento manuál ve svých pilotních projektech uplatňuje.
- Ministerstvo spravedlnosti čerpalo ze zkušeností a informací jiných ministerstev (např. Ministerstvo pro místní rozvoj a Ministerstvo financí a příslušných orgánů/poradců se zkušenostmi v této oblasti).
- Pilotní projekty přezkoumává řídicí výbor (jehož členy jsou: zástupci MF, PPP Centra a daného ministerstva (předkladatele projektu) v době, kdy je projekt ve fázi přípravy Koncesního projektu (OBC) před zveřejněním zadávací dokumentace. Řídicí výbor je odpovědný za realizaci a posouzení projektu během celého cyklu a přijímá veškerá nezbytná a klíčová rozhodnutí. V souladu s koncesním zákonem mají členové vlády právo před zahájením výběrového řízení přezkoumat OBC PPP projektů realizovaných na úrovni státu.
- Posouzení hodnoty za peníze (VfM) je součástí OBC v souladu s ustanoveními vyhlášky č. 217/2006. Rozsah projektu justičních areálů Ministerstva spravedlnosti byl na základě výsledků Komparátoru veřejného sektoru upraven, Komparátor původně ukazoval jen zanedbatelné úspory; PPP projekt soudu Karlovy Vary byl zrušen úplně.
- MF si uvědomuje, že momentálně nedisponuje nástrojem ani postupy, které by zajistily efektivní implementaci zpracovaných manuálů. V současné době se připravuje materiál (k předložení do vlády ke schválení), který navrhuje, aby všechny projekty povinně používaly jednotný obecný manuál, což by MF pomohlo zaručit efektivní realizaci projektů.

5.2 Slabé stránky v současném přístupu k hodnocení hodnoty za peníze v oblasti PPP

Institucionální rámec

- MF nemá dostatečné zdroje, aby vytvořilo nezbytné metodiky, a tím podávalo potřebnou podporu ministerstvům zabývajícím se PPP projekty a provádělo přiměřenou kontrolu projektů v klíčových fázích.
- Přestože bylo PPP Centrum založeno za účelem převzetí většiny z výše uvedených úkolů a pomáhalo MF efektivně naplňovat PPP politiku, v současné době tyto funkce nemůže z velké části zastávat z důvodů dočasné absence rozpočtových prostředků a formálního mechanismu, díky němuž by byla kapacita PPP Centra uvolněna pro účely MF.
- V důsledku tohoto nedořešeného smluvního vztahu mezi MF a PPP Centrem pravděpodobně PPP Centrum opustila řada zaměstnanců, což snížilo schopnost PPP Centra rozvíjet jádro své technické odbornosti a poskytovat tak profesionální pomoc v oblasti hodnoty za peníze (VfM) (v případě zájmu jednotlivých ministerstev).

¹² Hlavní zdroj informací o hodnocení na úrovni projektu: MSp ČR, jehož pilotní projekty PPP (justiční areál v Ústí nad Labem a projekt věznice) dospěly do stádia přípravy OBC



- MF informovalo, že k uzavření smlouvy s PPP Centrem pravděpodobně dojde začátkem ledna 2007. Doposud není jasné, jaké finanční prostředky budou z rozpočtu vyhrazeny na podporu tohoto očekávaného zapojení PPP Centra.
- Je zřejmé, že pokud bude PPP Centrum zrušeno, (z politických nebo finančních důvodů), bude třeba řešit možné negativní reakce jak veřejného, tak soukromého sektoru vzhledem k tomu, že se vláda zavázala rozvíjet PPP politiku v ČR.

Metodika Hodnota za peníze (VfM)

- Koncesní zákon a další legislativa určily základní pravidla procesu, přípravy Koncesního projektu, posouzení hodnoty za peníze atd., ale podrobná metodika, která by zajišťovala jednotný postup ministerstev v souladu s nejlepší praxí, zatím neexistuje.
- Zdá se, že MF má tendenci spíše klást důraz na formu, než obsah. Analýza Hodnoty za peníze by měla pečlivě a řádně prozkoumat klíčové předpoklady.
- Hodnota za peníze je ještě stále poměrně neznámý koncept v celém veřejném sektoru. Je možné, že se ministerstva domnívají, že přenesením rizik bude hodnota za peníze vždy dosažena, což ale nemusí být nutně pravda.
- Shromažďování empirických dat o průběhu projektů realizovaných napříč celým veřejným sektorem, i v případě, že jsou tato data negativní (tzn. zpoždění/překročení rozpočtu/nepřiměřené investice do životního cyklu), je zcela zásadní pro sestavení spolehlivých Komparátorů veřejného sektoru pro posouzení hodnoty za peníze. Je třeba zamezit jakýmkoli snahám opomíjet při sběru dat negativní zkušenosti s přípravou a realizací projektů.

Projektová praxe

- Zdá se, že je potřeba dále zvyšovat povědomí jednotlivých ministerstev o hlavních důvodech pro využívání PPP: není zřejmé, zda všechna ministerstva znají základní výhody PPP projektů a plně jim rozumí (tzn. lepší poskytování služeb, omezení možnosti zpoždění realizace projektů atd.).
- Hodnota za peníze je stále poměrně neznámým pojmem v celém veřejném sektoru. Je možné, že se ministerstva domnívají, že hodnota za peníze bude dosažena při přenesení rizik, což nemusí být nutně věcně správné.
- MSp, jako jedno z odvětvových ministerstev realizující PPP projekty, by uvítalo více centralizovanou podporu a domnívá se, že kritéria Ministerstva financí pro posouzení hodnoty za peníze nejsou úplně jednoznačná.
- Doporučujeme přikládat menší váhu kvantitativnímu posouzení VfM v projektu justičních areálů MSp: vzhledem k tomu, že Komparátor veřejného sektoru bude velmi pravděpodobně z velké části hypotetický (tzn. nezaložený na datech českého empirického průzkumu), bylo by dobré klást větší váhu na kvalitativní aspekty analýzy hodnoty za peníze.
- Přestože se Ministerstvo spravedlnosti nebrání zpětné vazbě a je připravené se poučit z předchozích negativních zkušeností s PPP projekty a zadávacím řízením, není jisté, zda stejný postoj zaujmou i zástupci dalších resortů a obcí připravujících PPP projekty.
- Zkušenosti nabyté během realizace a řízení PPP pilotních projektů by měly být podrobeny analýze, zobecněny a následně zohledněny při přípravě standardní metodiky.



- MF ČR nemá právo veta na úrovni Řídícího výboru projektů. Schopnost MF přesvědčit daná ministerstva o opodstatněnosti svých obav závisí na jeho vztahu s daným ministerstvem.



6. Doporučení pro zdokonalení metodiky Hodnoty za peníze

6.1 Úvod

Pracovní návštěva za účelem mapování situace v rámci Komponentu 1 (metodika VfM) byla první aktivitou Twiningového projektu, jíž se účastnili krátkodobí experti. Bohužel v době jejího konání nebyla spolupráce mezi MF ČR a PPP Centrem ještě formálně formalizována¹³.

Vzhledem k současné situaci na poli PPP v České republice přispějí doporučená opatření k vymezení základních bodů hodnoty za peníze v rozumné době. Z našich zkušeností vyplývá, že zdokonalování metodiky hodnoty za peníze je kontinuální proces. Aby byl manuál hodnoty za peníze stále kvalitní, popř. aby se dále zdokonalovat, musí být neustále ověřován v PPP projektech.

Seznam následujících doporučení pokrývá nejen technické otázky současné praxe v oblasti hodnoty za peníze v České republice, ale také institucionální problematiku. Pro uskutečnění konkrétních doporučení (např. zavedení metody sběru, zpracování a analýzy finančních údajů projektu) by bylo vhodné oslovit soukromý sektor, který je zpracuje v rámci Technické asistence. Vzhledem k tomu, že jsme si vědomi naléhavé potřeby VfM rozlišujeme mezi aktivitami, které je třeba učinit v rámci komponentu 1 a aktivitami provedenými v jiných komponentech twiningového projektu.

6.2 Doporučená opatření vztahující se ke komponentu 1

Doporučení 1 - VfM metodika všeobecně

Vytvořit základní manuál hodnoty za peníze. Tento materiál by měl popsat způsob přípravy Komparátoru veřejného sektoru (včetně předpokládané diskontní sazby). Při sestavování Komparátoru veřejného sektoru by měl manuál hodnoty za peníze zohlednit český kontext a měl by zahrnovat posouzení kvalitativních faktorů.

Doporučení 2 – posouzení hodnoty za peníze v projektové rovině

Zpracovat manuál k přípravě koncesního projektu (OBC)/hodnoty za peníze (VfM) a k posouzení finanční dostupnosti.

Doporučení 3 – Úloha PPP Centra

Je třeba zajistit co nejdříve plnou spolupráci PPP Centra s tímto projektem. Doporučujeme, aby PPP Centrum vypracovalo návrh metodiky hodnoty za peníze, která by byla vhodná pro uplatnění v českém právním kontextu PPP. Twiningoví partneři budou dohlížet na průběh zpracování materiálu a jsou připraveni poskytnout poradenství dle potřeby. Je velmi nepravděpodobné, že MF ČR bude moci zpracovat metodiky bez podpory PPP Centra vzhledem ke své omezené kapacitě.

¹³ Jedním ze základních předpokladů pro úspěšnou realizaci twiningových aktivit je plná spolupráce PPP Centra ČR. Bližší informace o platnosti klíčových předpokladů projektu naleznete v dokumentu "General Inception Report," ve znění schváleném Řídicím výborem projektu 5. prosince 2006.



6.3 Další doporučení

Následující doporučení by měla vést k řádnému institucionálnímu zakotvení metodologie Hodnoty za peníze. Vzhledem k povaze navržených opatření se jedná o dlouhodobý proces.

Doporučení 4 – Kvantifikace Hodnoty za peníze

MF by mělo zvážit zavedení sběru empirických dat, což by následovně usnadnilo a zvýšilo věrohodnost analýzy hodnoty za peníze.

Doporučení 5 – úloha Řídícího výboru PPP projektů

Rozšířit pravomoci řídicího výboru, který má dohlížet na přípravu pilotních PPP projektů ve fázi zpracování koncesního projektu, aby mohl kontrolovat celý proces PPP a měl lepší technické zázemí (např. s pomocí MF/PPP Centra) a mohl přijímat kvalifikovaná rozhodnutí. Je třeba blíže specifikovat přesný rozsah rozhodovacích pravomocí řídicího výboru.

Doporučení 6 – posilování koordinační role MF ČR

Je zapotřebí nastavit určitý mechanismus k zajištění efektivní a jednotné implementace manuálů PPP na všech ministerstvech a ve veřejných orgánech na nižší než státní úrovni, které realizují PPP projekty (většinou tuto koordinační roli zastává ministerstvo s průřezovými pravomocemi, např. MF). Příkladem mohou být takové pravomoci, které by MF například oprávnilo zrušit projekty, pokud nesplní minimální kritéria stanovená v manuálu.

Doporučení 7 – personální otázky

Je třeba, aby bylo samotné MF ČR dostatečně vybaveno zdroji a mělo přístup ke vhodné externí podpoře. Založení PPP Centra před lety byl velice rozumný krok, který ukazoval předvídatost vlády v tom, že PPP programy budou z technického hlediska velice náročné. Současná ztráta podpory pro takový orgán by mohla v budoucnu vést k problémům obzvláště ve světle rostoucího počtu projektů, které se pravděpodobně objeví na trhu. Potom bude potřeba silného technického zázemí ve vládním sektoru důležitější než doposud.

Doporučení 8 – šíření odborných znalostí o PPP

Organizovat další meziresortní semináře k prohlubování znalostí o správné aplikaci konceptu hodnoty za peníze (VfM) v projektech PPP. Takové semináře povedou ke sjednocení chápání konceptu hodnoty za peníze jenom za předpokladu, že se posílí koordinační role MF ČR při přípravě metodik PPP.

6.4 Časový harmonogram realizace doporučení týkajících se Komponentu 1

Pokud řídicí výbor Twinningového projektu schválí doporučení 1 až 3 (tzn. Doporučení v rámci komponentu 1) a pokud příjemce projektu vyčlení dostatečné lidské zdroje, budou v rámci Twinningového projektu vyhrazeny na zpracování materiálů tři měsíce asistenčních služeb. Na základě schválení řídicího výboru Twinningu na zasedání 12. března 2007 MF ČR navrhuje realizovat aktivitu 1.2 (příprava metodiky Hodnoty za peníze) v době od června do srpna 2007. Aktivita 1.3 (poskytnutí školení) by se měla konat v listopadu 2007.

Tabulka 1: Návrh časového harmonogramu realizace aktivit 1.2 a 1.3

Komponent 1	2007								
	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad
Aktivita 1.1 schválení zprávy									
Aktivita 1.2 zpracování manuálu									



Aktivita 1.3 Školení										
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Přílohy a odkazy:

Příloha A: Public Private Comparator guidance, Ministry of Finance, the Netherlands, August 2002

Příloha B: Public Sector Comparator guidance, Ministry of Finance, the Netherlands, August 2002

Odkaz na: Value for Money Assessment Guidance, HM Treasury, November 2006:
http://www.hm-treasury.gov.uk/media/4/4/vfm_assessmentguidance061006opt.pdf