

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
PŘÍRODOVĚDECKÁ FAKULTA
KATEDRA ROZVOJOVÝCH STUDIÍ

Bc. Dominika Turcerová

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJEKTY AKO
ALTERNATIVNA FORMA POMOCI ROZVOJOVÝM
KRAJINÁM

Diplomová magisterská práce

Prehlasujem, že som diplomovú magisterskú prácu na tému Public-private partnership projekty ako alternatívna forma pomoci rozvojovým krajinám vypracovala samostatne na základe použitých zdrojov, ktoré sú riadne odcitované a uvedené v záverečnej časti práce.

V Olomouci, dňa 2. apríla 2015

.....

Touto cestou by som rada poďakovala vedúcemu diplomovej magisterskej práce, Mgr. Zdeňkovi Opršalovi, Ph.D. za odborné vedenie, venovaný čas, pozitívny prístup a cenné rady, ktoré mi poskytol počas písania. Zároveň by som rada poďakovala svojej rodine a priateľom za podporu, motiváciu a jazykové korektúry v práci.

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Přírodovědecká fakulta

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Dominika TURCEROVÁ**
Osobní číslo: **R130107**
Studijní program: **N1301 Geografie**
Studijní obor: **Mezinárodní rozvojová studia**
Název tématu: **Public-private partnership projekty ako alternatívna forma pomoci rozvojovým krajinám**
Zadávací katedra: **Katedra rozvojových studií**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cieľom práce je analyzovať prístup Public-private partnership, ktorý predstavuje alternatívnu formu pomoci rozvojovým krajinám. Táto forma pomoci je stále viac rozšírená. Práca sa bude venovať predovšetkým projektom medzi súkromným sektorom a medzinárodnými organizáciami. Súčasťou týchto projektov je pomoc súkromných osôb (filantropov) a súkromných firiem v spolupráci s medzinárodnými organizáciami.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 20 - 25 tisíc slov
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

International Bank for Reconstruction and Development. (2012) Public-Private Partnership Reference Guide, Version 1.0. [on-line] Washington DC: The World Bank. Dostupné z:

<http://wbi.worldbank.org/wbi/Data/wbi/wbicms/files/drupal-acquia/wbi/WBIPPIAFPPPReferenceGuidev11.0.pdf>

Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands. (2013) IOB Study - Public-Private Partnerships in developing countries. [on-line] The Hague: Policy and Operations Evaluation Department (IOB). Dostupné z:

<http://www.government.nl/documents-and-publications/reports/2013/06/13/iob-study-public-private-partnerships-in-developing-countries.html>

Ostřížek, Jan a kol. (2007) Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck.

Osborne, Stephen P. (2002) Public private partnership: theory and practice in international perspective. London: Routledge.

Tan, Virginia, Allen & Overy. (2012) Public-Private Partnership (PPP).

[on-line] London: Advocates for International Development (A4ID). Dostupné z:

<http://a4id.org/sites/default/files/files/%5BA4ID%5D%20Public-Private%20Partnership.pdf>

United Nations Development Programme (UNDP). (2008) Sharing Innovative Experiences presents examples of PPP projects. [on-line] New York: Special Unit for South-South Cooperation, UNDP. Dostupné z:

http://www.undp.ro/download/UNDP_Successful%20PPP.pdf

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Zdeněk Opršal, Ph.D.**
Katedra rozvojových studií

Datum zadání diplomové práce: **28. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2015**

L.S.

Prof. RNDr. Juraj Ševčík, Ph.D.
děkan

Doc. RNDr. Pavel Nováček, CSc.
vedoucí katedry

V Olomouci dne 28. ledna 2014

Obsah

Zoznam obrázkov	8
Zoznam grafov	8
Zoznam tabuliek	8
Zoznam použitých skratiek	9
Úvod.....	12
Ciele práce a metodológia.....	14
1. Public-private partnership	16
1.1. Typy Public-private partnership.....	21
1.1.1. DBB (Design-Bid-Build).....	25
1.1.2. OM (Operation and Maintenance).....	26
1.1.3. BOT (Build-Operate-Transfer).....	26
1.1.4. DBFO (Design-Build-Finance-Operate).....	27
1.1.5. BOO (Build-Own-Operate)	28
1.1.6. Ostatné typy PPP	29
1.2. História Public-private partnership	30
1.3. Public-private partnership dnes	34
1.4. Public-private partnership vo svete.....	38
1.5. Výhody a nevýhody konceptu Public-private partnership.....	41
1.5.1. Výhody PPP	41
1.5.2. Nevýhody PPP	43

2. Partnerstvo medzi verejným a súkromným sektorom v oblasti poskytovania rozvojovej spolupráce	45
2.1. Úloha súkromného sektoru v rozvojových krajinách.....	49
2.2. Spolupráca súkromného sektoru a neziskových organizácií.....	59
2.3. Spolupráca súkromného sektoru a medzinárodných inštitúcií.....	60
2.3.1. Financovanie a spolupráca súkromného sektoru s finančnými inštitúciami	66
2.3.2. Partnerstvo so súkromným sektorom v rámci MDGs.....	71
3. Prípadová štúdia – aplikácia fenoménu PPP na príkladoch z praxe.....	73
3.1. Projekt „Lesotho National Referral Hospital“	73
3.2. Projekt „Amsterdam Initiative against Malnutrition“	76
Záver	79
Zhrnutie.....	84
Summary	84
Zoznam zdrojov	85

Zoznam obrázkov

OBRÁZOK 1: <i>PRESUN RIZÍK A ZAPOJENIE SÚKROMNÉHO SEKTORU V RÁMCI PPP</i>	24
OBRÁZOK 2: <i>TYPY PPP PROJEKTOV PODĽA ZAPOJENIA A ZODPOVEDNOSTI</i>	25

Zoznam grafov

GRAF 1: <i>GRAF ZNÁZORŇUJÚCI ZACIELENIE VEĽKOSTI SÚKROMNÝCH FIRIEM</i>	56
GRAF 2: <i>ÚČASŤ SÚKROMNÉHO SEKTORU V OBLASTI INFRAŠTRUKTÚRY V ROZVOJOVÝCH KRAJINÁCH AKO % HDP (1990-2008)</i>	57
GRAF 3: <i>SMEROVANIE PEŇAŽNÝCH AJ NEPEŇAŽNÝCH PROSTRIEDKOV MEDZI AKTÉRMÍ ROZVOJOVEJ SPOLUPRÁCE A SÚKROMNÝM SEKTOROM.</i>	65

Zoznam tabuliek

TABUĽKA 1: <i>KAPACITY A MOTIVÁCIE PRE ZAPOJENIE SÚKROMNÉHO SEKTORU DO ROZVOJA NA ZÁKLADE TYPU PODNIKU</i>	54
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Zoznam použitých skratiek

AIM	Amsterdamská iniciatíva proti podvýžive (<i>Amsterdam Initiative against Malnutrition</i>)
BCSD	Obchodná rada pre udržateľný rozvoj (<i>Business Council for Sustainable Development</i>)
BF	Vybuduj a financuj (<i>Build-Finance</i>)
BOO	Postav, vlastní a spravuj (<i>Build-Own-Operate</i>)
BOT	Postav, spravuj a preved' (<i>Build-Operate-Transfer</i>)
BTO	Postav, preved' a spravuj (<i>Build-Transfer-Operate</i>)
CDI	Centrum pre rozvoj inovácií (<i>Centre for Development Innovation</i>)
CSOs	Organizácie občianskej spoločnosti (<i>Civil Society Organisations</i>)
CSR	Spoločensky zodpovedné správanie firiem (<i>Corporate Social Responsibility</i>)
DB	Navrhni a postav (<i>Design-Build</i>)
DBB	Navrhni, ponúkni a postav (<i>Design-Bid-Build</i>)
DBFMO	Navrhni, postav, financuj, udržuj a spravuj (<i>Design-Build-Finance-Maintain-Operate</i>)
DBFO	Navrhni, postav, financuj a spravuj (<i>Design-Build-Finance-Operate</i>)
DBFOBF	Navrhni, postav, financuj, spravuj, postav a financuj (<i>Design-Build-Finance-Operate-Build-Finance</i>)
DFIs	Rozvojové finančné inštitúcie (<i>Development Financial Institutions</i>)
FAO	Organizácia pre výživu a poľnohospodárstvo (<i>Food and Agriculture Organisation</i>)
FDI	Priame zahraničné investície (<i>Foreign Direct Investments</i>)
GAIN	Globálna aliancia pre lepšiu výživu (<i>Global Alliance for Improved Nutrition</i>)
GAVI	Globálna aliancia pre vakcíny a imunizáciu (<i>Global Alliance for Vaccines and Immunisation</i>)
HDP	Hrubý domáci produkt (<i>Gross Domestic Product</i>)
IBRD	Medzinárodná banka pre obnovu a rozvoj (<i>International Bank for</i>

Reconstruction and Development)

ICCO	Medzicirkevná organizácia pre rozvojovú spoluprácu (<i>Interchurch Organisation for Development Co-operation</i>)
IDA	Medzinárodná rozvojová asociácia (<i>International Development Association</i>)
IDB	Medziamerická rozvojová banka (<i>Inter-American Development Bank</i>)
IFIs	Medzinárodné finančné inštitúcie (<i>International Financial Institutions</i>)
IMF	Medzinárodný menový fond (<i>International Monetary Fund</i>)
IKT	Informačné a komunikačné technológie (<i>Information and Communication Technologies</i>)
ILO	Medzinárodná organizácia práce (<i>International Labour Organisation</i>)
JV	Spoločný podnik (<i>Joint venture</i>)
LDCs	Najmenej rozvinuté krajiny (<i>Least Developed Countries</i>)
MDGs	Rozvojové ciele tisícročia (<i>Millenium Development Goals</i>)
MNCs	Nadnárodné korporácie (<i>Multinational Corporations</i>)
NGDOs	Nevládne rozvojové organizácie (<i>Non-governmental Development Organisation</i>)
NGOs	Nevládne neziskové organizácie (<i>Non-governmental Organisation</i>)
ODA	Oficiálna rozvojová pomoc (<i>Official Development Assistance</i>)
OECD	Organizácia pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj (<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>)
OM	Správa a údržba (<i>Operation and Maintanance</i>)
OMC	Zmluva o správe a údržbe (<i>Operation and Maintanance Contract</i>)
PFI	Iniciatíva súkromného financovania (<i>Private Finance Initiative</i>)
PPI	Zapojenie súkromného sektoru do infraštruktúry (<i>The Private Participation in Infrastructure</i>)
PPP	Partnerstvo verejného a súkromného sektoru (<i>Public-private partnership</i>)
SMEs	Malé a stredné podniky (<i>Small and Medium-seized Enterprises</i>)
SSDC	Rozvojová spolupráca Juh-Juh (<i>South-South Development Cooperation</i>)
UNCTAD	Konferencia OSN o obchode a rozvoji (<i>United Nations Conference on Trade</i>

and Development)

UNDP	Rozvojový program OSN (<i>United Nations Development Programme</i>)
UNEP	Environmentálny program OSN (<i>United Nations Environment Programme</i>)
UNESCO	Organizácia OSN pre výchovu, vedu a kultúru (<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation</i>)
UNHCR	Úrad Vysokého komisára OSN pre utečencov (<i>United Nations High Commissioner for Refugees</i>)
UNICEF	Detský fond OSN (<i>United Nations Children's Fund</i>)
VfM	Pomer hodnoty a ceny (<i>Value for Money</i>)
WHO	Svetová zdravotnícka organizácia (<i>World Health Organisation</i>)

Úvod

Každý deň používame cesty, chodíme do škôl, na univerzity či navštevujeme nemocnice, ktoré sú financované z verejných zdrojov. Avšak v momente, keď nie je verejný sektor, predstavovaný vládami, miestnou samosprávou a ďalšími inštitúciami či organizáciami, schopný zabezpečiť pre svojich obyvateľov základné potreby, je potreba uvažovať nad angažovaním súkromných investorov. Spolupráca verejných inštitúcií či organizácií a súkromného sektoru predstavuje alternatívne riešenie, ako financovať často rozsiahle a časovo aj finančne náročné projekty. Vždy sa však nejedná len o poskytnutie financií zo strany súkromnej osoby alebo spoločnosti. Určitou formou spolupráce môže byť aj poskytnutie know-how či ochoty spravovať a udržiavať projekt v chode aj po jeho bezprostrednej realizácii.

Public-private partnership alebo partnerstvo verejného a súkromného sektoru sú dnes populárnou formou spolupráce. Najčastejšími príkladmi, s ktorými je možné sa stretnúť v každodennom živote, sú už naznačené projekty zameriavajúce sa na výstavbu diaľnic či nemocníc. Avšak vďaka spolupráci verejnej a súkromnej sféry dnes dochádza k vytváraniu zaujímavých projektov z rôznych oblastí, ktoré sú čoraz rozšírenejšie po celom svete. Poskytovanie pomoci chudobným regiónom v krajinách globálneho juhu už dávno nie je čistou výsadou vlád a politických predstaviteľov, hlavne z Európy či Severnej Ameriky, ale postupne sa začal presadzovať aj súkromný sektor z rozvinutého sveta. Fyzické, ako aj právnické osoby, sa dnes zapájajú do poskytovania pomoci, ktorá je zacielená na rozvojové krajiny.

Za súkromný sektor sa vo všeobecnej rovine považujú fyzické alebo právnické osoby s jednoznačne definovanými vlastníckymi právami. Tieto osoby majú právo so svojim vlastníctvom nakladať, spravovať ho a inak o ňom rozhodovať. Ďalej možno doplniť, že súkromný sektor bežne figuruje v ziskovej, ale aj neziskovej časti národného hospodárstva. Bežnejšie je jeho zapojenie do tržného sektoru, pretože jedným z primárnych dôvodov existencie súkromného sektoru je zisk. Figurovanie v neziskovom sektore musí byť určitým spôsobom saturované (napr. dotáciami či daňovými úľavami). Za súčasť súkromného sektoru v neziskovej časti hospodárstva môžeme považovať aj neziskové organizácie (NGOs) (Ostřížek et al., 2007).

Dnes teda dochádza k zapojeniu súkromného sektoru v rozvojových krajinách viacerými spôsobmi. Prvým z nich je bezpochyby spolupráca verejného a súkromného sektoru alebo tzv. Public-private partnership. Ďalej sa stretávame s príkladmi filantropie, kedy súkromné osoby prispievajú finančne či materiálne na pomoc či už znevýhodneným sociálnym skupinám alebo celým regiónom, ktoré trpia rôznymi nedostatkami. V poslednej dobe sa však prejavuje aj fenomén spoločensky zodpovedného správania firiem, kedy súkromné spoločnosti poskytujú svoje prostriedky na zlepšenie určitej problematickej oblasti. Všetky tieto oblasti sú určitým spôsobom vzájomne prepojené, avšak práca sa venuje len spolupráci verejného a súkromného sektoru.

Ciele práce a metodológia

Diplomová magisterská práca si kladie za svoj primárny cieľ charakterizovať Public-private partnership a poskytnúť pohľad na oblasť týchto projektov ako na alternatívnu formu pomoci rozvojovým krajinám. Práca sa zameriava aj na ďalšie spôsoby angažovanosti súkromného sektoru v rozvojovom svete. Nemenej dôležitým cieľom je nájsť odpoveď na nasledujúce výskumné otázky:

- *Aké sú výhody a nevýhody spolupráce verejného a súkromného sektoru pri poskytovaní rozvojovej pomoci?*
- *Aká môže byť motivácia súkromných firiem prispieť k zlepšeniu situácie v rozvojových krajinách?*

Diplomová práca je delená na teoretickú časť zameranú na koncept Public-private partnership a na časť praktickú, ktorá sa zameriava už na konkrétne príklady projektov realizovaných v rozvojových krajinách medzi súkromnými spoločnosťami, prípadne súkromnými osobami a medzinárodnými organizáciami. V rámci teoretickej časti, sú predstavené v jednotlivých kapitolách a podkapitolách, pojmy spojené s Partnerstvom verejného a súkromného sektoru (PPP), pričom pozornosť je venovaná jednotlivým typom projektov, stručnej histórii konceptu, ako aj výhodám a nevýhodám tohto prístupu. Druhá, taktiež teoretická kapitola sa zameriava na Partnerstvo verejného a súkromného sektoru v oblasti poskytovania rozvojovej pomoci. Záverečná praktická časť je založená na prípadovej štúdii fenoménu PPP na konkrétnych príkladoch. Prvým z nich je projekt výstavby a prevádzky Národnej referenčnej nemocnice v Lesotho. Druhý projekt s názvom Amsterdamská iniciatíva proti podvýžive, ktorého cieľom je znížiť počet podvyživených ľudí v Afrike a pomôcť k dosiahnutiu časti Rozvojových cieľov tisícročia, je príkladom spolupráce vo forme spoločného podniku. V tejto kapitole by malo teda dôjsť k určitej forme aplikácie teórie o partnerstve verejného a súkromného sektoru na reálne projekty.

Pri spracovaní diplomovej magisterskej práce je použitá empiricko-analytická metóda, kde došlo najprv k zbieraniu dát, ich triedeniu a následnej analýze. V práci sú využívané z veľkej časti elektronické zdroje, akými sú odborné články, štúdie, ale aj oficiálne správy z inštitúcií napr. zo Svetovej banky, Holandského ministerstva zahraničných vecí a podobne. Pri písaní sú použité taktiež knižné zdroje, jedná sa však

takmer výhradne o zahraničné knižné publikácie. Medzi najprínosnejšie zdroje využité v prvej kapitole možno zaradiť knihu *Public Private Partnership. Příležitost a výzva od Jana Ostrížka a jeho kolegov*. Dalšími zdroji, z ktorých je čerpané sú správy od UN Habitat, ďalej z Medzinárodnej banky pre obnovu a rozvoj či z dokumentov od OECD. Napríklad článok od *Virginie Tan: Public-Private Partnership (PPP)* na pár stránkach obsahuje základné vysvetlenie konceptu Public-private Partnership ako aj výhody a nevýhody tohto konceptu, čo pomohlo pri doplnení záverečnej podkapitoly: Výhody a nevýhody PPP úvodnej časti práce. V rámci druhej časti je čerpané z menšieho počtu zdrojov, avšak za najviac využiteľné možno považovať výskumnú správu od *José Di Bella, Alicia Grant, Shannon Kindornay a Stephanie Tissot: Mapping Private Sector Engagements in Development Cooperation*, ktorá sa venuje zapojeniu súkromného sektoru v rámci rozvojovej spolupráce. V správe *Internantional Finance Corporation: International Finance Institutions and Development through the private sector* sú prezentované úlohy súkromného sektoru v rozvoji ako aj úlohy medzinárodných finančných inštitúcií. V záverečnej praktickej kapitole o konkrétnych projektoch prevládajú materiály Svetovej banky a jej jednotlivých sekcií, či dokumenty Holandského ministerstva zahraničných vecí.

Dostupné zdroje sú vo viacerých jazykoch, spomedzi ktorých prevláda jazyk anglický. Celkovo možno zhodnotiť literatúru a zdroje, ktoré boli v tejto práci použité za vyhovujúce, aj keď pomerne náročné na dohľadanie. Problematickým sa môže javiť konečný počet zdrojov, ktorý je nižší ako sa pôvodne predpokladalo. Dostupnosť zdrojov je výrazne ovplyvnená faktom, že sa jedná o špecifickú tému diplomovej práce a relevantnosť, či už odborná alebo tematická, sa pri niektorých zdrojoch nezhodovala s požiadavkami tejto práce. Všetky použité zdroje sú riadne odcitované a uvedené v abecednom zozname v záverečnej časti.

V texte sa vyskytuje množstvo skratiek, ktoré sú uvedené v zozname v úvodnej časti práce v plnom znení ako v slovenskom, tak aj v anglickom jazyku. Väčšina použitých skratiek vychádza z originálneho názvu. Táto diplomová magisterská práca je zároveň doplnená o niekoľko obrázkov, grafov a tabuľku, ktoré sú zapracované priamo v texte. Pod každým z nich je automaticky uvedený zdroj a poznámka o úprave autorkou, nakoľko bolo potrebné tieto prílohy preložiť z anglického jazyka a prispôbiť ich účelom tejto práce.

1. Public-private partnership

Pre lepšie pochopenie konceptu je dôležité si tento prístup vysvetliť, avšak jednotná definícia pre Public-private partnership (PPP) neexistuje. Autori sa z veľkej časti zhodujú v tom, čo spolupráca verejného a súkromného sektoru predstavuje.

Partnerstvo. Tak možno označiť akýkoľvek vzťah zahŕňajúci kombináciu súkromného, neziskového a verejného sektoru (Grimsey, Lewis, 2004). Robinson et al. (2010) dopĺňajú, že partnerstvo je všeobecne charakterizované ako spoločné úsilie a vzťah medzi stranami, ktoré sa snažia o dosiahnutie vzájomne dohodnutých cieľov. Ale partnerstvo medzi verejným a súkromným sektorom by malo byť vytvorené a štruktúrované tak, aby sa predišlo prípadným problémom kvôli rozličným systémom hodnôt, ktoré jednotlivé strany majú. Často dochádza k miernym tlakom medzi motívom privátneho sektoru, čiže maximalizáciou zisku, a cieľom verejného sektoru, ktorý sa snaží o poskytnutie akceptovateľnej úrovne verejného blaha takým spôsobom, ktorý predstavuje rozumný pomer ceny a hodnoty (VfM).

Projekty ako také, sú dočasné a ich hlavnou úlohou je dosiahnuť jasne definované ciele, vďaka ktorým dôjde k riešeniu konkrétneho problému. V prípade dosiahnutia týchto stanovených cieľov teda možno považovať projekt za ukončený. Avšak realizácia projektov trvá pomerne dlhú dobu. Okrem toho, projekty sú často obmedzené na konkrétne miesto, zdroje potrebné na ich realizáciu sú vzácne, a z veľkej časti na týchto miestach už prebieha prevádzka, v dôsledku čoho dochádza k zapojeniu veľkého množstva aktérov. Nemenej dôležitou súčasťou je samotná realizovateľnosť projektu, ktorá je ovplyvnená miestnym, regionálnym aj národným vývojom na trhu a tiež aktivitami jednotlivých subjektov na iných projektoch (Bult-Spiering, Dewulf, 2006).

V súčasnosti je plánovanie a zakladanie projektov výzvou nielen pre verejný sektor, ale aj pre súkromné firmy a občiansku spoločnosť. Tieto tri sektory majú každý svoju vlastnú identitu a vlastnosti. Verejný sektor sa v prvom rade orientuje na verejný záujem, sociálnu zodpovednosť a povedomie o životnom prostredí. Súkromný sektor sa snaží o kreativitu a dynamiku, a občianska spoločnosť, alebo inými slovami tretí sektor, je úspešný v oblastiach, kde je potrebný súcit a odhodlanie jednotlivcov. Avšak činnosti a ciele týchto troch skupín sa stále viac prekrývajú, čo vedie k posunom hraníc medzi

úlohami vlády a súkromného sektoru. Súkromný, ale aj verejný sektor sa pri projektoch zároveň snažia o vytvorenie zisku, hoci sa jedná o rozdielne druhy profitu. Verejní hráči si kladú za cieľ zvýšiť sociálne príjmy alebo životné podmienky, zatiaľ čo súkromný sektor sa zameriava na nárast svojich obchodných ekonomických výnosov (Lemstra et al., 1996 in Bult-Spiering, Dewulf, 2006).

Takže PPP alebo partnerstvo verejného a súkromného sektoru môže byť definované viacerými spôsobmi. Autori Grimsey a Lewis (2004) ho vnímajú ako opatrenie, kedy sa súkromné strany zapájajú do procesu vytvárania alebo zabezpečenia infraštruktúry, s tým že tieto projekty vedú ku zmluvám, na základe ktorých súkromná entita vstupuje do procesu s cieľom dodať verejnú službu, ktorá je orientovaná na infraštruktúru. Zároveň základom partnerstva medzi súkromným a verejným sektorom je fakt, že verejný partner nenakupuje aktíva, ale zabezpečuje chod služieb so špecifickými podmienkami. Ďalší pohľad na PPP poskytuje napríklad Holandské ministerstvo zahraničných vecí vo svojej štúdií, kde sa uvádza, že partnerstvo medzi verejným a súkromným sektorom je všeobecne definované ako forma spolupráce medzi vládou a obchodnými zástupcami (občas môžu byť zahrnuté aj dobrovoľnícke organizácie ako NGOs či odbory), ktorí sa spolupodieľajú na dosiahnutí spoločných cieľov alebo vykonávajú spoločnú úlohu za predpokladu, že príjmu riziká a povinnosti, a budú zdieľať kompetencie a zdroje (Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2013). Podľa Jana Ostřížka et al. (2007) zasa tento termín označuje zmluvne upravenú spoluprácu verejného a súkromného sektoru, ktorá je uzatvorená za určitým účelom, ktorým obvykle býva zaistenie verejných služieb alebo infraštruktúry¹. Najčastejšie sa teda jedná o snahu výstavby, renovácie, údržby či správy verejnej infraštruktúry alebo poskytovanie verejných služieb. Tento spôsob spolupráce zároveň využíva schopnosti oboch partnerov pomocou čo najvhodnejšej možnej alokácie zdrojov, zodpovednosti

¹ Infraštruktúra zahŕňa nasledujúce typy zariadení a služieb: **doprava** (cesty, diaľnice, verejná doprava, železnice, mosty, lodná doprava, prístavy, cyklistické trasy, chodníky – pešie zóny), **verejné siete** (energie ako elektrický prúd, zemný plyn, ďalej uhlie, vodovod a kanalizácia, telekomunikácie, rádiové a televízne vysielanie, internet), **verejné služby** (požiarna ochrana, povodňová ochrana, policajná ochrana, komunálne odpady, väzenské a nápravné zariadenia), **„národné služby“** (národná obrana, menový, bankový a finančný systém vrátane razenia a tlače hotovosti, poštovné služby, satelitné vysielanie vrátane družíc, GPS apod.), **sociálne siete** (verejnú vzdelávanie, výskum a vývoj, verejnú zdravie vrátane nemocníc a domy sociálnych služieb, verejnú knižnice a *welfare* – starostlivosť o deti, sociálne ubytovanie, sociálna bezpečnosť, kultúra a životné prostredie) (Ostřížek et al., 2007).

a rizík, ako aj tomu odpovedajúcim príjmom. Inštitúcia, ako je Medzinárodná banka pre rekonštrukciu a rozvoj (IBRD), stručne definuje PPP ako dlhodobý kontrakt medzi súkromným účastníkom a vládnu agentúrou za účelom poskytovania verejných aktív alebo služieb, v rámci ktorých súkromná strana nesie významné riziko a zodpovednosť za riadenie (IBRD, 2012). Ďalšou z definícií konceptu partnerstva medzi verejným a súkromným sektorom je, že tento koncept označuje vládou sponzorovanú iniciatívu alebo program, ktorý zahŕňa použitie súkromných financií na uľahčenie poskytovania služieb pre verejnosť a/alebo poskytovania sociálnej infraštruktúry. PPP sú využívané na dosahovanie rozvoja infraštruktúry v oblastiach ako je napríklad vzdelanie, doprava, obrana alebo zdravotníctvo (Tan, 2012). Ďalšia skupina autorov dopĺňa, že spolupráca v rámci PPP vyjadruje vzťah, v ktorom sú verejné a súkromné zdroje zmiešané takým spôsobom, aby bol dosiahnutý cieľ alebo sú nastavené tak, aby boli považované za vzájomne prospešné, a to nielen pre súkromný subjekt, ale aj pre verejnosť (Witters et al., 2012). Posledná z definícií je od Organizácie pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj (OECD), kde vnímajú partnerstvo verejného a súkromného sektoru ako dohodu medzi vládou a jedným alebo viacerými súkromnými partnermi, do čoho môžu byť zahrnutí aj špecialisti a sponzori (OECD, 2010).

Pojem PPP je často chybne používaný ako synonymum pre privatizáciu. Ale mnohé vlády sa snažia obmedziť používanie pojmov akými sú privatizácia či prenajímanie (leasing) a preferujú hovoriť o koncesiách. Medzi privatizáciou a PPP existujú značné rozdiely. V prípade partnerstva medzi verejným a súkromným sektorom, aktéri zdieľajú medzi sebou náklady, výnosy aj povinnosti. Naopak pri privatizácii dochádza k presunu povinností a úloh z verejného sektoru na súkromný, pričom náklady aj výnosy sú pod kontrolou súkromnej entity. Privatizácia zahŕňa predaj verejne vlastneného objektu cez aukciu, ponúknutím štátnych dlhopisov, súkromným vyjednávaním, alebo priamou dotáciou súkromnej organizácii, ktorá predpokladá, že bude dodržaná zodpovednosť za prevádzkovanie. Tento proces zahŕňa úplný presun kapitálu do rúk súkromného sektoru, a to bez časového obmedzenia. Pre väčšinu vlád je zásadné, aby boli schopné mať kontrolu nad vlastníckymi právami, ako aj povahou a výškou cien za infraštruktúru a súvisiace verejné služby (Dewulf et al., 2012). Privatizáciu možno považovať za situáciu, kedy zodpovednosť za poskytnutie verejnej služby je plne prenesená na súkromného partnera s minimálnym alebo dokonca žiadnym štátnym dohľadom (UN Habitat, 2011).

Po celom svete bolo vyvinutých množstvo typov partnerstiev medzi verejným a súkromným sektorom, pretože vlády sa snažili zvýšiť úroveň zapojenia súkromného sektoru do poskytovania verejných služieb (Bult-Spiering, Dewulf, 2006). Príkladmi foriem zahrnutia súkromného sektoru môžu byť zmluvy o poskytovaní služieb či leasing (prenájom). Práve prenájom predstavuje situáciu, kedy súkromný sektor využíva verejné objekty a platí poplatok za používanie služieb spojených s daným objektom. Väčšinou poskytovateľ služby nie je zodpovedný za vytváranie akýchkoľvek nových kapitálových investícií alebo za nahrádzanie infraštruktúrnych aktív (Dewulf et al., 2012). Ďalšou z možností ako zapojiť súkromného partnera do procesu je prostredníctvom koncesnej zmluvy. Avšak rozdiel medzi partnerstvom súkromného a verejného sektoru a koncesiami je menej jasný ako pri predchádzajúcich druhoch. V niektorých prípadoch je možné stretnúť sa so zamieňaním týchto pojmov. Ale pre vysvetlenie napríklad OECD uvádza, že pri koncesnej zmluve namiesto vlády platiacej súkromnému špecialistovi za správu služby, musí súkromný partner platiť vláde za právo na využívanie a spravovanie služby. Navyše, presun rizika na súkromný sektor je všeobecne považovaný za vyšší ako pri PPP, pretože koncesie zvyčajne závisia na poplatkoch užívateľa platených priamo za službu (OECD, 2010). Ďalej možno doplniť, že koncesia umožňuje súkromnej organizácii rozvíjať, spravovať a udržiavať infraštruktúrne projekty so ziskom, až do momentu, kedy sú prevedené do vlastníctva verejného sektoru. Súkromná správa a využívanie sú taktiež všeobecne považované za súčasť koncesnej dohody (Dewulf et al., 2012).

Historicky, koncesie mali dôležitý význam pre súkromné strany, ktoré sa zapájali do zabezpečovania verejných služieb a infraštruktúry po celom svete. V poslednom čase sú koncesie služieb vnímané ako dôležitý nástroj verejno-súkromného partnerstva (Van Grasse, 2008). Koncesné dohody sa teda postupne stali predmetom osobitného záujmu ako v rozvojových, tak v rozvinutých krajinách, kde sa stali spôsobom realizácie rôznych foriem projektov. Koncesia je najčastejšie aplikovaná na rozvojové projekty zamerané na infraštruktúru, a to ako na lokálnej, tak aj na regionálnej a národnej vládnej úrovni (Dewulf et al., 2012). Práve koncesie zahŕňajú mnoho typov dohôd ako napríklad DBFO, DBFM či BOT, pričom vo všetkých týchto variantoch je trvanie zmluvy dlhodobé, a údržba projektov spolu s čerpaním sú vytvárané na základe zadaných subdodávateľských zákaziek. Koncesné zmluvy boli prijaté v mnohých krajinách a dodnes sa uplatňujú v rôznych odvetviach. Koncesie

možno nájsť v Severnej aj Južnej Amerike, ďalej v Ázii, v Afrike a samozrejme aj v Európe. Všeobecne platí, že hlavným hnacím motorom vo všetkých týchto krajinách to boli nielen rozpočtové deficity, starnutie populácie a zlá infraštruktúra, ale aj rastúci dopyt po verejných službách (Bult-Spiering, Dewulf, 2006).

Typická spolupráca medzi verejným a súkromným sektorom dovoľuje súkromnému konzorciu prevziať na seba riziká financovania. Zároveň spravuje dve alebo viac fáz projektového cyklu, do čoho môžu byť zahrnuté fázy návrhu a konštrukcie projektu, ako aj následná údržba a prevádzka vládnych zariadení na základe starostlivo pripraveného dlhodobého prenájmu. Tento spôsob je značne odlišný od tradičnej úlohy súkromného sektoru v rozvoji mestskej infraštruktúry, kde je jeho účasť obmedzená len na poskytovanie kvalifikovanej pracovnej sily na krátke obdobie, pričom projekt je vykonávaný verejnou autoritou (UN Habitat, 2011).

Popri jednotlivých definíciách konceptu PPP je vhodné uviesť aj oblasti projektov, ktoré by mohli byť vhodné pre partnerstvo medzi verejným a súkromným sektorom. Patria sem napríklad:

- doprava (cesty, železničné trate, prístavy a letiská);
- pevné prepojenia (mosty a tunely);
- vodné zdroje (čističky odpadových vôd, filtračné zariadenia, kanalizácia, zavlažovanie);
- turizmus (rozvoj zariadení spojených s cestovným ruchom);
- zdravie (nemocnice a špecializované zdravotnícke služby);
- špecializované ubytovacie jednotky (súdy, policajné stanice);
- vzdelávacie jednotky (školy, múzeá, knižnice);
- nápravné služby (väznice a vyšetrovacie väzby);
- umelecké, športové a rekreačné zariadenia;
- ubytovacie jednotky pre úrad vlády;
- sociálne bývanie (Grimsey, Lewis, 2004).

Nemenej dôležité je spomenúť aj rôznych aktérov, ktorí sa zapájajú do PPP/PFI projektov. Jedná sa o skupinu s rozličnými pohľadmi a záujmami. V rámci verejného sektoru sem patria napríklad politici, úradníci vo vládnom rezorte či členovia poradenských a regulačných agentúr. Hráči zo súkromného sektoru sú investori

a veritelia, dizajnérske a stavebné firmy, užívatelia, ale aj záujmové skupiny ako napríklad odborové združenia. Pri PPP projektoch je dôležité poznať, aké záujmy majú jednotliví aktéri, pretože prípadné konflikty môžu mať dopady na úspech, ale aj zlyhanie celého projektu. V rozvíjajúcich sa PPP politikách existuje potreba starostlivo zvažovať názory zainteresovaných súkromných aktérov aj trhu, pretože práve oni poskytujú týmto projektom potrebnú podporu (Robinson et al., 2010).

Slabá infraštruktúra bráni národnému ekonomickému rastu a medzinárodnej konkurencieschopnosti a tiež predstavuje hlavnú príčinu straty kvality života, ale aj šírenia chorôb a smrti. Infraštruktúrne projekty majú vysokú sociálnu výnosnosť, najmä pre chudobných obyvateľov, čo potvrdzujú aj výskumy zamerané na sledovanie rastu pri investíciách do tejto oblasti. Napriek tomu, že verejný sektor poskytuje prevažnú časť financovania pre infraštruktúrne služby, investície nezodpovedajú dopytu, a vlády sú nútené hľadať spôsoby ako zlepšiť efektívne zaobstaranie služieb pre svoje obyvateľstvo. Preto sa z PPP stal jeden z hlavných nástrojov, vďaka ktorým môže dôjsť k zvýšeniu investícií do služieb a zvýšiť tak ich celkovú účinnosť (Delmon, 2011).

1.1. Typy Public-private partnership

Projekty, pri ktorých dochádza k spolupráci verejného a súkromného sektoru, sa delia na niekoľko druhov alebo typov predovšetkým podľa miery zapojenia súkromného partnera do samotného projektu. Táto klasifikácia sa v literatúre odlišuje, nakoľko niektorí autori, prípadne inštitúcie uvádzajú stručnejšie delenie, iní naopak rozsiahlejšie.

Mnohé partnerstvá medzi verejným a súkromným sektorom sa snažia o účasť na vytvorení nových infraštruktúrnych aktív, často nazývaných *greenfields*, teda projektov na úplne novom, doposiaľ nevyužívanom mieste. Napríklad v Spojenom kráľovstve, kde sa PPP projekty nazývajú Iniciatíva súkromného financovania (PFI), sú súkromné spoločnosti zainteresované v oblasti financovania, budovania a riadenia nových infraštruktúrnych aktív. PPP projekty môžu byť tiež využívané na prenos zodpovednosti za modernizáciu a správu už existujúcej infraštruktúry do vlastníctva súkromnej spoločnosti. Príkladom môže byť zahrnutie udržiavania alebo obnovovania existujúcich aktív, nazývaných aj *brownfield* projekty, teda takých kde dochádza k opätovnému využitiu nevyužitých, často priemyselných lokalít. Ďalším príkladom správy existujúcej

infraštruktúry môže byť preberanie prevádzky existujúcich firiem s cieľom poskytovať vodovodné a elektrické služby verejnosti (IBRD, 2012).

V oblasti PPP projektov existuje niekoľko typov riešení. Jedným z najčastejšie využívaných delení je práve klasifikácia podľa EU, ktorá rozdeľuje projekty na dva odlišné druhy: inštitucionálne a zmluvné PPP projekty. Prvý druh sú tie projekty, kde verejný a súkromný sektor vystupujú ako akcionári tretieho subjektu, vytvoreného zväčša špeciálne pre daný projekt. Manažment alebo vedenie je bežne pod vedením súkromného sektoru, aj keď môže dôjsť k ďalším konštrukciám tohto vzťahu: verejný sektor vlastní väčšinu, oba sektory majú rovnakú časť (50:50) alebo súkromný sektor vlastní väčšinu podielu. Pri druhom type PPP projektov, teda zmluvných projektoch, sú obaja agenti prepojení na základe kontraktu, ktorý upravuje práva, zodpovednosť či obmedzenia pre každú zúčastnenú stranu. Táto zmluva určuje úroveň služieb prostredníctvom investičného zámeru. Okrem toho, kontrakt môže, ale nemusí zahŕňať pravidlá na riešenie nepredvídaných situácií. Súčasťou zmluvy by mali byť aj pravidlá pre predčasné ukončenie, pokuty, kompenzácie, a mnoho ďalších funkcií (Cruz Oliveria, Marques Cunha, 2013).

Funkcie, za ktoré je súkromná strana zodpovedná závisia do istej miery na druhu majetku a na službe, na ktorej sa podieľajú. Typickými funkciami, ktoré môžu, ale nemusia byť prevedené na súkromného partnera, v závislosti na konkrétnom projekte, zahŕňajú nasledujúce body:

- **Návrh** znamená rozvoj projektu a jeho počiatočnej koncepcie, ako aj výstupných požiadaviek na stavebné špecifikácie tohto návrhu. V momente, keď sa súkromný účastník stane zodpovedným za výstavbu alebo obnovu aktíva, tak je taktiež typicky zodpovedný aj za návrh.
- **Výstavba alebo obnova** je stav, ak je spolupráca medzi verejným a súkromným sektorom využitá na nové infraštruktúrne aktíva, ktoré zvyčajne vyžadujú súkromného partnera. V prípade, ak je do PPP zahrnuté už existujúce aktívum, súkromná strana môže byť zodpovedná za rozšírenie, prípadne sanáciu tohto aktíva.

- Pri **financovaní** takých PPP projektov, ktoré zahŕňajú stavbu alebo obnovu aktíva, je zvyčajne požadované, aby súkromná strana zafinancovala všetky potrebné kapitálové výdavky, alebo aspoň ich časť.
- V prípade **údržby** je možné priradiť súkromnému partnerovi v rámci PPP zodpovednosť za udržiavanie infraštruktúrneho aktíva v určitom štandarde po celú dobu trvania zmluvy. Tento bod je zvyčajne považovaný za charakteristický znak PPP zmlúv.
- **Prevádzka alebo spravovanie** je jednou z povinností súkromnej strany v rámci PPP, ale aj tak môže dochádzať k značným odlišnostiam, a to v závislosti na charaktere podkladových aktív a súvisiacich služieb (IBRD, 2012).

Platobný mechanizmus PPP je ďalšou z funkcií. Súkromná spoločnosť môže byť vyplatená vyberaním poplatkov od užívateľov služieb, od vlády, alebo kombináciou oboch. Možnosti pre platobný mechanizmus môžu závisieť na funkciách súkromného subjektu. Súkromný subjekt poskytuje služby používateľom, ktorí ak za PPP služby platia napríklad formou spoplatnených ciest, súkromný subjekt tak vytvára svoje výnosy práve vďaka spoplatneniu danej služby. Tieto poplatky, sadzby či mýto môžu byť doplnené o dotáciu zo strany vlády. Táto dotácia môže byť priznaná na základe výkonu (príkladom je podmienenie dostupnosti služby v určitej kvalite) alebo na základe výstupu (napr. platby na používateľa). V prípade vládnych PPP platieb je vláda jediným zdrojom príjmov pre súkromného partnera. Vládne platby môžu závisieť od konkrétneho aktíva alebo služby, a užívateľom sú dostupné v zmluvne definovanej kvalite. Rovnako sa môže jednať aj o platby založené na výstupoch za služby, ktoré boli dodané užívateľom (tzv. neviditeľné alebo tieňové mýto za využívanie cesty, ktoré je pre užívateľov zadarmo, ale vláda platí poplatok za každého vodiča) (IBRD, 2012). Efektívnosť nákladov pri PPP projekte je podobná ako pri tradičnom verejnom obstarávaní. Výsledkom je počiatkový návrh riešenia a finančnej štruktúry skombinovanej s následným riadením projektu a tokom príjmov (Grimsey, Lewis, 2004).

Jednotlivé charakteristiky PPP projektov môžu byť teda kombinované rôznymi spôsobmi, a vytvárať tak široký výber jednotlivých typov projektov. Napríklad organizácia Canadian Council for Public-Private Partnerships (2005 in UN Habitat, 2011) uvádza osem rozličných typov PPP projektov:

- *DB (Design-Build)*
- *Len financovanie (Finance-Only)*
- *OMC (Operation and Maintenance Contract)*
- *BF (Build-Finance)*
- *DBFO (Design-Build-Finance-Operate)*
- *DBFMO (Design-Build-Finance-Maintain-Operate)*
- *BOO (Build-Own-Operate)*
- *Koncesia*

Rozsah PPP: Transfer rizík a zapojenie súkromného sektoru



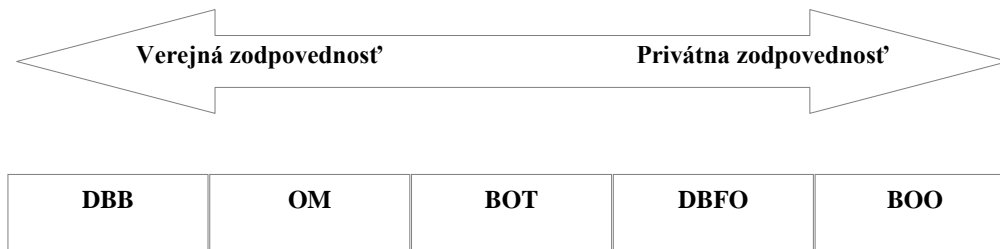
Obrázok 1: Presun rizík a zapojenie súkromného sektoru v rámci PPP

Zdroj: Canadian Council for Public-Private Partnerships 2005 in UN Habitat, 2011, upravené autorkou

Naopak podľa českého autora Jana Ostřížka et al. (2007) možno definovať päť základných typov PPP projektov (viď. obrázok 1):

- *DBB (Design-Bid-Build)*,
- *OM (Operation and Maintenance)*,
- *BOT (Build-Operate-Transfer)*,
- *DBFO (Design-Build-Finance-Operate)*

- *BOO (Build-Own-Operate).*



Obrázok 2: *Typy PPP projektov podľa zapojenia a zodpovednosti*

Zdroj: Ostřížek et al., 2007, upravené autorkou

1.1.1. DBB (Design-Bid-Build)

DBB je tradičný spôsob zapojenia privátneho partnera do projektu verejným sektorom a bol využívaný takmer celé 20. storočie. Tento typ partnerstva medzi súkromným a verejným sektorom možno vnímať pri projektoch podobne ako klasickú verejnú zákazku. Súkromný partner na výzvu a zadanie, ktoré sú vytvorené verejnou autoritou, ponúkne svoj návrh riešenia projektu, ďalej tento návrh ponúkne zadávateľovi a potom vybuduje požadovanú infraštruktúru, ktorá je vo vlastníctve zadávateľa. Za tento proces získa súkromný partner dopredu stanovenú finančnú odmenu. Prípadné riziká, ktoré počas realizácie zadania môžu vzniknúť, riešia v danej fáze projektu jej spracovatelia, pretože v prípade týchto projektov sa často nejedná len o jediného partnera, ale hneď o viacero nezávislých partnerov zo súkromného sektoru. Verejný sektor je zodpovedný za financovanie, správu a údržbu danej zhotovenej infraštruktúry. V schéme DBB projektu sú súkromné entity na sebe nezávislé a neprepojené (Ostřížek et al., 2007).

Existuje aj ďalší variant, konkrétne DB (Design-Build), kde sú súkromné subjekty spojené napríklad v konzorciu alebo inom organizačnom zoskupení. Pri tomto druhu súkromný sektor navrhuje a stavia infraštruktúru tak, aby zodpovedala špecifikáciám verejného sektoru, a to často za pevne danú cenu, čiže prípadné riziko prekročenia nákladov je prenesené na súkromný sektor. Mnohí však tento model nepovažujú za súčasť spektra PPP (Ostřížek et al., 2007; Canadian Council for PPP, 2005 in UN Habitat, 2011).

1.1.2. OM (Operation and Maintenance)

V prípade projektu typu OM súkromný subjekt zabezpečuje správu a údržbu, zatiaľ čo vlastníctvo aktíva ostáva v rukách verejného sektoru. Týmto sa OM odlišuje od DBB, kde majú verejný a súkromný sektor vymenené úlohy. Všetky činnosti operátora (resp. správcu) musia prebiehať v rámci zmluvného vzťahu. Verejný sektor týmto zapája potenciál privátneho partnera, ktorý sa snaží vyťažiť čo najviac zo svojich dovtedajších skúseností. Platby za tieto služby môžu byť vyplácané dvomi spôsobmi, kedy prvou možnosťou sú klasické fixne nastavené splátky, a druhým spôsobom je využitie tzv. motivačnej zložky platby, ktorá je pripojená k fixnej platbe v momente dosiahnutia určitej úrovne danej služby alebo pri dosiahnutí stanoveného cieľa, či pri zavedení inovačných technológií a procesov. Verejný sektor po vypršaní zmluvy môže využiť spôsoby údržby a správy, ktoré sa osvedčili behom zapojenia súkromného sektoru alebo môže pokračovať v procese ďalej a opäť využiť súkromného partnera. Tento druh je veľmi podobný outsourcingu² (Ostřížek et al., 2007).

Zmluva o prevádzke a údržbe je dohoda, na základe ktorej súkromný prevádzkovateľ prevádzkuje verejne vlastnené majetky v stanovenej lehote. Vlastníctvo majetku ostáva v rukách verejného subjektu (Canadian Council for PPP, 2005 in UN Habitat, 2011). Pri takomto druhu zmluvy je súkromný sektor zahrnutý len čiastočne, pretože zabezpečuje buď služby alebo riadi prevádzku. Kontrakty zamerané na služby alebo riadenie poskytujú súkromnému sektoru možnosť vykonávať infraštruktúrne zamerané služby po určité časové obdobie, často v dĺžke piatich až desiatich rokov. Príkladmi môžu byť staršie projekty v oblasti manažovania štátom vlastnených podnikov v oblasti poľnohospodárstva v Senegale, Pobreží slonoviny či v Kamerune, ďalej projekty zamerané na vodu a elektrickú energiu v Guinea Bissau alebo banské činnosti v Latinskej Amerike a časti Afriky (Rondinelli, 2002 in Grimsey, Lewis, 2004).

1.1.3. BOT (Build-Operate-Transfer)

Tento typ PPP projektov je veľmi rozšírený. Kontrakty zamerané na BOT sú také, kde súkromný sektor preberá primárne zodpovednosť za financovanie, návrh, výstavbu a následné spravovanie projektu. Kontrola a formálne vlastníctvo takéhoto

² **Outsourcing** je dnes populárny a využíva špecializáciu súkromnej spoločnosti na určité špecifické činnosti, vďaka čomu dosahuje nižšie náklady a lepšie výsledky.

projektu je potom presunuté naspäť do rúk verejného sektoru (Grimsey, Lewis, 2004). Výhodou je, že všetky dôležité kroky v rámci projektu sú ponechávané na jednom subjekte. Vďaka tomuto typu projektov dochádza k výraznej efektívite celého procesu. Detailná znalosť všetkých fáz projektu jedným subjektom znižuje riziko neočakávaných udalostí. Ďalšou značnou výhodou je znalosť použitých materiálov aj pracovných postupov pri výstavbe daného aktíva, čo v budúcnosti uľahčuje správu a údržbu, a tým dochádza k predĺženiu životnosti infraštruktúry. Obvykle sa pri tomto spôsobe dosahujú nižšie náklady behom životného cyklu projektu a významné zníženie rizík spojených so správou a údržbou. Neoddeliteľnou súčasťou zmluvy sú tiež dohodnuté detailné špecifiká, ktoré musia byť dosiahnuté. Tieto štandardy obvykle obsahujú dokumentáciu, ktorá je súčasťou tendru pri výbere vhodného súkromného partnera. Vypísaný tender by mal zaručiť ako transparentnosť výberu tohto partnera pre projekt, tak aj výber najvýhodnejšej ponuky. Nie vždy totiž platí fakt, že najlacnejšia ponuka je zároveň tou najvýhodnejšou. Je potrebné dbať aj na to, že zmluvy na PPP projekty bývajú uzatvárané na dlhé obdobie, ktoré trvá pomerne často viac ako 20 rokov. Obvyklou formou financovania bývajú splátky podľa splátkového kalendára, avšak len v prípade naplnenia dopredu definovaných zmluvných podmienok. Pokiaľ nastane situácia, kedy nie sú počas doby trvania zmluvy uskutočnené všetky platby, verejný sektor ich dopláca obvykle pri prechode aktíva do jeho vlastníctva (Ostřížek et al., 2007).

Pri PPP projektoch sa výnimočne môžeme stretnúť aj s konceptom BTO (Build-Transfer-Operate), ktorý sa líši najmä v tom, že hneď ako je na náklady súkromného sektoru vybudovaná infraštruktúra, nastáva fáza odovzdania do vlastníctva zadávateľa, ktorý platí dojednané sumy podľa splátkového kalendára v rámci platieb za dostupnosť verejnej služby. Privátny partner vykonáva správu a údržbu až potom (Ostřížek et al., 2007).

1.1.4. DBFO (Design-Build-Finance-Operate)

V rámci DBFO je typický prenos zodpovednosti za návrh, projekt, realizáciu, financovanie, správu a údržbu na privátny sektor. Jedná sa svojim spôsobom o určitý typ koncesie. Na začiatku kontraktu je dôležité vypísať tender, tak ako v prípade BOT projektu, a to na výber najschopnejšieho súkromného partnera. Dokumentácia k tendru je veľmi podrobná, pretože tieto koncesné zmluvy bývajú uzatvárané na 25 až 30 rokov, či dokonca na dlhšiu dobu. Dôraz je pri výbere partnera pre projekt kladený na

schopnosť zabezpečiť zodpovedajúcu formu financovania, pretože súkromný sektor má v tomto prípade na starosť aj finančnú stránku projektu. Skutočnosť, že dochádza k vlastnému financovaniu, je hodnotená ako jedna z pozitívnych vlastností tohto typu projektu, nakoľko verejný sektor predpokladá, že súkromný partner (obvykle konzorcium) dokáže finančné prostriedky obstarávať efektívnou cestou a taktiež je schopný využiť prípadné nové formy financovania, akými môžu byť napríklad dotácie zo strany verejného subjektu. Aj v takomto prípade je výhradným nositeľom rizika súvisiaceho s financovaním projektu práve súkromný sektor. Pri takto rozsiahlych a náročných projektoch je potrebné zvážiť vstup oboch strán, ako súkromného sektoru, tak aj verejnej entity, pretože akékoľvek problémy s financovaním sa negatívne odrazia predovšetkým na možnej nedostupnosti služby a nezanedbateľnom predražení celého projektu (Ostřížek et al., 2007). Pri DBFO projektoch súkromný sektor vytvára návrhy, následne stavia a financuje aktívum a poskytuje pevný *facility management* alebo servisné služby na základe dlhodobej zmluvy (Canadian Council for PPP, 2005 in UN Habitat, 2011).

1.1.5. BOO (Build-Own-Operate)

Pri BOO type projektu prechádza správa a vlastníctvo výstupu na súkromného partnera. Jednotka privátneho sektoru buduje, spravuje, udržiava a financuje infraštruktúrny projekt vo svojom osobnom vlastníctve, teda po celú dobu jeho trvania. Pri tomto type partnerstva možno hovoriť o najužšom zapojení súkromného sektoru do projektu. Je pomerne jednoduché prirovnať tento druh zmluvného dojednania k upravenej forme privatizácie, preto je dôležité vybrať súkromného partnera, ktorý bude schopný obstať v celom životnom cykle projektu. V prípade, ak si chce verejný sektor ponechať časť rozhodovacích právomocí alebo kontrolu nad riadením a správou projektu, je vhodné, aby ostala časť majetku v rukách verejnej entity. Ak dôjde ku kompletnému predaju, verejný sektor potom vystupuje len ako regulátor a kontrolór daného projektu (Ostřížek et al., 2007). Súkromný sektor financuje, stavia, vlastní a prevádzkuje zariadenia alebo služby na neobmedzenú dobu. Verejné obmedzenia sú uvedené v pôvodnej zmluve, a po celú dobu podliehajú regulačnému orgánu (Canadian Council for PPP, 2005 in UN Habitat, 2011).

Ako uvádzajú ďalší autori, kontrola nad projektom aj jeho vlastníctvo ostávajú pri tomto type PPP pod dohľadom súkromného partnera, ktorý financuje, buduje, vlastní

a spravuje infraštruktúrnú jednotku efektívne a trvalo. Príkladom z praxe sú čističky odpadových vôd z južnej Austrálie. Tam sú čističky financované, navrhované, stavané aj spravované súkromnou spoločnosťou. Proces vyčistenia vody je zabezpečovaný verejnou entitou, a už čistá filtrovaná voda je potom navrátená opäť verejnému sektoru tak, aby ju mohol rozdistribúovať medzi svojich užívateľov (Grimsey, Lewis, 2004).

1.1.6. Ostatné typy PPP

Medzi ostatné typy PPP projektov možno zaradiť situácie keď súkromná osoba, zvyčajne finančný sektor služieb, financuje projekt priamo alebo využíva rôzne mechanizmy, ako napríklad dlhodobý prenájom alebo problematiku dlhopisov. Ďalším typom projektu je, ak súkromný sektor vytvára aktívum a financuje kapitálové náklady iba počas výstavby. Stretnúť sa môžeme aj s takým typom PPP projektu, kedy súkromný sektor navrhuje, stavia a financuje aktíva, poskytuje pevné a/alebo mäkké *facility management* služby, rovnako ako funguje v rámci dlhodobej dohody. A v neposlednom rade existuje aj taký typ projektu, keď sa súkromný sektor – koncesionár zaväzuje k investíciám a prevádzkovaniu zariadenia na určitú dobu, po ktorej sa vlastníctvo vráti naspäť do rúk verejného sektoru (Canadian Council for PPP 2005 in UN Habitat, 2011).

Ďalším z typov projektov, kedy dochádza k spolupráci v rámci PPP je tzv. spoločný podnik (JV). Verejný a súkromný partner sú akcionármi v spojenej verejno-súkromnej spoločnosti. Pri tomto druhu projektu vláda a súkromné spoločnosti preberajú spoluzodpovednosť a spoluvlastníctvo za poskytovanie určitej služby. Spoločný PPP podnik poskytuje prostriedky pre „skutočné“ partnerstvá, v ktorých organizácie z verejného a súkromného sektoru, ale niekedy aj nevládne organizácie, môžu spájať svoje zdroje a generovať tak vyššie zdieľané „zisky“. Súkromní a verejní partneri môžu vytvoriť novú spoločnosť alebo zdieľať spoločné vlastníctvo v existujúcom podniku, ktorý poskytuje tú danú službu. Spoločný podnik v rámci PPP je často využívaný pri mestských rozvojových projektoch a zväčša funguje len na lokálnej vládnej úrovni (Dewulf et al., 2012). Ostřížek et al. (2007) dopĺňajú, že konkrétne zapojenie partnerov do tohto druhu spolupráce je bližšie špecifikované v zmluve medzi jednotlivými stranami. Tiež dodávajú, že obaja partneri spoločne financujú, vlastnia a spravujú verejné aktívum. Ďalšia štvorica autorov uvádza, že projekty v rámci JV sú riadené súkromným sektorom tak, aby dosiahli svoj cieľ, čiže

poskytovanie špecifických služieb verejnosti s využitím svojich odborných znalostí, zručností a financií. Je bežné, že časť projektových nákladov je pokrytá cez nejaký zdroj príjmov, ktorý je odlišný od platieb zo strany verejného sektoru cez mýto či iné priame poplatky hradené užívateľmi danej služby. Verejný sektor sa snaží prispieť k dosiahnutiu širších socioekonomických cieľov, akými je poskytnutie prístupu k cenovo dostupnej doprave, bývaniu a ďalším verejným zariadeniam (Robinson et al., 2010).

1.2. História Public-private partnership

Nadviazanie spolupráce verejného a súkromného sektoru siaha do ďalekej histórie. Formy spolupráce na podobnom princípe, ako je dnešný PPP, fungovali už v staroveku, odkiaľ sa postupne dostala táto forma vzťahov do celého sveta, vrátane rozvojových krajín, kde sa dnes bežne využívajú projekty, v ktorých sa angažujú verejní aj súkromní aktéri formou partnerstva.

Používanie súkromných príspevkov vládami alebo verejnými autoritami pre verejné blaho je takmer tak staré, ako samotná zaznamenaná história. Napríklad v mestskom štáte Atény, už v 4. storočí pred našim letopočtom, prominentní obyvatelia prispievali značnými čiastkami na verejné oslavy, náboženské udalosti a tiež na budovanie verejných stavieb či monumentov (Witters et al., 2012). Dôkazy o tom, že minimálne jedna z foriem spolupráce verejného a súkromného sektoru, bola využívaná už v dobách Rímskej ríše skutočne existuje. Podľa učencov „koncesie“ boli využívané na navrhovanie, financovanie, výstavbu, prevádzku a údržbu prístavov a akvaduktov (Van Grasse, 2008). Iný autor uvádza, že v období, keď rímske vojská dobyli veľké časti Európy a stredomorského regiónu, obyvatelia spolu s armádou pracovali na výstavbe spoločnej infraštruktúry v rámci nových teritórií (Witters et al., 2012). Za počiatky partnerstva medzi súkromným a verejným sektorom, veľmi podobné tým dnešným, je možné považovať aj vyvinutie siete poštových staníc v starovekom Ríme s cieľom doplniť obrovsky rozšírený systém ciest rímskych légii. Poštové stanice, ktoré boli vlastne malé komunity sústredené okolo veľkých stajní, skladov, dielní, hotelov či vojenských sídel, boli postavené a riadené súkromným partnerom na obdobie piatich rokov. Niekedy dochádzalo aj k prepojeniu s údržbou pridruženej cesty, na základe zmlúv, ktoré boli udeľované obcami v rámci výberového konania. Rimania tiež pozoruhodným spôsobom stavali a prevádzkovali pobrežné aj vnútrozemské prístavy.

Tento postup spolupráce však po páde Rímskej ríše zmizol a opätovne sa objavil až v priebehu stredoveku pri výstavbe nových opevnených miest a obsadzovaní nových pozemkov v juhozápadnom Francúzsku v priebehu 12. a 13. storočia. Koncesie sa v tomto období využívali na činnosti v danej komunite (ako napr. mlyny, lisy, pekárne, mosty, atď.) a to spravidla formou monopolu. Taktiež sa využívali pridružené poplatky za využívanie ciest a mostov, cez ktoré koncesionár zaplatil z časti svojich príjmov komunite nové práce. Tento spôsob bol v období stredoveku bežne rozšírený (PPIAF, 2009).

V priebehu 16. a 17. storočia, európski panovníci, a predovšetkým tí vo Francúzsku, začali vytvárať oveľa obsiahlejšie programy koncesii na výstavbu kanálov, cestných dlažieb, odvoz odpadu, verejné osvetlenie, roznos pošty a na verejnú dopravu (PPIAF, 2009). Spolupráca v rámci PPP má dlhú históriu aj v Spojených štátoch amerických, kde vznikla v období, keď sa podpisovala americká ústava, zásada, že vlády a politickí predstavitelia by mali využívať a podporovať súkromný biznis, s účelom rozvinúť vedecký pokrok a inovácie tak, aby mala z toho výhody spoločnosť. Jedným z prvých prípadov využitia spolupráce súkromného a verejného sektoru v Novom svete bolo v roku 1742, keď Benjamin Franklin založil Americkú filozofickú spoločnosť vo Philadelphii, ktoré spolu s Pennsylvánskou snemovňou reprezentantov sponzorovali založenie Pennsylvánskej univerzity, prvej lekárskej školy v britských kolóniách. Cieľom tejto spolupráce bolo, aby sa pokrok v poľnohospodárstve, vede aj medicíne dostali bližšie ku všetkým občanom (Witters et al., 2012). Industrializácia v Európe v priebehu 19. storočia priniesla rýchlu urbanizáciu a rozšírenie verejných sietí v rôznych oblastiach dopravy (napríklad železničnej, metropolitnej či električkovej), ale aj v oblastiach vodného a stočného či v oblasti energie. Táto expanzia bola dosiahnutá z veľkej časti predovšetkým vďaka súkromným podnikateľom. Práve toto obdobie možno označiť za zlatý vek koncesii v Európe. Výstavba a spustenie železničnej dopravy sa konala vo všetkých európskych krajinách, práve cez koncesie (PPIAF, 2009). Aj v modernej dobe existuje množstvo dôkazov o využívaní PPP na realizáciu a financovanie projektov po celom svete. Dobrým príkladom môžu byť cestné a železničné koncesie poskytnuté súkromným partnerom počas 19. storočia v Belgicku, Francúzsku a Španielsku. Ďalšími slávnejšími projektmi, kde boli využité koncesie na výstavbu a prevádzku sú Eiffelová veža v Paríži či Suezský prielav v Egypte. Ale použitie týchto, ako aj ďalších typov partnerstva verejného a súkromného sektoru, sa

postupne vytrácalo v priebehu 19. storočia. Vtedy rola štátu začala byť rozšírenejšia a vlády preferovali priame podieľanie sa na poskytovaní a riadení infraštruktúry, verejných služieb či na administrácii občianskych služieb, a to cez novozaložené štátom vlastnené spoločnosti (Van Grasse, 2008). Ďalší, mladší a preslávenejší projekt, ktorý prepojil svet biznisu s vládou pri snahe o uspokojenie verejného záujmu bolo vybudovanie metra v Paríži začiatkom 20. storočia. Mesto vybuďovalo podzemné tunely, ale koľaje, signalizáciu či vozový park boli poskytnuté a financované zo zdrojov belgického podnikateľa (Witters et al., 2012).

Prvými pokusmi o realizáciu spolupráce verejného a súkromného sektoru si prešla v raných štádiách vývoja aj Československá republika. Jednalo sa skôr o vstup súkromného sektoru do procesu vytvorenia a správy verejnej infraštruktúry. Jej pôvodcom bol snáď najvýznamnejší československý podnikateľ, Tomáš Baťa. Práve on pre svojich zamestnancov, a často aj pre ostatných obyvateľov mesta Zlín, vybuďoval z vlastných zdrojov „nové mesto“. Súčasťou boli ubytovacie jednotky, škola, nemocnica a mnohí obyvatelia sa zúčastňovali organizovaných kurzov. Takýto spôsob poskytnutia súkromného majetku na verejné použitie bol však skôr výnimočný (Ostřížek et al., 2007).

Európske vojny v priebehu 20. storočia úplne zmenili vtedajšie trendy. Úloha štátu sa počas vojen zvýšila, a to ako pri príprave, tak rovnako aj pri riešení ich následkov. Narušenie celých krajín, ich ekonomík aj dlhodobých kontraktov pocítili silno všetky európske štáty. Počas Veľkej hospodárskej krízy v roku 1929 sa začala prejavovať inflácia a to značne ovplyvnilo aj zmluvy, uzatvorené v predchádzajúcom období. Následné vytvorenie sociálneho štátu ešte ďalej posilnilo úlohu vlády. V dôsledku vtedajších hospodárskych turbulencií a zmlúv vytvorených v pohotovostnom režime, poškodenia počas vojnového obdobia či úľav v mnohých oblastiach dochádzalo k rušeniu koncesíí. Po prvej svetovej vojne bola nová verejná infraštruktúra navrhnutá, konštruovaná a financovaná z verejných prostriedkov a to až do 80. rokov 20. storočia. Jednou z hlavných výnimiek v Európe bolo vybudovanie spoplatnených diaľničných stavieb vo Francúzsku a v Španielsku, ktoré boli od roku 1960 financované zo súkromných združení, zložených predovšetkým z dodávateľov a bánk. V celom ako priemyslovom, tak rozvojovom svete došlo medzi 80. a 90. rokmi 20. storočia dynamickej k obnove, liberalizácii a privatizácii aktivít spojených

s budovaním infraštruktúry (PPIAF, 2009). Väčšinu času v povojnovom období, bola práve vláda hlavným poskytovateľom infraštruktúry (minimálne v regiónoch mimo USA), ale počas posledných dvoch až troch dekád sa postavenie vlády v tejto oblasti začalo meniť (Grimsey, Lewis, 2004).

Spolupráca medzi súkromným a verejným sektorom sa začala opätovne nadväzovať až okolo roku 1980, a to predovšetkým cez spustenie Iniciatívy súkromného financovania (PFI) v Spojenom kráľovstve. Vzhľadom na rozpočtové obmedzenia a snahy o limitovanie účasti verejných orgánov, došlo k povoleniu využívania skúseností a metód súkromného sektoru v sektore verejnom. Tento postup začali čoskoro sledovať mnohé krajiny a došlo tak k vývoju programov PPP, vrátane koncesných dohôd (Van Grasse, 2008). Až do prelomu 80. a 90. rokov 20. storočia v našom regióne, teda v Československu k PPP projektom takmer nedochádzalo. Zrejším dôvodom je prechod z centrálne plánovanej ekonomiky na tržne orientované hospodárstvo začiatkom deväťdesiatych rokov, kde súkromný sektor zažil obrovský rozmach (Ostřížek et al., 2007). Ľudia začali podnikáť, zarábať viac peňazí, a tým pádom investovať aj do verejnej infraštruktúry. Koncept partnerstva medzi verejným a súkromným sektorom sa teda začal rozvíjať aj v Českej a Slovenskej republike.

Tvárou v tvár nedostatku finančných prostriedkov v štátnych rozpočtoch, a zároveň tlakom vyvíjaným na rozširovanie a zlepšovanie verejných služieb a príslušenstva, boli vlády nútené obrátiť sa na súkromný sektor, ktorý dosahuje lepšie pomery hodnoty k cene. Súkromní partneri tak vstúpili do dlhodobých kontraktuálnych dohôd na výstavbu alebo správu verejných infraštruktúrnych jednotiek či na zabezpečovanie služieb pre komunity (práve s ohľadom na využitie infraštruktúry) (Grimsey, Lewis, 2004). Dnes sa teda PPP projekty stávajú čoraz populárnejším spôsobom získavania, financovania a spravovania verejnej infraštruktúry v oblastiach, akým sú či už cesty, mosty, železnice, prístavy, školy, ale aj väznice a sociálne bývanie. Príkladom môže byť francúzske Perpignan-Figueras vysokorýchlostné vlakové spojenie, španielske koncesné cesty, austrálsky prístavný most v Sydney či zariadenie na čistenie odpadových vôd v severnej časti Bruselu (Van Grasse, 2008).

História často ukazuje, že PPP mohli prispieť k zlepšeniu mestského bývania vďaka spolupráci, ktorá kombinovala inovatívne myšlienky súkromného sektoru, pokrokové politiky vlád a tiež podporu zo strany neziskových organizácií. Tento spôsob

platí viac-menej aj dnes, kedy súčasné mestá môžu byť transformované práve pomocou PPP projektov. Tie podporujú nové spôsoby dosahovania výsledkov. To, čím sa odlišuje súčasná situácia od tej minulej je, že informačné a komunikačné technológie (IKT) posilňujú a rozširujú dnešné PPP projekty za všetky hranice, ktoré sa objavovali v minulosti. Projekty, ktoré inovatívnymi a kreatívnymi spôsobmi využívajú informačné a komunikačné technológie, majú väčšiu moc zlepšiť služby, z ktorých najviac profituje obyvateľstvo daného mesta. Medzi tieto služby možno zaradiť vzdelávanie, dopravu, ekonomický rozvoj, verejnú bezpečnosť, zdravotnú starostlivosť či sociálny servis. Namiesto obmedzovania služieb kvôli rozpočtovým deficitom môže vláda pracovať s verejnosťou na premene spôsobu poskytovania daných služieb, akými môžu byť práve iniciatívy prepojené s IKT, ako napríklad e-vláda, inteligentná doprava alebo zdravotníctvo na diaľku (Witters et al., 2012).

1.3. Public-private partnership dnes

Dnes sú vlády čoraz viac závislé na súkromnom sektore pri realizácii rôznych projektov. Verejný sektor si už nemôže dovoliť veľké investície z vlastného rozpočtu, preto je potrebné pristúpiť k zapojeniu súkromného sektoru. Tým sa upravuje vzťah medzi vládou a trhom. Hranice medzi verejnými a súkromnými organizáciami sa zmenšujú a verejná správa sa mení (Bult-Spiering, Dewulf, 2006). Táto situácia však nie je úplne nová, pretože už od začiatku 90. rokov 20. storočia sa Public-private partnership považuje za kľúčový nástroj verejnej politiky po celom svete. PPP projekty nie sú vnímané len ako nákladovo efektívne a účinné mechanizmy implementácie verejných politík v celom rade politických programov a agend, ale tiež ako spôsob, vďaka ktorému môžu byť dosiahnuté značné výhody, hlavne pokiaľ sa jedná o rozvoj sociálneho začlenenia komunit (Osborne, 2000). Prvých približne desať rokov 21. storočia zaznamenali PPP programy určitú konsolidáciu. Avšak miestami dochádzalo aj k stagnácii či naopak k expanzii na nové trhy, a to predovšetkým v Ázii. Niekoľko rozvojových krajín sa zúčastnilo hnutia, s cieľom zlepšiť priekopníckym spôsobom formy spolupráce verejného a súkromného sektoru. Expandovať v oblasti PPP začali najmä lídri na trhu s rozvíjajúcimi sa ekonomikami, ako napríklad Chile, Brazília, Čína, Maďarsko či v poslednej dobe India, ktorá sa dostala ďalej ako mnohé priemyselné krajiny v oblasti zapojenia súkromného sektoru do rozvoja a údržby infraštruktúry. Zároveň dochádza k implementácii iniciatív súkromných spoločností

zameraných na outsourcing činností spojených s údržbou, a to predovšetkým v Latinskej Amerike, ale aj v Afrike a Ázii (PPIAF, 2009).

V dnešnom ekonomickom prostredí sú PPP definované ako zmluvná dohoda, medzi verejnou agentúrou alebo autoritou verejného sektoru a subjektom súkromného sektoru. Takáto zmluva umožňuje väčšiu účasť súkromného sektoru pri poskytovaní verejných služieb, alebo sa podieľa na rozvoji prostredia, čím dochádza k zlepšeniu kvality života širokej verejnosti. Na základe tejto právnej interpretácie, partneri v rámci vzájomnej spolupráce zdieľajú riziko, odmenu aj zodpovednosť za spoločnú investíciu. Tieto partnerstvá nie sú len jednoduchým nástrojom pre financovanie projektov, ale vyžadujú plné zapojenie všetkých partnerov pri plnení daného záväzku (Witters et al. 2012). Dopyt po verejných službách a infraštruktúre zaznamenal dramatický nárast v priebehu posledných dvoch desaťročí. Tento nárast záujmu však nebol spôsobený blahobytom spoločnosti alebo dostupnosťou prostriedkov na financovanie požadovaných služieb, vďaka ktorým by došlo k zlepšeniu hospodárskeho rozvoja. Problém s financovaním je spojený s neschopnosťou verejného sektoru poskytovať služby efektívne a účinne. V porovnaní s verejným sektorom má ten súkromný finančné možnosti a manažérske schopnosti, vďaka ktorým je možné dosiahnuť zlepšenie efektívnosti poskytovania verejných služieb (Boussabaine, 2014).

Partnerstvo verejného a súkromného sektoru je postavené na zapojení súkromných spoločností do navrhovania, financovania, budovania, vlastníctva a/alebo spravovania verejného sektoru či služieb (Akintoye et al., 2003). Predpokladá sa, že súkromný sektor prinesie disciplínu a odborné znalosti, z ktorých bude profitovať spoločnosť ako celok. Práve toto zistenie zvýšilo potrebu angažovať súkromný sektor pri poskytovaní a riadení verejných projektov. Hoci začlenenie súkromných spoločností či osôb do rozvoja infraštruktúrnych projektov nie je úplne nové, po celom svete sa začali zavádzať finančné a právne predpisy, ktoré sú nastavené tak, aby súkromný sektor mohol participovať na rozvoji verejných služieb a infraštruktúry (Boussabaine, 2014). Možno dodať, že tento druh partnerstva je dnes akceptovaný ako alternatíva k tradičnému poskytovaniu verejných zariadení a služieb. Je preukázateľné, že verejný sektor ako klient a súkromný sektor ako dodávateľ dokážu prepojiť svoje špeciálne schopnosti a dosiahnuť výsledok, ktorý by ani jedna strana nedokázala vytvoriť, ak by pracovala sama (Akintoye et al., 2003).

Partnerstvo verejného a súkromného sektoru pomáha vládam stať sa kreatívnejším a vynaliezavejším mimo prostredia vládnych štruktúr, čo umožňuje prekvitať inováciám. PPP tiež pomáha súkromným spoločnostiam objavovať zlepšenia a dávať dokopy nové finančné zdroje spolu s obchodným kapitálom, vďaka ktorému môže dochádzať k vytváraniu nových priemyselných klastrov, čo ďalej pomáha k rastu inovácii v konkurenčnom prostredí. Spolupráca s verejným sektorom dokáže zároveň zapojiť súkromné spoločnosti do veľkých projektov, ktoré sú často ďaleko na rámcom ich tradičných kapacít (Witters et al., 2012).

Dnes vlády po celom svete využívajú PPP ako jednu z možností financovania investícií vo veľkom rozsahu, a to predovšetkým v oblasti dostupného bývania a ďalších základných infraštruktúrnych služieb. Tento finančný model je poháňaný spoluprácou medzi verejným, súkromným a občas aj neziskovým sektorom, pretože PPP môže mať množstvo foriem, ale vo všeobecnosti reprezentuje dynamickejšiu, dlhodobejšiu dohodu medzi rôznymi stranami, do ktorej každý sektor prispieva svojou časťou a zároveň zdieľa určitú úroveň rizika (UN Habitat, 2011).

Ďalším dôležitým faktorom je absencia toho, čo by sa dalo nazvať PPP kultúrou v rozvíjajúcich sa trhoch. Táto medzera je čiastočným odrazom právneho rámca, ale tiež známkou toho, že krajina nemá dostatok skúseností s PPP projektmi. Množstvo transformujúcich sa ekonomík, predovšetkým zo socialistického systému, mali výrazný problém so zapojením súkromného sektoru do kľúčových infraštruktúrnych odvetví. Ďalšími prekážkami pochádzajúcimi z nerozvinutého domáceho trhu sú zlé chápanie PPP projektov vo verejnom sektore, spojené s nízkou úrovňou vedomostí o koncepte a o tom, ako tieto projekty organizovať a riadiť. Na základe skúseností z praxe, PPP projekty vo vynárajúcich sa ekonomikách sú koncentrované predovšetkým do oblastí dopravy, obrany a energetiky. Projekty, na ktorých spolupracuje verejný a súkromný sektor, môžu byť použité na výstavbu alebo rozvoj dopravných systémov, komunálnej infraštruktúry, napr. distribúcia vody, rozvoj tepla, kanalizačné a odpadové siete, ale aj na zdravotníctvo či školstvo. Cenným aspektom PPP projektov je to, že môžu byť navrhnuté tak, aby dosiahli sociálne, obchodné a environmentálne ciele (Grimsey, Lewis, 2004).

Rôzne štúdie v rozvinutých aj rozvojových krajinách ukázali, že existuje značný nedostatok investícií do infraštruktúry, ale aj nedostatočná údržba, čo vedie

k zhoršovaniu základného imania vo verejnej infraštruktúre, ktorá je vytváraná na podporu poskytovania základných verejných služieb. Partnerstvo verejného a súkromného sektoru je prístup, ktorý je čoraz viac prijímaný a to s cieľom uľahčiť zlepšenie verejných služieb, na ktoré nie sú dostatočné prostriedky, často kvôli rozpočtovým obmedzeniam verejného sektoru. Tu je teda potrebná inovácia s pomocou súkromných investícií do takých infraštruktúrnych zariadení, akými sú napríklad zdravotníctvo, školstvo, doprava, obrana či sociálne bývanie, ale aj regenerácia a odpadový manažment (Robinson et al., 2010).

Pri vytváraní, financovaní aj správe infraštruktúrnych aktív v rámci PPP projektov dochádza medzi politickými predstaviteľmi, ale aj verejnosťou k rôznym stupňom akceptovania tejto formy rozvoja miest. Zapojenie súkromného partnera nie je vždy sprevádzané verejným nadšením. Vo všeobecnosti však možno povedať, že koncesné zmluvy zamerané na vytvorenie dopravnej infraštruktúry, a to predovšetkým diaľnic a železníc, sú politicky aj verejne akceptované, pretože bežne existuje alternatívna cesta, ktorú môžu obyvatelia počas stavby, či v prípade vysokých poplatkov za službu, využívať. Spoplatnené mosty sú tiež akceptovateľné, pretože kvalita a úroveň danej služby vychádza z dopytu širokej verejnosti. Naopak zavedenie poplatkov na už existujúcich cestách alebo mostoch je väčšinou spojené s nespokojnosťou obyvateľstva. Samotný súkromný sektor sa do projektov zameraných na rozvoj dopravy zapája pomerne často. V prípade zdravotníctva je už spolupráca súkromného a verejného sektoru o čosi menej intenzívna. Súkromní partneri považujú zdravotníctvo za relatívne neatraktívne odvetvie, pretože v porovnaní s ekonomickou infraštruktúrou, je tu privátny aktér schopný generovať nižšie výnosy, a taktiež neekonomické aktíva majú relatívne nízku kapitálovú hodnotu. Nemocnice sú považované za najkomplexnejšie infraštruktúrne aktívum vďaka technickým, ale aj organizačným požiadavkám z rôznych disciplín, takže pre prilákanie súkromných investorov, je potrebné aby mali koncesné zmluvy významnú kapitálovú hodnotu (Dewulf et al., 2012).

Sektor dopravy zaznamenal niekoľko PPP iniciatív, ktoré sú zamerané na modernizáciu dopravnej infraštruktúry s inovatívnymi spôsobmi financovania, technologického rozvoja aj zefektívneného riadenia. Avšak aj ďalšie sektory ako školstvo a vzdelávanie sú vo všeobecnosti z veľkej časti zabezpečované a financované vládami, ale neuspokojený dopyt po vzdelávaní v kombinácii s obmedzenými štátnymi

rozpočtami vyžaduje, aby v mnohých krajinách verejné organizácie rozvíjali partnerstvo so súkromným sektorom. Hlavným dôvodom, prečo sú vytvárané tieto PPP projekty v oblasti vzdelávania, je fakt, že súkromné firmy môžu stimulovať spravodlivý prístup ku vzdelaniu, a v ideálnom prípade môžu dokonca prispieť k zlepšeniu študijných výsledkov. V krajinách s nízkymi príjmami môže previs dopytu po školskej dochádzke vyústiť do súkromnej ponuky, a to najmä v momente, ak si štát nemôže dovoliť zabezpečiť vzdelávanie pre všetkých. Na druhej strane, v krajinách s vysokými príjmami, dopyt po „diferencovanom“ vzdelávaní vedie k výzvam pre súkromné školstvo, ktoré vyžadujú určité vrstvy sofistikovanej klientely (Witters et al., 2012).

Ostatné sektory, kde sa taktiež využívajú PPP na riadenie základného výskumu a služieb sú poľnohospodárstvo a zdravotnícky sektor. Autori tiež dopĺňajú, že PPP projekty v oblasti technologických inovácií sú nevyhnutné pre konkurencieschopnosť regiónov a jednotlivých krajín, a preto sa rôzne regióny snažia robiť kroky na čo najlepšie využitie PPP projektov v tejto oblasti. Napríklad Európska komisia sa snaží vytvoriť osobitný právny rámec na zjednodušenie tvorby PPP a tiež na zabezpečenie zdieľania rizík a zodpovednosti. Zámerom tohto rámca je zabezpečiť prístup k financovaniu prostredníctvom grantov, obstarávania aj investícií (Witters et al., 2012).

1.4. Public-private partnership vo svete

Takmer všetky krajiny po celkom svete zažili niektorú z foriem PPP investícií do poskytovania bývania alebo mestskej infraštruktúry od začiatku 90. rokov 20. storočia. Napriek tomu, že úroveň a úspešnosť PPP sa výrazne líši, a to predovšetkým v rozvojovom svete, ich dobre zdokumentovaný potenciál zvyšuje efektivitu vo vyspelých krajinách, ako je napríklad Kanada, Holandsko či Spojené kráľovstvo. V týchto krajinách boli partnerstvá medzi verejným a súkromným sektorom významným príspevkom k zníženiu nákladov a k zvýšeniu prevádzkovej efektivity pre projekty zamerané na rozvoj miest v oblastiach ako je cenovo dostupné bývanie, úprava vody, výstavba ciest a nemocníc. Ukazuje sa teda, že PPP sú dôležitým nástrojom, ktorý môže byť použitý na pomoc rozšíriť infraštruktúru spolu so základnými mestskými službami, a to aj v najchudobnejších štvrtiach niektorých najživších svetových mestských centier (UN Habitat, 2011). Vlády po celom svete zaviedli koncesné zmluvy, aby sa vyrovnali s rastúcim dopytom po verejných službách a klesajúcimi verejnými rozpočtami. Úroveň politického a verejného prijatia sa líši medzi jednotlivými krajinami. Napríklad

v Španielsku sa verí, že koncesie alebo spolupráca so súkromným sektorom sú dobré pre spoločnosť, najmä ak sa jedná o infraštruktúru. Naopak v USA, koncesie sú politicky napätou témou a nie sú veľmi populárne (Dewulf et al., 2012).

Vo Veľkej Británii je rozšírená Iniciatíva súkromných financií (PFI), ktorá začala fungovať v roku 1992. V súčasnosti je zodpovedná za zhruba 14 percent verejných investícií, a to predovšetkým v projektoch zameraných na kľúčové oblasti infraštruktúry. Medzi ďalšie krajiny s významnými PPP programami patrí napríklad Austrália (hlavne v štáte Victoria) a Írsko. Spojené štáty americké majú značné skúsenosti s leasingom, ktorý zdieľa určité vlastnosti s PPP, aj keď podiel na celkových verejných investíciách financovaných touto formou je pomerne malý. Taktiež krajiny v rámci kontinentálnej západnej Európy majú aktuálne niekoľko PPP projektov, hoci ich podiel na celkových verejných investíciách nie je vysoký. Patrí sem napríklad Francúzsko, Taliansko a Španielsko, ktorí mali dlhoročnú tradíciu vo využívaní koncesií pre rozvoj cestnej dopravy. Ďalšie krajiny ako Fínsko, Nemecko, Grécko, Holandsko či Portugalsko majú potrebu investovať do infraštruktúry vo veľkom rozsahu, ale majú pomerne slabé fiškálne pozície. V štátoch strednej a východnej Európy, vrátane Českej republiky, Maďarska a Poľska, došlo taktiež k rozšíreniu využívania spolupráce medzi verejným a súkromným sektorom. V krajinách ako Kanada či Japonsko, ktoré sú v tejto oblasti spolupráce neskúsené, nastupujú na scénu taktiež PPP programy, a to predovšetkým v odvetví cestnej dopravy a infraštruktúry (PPIAF, 2009).

PPP projekty sú čoraz rozšírenejšie aj v krajinách tzv. globálneho juhu. Na Blízkom východe a v severnej Afrike sa PPP projekty dostávajú do pozornosti najmä z dôvodu regulačných požiadaviek. Potreba rýchleho dodania rozsiahlych a komplexných projektov naráža na problémy s významnými kapitálovými potrebami, ktoré by mali zostať dostupné v rámci infraštruktúry, vzdelania a zdravotnej starostlivosti. Práve vďaka týmto oblastiam je vytváraný vysoký tlak na verejný rozpočet. Zároveň je však dostupnosť súkromného kapitálu obmedzená, pretože investori sú teraz viac vedomí rizík ako boli kedykoľvek predtým, a sú tým pádom menej ochotní tieto riziká podstúpiť na rozvíjajúcich sa trhoch (Witters et al., 2012).

Napríklad v Latinskej Amerike, hlavne v Chile, Kolumbii a Mexiku sa používajú PPP projekty na podporu participácie súkromného sektoru na verejných investičných

projektoch. V Chile majú dobre zavedený program spolupráce verejného a súkromného sektoru, ktorý bol v tejto krajine využitý na rozvoj ciest, letísk, ale aj väzníc či pri výstavbe zavlažovacích systémov. V už zmienenej Kolumbii sa začalo PPP využívať od roku 1990, hoci prvé projekty neboli kvalitne navrhnuté. Dnes sa kladie dôraz hlavne na projekty spojené s cestnou infraštruktúrou a dopravou. Mexiko prvýkrát použilo PPP v roku 1980 na financovanie ciest, ale tento pokus nebol úspešný. Progres nastal až v polovici 90. rokov 20. storočia, keď sa v Mexiku zvýšil počet verejných investičných projektov v odvetví energetiky. Niektoré ďalšie latinskoamerické krajiny, predovšetkým Brazília plánuje významné využitie PPP projektov (PPIAF, 2009).

V Ázii sa používanie spolupráce medzi verejným a súkromným sektorom aj naďalej rozvíja, a to predovšetkým v Južnej Kórei, ktorá má pomerne dobre zavedené programy, ďalej v Číne s rozsiahlymi investičnými programami, v Indii, ale aj v Indonézii, na Filipínach či v Singapure. Každá z týchto krajín implementuje a rozvíja spoluprácu verejného a súkromného sektoru rôznou mierou (PPIAF, 2009). V prípade Ázie bol nárast súkromnej finančnej schémy ovplyvnený rastúcimi potrebami rastúcej populácie, ale aj klesajúcimi čiastkami v štátnej pokladnici, prebytkami súkromných zdrojov a hľadaním efektívnych spôsobov pri poskytovaní infraštruktúry. V poslednej dekáde, vlády v ázijských krajinách podporili súkromné investície do rozvoja infraštruktúry, telekomunikačných technológií a vodného manažmentu prostredníctvom rôznych koncesných zmlúv (Jong et al., 2010 in Dewulf et al., 2012). Väčšina rozsahovo veľkých projektov v Ázii je financovaných s použitím tzv. limitovaných alebo žiadnych zdrojov na financovanie projektu. Tento druh je formou dlhového financovania, kde veritelia spoliehajú výlučne na príjmy z infraštruktúrnych projektov ako na zdroj použitý na splácanie úveru. Ako výsledok silného ekonomického rastu a finančného tlaku tu existuje veľká potreba investícií do infraštruktúry. Vzhľadom na tlak verejnosti bude financovanie rozvoja infraštruktúry v spolupráci so súkromným sektorom pokračovať aj v budúcnosti (Dewulf et al., 2012).

V porovnaní s ázijskými krajinami, je jasným africkým regionálnym lídrom Juhoafrická republika, kde sa PPP začalo rozvíjať alebo sa už rozvíja v celom rade odvetví. Aj niekoľko ďalších afrických krajín, vrátane Pobrežia Slonoviny a Senegalu, má množstvo skúseností či už priamo s PPP alebo s inými druhmi zapojenia

súkromného sektoru v rôznych oblastiach, a nie len v oblasti prívodu elektrickej energie a vody (PPIAF, 2009).

Investície do infraštruktúry v rozvojových krajinách a transformujúcich sa ekonomikách sa odohrávajú vo veľmi odlišnom prostredí. Miller a Lessard (2001 in Grimsey, Lewis, 2004) vysvetľujú, že najväčšie „inštitucionálne riziká“ sú v rozvíjajúcich sa ekonomikách, pretože v týchto krajinách legislatívne predpisy a zákony nie sú úplné a môžu sa často meniť. Možnosť vytvárať investície a splácať dlhy závisí od právnych predpisov a regulácii, vlastníckych práv, ale aj samotnej zmluvy, pričom v niektorých krajinách to platí, v iných nie. Ďalej dopĺňajú, že riziká sú v týchto krajinách väčšou hrozbou ako inde, pretože vláda môže rozhodnúť o opätovnom vyjednávaní koncesnej zmluvy alebo o zmene vlastníckych práv.

1.5. Výhody a nevýhody konceptu Public-private partnership

1.5.1. Výhody PPP

Nadviazanie partnerstva medzi verejným a súkromným sektorom pri realizácii spoločných projektov prirodzene prináša množstvo výhod. Vďaka týmto benefítom sú PPP projekty v súčasnosti vyhľadávanou možnosťou ako realizovať časovo aj finančne náročné plány na rozvoj infraštruktúry a služieb dostupných širšej verejnosti.

Ako uvádza Virginia Tan (2012), medzi výhody projektov, kde spolupracuje verejný a súkromný sektor spoločne patrí napríklad fakt, že investičné rozhodnutia, ktoré sú robené na základe PPP zmlúv majú tendenciu byť vytvárané na skôr dlhšie obdobie. Druhou z výhod je, že partnerstvo verejného a súkromného sektoru kombinuje dve a viac fáz projektu v jednom zväzku pre súkromné konzorcium v dlhodobom horizonte, čo vytvára úspory z rozsahu. Vďaka úsporám je súkromný sektor motivovaný organizovať svoje aktivity tak, aby bol poháňaný efektívnosťou a maximalizáciou návratnosti investícií. Úspora nákladov sa prejavuje v niekoľkých formách. K úspore dochádza predovšetkým vďaka úlohe súkromného sektoru ako partnera v rámci projektu. Všeobecne možno povedať, že súkromný partner je zásadným hnacím motorom pre ekonomický zisk. Práve kvôli tomu je nútený neustále zlepšovať svoje výkony, a tým pádom znižovať celkové náklady na samotný projekt (UN Habitat, 2011).

Jasnou výhodou je aj to, že riziká a samotný proces realizácie sú prevádzané na tú stranu, ktorá je lepšie schopná spravovať projekt s čo najnižšími nákladmi, tak aby boli dosiahnuté čo najlepšie hodnoty (Tan, 2012). Spolupráca medzi verejným a súkromným sektorom je navrhnutá tak, aby riziko projektu bolo prenášané práve medzi súkromnými a verejnými partnermi osobitne, vďaka čomu partneri dokážu čo najefektívnejšie riadiť toto hroziace riziko. Avšak s rizikovým financovaním, ktoré je bežne prenesené na súkromné konzorcium, môžu akékoľvek oneskorenia pri plnení dohodnutého harmonogramu viesť k dodatočným nákladom pre súkromného partnera, pretože on sám nesie zodpovednosť za dlh z hľadiska dlhšieho časového obdobia. Práve z toho dôvodu má súkromný sektor priamy finančný záujem na zabezpečení toho, aby boli projekty a služby dodávané na čas alebo dokonca v predstihu (UN Habitat, 2011).

Za pozitívum PPP projektov možno považovať aj fakt, že tieto projekty poskytujú možnosť implementovať dobrú správu vecí verejných v priebehu celej realizácie projektu, a tým pádom zredukovať možnosti korupčných praktík. Príkladmi ako zlepšiť transparentnosť a zlepšiť protikorupčné opatrenia sú informovaná verejnosť, ktorá sa dozvie aktuálne informácie o projekte aj procese verejného obstarávania, vďaka čomu dôjde k prilákaniu ďalších záujemcov a k vytvoreniu podmienok pre hospodársku súťaž. Transparentnosť zákaziek možno dosiahnuť aj vykonávaním náhodných kontrol práce na projekte špecializovanými externými konzultantmi (Delmon, 2011).

Ďalšou výhodou je, že prenášanie zručností, vedomostí a skúseností medzi verejným a súkromným sektorom môže viesť k inováciám a efektívnosti. Zároveň súkromný sektor so sebou často prináša väčšie stavebné kapacity, pracovné kapacity a zdroje, ako tie ktoré má k dispozícii sektor verejný (Tan, 2012). Vďaka vytvoreniu silného spojenia medzi verejným a súkromným sektorom, majú tiež PPP projekty jedinečnú možnosť zdieľať široké spektrum zdrojov, technológií, myšlienok a zručností v takzvanom kooperatívnom duchu, čo prispieva k zlepšeniu toho, akým spôsob sú mestské infraštruktúrne aktíva a služby dodané ľuďom (UN Habitat, 2011).

Jednou z mnohých výhod PPP projektov je aj ich účinnosť. Súkromný sektor je totiž často považovaný za poskytovateľa vyššej úrovne účinnosti a efektívnosti ako verejný sektor, čo môže viesť k ďalším faktorom akými sú napríklad zameranie na efektívnosť nákladov, racionalizáciu nákladov na pracovnú silu aj zdroje, či na lepšiu správu vecí verejných a menšie politicky orientované rozhodnutia alebo na zlepšenie

transparentnosti a súťaže s cieľom zviditeľniť skryté náklady a tiež znížiť príležitosti pre korupčné praktiky (Delmon, 2011).

1.5.2. Nevýhody PPP

Spolupráca medzi súkromnými a verejnými partnermi je prirodzene poznačená aj niekoľkými negatívnymi stránkami, ktoré z tohto konceptu plynú. Nie vždy projekty fungujú tak, ako by mali, a tým pádom dochádza k občasnému spochybňovaniu efektívnosti tohto konceptu.

Za značnú nevýhodu možno považovať to, že na projektoch sa podieľa väčší počet strán. Nevýhodou je taktiež dlhodobý charakter ich vzťahov, čo má za následok často komplikované kontrakty a zložité vzájomné rokovania. Z toho často vyplývajú vysoké transakčné náklady, či dokonca súdne trovy, následkom čoho PPP projekty môžu trvať celé roky, kým sú dokončené (Tan, 2012). Partnerstvo verejného a súkromného sektoru predstavuje dobrú príležitosť na zníženie celkových nákladov na projekt. Avšak v porovnaní s tradičným verejným obstarávaním, kompletný PPP proces vyvoláva dodatočné náklady, ktoré nie sú vždy správne riadené. Jednotlivé strany uchádzajúce sa o projekt vynakladajú značné znalosti a zdroje pri navrhovaní a hodnotení projektu ešte pred jeho implementáciou. V závislosti na počte projektových uchádzačov, sa môžu náklady vzájomne sčítať, pretože všetky zúčastnené ponuky majú tendenciu byť zapracované do celkových nákladov na projekt. Dlhodobý a inkluzívny charakter PPP zmluvy vyžaduje, aby každý partner venoval veľa času a prostriedkov externým odborníkom, ktorí pomáhajú predvídať a dohliadať na všetky možné budúce eventuality projektu. Môže to byť veľmi nákladné, najmä pre verejnú entitu, ktorá často nemá skúsenosti so súkromným sektorom a vyžaduje ďalšiu pomoc pre ochranu verejného záujmu. Je potrebné doplniť, že zatiaľ čo súkromné financovanie partnerstva je jedným z najdôležitejších motivačných prvkov pre súkromného partnera, cena financovania môže viesť k vyšším investičným nákladom v rozmedzí jedného až troch percent (UN Habitat, 2011). Ďalším limitujúcim faktorom je existujúce riziko toho, že súkromný sektor sa ocitne v platobnej neschopnosti alebo naopak, môže sa mu podariť vytvoriť priveľké zisky počas priebehu projektu, čo znamená, že takáto situácia môže spôsobiť politické problémy u verejného partnera. Niekedy dochádza aj k takej situácii, že verejný sektor by si mohol sám požičať financie za menšiu hodnotu ako sa deje prostredníctvom súkromného sektoru (Tan, 2012).

Vzhľadom k tomu, že súkromný sektor absorbuje značnú časť rizika projektu, dôležité rozhodnutia verejného sektoru ohľadom výsledkov sú neúmyselne zdieľané s týmto partnerom. Tento spôsob môže vyústiť do možnej straty verejnej kontroly nad dôležitými rozhodnutiami o rade verejných vecí, od základných verejných statkov, akými je stanovenie ceny za bývanie a čistú vodu, až po pracovnoprávne otázky týkajúce sa bezpečnosti a mzdy (UN Habitat, 2011).

Medzi negatívne stránky spojené s PPP projektmi možno zaradiť aj názory, že súkromný sektor sa bude snažiť znižovať náklady projektu až do takej miery, že zníži kvalitu služby pre koncového užívateľa, teda pre občana. PPP projekty sú postavené na jasnom zmluvnom základe. Platby zo strany zadávateľa, teda verejnej entity sú uhrádzané len vtedy, ak sú splnené všetky podmienky dané zmluvou. Aj preto verejný sektor skúma, či majú dosiahnuté výsledky všetky požadované kvalitatívne znaky (Ostřížek et al., 2007).

Čím je mestský projekt komplexnejší a je do neho zahrnutých viac ľudí, tým väčšie a pestrejšie riziko narastá. Aj keď starostlivo štruktúrovaný PPP projekt riadi riziko vďaka dobre definovaným zmluvným dohodám, určitá časť rizika je nepredvídateľná, a tým pádom ťažko zmierniteľná. V prípade, ak dôjde ku vzniku takéhoto neočakávaného rizika alebo neúspechu projektu, často krát je to práve orgán verejnej moci, ktorý musí zaplatiť za zlyhanie, ale musí pokryť aj ďalšie rozvíjajúce sa náklady (UN Habitat, 2011).

Napriek neustálemu uplatňovaniu a rozvoju PPP projektov, sa tento druh spolupráce nezaobišiel bez kritiky na oboch stranách. Hlavný bod kritiky sa týka transakčných nákladov a času stráveného na zadávaní verejných zákaziek, ktoré sú v rámci PPP neúmerne vysoké. Mnoho postupov využívaných pri verejnom obstarávaní by malo trvať 18 a viac mesiacov, pred tým ako by došlo k finančnej uzávierke (Bult-Spiering, Dewulf, 2006).

2. Partnerstvo medzi verejným a súkromným sektorom v oblasti poskytovania rozvojovej spolupráce

Partnerstvo medzi verejným a súkromným sektorom v oblasti poskytovania rozvojovej spolupráce je pomerne novým spôsobom ako sa môžu angažovať často finančne dobre zabezpečené súkromné osoby a spoločnosti pri riešení globálnych problémov. V dnešnom svete je potreba vytvoriť určitý model spolupráce medzi vládami, multilaterálnymi organizáciami a súkromnými spoločnosťami, pretože spolu sú silnejšími partnermi s väčšou šancou na úspech.

Medzinárodná rozvojová komunita sa čoraz viac zaoberá úlohou súkromného sektoru v rozvoji. Preto možno vnímať partnerstvá medzi verejným a súkromným sektorom ako dôležité nástroje pre vlády, ktoré sa snažia o rozšírenie a zlepšenie poskytovanej infraštruktúry a ďalších sociálnych služieb pre svojich občanov. Ako také, môžu pomôcť podporiť hospodársky rast, rozvoj a boj proti chudobe. PPP projekty boli používané vo vyspelých krajinách v celom rade odvetví, a čoraz viac sú vnímané ako súčasť riešení nedostatku poskytovaných infraštruktúrnych služieb v rozvojových krajinách (Farquharson et al., 2011).

Aktéri rozvojovej spolupráce sa snažia vidieť v súkromnom sektore kľúčového partnera pre dosiahnutie výsledkov v oblasti trvalo udržateľného rozvoja, ale zároveň chcú rozoznávať súkromného partnera ako zdroj inovácii, odborných znalostí a financií, tak aby bol privátny sektor využitý pri riešení rozvojových problémov (Di Bella et al., 2013). Avšak spolupráca v rámci PPP môže byť naplnená len vtedy, ak sú vhodné skombinované záujmy oboch partnerov, čiže záujmy vlády v rozširovaní a skvalitňovaní služieb pre občanov, ktoré sú udržateľné a je pri nich dosiahnutý pomer hodnoty a ceny, a záujmy súkromných investorov pri získavaní primeranej návratnosti ich investície spojenej s rizikom, ktoré by mali niesť (Farquharson et al., 2011). Subjekty súkromného sektoru môžu svojimi obvyklými obchodnými transakciami prispievať k hospodárskemu rastu, tvorbe pracovných miest, k rastu investícií, k presunom technológii a inovácii, či k dodávaniu tovarov a služieb. Súkromné entity idú čoraz viac nad rámec svojich bežných obchodných operácií a aktívne sledujú inovatívne udržateľné obchodné modely, ktorých cieľom je maximalizácia zisku, ale zároveň prispievajú k rozvoju (Di Bella et al., 2013).

Účasť na úspešných PPP projektoch vyžaduje politických činiteľov, ktorí majú vízie a predvídavosť v oblasti rozhodovania o tom, ako PPP program zapadá do ich širšej agendy rozvoja. Ako dopĺňa autor, príprava a riadenie PPP projektov vyžaduje čas, zdroje a špecifické zručnosti. Investori sú vysoko selektívni a finančné zdroje sú stále vzácnejšie, v dnešnom svete, ktorý prekonal finančnú krízu (Farquharson et al., 2011).

Dnes v kľúčových krajinách OECD, ako napríklad v Spojených štátoch amerických či vo Veľkej Británii, nie je vôbec prekvapujúce, že počet nadviazaných verejno-súkromných partnerstiev neustále rastie, avšak nadšenie pre tento druh spolupráce sa objavuje už aj v hlavných medzinárodných a medzivládnych organizáciách. Napríklad v OSN je partnerstvo pre rozvoj zaužívaný pojem s rastúcim dôrazom na dôležitosť rozvojovej úlohy súkromného sektoru v spolupráci so štátnymi a rozvojovými agentúrami. V roku 1994, v reakcii na odporúčania týkajúce sa spolupráce medzi verejným a súkromným sektorom zo Summitu Zeme v Rio De Janeiro, sa UNDP a Obchodná rada pre udržateľný rozvoj (BCSD) začali venovať spolupráci verejných a súkromných partnerov pre mestské prostredie. O rok neskôr sa UNDP a Švajčiarske združenie riadenia udržateľných projektov rozhodli vytvoriť celosvetový program na podporu verejného a súkromného sektoru, zameraného na dosahovanie cieľov udržateľného rozvoja (UNDP, 1997 in Osborne, 2000).

Medzinárodné multilaterálne organizácie, a predovšetkým tie, ktorým dominujú členovia OECD, kladú dôraz na väčšie využívanie partnerstiev, čo platí aj v oblasti podpory rozvojových krajín. Tu dlho dominovali verejné rozvojové agentúry, ale v posledných rokoch došlo v oblasti rozvoja k rýchlemu nárastu podpory hodnôt spolupráce verejného a súkromného sektoru. Tento posun je najviditeľnejší v programoch zameraných na mestské prostredie od UNDP, pričom ich programy sú zo značnej časti vytvárané práve vďaka PPP spolupráci (Osborne, 2000).

Špeciálna jednotka pre spoluprácu Juh-Juh, predtým nazývaná Špeciálna jednotka pre technickú spoluprácu medzi rozvojovými krajinami, zriadená Valným zhromaždením OSN v roku 1978 podporuje široké spektrum spoločného úsilia medzi rozvojovými krajinami z Afriky, Ázie a Latinskej Ameriky. Aj vďaka tomuto kroku došlo k presadzovaniu PPP projektov, ktoré sa vyznačujú komplexnejšími zmluvami, kde súkromné spoločnosti v spolupráci s verejným sektorom poskytujú prostriedky

využívané na zabezpečenie služieb. Pri PPP projektoch môže dôjsť tiež k urýchlenému dodaniu zdrojov, k začleneniu najnovších technológií a zároveň sa jedná o nákladovo efektívny prístup realizácie. Aj z týchto dôvodov je vidieť stále častejšie projekty v rozvojových krajinách, na ktorých sa podieľa okrem verejných aktérov aj súkromná sféra. PPP projekty sú považované za užitočný nástroj, ktorý čerpá z rozsiahlych skúseností z Európy a Severnej Ameriky. Dnes sa viac ako 35 percent celkového počtu PPP projektov vykonáva v rozvojových krajinách. V súčasnosti poskytuje OSN väčšiu medzinárodnú podporu aj tzv. Juh-Juh spolupráci, čiže kooperácii medzi krajinami globálneho Juhu, a to vrátane spolupráce poháňanej inovačnými prístupmi, ako je napr. trojuholníkové partnerstvo medzi verejnými a súkromnými aktérmi s dôrazom na vlastníctvo a vedenie zo strany rozvojových krajín pri týchto iniciatívach (UNDP, 2008).

V priebehu 90. rokov 20. storočia presunulo veľa darcov svoje priority smerom na sociálne intervencie zamerané na zmiernenie chudoby, prehliadajúc dôležitý význam ekonomického rastu ako motoru pri znižovaní chudoby. Privátne kapitálové toky sú náchylné na finančné krízy, takže začiatkom nového tisícročia boli súkromné kapitálové toky oslabené z dôvodu ázijskej finančnej krízy. V odborných správach sa začalo uvádzať, že aj cez jasné výhody, africké vlády a ich rozvojoví partneri prudko znížili podiel zdrojov na infraštruktúru v porovnaní s predchádzajúcim desaťročím. Od polovice 90. rokov došlo k posunu smerom k dlhodobjším projektom. Koncesie a existujúce aktíva zvýšili súkromné partnerstvá v infraštruktúre o 20 percent. Postupne sa v tomto období začali objavovať aj väčšie energetické tzv. *greenfield* projekty, a to mimo koncesné zmluvy. Neskôr, v priebehu roku 2004, tvorili malé projekty a tzv. *greenfield* projekty až 70 percent všetkých zapojení súkromného sektoru do infraštruktúry (PPI), zatiaľ čo koncesie predstavovali menej ako 10 percent. Práve *greenfield* transakcie, ktoré nie sú zaťažené dlhodobými rizikami a sú spájané len s malými alebo nulovými investíciami, sú v porovnaní s ostatnými regiónmi populárnejšie, ale zároveň nižšie. S najväčším objemom zapojenia súkromného sektoru sa stretávajú africké krajiny s veľkým nerastným bohatstvom. V pomere k HDP, africkým krajinám so strednými príjmami sa v tejto oblasti veľmi nedarí, zatiaľ čo krajiny s nízkymi príjmami, a dokonca aj krehké štáty alebo *fragile states*, zachytávajú toky súkromných investícií v hodnote viac ako 1 percento HDP. Dnes sa však súčasné transakcie ocitnú pod určitým tlakom, pretože začína dochádzať k ťažkostiam

s refinancovaním krátkodobých a strednodobých dlhov (Foster, Briceño-Garmendia, 2010).

V mnohých rozvojových krajinách Ázie a Afriky sa PPP projekty začali objavovať ako prominentný prístup v oblasti mestskej bytovej politiky. Kým v Nigérii či Indii boli zaznamenané výraznejšie úspechy, naopak vo väčšine rozvojových krajín sú PPP projekty v oblasti bývania pomerne málo rozšírené, pretože v chudobnejších krajinách dosť závisí na ekonomickej a politickej sile, ako aj na určitých tradíciách bývania daného národa. Ďalšou oblasťou, ktorá je najmä v rozvíjajúcich sa ekonomikách široko sledovaná a kontroverzná z hľadiska partnerstva je sektor vody a hygieny. V poslednom desaťročí boli kritizované veľké rozvojové inštitúcie pre poskytovanie pôžičiek miestnym vládam na rozvoj infraštruktúry, tak aby vstúpili do dlhodobých kontraktov so súkromnými firmami. Hoci výsledky dosiahli významnú úroveň celkových investícií v rozvojovom svete, dochádza však k tomu, že zmluvy umožnili súkromným subjektom robiť zásadné rozhodnutia týkajúce sa vody a kanalizačných služieb, a miestna vláda má veľmi často len obmedzenú kontrolu. Táto situácia viedla buď k nedostupnosti vody pre chudobných z dôvodu taríf, alebo k priamemu zlyhaniu partnerstva. Príklady, kde došlo k takejto situácii sú napríklad Bolívia, Indonézia a niekoľko regiónov v rámci subsaharskej Afriky. Tento problém je prítomný predovšetkým tam, kde vlády z rozvojových krajín nemajú dostatok zdrojov, a to nielen finančných, ale aj štrukturálnych či technických, a taktiež nedokážu zodpovedajúcim spôsobom riešiť množstvo vzdelávacích a zdravotných problémov, ktoré trápia ich neustále rastúcu populáciu (UN Habitat, 2011).

Aktéri rozvojovej spolupráce sa v posledných desiatich rokoch vyvíjali spolu s tým, ako čelili novým výzvam, medzi ktoré možno zaradiť zvýšený tlak na diverzifikáciu zdrojov financovania, či výzvy pri účinnom poskytovaní rozvojovej pomoci, ale aj rastúci vplyv krajín globálneho Juhu na poli medzinárodného rozvoja. Úloha súkromného sektoru sa v oblasti rozvoja stala prominentnejšou v uplynulých rokoch. Predstavitelia súkromnej sféry si stále viac uvedomujú, že je dôležité sa zapojiť do širších diskusií o rozvojovej politike a sociálnych zmenách. Taktiež sú si vedomí potreby znižovať chudobu a vytvárať udržateľný obchod, rovnako ako aj udržateľný rozvoj (Di Bella et al., 2013).

Dôležitý posun teda nastal v momente, keď bol súkromnému sektoru poskytnutý väčší priestor na prispievanie do národných a medzinárodných politických diskusií o rozvoji. Privátny sektor tak bude slúžiť ako kľúčový rozvojový partner. Rozšírenie úlohy súkromného sektoru viedlo k snahe o väčšie zapojenie tohto sektoru do medzinárodných rokovaní o účinnosti pomoci a tiež do nového rozvojového rámca po roku 2015, ktorý nahradí Rozvojové ciele tisícročia (MDGs). Pri snahe odstrániť extrémnu chudobu a presadiť trvalo udržateľný rozvoj bude súkromný sektor usilovať aj naďalej o post zdroja inovácii a zároveň partnera aktérom rozvojovej spolupráce. Práve dnes množstvo veľkých korporácií vytvorilo nadácie, ktoré fungujú buď ako pobočky spoločností alebo majú väzby z hľadiska mandátov a vládnych štruktúr vykonávať aktivity v rámci spoločensky zodpovedného správania firiem (CSR) v mene daných spoločností. Vzhľadom k tomu, že existujú jasné prepojenia medzi týmito druhmi nadácií a firmami, ich činnosť môže byť vnímaná ako súčasť obvyklých obchodných transakcií, ktorých účelom je vytvorenie zisku z činnosti. Práve tieto nadácie nekonajú ako nezávislé subjekty rozvojovej spolupráce, aj keď aktivity, ktoré vykonávajú alebo podporujú môžu byť obdobné ako u nezávislých nadácií a NGOs (Di Bella et al., 2013).

Spojenie vedomostí a zručností z rôznych oblastí môžu podniknúť inovatívne riešenia problémov, ktoré rozvojové krajiny majú. Súkromné spoločnosti prinášajú odborné znalosti, nové riešenia, ich silnú orientáciu na výsledky a kapacity. Neziskové organizácie vytvárajú pridanú hodnotu prostredníctvom úsilia o budovanie kapacít a dobrej znalosti miestnych podmienok. Na záver ministerstvo, resp. vláda poskytuje finančnú podporu, strategické zapojenie, svoju moc a čoraz viac využíva aj svoju schopnosť vytvárať súčinnosť medzi rôznymi verejnými aj súkromnými iniciatívami cez ekonomickú diplomáciu. Práve vďaka spoločnej práci a úsiliu partnerov v rozvojových krajinách môžu PPP projekty prispieť k udržateľnej forme znižovania chudoby (Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2011).

2.1. Úloha súkromného sektoru v rozvojových krajinách

Silný domáci súkromný sektor je bezpochyby jedným z najsilnejších faktorov ekonomického rastu a znižovania chudoby, a práve preto je mu venovaná značná pozornosť ako medzi rozvojovými krajinami, tak aj donormi (Lucci, 2012). Tento sektor zohráva dôležitú úlohu v rozvoji prostredníctvom svojich obvyklých obchodných transakcií, čo prispieva k hospodárskemu rastu cez aktivity súvisiace s investíciami,

vytváraním pracovných miest a poskytovaním tovarov a služieb. Vďaka pravidelným obchodným operáciám môžu aktéri súkromného sektoru prispieť k budovaniu miestneho súkromného sektoru, ale taktiež k ďalším pozitívnym stránkami akými sú podpora udržateľnosti životného prostredia, vzdelávanie zamestnancov, či boj proti úplatkárstvu a korupcii (Di Bella et al., 2013). Aj keď súkromný sektor často vytvára už spomínané pozitívne rozvojové výsledky, ich aktivity môžu mať negatívne dopady na vývoj, a to napríklad na zhoršenie stavu životného prostredia, ale aj na korupčné aktivity, vyhýbanie sa daňovými povinnosťami, tiež na nízke pracovné štandardy a aj na porušovanie ľudských práv (Nelson, 2011 in Di Bella et al., 2013). Navyše dnes začínajú hrať niektoré pokrokové súkromné spoločnosti aktívnejšiu úlohu aj v medzinárodnom úsilí o znižovanie chudoby (Lucci, 2012).

V reakcii na aktuálne aj potenciálne negatívne vplyvy, ktoré má súkromný sektor pri svojom rozvoji, bolo vytvorených niekoľko multilaterálnych iniciatív na globálnej úrovni, ktorých cieľom je zlepšiť firemné postupy a podporiť ich zodpovedné správanie. Takýmto príkladom môže byť *Global Compact* zostavený Organizáciou spojených národov³ (Di Bella et al., 2013, Lucci, 2012). V mnohých prípadoch aktéri súkromného sektoru môžu zlepšiť svoje rozvojové dopady, ak by realizovali radu zmien vrátane zvýšenia transparentnosti a prístupu k dodávateľským reťazcom pre miestnych výrobcov, zabezpečenia ochrany obyvateľstva ovplyvneného korporátnym využívaním pôdy a vody, zníženia emisií skleníkových plynov, nastavenia spravodlivých cien pre malovýrobcov a tiež by sa mali venovať riešeniu otázky zneužívania žien (Hoffman, 2013 in Di Bella et al., 2013).

Účasť súkromného sektoru na infraštruktúre a ďalších službách je za posledných približne 20 rokov dôležitejšia, pretože vlády sa snažili o nájdenie alternatívy k verejnému financovaniu, a tiež o účinnejšie spôsoby ako poskytovať služby. V niektorých krajinách účasť súkromných spoločností v rámci infraštruktúrne

³ **Global Compact OSN** je strategickou politickou iniciatívou pre podniky, ktoré sa zaviazali k vyrovnaní svojich aktivít a stratégií cez všeobecne uznávané zásady v oblastiach ľudských práv, práce, životného prostredia a boja proti korupcii. Vďaka tejto iniciatíve môže podnikanie pomôcť zabezpečiť, že obchod, trh, technológie a financie napredujú takým spôsobom, aby z týchto výhod mohli čerpať ekonomiky aj spoločnosti po celom svete. S viac ako 12 000 členmi z firemného prostredia a s ďalšími zainteresovanými stranami zo 145 krajín, je *Global Compact* najväčšou dobrovoľnou iniciatívou zameranou na zodpovednosť firiem na svete (United Nations Global Compact, 2013).

orientovaných projektov tvorí presne polovicu výdavkov na samotnú infraštruktúru. V priebehu 90. rokov sa začal súkromný sektor intenzívnejšie zapájať do poskytovania základných služieb, čiastočne preto, aby pomohli štátnym podnikom s ich fiškálnym bremenom, a čiastočne preto, že na rozvíjajúcich sa trhoch objavili súkromní investori zvýšené príležitosti pre obchod. Kým vlády si udržali svoju pozíciu pri riadení politik a regulačných rámcoch, súkromný sektor dostal väčší priestor pri poskytovaní služieb. Posun od verejného k súkromnému poskytovaniu infraštruktúry bol rýchly, čo znamenalo, že už na konci roku 2001 bolo v rozvojových krajinách v rámci takmer 2500 súkromných investičných projektov investovaných viac ako 755 miliárd USD. Implementácia nových modelov partnerstva medzi súkromným a verejným sektorom začala druhú fázu účasti súkromných hráčov v infraštruktúrnych programoch. Tieto modely prepojili výhody plného vlastníctva štátom spolu s plnou privatizáciou pri spravovaní nedostatkov. Výhodou týchto programov je zvýšenie produktivity, zlepšenie kvality poskytovaných služieb a zvýšenie pokrytia, ktoré môžu byť doplnené aj o lepšie návrhy a samotnú realizáciu projektov. Medzi ďalšie výhody patria aj vhodné inštitucionálne kapacity a právny, ako aj regulačný rámec. Fiškálna úspornosť medzi darcami napomáha stavu, kedy oficiálna rozvojová pomoc v oblasti infraštruktúry bude v budúcnosti menej dostupná (IFC, 2011).

Zapojenie súkromného sektoru do rozvoja zahŕňa aj také činnosti, ako napríklad financovanie a/alebo realizácia rozvojových projektov, prijímanie a vykonávanie obchodných modelov, prepájanie hlavných činností, ktoré prispievajú k plneniu a dosahovaniu rozvojových výsledkov, a to aj z oblastí zameraných na zdravotníctvo a vzdelávanie. Taktiež dochádza k zahrnutiu činností týkajúcich sa ľudských práv (vrátane genderových práv a práv dieťaťa) v oblasti obchodu. Zameriavajú sa aj na zvýšenie transparentnosti a zodpovednosti obchodných operácií. Pre mnohých predstaviteľov súkromného sektoru znamená ich zapojenie do rozvoja začlenenie rozvojovo zameraných aktivít do svojich kľúčových obchodných stratégií a modelov (Di Bella et al., 2013).

V posledných rokoch sa darcovia stali podporovateľmi partnerstiev medzi verejným a súkromným sektorom, kde sa spájajú aj so súkromnými filantropmi, neziskovými organizáciami a miestnymi orgánmi pri riešení zložitých rozvojových problémov. Napríklad Globálna aliancia pre vakcíny a imunizáciu (GAVI)

experimentuje s novými finančnými mechanizmami, tak aby riadili aktivity a odborné znalosti súkromného sektoru v oblastiach, kde by investície neboli inak komerčne životaschopné (Lucci, 2012). Zároveň aktéri rozvojovej spolupráce sa čoraz viac spájajú so súkromným sektorom, k čomu ich vedie dnešná situácia. Výška pomoci v pomere k financiám, ktoré sú k dispozícii pre rozvojové krajiny výrazne klesla v porovnaní s inými tokmi, vrátane obchodu, priamych zahraničných investícií či remitencií. Tieto toky zaznamenávajú niekoľko posledných desaťročí exponenciálny rast. A hoci sa rozvojová pomoc zvyšuje, darcovia sú väčšinou v stave presadzovania úsporných fiškálnych programov, ktoré znižujú či zmrazujú prostriedky z rozpočtov určených na pomoc. Táto situácia medzi donormi ako aj organizáciami občianskej spoločnosti vyústila do momentu, kedy aktéri rozvojovej spolupráce začali hľadať nové zdroje financovania, čiže sa začali obracať na súkromný sektor. Donori sa snažia využívať tzv. toky mimo ODA (*non-aid flows*) z dôvodu zoškrtaných rozpočtov, vďaka čomu sa dnes zameriavajú na inovatívne finančné mechanizmy inšpirované riešeniami typickými pre súkromný sektor, ako aj priamymi partnerstvami so súkromným sektorom (Di Bella et al., 2013).

Zapojenie súkromného sektoru v oblasti medzinárodného rozvoja sa v poslednej dobe zvýšil z rôznych dôvodov. Vonkajší tlak a väčšia kontrola organizáciami občianskej spoločnosti (CSOs) a médií vyvolali väčší záujem medzi súkromnými podnikmi, aby „konali dobro“ (Lucci, 2012). Henrich (2013 in Di Bella et al., 2013) tvrdí, že rozvojové krajiny sú stále častejšie považované za kľúčové trhy a investičné miesta pre firmy a investorov z darcovských krajín. S týmito firmami začínajú čoraz viac spolupracovať aj humanitárne organizácie, tak aby podporili pozitívne investície do rozvoja. Súkromní aktéri totiž začali vnímať prepojenie medzi svojimi obchodnými záujmami a prioritami rozvoja (Lucci, 2012 in Di Bella et al., 2013). Preto sa dnes množstvo firiem angažuje v aktivitách v rámci spoločensky zodpovedného správania firiem či v zelených marketingových kampaniach na základe strategických rozhodnutí, ktoré im umožňujú sa odlišiť od ostatných spoločností v rámci konkurenčných trhov (Di Bella et al., 2013). Autor tiež dopĺňa, že firmy si stále viac uvedomujú fakt, že si nemôžu dovoliť ignorovať svoje sociálne, environmentálne ani ekonomické dôsledky, a to predovšetkým z dôvodu zvýšenej kontroly občianskou spoločnosťou a médiami (Lucci, 2012 in Di Bella, 2013).

Pre nadnárodné korporácie (MNCs), ktoré sa predtým zameriavali na trhy rozvinutých krajín, expanzia do krajín so strednými príjmami, ale aj do najmenej rozvinutých krajín (LDCs) viedla k tomu, že sú dnes tieto spoločnosti *de facto* zahrnuté do rozvoja ako hospodárske subjekty. Množstvo firiem sa snaží o zabezpečenie prístupu k vstupom a práci v rámci globálnych dodávateľských reťazcov, čo môže znamenať význam pre podniky najmä s ohľadom na rastúci nedostatok prírodných zdrojov, pretože v konečnom dôsledku sa tieto MNCs snažia o zabezpečenie si udržateľnosti vlastných aktivít a obchodných modelov. Toto, spolu s rastúcim dopytom na trhu v rozvojových krajinách, slúži ako motivácia firiem zladíť sa s rozvojovými cieľmi, a tiež so snahou o zvýšenie záujmu o zapojenie sa do rozvojovej agendy (Lucci, 2012).

Pri skúmaní obchodných motivácií pre zapojenie do medzinárodného rozvoja mnohé korporácie uvádzajú, že tým, že vykonávajú svoje aktivity s ohľadom na blaho miestnych obyvateľov, môžu vytvoriť zásadné prostredie pre podnikanie, lepšie riadiť riziká, zlepšiť kvalitu života v rozvojových krajinách, a zvýšiť ziskovosť v priebehu času (Selsky, Parker, 2010, in Di Bella et al., 2013).

Boj proti chudobe a pozitívne sociálne zmeny zostanú základom rozvojovej praxe, ale pre súkromný sektor sú prioritnou motiváciou diferenciácia alebo rozpoznanie ich značky, a samozrejme náklady. Firmy ako také sa zapájajú do aktivít v rámci CSR a do zelených marketingových kampaní na základe strategických rozhodnutí odlíšiť sa na konkurenčných trhoch. Taktiež sa rozhodujú na základe nákladov, ako aj toho, čo bude pre ich spoločnosť prínosom v krátkodobom aj v dlhodobom horizonte (Covey, Brown, 2001 in Di Bella et al., 2013). Z toho vyplýva aj to, že aktéri zo súkromnej sféry majú rôzne motivácie a schopnosti, ktoré môžu využívať pri rozvoji (*viac v tabuľke 1*).

<i>Typ podniku</i>	<i>Charakteristická motivácia</i>	<i>Charakteristické kapacity</i>
Nadnárodné korporácie	<ul style="list-style-type: none"> • sú predmetom zvýšeného tlaku a kontroly zo záujmových skupín • vyhľadávajú hodnoverné, vysoko kvalitné dodávateľské vzťahy • vyhľadávajú nové rastúce trhy v krajinách s nízkymi príjmami 	<ul style="list-style-type: none"> • majú vysokú globálnu viditeľnosť • využívajú globálne dodávateľské reťazce • riadia operácie v rôznych krajinách
Veľké domáce firmy	<ul style="list-style-type: none"> • majú historické väzby s miestnymi komunitami • prijímajú zodpovednosť za zamestnancov, ich rodiny aj komunity (napr. poskytovaním sociálnych služieb) • spoliehajú sa na stabilné národné politické prostredie 	<ul style="list-style-type: none"> • majú veľkú lokálnu pracovnú silu • sú hlboko zakorenené v miestnych komunitách • majú dlhoročné vzťahy s orgánmi verejnej správy
Malé alebo stredné podniky (SMEs)	<ul style="list-style-type: none"> • závisia od zavedených vzťahov (osobné väzby k zamestnancom) • potrebujú konkurenčnú medzeru na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> • majú blízke väzby so zamestnancami, zákazníkmi a obchodnými partnermi

Tabuľka 1: Kapacity a motivácie pre zapojenie súkromného sektoru do rozvoja na základe typu podniku

Zdroj: Di Bella et al., 2013, upravené autorkou

Medzi ďalšie dôležité prvky, ktoré majú vplyv na zapojenie súkromného sektoru sú typy pomoci, ktorú poskytujú. Patrí sem napríklad zdieľanie znalostí, technická spolupráca, aktivity zamerané na budovanie kapacít či granty a dotácie.

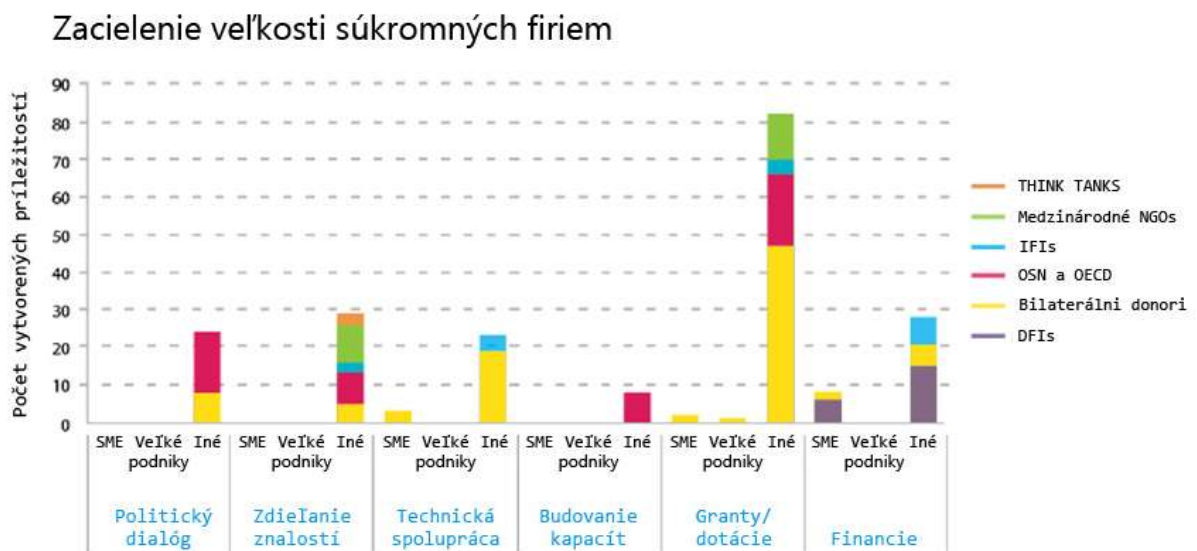
Práve **zdieľanie znalostí** je medzi aktérmi rozvojovej spolupráce a súkromným sektorom stále bežnejšie, čo má za následok interakcie zamerané na výmenu skúseností a osvedčených postupov medzi organizáciami a firmami. Toto zdieľanie sa vyskytuje v predovšetkým oblastiach, kde sa rôzni aktéri angažujú tak, aby preskúmali rôzne problémy, presadzovali riešenia, zdieľali nové metódy, nástroje a inovatívne prístupy k rôznym problémom. **Technická spolupráca** je väčšinou k dispozícii v rámci rozvojového financovania či dotácii. Tento druh spolupráce si kladie za cieľ umožniť subjektom súkromného sektoru, aby sa účinne zapojili do rozvojovej spolupráce a/alebo

zlepšili efektívnosť a kapacity na prevádzku firiem. V prípade bilaterálnych donorov sa poskytuje buď technická spolupráca alebo finančné prostriedky pre možných partnerov na zabezpečenie poradenských služieb. Technická spolupráca je zameraná na prípravu projektov, vrátane štúdií uskutočniteľnosti a vykonávania a hodnotenia jednotlivých aktivít (Di Bella et al., 2013). Aktivity zamerané na **budovanie kapacít** rozvojovej pomoci smerujú k zlepšeniu vzdelávania jednotlivcov a/alebo organizácii, ďalej k rozvíjaniu schopností aktérov plniť funkcie, riešiť problémy a dosahovať stanovené ciele. Okrem toho sa organizácie ako OSN venujú činnostiam zameraným na budovanie rozvojových aktivít súvisiacich s rozvojom súkromného sektoru v oblasti malých a stredných podnikov (SMEs), ako aj na úpravu kľúčových obchodných praktík, tak aby boli viac pro-rozvojové. Príkladom z praxe môžu byť spoločné OSN programy pre HIV/AIDS, kedy si Medzinárodná organizácia práce (ILO) stanovila za cieľ zlepšenie prevencie HIV, liečbu, starostlivosť a podporu pre pracovníkov. Úrad vysokého komisára OSN pre ľudské práva (UNHCR) sa začal taktiež zameriavať na poskytnutie pomoci firmám pri presadzovaní princípov ľudských práv do ich obchodných operácií (UNAIDS, 2007, OHCHR, 2013 in Di Bella et al., 2013). Z toho vyplýva, že partnerstvo medzi súkromnými firmami a medzinárodnými organizáciami môže fungovať obojsmerne. Ďalším prvkom sú **granty a dotácie**, ktoré však nemusia automaticky znamenať inštitucionalizovanie partnerstiev medzi jednotlivými sektormi. V mnohých prípadoch sú poskytované tieto finančné prostriedky na konkrétne projekty, ktoré reflektujú na niektorú z oblastí spoločného záujmu firiem a organizácií. V prípade grantov sa mnohí donori zameriavajú vyslovene na kľúčové obchodné operácie v rámci svojich partnerstiev (Di Bella et al., 2013).

Národnosť a veľkosť predstaviteľov súkromného sektoru sú dôležitými prvkami, ktoré majú vplyv na hospodársky rast a znižovanie chudoby. Zacielenie národných, zahraničných alebo domácich firiem ovplyvňuje to, či prospech pripadá primárne na spoločnosti vo vyspelých alebo v rozvojových krajinách. Národné firmy sú predstavované donorskou krajinou, zahraničné firmy nadnárodnými spoločnosťami a domáce firmy krajinami príjemcov. Veľkosť predstaviteľov súkromného sektoru a odvetvia, v ktorom pôsobia má dopad na tvorbu pracovných miest, ako aj na integráciu podnikov na národnej, regionálnej aj globálnej úrovni (Di Bella et al., 2013). Tieto dva prvky, čiže národnosť a veľkosť spoločnosti, predstavujú *trade-off* riešenia pre subjekty pôsobiace v oblasti rozvojovej spolupráce. Donori môžu napríklad chcieť

pracovať s väčšími, skúsenejšími a lepšie organizovanými podnikmi, pretože tie môžu priniesť väčšie výsledky. Tieto firmy totiž menej pravdepodobne budú potrebovať dodatočné finančné prostriedky na realizáciu svojich rozvojových aktivít. Menšie spoločnosti sú naopak často úverovo obmedzené a potrebujú finančnú podporu (Kwakkenbos, 2012 in Di Bella et al., 2013). Zároveň menšie spoločnosti vyžadujú väčšie zapojenie zo strany svojich zamestnancov do projektov realizovaných aktérmi rozvojovej spolupráce vo forme technického poradenstva a podpory (Heinrich, 2013 in Di Bella et al., 2013).

Na základe veľkosti súkromných firiem možno sledovať zapojenie týchto subjektov do procesov politických dialógov, zdieľania znalostí, ďalej do technickej spolupráce, budovania kapacít, poskytovania grantov a dotácií ako aj do financovania. Na základe *grafu 1* možno určiť, že najväčší počet príležitostí majú vo všeobecnosti bilaterálni donori, ďalej organizácie ako OSN a OECD a v oblastiach dotácií a financovania aj medzinárodné rozvojové finančné inštitúcie. Z hľadiska veľkosti sa zapájajú najmenej veľké firmy. Malé a stredné podniky sú cieľovou skupinou najmä pri financiách a technickej spolupráci, kde je pre tieto spoločnosti vytvorených najviac príležitostí. Pri väčšine oblastí nehrá veľkosť podniku úlohu, čo je možné vidieť na základe podstatne vyšších hodnôt, ktoré dosahujú iné podniky, inými slovami podniky s akoukoľvek veľkosťou.

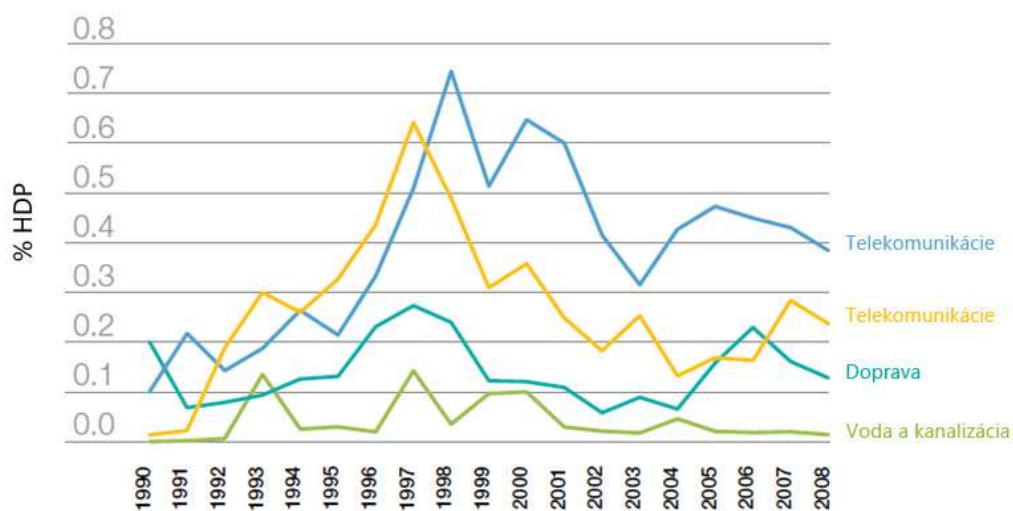


Graf 1: Graf znázorňujúci zacielenie veľkosti súkromných firiem

Zdroj: Di Bella et al., 2013, upravené autorkou

Súkromný sektor je možné považovať za rozhodujúci prvok pri riešení rozvojových problémov, vďaka jeho zapojeniu v mnohých oblastiach od rastu, zamestnanosti, znižovania chudoby, poskytovania služieb, cez bezpečnosť potravín, zmiernenie klimatických zmien, až po udržateľnosť životného prostredia a dane. Vo väčšine krajín je súkromný sektor hlavnou zložkou ich národného dôchodku a tiež významným zamestnávateľom a tvorcom pracovných miest. Viac ako 90 percent pracovných miest v rozvojových krajinách je v rámci privátneho sektoru. Tempo rastu počtu pracovných miest a kvality zamestnanosti v súkromnom sektore sú pre rozvoj zásadné. Chudobní obyvatelia si totiž uvedomujú dôležitosť pracovných miest, pretože zamestnanie vnímajú ako najlepšiu vyhliadku na únik z chudoby. Okrem toho, súkromný sektor priamo prispieva k hospodárskemu rastu a znižovaniu už spomínanej chudoby. Tento sektor zároveň poskytuje základné služby ako infraštruktúru v oblasti dopravy, telekomunikácií, vody a energie (*viď. graf 2*), ďalej zdravotníctvo, školstvo a financie, ktoré sú pre rast a zlepšenie života ľudí kľúčové (IFC, 2011).

Účasť súkromného sektoru v oblasti infraštruktúry v rozvojových krajinách, 1990-2008



Graf 2: Účasť súkromného sektoru v oblasti infraštruktúry v rozvojových krajinách ako % HDP (1990-2008)

Zdroj: IFC, 2011, upravené autorkou

Verejný sektor dnes umožňuje väčšiu angažovanosť súkromného sektoru prostredníctvom vhodnej regulácie, právneho štátu, inštitúcií, verejných investícií a bezpečnosti, zatiaľ čo súkromný sektor generuje inovácie, bohatstvo a dane, ako aj

d'alšie služby, ktoré napomáhajú verejnému sektoru zlepšiť jeho poslanie. Súkromný sektor môže byť veľmi efektívny pri dosahovaní spravodlivých výsledkov spojených s transparentnosťou a dobrou správou vecí verejných. Avšak firmy v rozvojových krajinách musia čeliť mnohým prekážkam vrátane problémov s prístupom k financiám, ďalej s infraštruktúrou, investičnou klímou či zručnosťami pracovníkov (IFC, 2011).

Relatívne nízka účasť súkromného sektoru v oblasti infraštruktúry v Afrike je veľkým problémom. Pri väčšine projektov je pravdepodobné, že budú mať podobu koncesných PPP, teda také druhy projektov, kde užívatelia služby platia skôr ako zaplatí orgán verejnej moci. V niektorých odvetviach, kde sú užívatelia tradične dotovaní vládou (často na úkor údržby danej infraštruktúry), sa ukazuje, že skutočné náklady na dotácie zobrazujú buď vyššiu úroveň štátnej podpory alebo výraznú potrebu reformy cla a taríf. Oba tieto problémy môžu spôsobovať výrazné riziko pre súkromný sektor. Odvetvia ako osobná železničná doprava alebo dodávanie vody, kde dochádza k rastu príjmov, sú často ovplyvnené problémami s výberom alebo úrovňou poplatkov, čo celý stav komplikuje. Preto má v tomto prostredí zapojenie súkromného sektoru tendenciu byť obmedzené len na riadenie alebo na leasingové zmluvy, ktoré zahŕňajú obmedzené kapitálové investície. Avšak sektor akým sú mobilné telefóny sa stal najväčším príjemcom súkromných investícií, pretože nemá ceny stanovené pod úrovňou nákladov (IBRD, 2009).

Veľké infraštruktúrne projekty môžu taktiež predstavovať riziko pre životné prostredie, ktoré by malo vzbudiť u investorov pozornosť, najmä ak sa jedná o *greenfield* projekty. Dopravné a energetické projekty môžu mať negatívne sociálne dopady, ako aj dopady na už spomínané životné prostredie. Takéto situácie si vyžadujú prehodnotenie projektu, jeho redesign, ďalšie investície, vynaloženie nákladov na náhradu škody ako aj výrazné zapojenie všetkých zainteresovaných strán, ktorým môže hroziť dokonca riziko straty dobrej povesti. Takže napriek značnému hydroenergetickému potenciálu Afriky sa počet vodných projektov financovaných zo strany súkromného sektoru doteraz pohyboval na nízkej úrovni v porovnaní s inými formami energetických projektov (IBRD, 2009).

Ako IBRD (2009) dopĺňa v rámci svojho Project Preparation Guide, pri projektoch, na ktorých sa podieľajú spoločne verejný a súkromný sektor, je dôležité zvážiť aj ďalšie riziká, akými sú veľkosť, technológie a pracovná sila. Ak sú projekty

príliš malé, môžu mať ťažkosti prilákať záujem súkromného partnera, pretože náklady na prípravu a riadenie projektu budú v pomere k potrebe investície vysoké. Na druhej strane, projekty ktoré sú príliš vysoké môžu prekročiť kapacitu uchádzačov o projekt ako aj zdrojov financovania, čo pre verejný sektor predstavuje sťažený efektívny presun rizika. Investori musia byť rovnako na pozore pri používaní neoverených technológií alebo pri používaní technológií za nových podmienok. Rizikom pre investorov môže byť aj pracovná sila, najmä ak spolupracujú na projekte, kde sú pracovníci presunutý z verejného sektoru, ktorý zároveň spravuje ich pracovné záležitosti.

2.2. Spolupráca súkromného sektoru a neziskových organizácií

V priebehu posledných tridsiatich rokov sa v rámci politiky posunuli vzťahy medzi vládami a nevládnymi rozvojovými organizáciami (NGDOs). Ako uvádza Osborne (2000), tento vzťah sa vyznačuje zvýšenou spolupracou a dialógom, novými formami práce, zavádzaním nových systémov poskytovania správ a začal byť kladený väčší dôraz na nákladovú efektívnosť a zodpovednosť. Ešte dôležitejšie je, že došlo k nárastu prostriedkov smerovaných do NGDOs na juhu. Multilaterálni aj bilaterálni donori uznávajú dôležitosť rozvoja občianskej spoločnosti, a taktiež kladú dôraz na silný tretí sektor. Následne dochádzalo k investovaniu do budovania inštitucionálnych kapacít a k podpore nových partnerstiev. Väčšina politikov a politik zdôrazňujú dôležitosť rozvoja nových partnerstiev ako neoddeliteľnej súčasť oficiálnej politiky vládnej pomoci.

NGDOs sú dnes považované za kľúčových aktérov v oblasti rozvoja, najmä potom ako došlo k dramatickému rozšíreniu ich práce. Niektorí sa zameriavajú na pomoc v núdzi, iní poskytujú odbornú technickú pomoc a ďalší sa venujú podpore spoločenských zmien či dokonca advokáciou. Ich rast bol čiastočne dôsledkom určitého rozčarovania nad úlohou a účinnosťou vlády v procese rozvoja, ako aj dominanciou neoliberalnej ideológie, následnou privatizáciou a tiež uzatváraním zmlúv mimo vládne služby. Ale taktiež sa jedná o uznanie úlohy NGDOs, ktoré dokážu presadiť účinné prvky zmien, so schopnosťou poskytovať pomoc vo vhodnom, citlivom a participatívnom duchu (Korten, 1990; Fowler, 1997 in Osborne, 2000). Dôsledky pokračujúceho rastu obyvateľstva, migrácie, urbanizácie, ale aj následky konfliktov a občianskych vojen naznačujú, že NGDOs majú trvalú úlohu. OSN pripomína, že na začiatku nového tisícročia bolo viac ako 100 krajín, ktorým sa darilo v porovnaní

s predchádzajúcimi 15 rokmi. Tieto indikátory chudoby boli na počiatku milénia skutočne prekvapujúce až šokujúce, aj napriek zjavným ekonomickým úspechom v niektorých dovtedy chudobných krajinách, a to najmä v juhovýchodnej Ázii (Osborne, 2000).

Prostredie, v ktorom sa NGDOs nachádzajú je náročné, pretože sa očakáva, že tieto organizácie pracujú v ťažkých podmienkach, v konfliktnom a post konfliktnom prostredí, či v netradičnom nastavení transformujúcich sa ekonomík východnej a strednej Európy či strednej Ázie, vrátane Číny a Severnej Kórei. Postupne dochádza aj k zvýšenému zapájaniu sa do menej tradičných odvetvových aktivít, ako napr. regenerácia životného prostredia, úvery a mikropôžičky, a celkovo riešenie konfliktov. Neziskové organizácie, sú ale taktiež pod určitým tlakom, a to od darcov a príjemcov, ktorí musia podobne rozširovať základ svojho projektu, zväčšovať a budovať dostatočné kapacity, takým spôsobom aby mali vplyv na rôzne oblasti. Toto náročné prostredie vyžaduje, aby organizácie čo najlepšie využívali obmedzené zdroje tým, že budú stavať na svojich silných stránkach a spolupracovať s ostatnými na doplnení svojich slabých stránok, ktoré majú za následok sériu dohôd o partnerstve a spolupráci medzi donormi, ministerstvami a NGDOs. Z týchto dôvodov je partnerstvo dnes považované za moderný spôsob riešenia problémov (Osborne, 2000).

2.3. Spolupráca súkromného sektoru a medzinárodných inštitúcií

„Jedného dňa sa Kofi Annan stretol so mnou, Tedom Turnerom, Billom Gatesom a ďalšími dvomi miliardármi a požiadal každého z nás, aby sme prispeli 1 miliardou dolárov do fondu“, spomína Nicolas Hayek, ktorý sa stal miliardárom vďaka vyrobeniu Swatch hodínok. A pokračoval ďalej: *„Všetci okrem Turnera odmietli. OSN totiž nepotrebuje mňa, ale potrebuje získať svoj vlastný rešpekt.“* (Guardian Weekly, 27 Aug.–2 Sept. 2004 in Bull, McNeill, 2007)

Pred niekoľkými rokmi bol takýto postoj bežný medzi najbohatšími podnikateľmi, ale postupne sa OSN a ďalším multilaterálnym organizáciám podarilo prilákať peniaze aj pozornosť nielen jednotlivých miliardárov, ale aj od súkromných spoločností, nadácií a obchodných či podnikateľských združení. Vytváraním partnerstiev medzi verejným a súkromným sektorom sa multilaterálne organizácie, ktorých štruktúra správy býva výrazne zameraná na štát, stále viac sústreďujú na využitie

finančných prostriedkov a odbornosti súkromného sektoru. Tieto partnerstvá sú spúšťané z rôznych dôvodov, ale hlavnou prioritou štátov, multilaterálnych organizácií a súkromného sektoru je snaha dosiahnuť všeobecne uznávané ciele (Tesner, Kell, 2000 in Bull, McNeill, 2007). Kritici dokonca tvrdia, že PPP partnerstvá sú takou časťou medzinárodnej spolupráce, ktorá podkopáva snahu o spoluprácu a rovnosť medzi štátmi (Zammit, 2003 in Bull, McNeill, 2007).

V posledných desiatich až pätnástich rokoch boli PPP výrazne diskutovanou témou v rámci multilaterálneho systému, avšak stále je veľmi komplikované tento fenomén kvantifikovať. K dispozícii nie sú žiadne presné údaje o počte partnerstiev medzi multilaterálnymi inštitúciami a súkromným sektorom, a dokonca každý pokus o odhad je značne skomplikovaný neexistenciou jednotnej, všeobecne akceptovanej definície PPP (Bull, McNeill, 2007).

Agentúry OSN, medzinárodné neziskové organizácie ako aj think tanky sa stali hlavnými príjemcami darov zo súkromného sektoru. Väčšina agentúr OSN prijíma dary od súkromného sektoru, ale aj napriek tomu existuje zopár príkladov, kedy poskytuje OSN granty alebo verejné príspevky na iniciatívy vytvorené spolu so súkromným sektorom. Konkrétne sa jedná napr. o Organizáciu pre výživu a poľnohospodárstvo (FAO), kde táto organizácia poskytuje nefinančné dary a služby pre spoločné kampane a zároveň akceptuje súkromné zdroje od ľudských, cez logistické, manažérske až po finančné prostriedky na konkrétne činnosti (FAO, 2012 in Di Bella et al., 2013). Ďalším príkladom je Medzinárodný fond pre poľnohospodársky rozvoj, ktorý poskytuje granty na zapojenie súkromného sektoru do rozvoja súkromnej sféry v Afrike (IFAD, 2012 in Di Bella et al., 2013). V prípade ďalšej multilaterálnej organizácie akou je Svetová banka došlo k zapojeniu súkromného sektoru, v porovnaní s OSN, úplne odlišným spôsobom. Takmer od začiatku dochádzalo v Svetovej banke k prepojeniu so súkromnými entitami, a to predovšetkým vďaka súkromným bankárom a americkým podnikateľom, ktorí prejavovali nemalý záujem, hlavne pri zakladaní samotného Medzinárodného menového fondu (IMF) a Svetovej banky (Peet, 2003 in Bull, McNeill, 2007). Záujem súkromných bankárov vo WB vyplýva z jej štruktúry financovania, pretože banka získava len malú časť dostupných zdrojov ako darov od členských štátov. Zvyšná časť je požičiavaná ako záruka na súkromných kapitálových trhoch s tzv. disponibilným kapitálom z členských krajín (Bøås, McNeill, 2003 in Bull,

McNeill, 2007). V rámci Svetovej banky dnes existujú dva druhy pôžičiek. Prvým druhom sú tzv. mäkké pôžičky, ktoré poskytuje banka prostredníctvom svojej Zahraničnej rozvojovej asociácie (IDA). Druhým typom sú naopak tvrdé pôžičky alebo úvery, ktoré štáty získavajú od Medzinárodnej banky pre obnovu a rozvoj (IBRD) (Bull, McNeill, 2007).

V rámci jednotlivých agentúr a programov, ktoré sú súčasťou OSN, sú PPP projekty pomerne bežnou praxou. Snáď najdlhšie skúsenosti a najviac úspechov v rámci fundraisingu má UNICEF, ktorý spolupracoval postupne s rôznymi súkromnými spoločnosťami a nadáciami. Určitá časť rozpočtu prichádza práve so spolupráce s organizáciami ako Gates Foundation, UN Foundation, Rotary International či The Hilton Foundation. Ako uvádzajú autori vo svojej knihe, za rok 2003 vďaka partnerstvu s týmito nadáciami vyzbieral UNICEF asi 31 miliónov amerických dolárov. Pri spolupráci so súkromnými spoločnosťami je táto organizácia ešte úspešnejšia. Opäť podľa údajov od Bulla a McNeilla (2007) sa podarilo UNICEF v roku 2003 získať viac ako 250 miliónov dolárov, pričom sa jednalo o rôznych partnerov, napríklad zo spoločností IKEA, Procter and Gamble, Coinstar alebo zo siete hotelov Sheraton. Práve po vzore UNICEF sa snažia podobným spôsobom získať finančné prostriedky a odborné znalosti aj ďalšie agentúry ako UNESCO, Program OSN pre životné prostredie (UNEP) či Úrad Vysokého komisára OSN pre utečencov (UNHCR) (Bull, McNeill, 2007).

Avšak práve fundraising, ktorý je s veľkou obľubou využívaný, je často vnímaný ako staromódna forma partnerstva so súkromným sektorom. V posledných rokoch majú multilaterálne organizácie záujem nielen o finančné zdroje zo súkromného sektoru, ale aj o prístup k odborným znalostiam, k manažérskym zručnostiam a k sieťam. Podobne aj mnohé súkromné spoločnosti prejavujú snahu podieľať sa na realizácii projektov, a nie iba darovať peniaze do fondov. Dnes sa súkromní partneri snažia aj o iný druh spolupráce s verejným sektorom, či multilaterálnymi organizáciami. Snahou je smerovanie súkromných investícií do konkrétnych projektov. Práve niekoľko multilaterálnych organizácií podporuje priame zahraničné investície do tých krajín a regiónov, kde sú najviac potrebné. Medzi príklady organizácií, ktoré podporujú takúto formu pomoci možno zaradiť Svetovú banku, ale aj UNDP a UNCTAD, ktoré spolupracujú s Medzinárodnou obchodnou komorou (ICC), Medzinárodnou finančnou

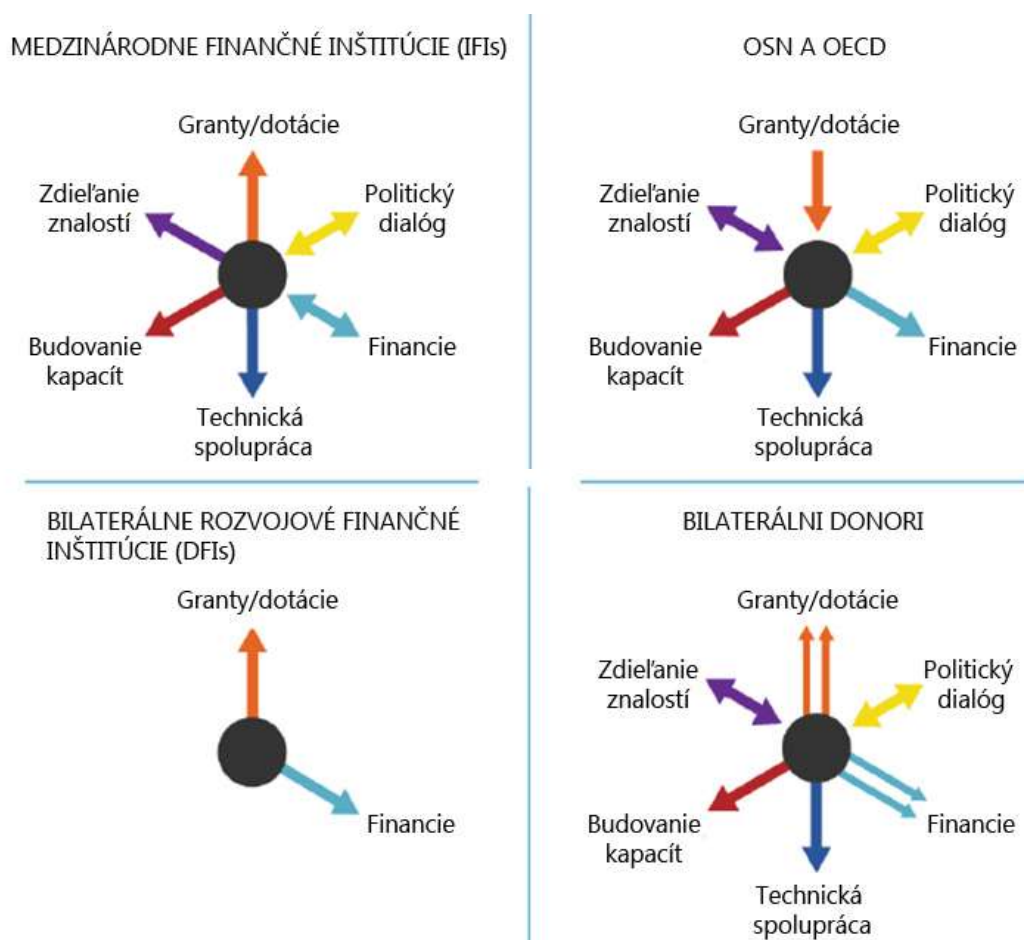
korporáciou (IFC) alebo aj s Medzinárodnou agentúrou pre investičné záruky (MIGA) (Bull, McNeill, 2007).

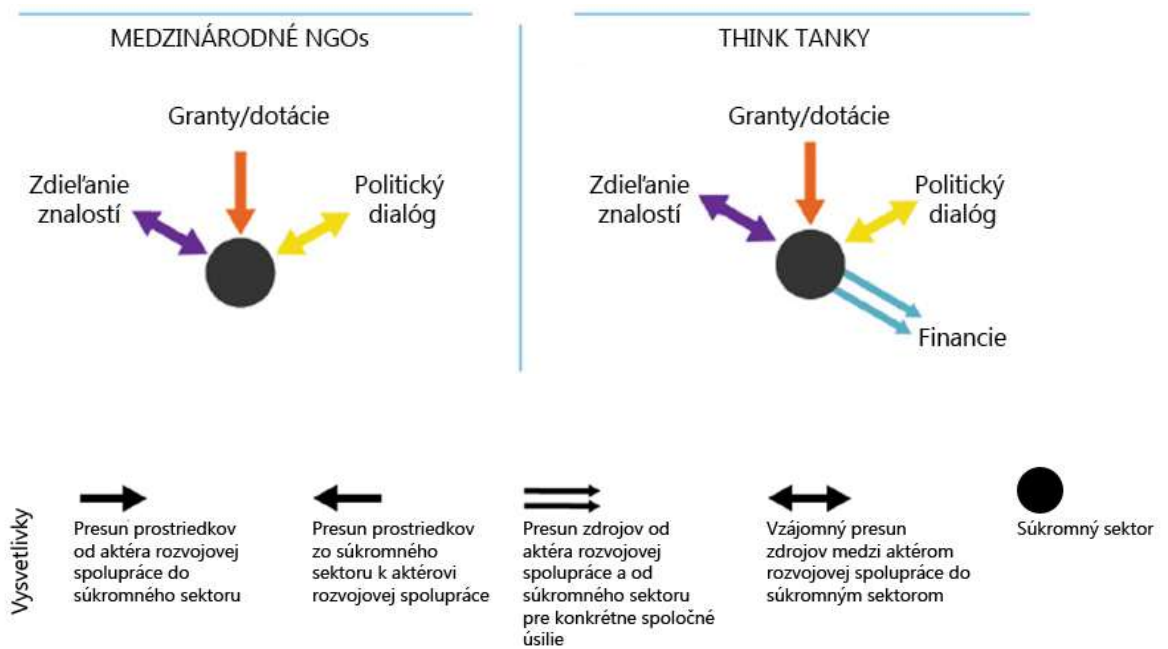
Spolupráca medzi súkromným sektorom a multilaterálnymi organizáciami má v niektorých prípadoch podobu tzv. politického partnerstva, ktoré vedie k vytváraniu formálnych aj neformálnych dialógov, ďalej k zdieľaniu poznatkov medzi OSN a súkromným sektorom s cieľom mať vplyv na politiku, či už sa jedná o politiku medzinárodných organizácií, vlád alebo korporácií. Príkladom takéhoto druhu partnerstva je už vyššie zmienený UN Global Compact (Bull, McNeill, 2007).

Väčšina partnerstiev zameraných na vytváranie a/alebo ovplyvňovanie globálnej politiky je pod patronátom len malého počtu orgánov OSN. Konkrétne sa jedná o kanceláriu Generálneho tajomníka OSN, o UNCTAD a o UNDP, ktoré patria medzi tie najhlavnejšie. Nezaostávajú ani agentúry ako UNESCO či WHO, ktoré taktiež spolupracujú s nadnárodnými spoločnosťami a/alebo súkromnými nadáciami na popredných politikách. Tieto partnerstvá sa vzájomne značne líšia, od globálnej po miestnu úroveň, ale aj v tom, akým problémom sa venujú. Spoločne sa snažia nájsť riešenia v oblasti ľudských práv, rozvoja súkromného sektoru, práv duševného vlastníctva, ďalej v otázkach globálneho zdravia či odlivu mozgov z východnej Európy. Orgány OSN so sebou prinášajú do týchto partnerstiev určitú mieru autority a odborných znalostí v rámci politických debát, ale zároveň poskytujú určitú neutrálnu platformu pre zvolávanie občianskej spoločnosti, vládnych úradníkov a biznisu. Súkromný sektor zasa poskytuje svoju silu pri presadzovaní zmien v politike v podobe podnikania, investícií a produktov. Výsledkom je prospech z politických zmien na medzinárodnej, národnej aj podnikovej úrovni pre obe strany, ktoré by nebolo inak možné dosiahnuť (Bull, McNeill, 2007).

Autori Di Bella a kolektív (2013) vo svojej knihe uvádzajú, že v prípade bilaterálnych donorov, väčšina grantov a dotácií súkromnému sektoru pochádza zo spolufinancovaných aktivít. Všeobecne platí, že dotácie sú poskytované za podmienok, ktoré si kladú za cieľ využiť doplnkové finančné prostriedky zo súkromného sektoru, a to často s použitím zodpovedajúcich iniciatív, pričom každý účastník prispieva na projekt 50 percentami čiastky.

Smerovanie peňažných aj nepenažných prostriedkov medzi aktérmi rozvojovej spolupráce a súkromným sektorom sú ďalším nemenej dôležitým prvkom, ktorý je potrebné sledovať. **Graf 3** znázorňuje, že Multilaterálne rozvojové finančné inštitúcie (DFIs), ako aj Medzinárodné finančné inštitúcie (IFIs) poskytujú granty a finančné prostriedky privátnemu sektoru. Bilaterálni donori zasa zdieľajú so súkromným sektorom riziká, a to prostredníctvom spolufinancovania aktivít s využitím ako grantov, tak aj ďalších finančných prostriedkov určených na tieto účely. OSN, medzinárodné NGOs a think tanky prijímajú dary od súkromného sektoru vo väčšej miere, ako je tomu pri poskytovaní grantov (Di Bella et al., 2013).





Graf 3: Smerovanie peňažných aj nepeňažných prostriedkov medzi aktérmi rozvojovej spolupráce a súkromným sektorom.

Zdroj: Di Bella et al., 2013, upravené autorkou

Takmer vo všetkých prípadoch, keď sa objavia príležitosti pre politický dialóg a zdieľanie znalostí, dochádza k častejším výmenám medzi aktérmi rozvojovej spolupráce a predstaviteľmi súkromného sektora, ako k ovplyvňovaniu politiky súkromného sektora zo strany aktérov rozvojovej spolupráce. Obe skupiny aktérov spoločne pracujú na rozvojovej politike. V prípade, ak dochádza k technickej spolupráci alebo k budovaniu kapacít, majú aktéri rozvojovej spolupráce tendenciu poskytovať tieto druhy skôr súkromnému sektoru, nie naopak (Di Bella et al., 2013).

Zmyslom partnerstiev medzi multilaterálnymi organizáciami a súkromným sektorom je mobilizovať finančné prostriedky za účelom dopracovania sa k určitému cieľu (napr. dosiahnutie jedného alebo viacerých cieľov v rámci MDGs). Takáto spolupráca sa snaží o mobilizáciu súkromných zdrojov buď formou fundraisingu alebo podporou cez priame zahraničné investície (FDI), ktoré prúdia do rozvojových krajín. Súkromný sektor vo všeobecnosti prináša veľký objem finančných prostriedkov a technických znalostí, zatiaľ čo OSN prispieva odbornými znalosťami priamo z terénu a politickými sieťami, čo zahŕňa politický dialóg s vládnymi úradníkmi. Partnerstvá medzi multilaterálnymi organizáciami a súkromným sektorom môže byť cenná pre obe strany zapojené do PPP. Pre súkromného hráča toto spojenie predstavuje, najmä pri FDI možnosť zníženia investičného rizika a/alebo vytváranie nových podnikateľských

príležitostí, ktoré by bez zapojenia medzinárodnej organizácie, ako napríklad OSN, neboli vôbec realizovateľné. Na druhej strane pre OSN predstavujú obrovské finančné zdroje súkromných partnerov potenciálne riešenie pretrvávajúcej rozpočtovej krízy (Bull, McNeill, 2007).

2.3.1. Financovanie a spolupráca súkromného sektoru s finančnými inštitúciami

V dokumente od International Finance Corporation (IFC, 2011) sa uvádza, že medzinárodné finančné inštitúcie vytvárajú pridanú hodnotu tým, že tlačia na limity súkromného sektoru. Tieto inštitúcie sa teda snažia o pomoc súkromnému sektoru fungovať lepšie v náročných oblastiach, avšak takéto snahy je potrebné prispôbiť jednotlivým typom krajín, pretože krajiny s nižšími príjmami alebo aj nestabilné krajiny majú väčšie ťažkosti s prilákaním kapitálu. Finančné inštitúcie teda pomáhajú pri financovaní ako základných, tak zložitejších projektov. Pri krajinách s vyššími príjmami, ktoré majú prístup ku kapitálu a poradenstvu lepším, sa IFIs zameriavajú na komplikovanejšie a rizikovejšie projekty s ďalšou pridanou hodnotou. Príkladom takýchto projektov môžu byť tie, ktoré sa orientujú na chudobné obyvateľstvo, ale aj na inovatívne priekopnícke investičné projekty, vrátane tých, ktoré fungujú v rámci partnerstva medzi verejným a súkromným sektorom. Pre maximalizáciu vplyvu IFIs je potrebné, aby partner spolupracoval s ďalšími aktérmi, vrátane súkromných investorov, ostatných medzinárodných finančných inštitúcií, vlád, neziskových organizácií a súkromných spoločností.

Súkromný sektor sa v rozvojových krajinách stretáva s mnohými obmedzeniami, a to najmä nedostatočným prístupom k financiám, zlou infraštruktúrou, nedostatočnými zručnosťami zamestnancov a nedostatočnou investičnou klímou. Medzinárodné finančné inštitúcie zamerané na privátny sektor môžu pomôcť pri týchto obmedzeniach poskytovaním dostatočných finančných a znalostných služieb súkromnému sektoru. IFIs môžu byť veľmi efektívne pri podpore rozvoja zameraním na odvetvia a projekty, kde dochádza k zabezpečeniu zdravých podnikateľských praktík či k využitiu partnerstva (IFC, 2011).

V rovnakom dokumente od International Financial Cooperation (2011) je na základe výskumu ukázané, že investície do infraštruktúry, ako verejné, tak aj súkromné, majú vysokú celkovú návratnosť. Práve rozsiahle investovanie do infraštruktúry je

spoločným rysom rýchlo rastúcich ekonomík. Infraštruktúra je tiež veľmi dôležitá v spojitosti s regionálnou integráciou, čo môže vytvoriť podmienky pre rast. Lepší prístup k infraštruktúre môže pomôcť znížiť chudobu tým, že bude ľuďom poskytnutý prístup na trhy a tým pádom aj zlepšený prístup k zdraviu, výžive a vzdelaniu. IFIs sa spolu so súkromným sektorom zameriavajú na zapojenie do širokého spektra infraštruktúrnych odvetví zahŕňajúcich napríklad energie, cesty, letiská, telekomunikácie, prístavy či vodu. PPP projekty, v rámci ktorých súkromní účastníci pracujú s vládami na zabezpečení kľúčovej infraštruktúry, sú často kritickými prvkami pre poskytovanie infraštruktúry. Medzinárodné finančné inštitúcie spolupracujú s vládami na zavedení regulačného prostredia, ale aj na zabezpečení financovania a zároveň pomáhajú s privatizáciou. PPP projekty je potrebné správne štrukturovať, aby došlo k zmierneniu vznikajúcich rizík. Dôležité je aj vhodné zapojenie a zdieľanie rizika so všetkými zúčastnenými stranami, pričom IFIs poskytujú pridanú hodnotu vo forme podpory, pretože ich postavenie je na križovatke medzi verejnými a súkromnými záujmami.

Vzhľadom ku zvýšenému dlhodobému dlhu a základnému kapitálu, ktoré ostávajú aj naďalej problémom v rozvojových krajinách, boli vytvorené rôzne mechanizmy, ktoré sa neustále rozvíjajú, a to najmä v rámci rozvojových finančných inštitúcií (DFIs) a vlád po celom svete, s cieľom zmierniť riziká projektov, či už tie všeobecné alebo špecifické, ktoré vznikajú pri financovaní projektov. Dobrým príkladom toho, ako môžu DFIs pomôcť dosiahnuť finančnú uzávierku pri veľkých komplexných PPP projektoch, s náročnými a často neočakávanými trhovými podmienkami, je projekt zameraný na výstavbu metrovej linky číslo 4 v brazílskom meste São Paulo. Financovanie verejného sektoru pri výstavbe tunelov metra poskytla Svetová banka spolu s Japonskou bankou pre medzinárodnú spoluprácu, zatiaľ čo financovanie koncesionárov bolo vedené Medziamerickou rozvojovou bankou (IDB) (Farquharson et al., 2011).

Rozvojové finančné inštitúcie (DFIs) môžu pri príprave projektu zohrať skutočne dôležitú úlohu, tým že pôsobia na obchodnú životaschopnosť a sú vnímané ako prístupné zdroje dlhodobého financovania. Tieto inštitúcie by mali byť zapájané už v ranej fáze projektu a zároveň by mali byť dôležitou súčasťou obchodne znejúcich aktivít. DFIs poskytujú bežne len časť potrebného financovania, čo ale môže aj tak

výrazne zlepšiť dôveryhodnosť projektu a poskytnúť väčšiu istotu pre ostatných partnerov, investorov a dodávateľov zodpovedných za dlhodobé financovanie, a to najmä s ohľadom na vnímanie politických rizík (IBRD, 2009). Niektoré rozvojové finančné inštitúcie tiež poskytujú určitý stupeň ochrany pre súkromný sektor ako svoj zaručený nástroj, a to predovšetkým v situáciách, keď sa jedná o platby zo strany verejného sektoru s ohľadom na prípadné politické riziká (Matsukawa, Habeck, 2007 in IBRD, 2009).

Dostupnosť financií predstavuje aj dnes výrazný problém v rozvojových krajinách, pretože dochádza k zvýšenému očakávaniu dopytu po investíciách. Rastúce ekonomiky v rozvojovom svete budú v najbližšom desaťročí potrebovať veľké kapitálové investície nad rámec toho, čo môže poskytnúť samotný verejný sektor (IFC, 2011). Mnohé primerane dobre riadené krajiny sú príliš chudobné na to, aby urobili prvé kroky k zlepšeniu situácie. Chýbajú im fiškálne prostriedky k investíciám do infraštruktúry, sociálnych služieb či dokonca vhodná verejná administratíva, ktorá by pomohla zlepšiť správu vecí verejných. Bez ciest, dopravy, pôdných živín, elektriny, bezpečného paliva využívaného pri varení, kliník a škôl, bude populácia trpieť chronickým hladom a chorobami, bez možnosti ochrániť seba samých. Bez zodpovedajúcich platov vo verejnom sektore a bez informačných technológií bude veľmi náročné pre tieto krajiny prilákať investorov zo súkromného sektoru, ale ani udržať svojich kvalifikovaných pracovníkov doma. Zároveň desiatky výrazne zadlžených chudobných krajín a krajín so stredne vysokými príjmami sú nútené míňať veľké čiastky financií, ktoré potom chýbajú vládam pri investíciách do ľudského kapitálu a infraštruktúry (UNDP, 2005).

Afrika ročne minie 45 miliárd amerických dolárov na riešenie problémov a potrieb spojených s infraštruktúrou. Avšak existujúce infraštruktúrne výdavky sú v Afrike vyššie ako sa pôvodne predpokladalo, a to aj po zohľadnení rozpočtov, mimorozpočtových výdavkov a externého financovania, ktoré zahŕňa oficiálnu rozvojovú pomoc (ODA), financie mimo OECD ako aj súkromnú účasť na infraštruktúre, čiže PPI. Táto úroveň výdavkov je spojená priamo s alokáciou pokrytia potrieb, čo však v praxi znamená, že niektoré krajiny míňajú viac na určité podsektory v rámci infraštruktúry, čím vznikajú medzery vo financovaní v ďalších čiastkových oblastiach (Foster, Briceño-Garmendia, 2010).

Podľa určitých odhadov by sa napríklad v subsaharskej Afrike malo investovať do infraštruktúry 93 miliárd amerických dolárov za rok, ale v skutočnosti sa podarilo doposiaľ investovať len 40 miliárd USD. Ďalší odhad predpokladá, že je potrebné do roku 2030 investovať do oblasti zmiernenia klimatických zmien v rozvojových krajinách 140 až 175 miliárd dolárov za rok, potom ďalších 83 miliárd do poľnohospodárstva v rozvojových krajinách a taktiež približne 25 až 30 miliárd USD za rok do rozvoja nemocníc, kliník a medicínskych distribučných skladov v rámci subsaharskej Afriky (IFC, 2011).

Vyjadrené v percentách hrubého domáceho produktu (HDP), sú výdavky na infraštruktúru porovnateľné naprieč rôznymi typmi krajín. Táto úroveň sa pohybuje okolo 5 až 6 percent HDP, s výnimkou krajín s nestabilnými nízkymi príjmami, ktorých výdavky dosahujú až okolo 10 percent ich HDP. V absolútnom vyjadrení (v amerických dolároch) majú najvyššie výdavky krajiny so strednými príjmami (cca 16 miliárd USD), čo vlastne reflektuje ich väčšiu kúpnu silu. Naopak nestabilné krajiny, nazývané aj *fragile states*, predstavujú malé množstvo celkových výdavkov na infraštruktúru (okolo 2 miliárd USD), čo reflektuje slabosť ekonomík týchto štátov (Foster, Briceño-Garmendia, 2010).

Úroveň úsilia, ktoré africké vlády vynakladajú na rozvoj svojej infraštruktúry, je v porovnaní s východoázijskými krajinami v posledných desaťročiach, značne nevýrazná. Napríklad Čína prijala jasnú stratégiu na zvýšenie investícií do infraštruktúry financovanej ako verejným, tak aj súkromným sektorom. Túto stratégiu možno považovať za prostriedok na dosiahnutie urýchleného hospodárskeho rastu. Fixný kapitál v rámci čínskej infraštruktúry sa medzi rokmi 1998 až 2005 viac ako zdvojnásobil, a v roku 2006 dosiahli investície do infraštruktúry viac ako 14 percent HDP, čo bola snáď najvyššia hodnota na svete (Foster, Briceño-Garmendia, 2010).

Externí finančníci v Afrike prispievajú približne polovicou celkových výdavkov na infraštruktúru, avšak bez započítania krajín so strednými príjmami do tohto údaju. Externé zdroje zahŕňajú ODA z členských krajín OECD, ďalej oficiálne financie z nečlenských krajín OECD (ako sú napríklad Čína, India alebo arabské fondy), tak aj z súkromných investícií do infraštruktúry. Tieto externé zdroje sú určené predovšetkým na investície zamerané na obnovu a rekonštrukciu aktív, ale vo väčšine prípadov nedochádza k tzv. OM alebo k správe a údržbe aktív. Od konca 90. rokov 20. storočia

bolo zapojenie súkromného sektoru do infraštruktúrnych projektov najväčším zdrojom externých financií. Ďalej nasledovala ODA a financie z nečlenských štátov OECD, ktoré sú porovnateľne veľké (Foster, Briceño-Garmendia, 2010).

Zároveň je potrebné doplniť, že malé a stredné podniky (SMEs) sú jadrom súkromného sektoru vo väčšine rozvojových krajín. Ale práve tieto podniky sa stretávajú so značnými problémami v oblasti investičného prostredia a financovania. Na druhej strane, SMEs môžu byť dôležitým prvkom pre potenciálny rýchly nárast zamestnanosti, vytvorenia príjmov a zníženia chudoby. Výskum naznačuje, že širší prístup k financovaniu takýchto podnikov bude pravdepodobne viesť k rýchlejšiemu rastu a zníženiu chudoby (IFC, 2011).

Napriec jednotlivými odvetviami je súkromný sektor výrazne zapojený do IKT, ktoré dosahujú najvyššie komerčné výnosy a to predovšetkým v krajinách so strednými príjmami alebo v štátoch bohatých na surovinové zdroje, pretože tieto krajiny majú najlepšiu schopnosť platiť za služby. Naopak toky v rámci ODA prednostne smerujú do krajín s nízkymi príjmami, ale nie do *fragile states*. Vďaka obmedzeným domácim zdrojom, ale zároveň adekvátnym inštitucionálnym kapacitám má súkromný sektor tendenciu sústrediť sa na verejné statky s vysokými sociálnymi výnosmi (napr. cesty a voda). Väčšina nečlenských krajín OECD svoje financie poskytuje na energiu, a v trochu menšej miere na železnice, čiže na odvetvia so silnými väzbami na priemysel a ťažbu, pretože títo investori preferujú krajiny bohaté na zdroje, kde sa výrazne prepájajú investície do infraštruktúry s ťažbou prírodných zdrojov (Foster, Briceño-Garmendia, 2010).

Vo vzťahu geografie a poskytovania externých financií možno vidieť tiež niekoľko rozdielnych situácií. Napríklad Keňa a Nigéria sa spoliehajú na PPI najviac. V Keni dochádza však ešte k doplneniu financií cez ODA a v Nigérii cez čínske financie. Krajiny, ktoré sa spoliehajú predovšetkým na finančné zdroje z nečlenských krajín OECD sú veľmi často producenti ropy, čiže Angola, Gabon, Guinea, Mauritánia a Sudán. Väčšina zostávajúcich krajín spolieha predovšetkým na tradičnú oficiálnu rozvojovú pomoc (patrí sem Burundi, Mali, Niger, Rwanda a Tanzánia). Ostatné krajiny ako DR Kongo alebo Guinea čerpajú financie ako od členov OECD, tak zo zdrojov mimo túto organizáciu. Je možné doplniť, že africké krajiny s veľkým prírodným bohatstvom sa vyznačujú najväčším objemom investícií zo strany súkromného sektoru.

V pomere k ich HDP, africké štáty so strednými príjmami nedosahujú až také výsledky, a dokonca v krajinách s nízkymi príjmami či vo fragile states majú toky zo súkromného sektoru hodnotu vyššiu ako jedno percento HDP (Foster, Briceño-Garmendia, 2010).

Čoraz významnejšiu úlohu zohrávajú regionálni investori, najmä z Južnej Afriky, a to v mnohých sektoroch africkej infraštruktúry, hlavne v oblasti energetiky a telekomunikácii, vďaka čomu sa stávajú súčasťou tržných procesov (IBRD, 2009).

2.3.2. Partnerstvo so súkromným sektorom v rámci MDGs

V roku 2000 bola na takzvanom Miléniovom summite v New Yorku prijatá Deklarácia tisícročia, ktorá následne vyústila do prijatia Rozvojových cieľov tisícročia, známych aj pod anglickou skratkou MDGs (Millenium Development Goals). Tento súbor cieľov si stanovil ako priority odstrániť chudobu, hlad, zlepšiť úroveň vzdelania či zdravotnej situácie v rozvojových krajinách, a to do roku 2015.

V rámci MDGs existujú indikátory, vďaka ktorým sa dá sledovať dosiahnutie konkrétneho cieľa. Práve posledný z ôsmich stanovených cieľov s názvom „Vytvorenie globálneho partnerstva pre rozvoj“ zahŕňa aj partnerstvo so súkromným sektorom (Bull, McNeill, 2007). V prípade cieľu 8, bodu F, ktorý sa venuje prínosu a úlohe súkromného sektoru pri poskytovaní prístupu k IKT, sa nepodarilo odraziť myšlienku cieľa s dôrazom na posilnenie súkromného a verejného sektoru. Tieto partnerstvá však získavajú na dôležitosti, pričom súkromný sektor momentálne prevláda v krajinách Blízkeho východu, severnej a subsaharskej Afriky, ako aj južnej Ázie, teda v regiónoch, kde takého zapojenie a využívanie prakticky neexistovalo. Partnerstvá verejného a súkromného sektoru takto prispievajú k budovaniu kapacít ľudí aj súkromného podnikania v rozvojových krajinách, s dôrazom na efektívnejšie využívanie technológií, podporu odborného vzdelávania a prípravu mladých ľudí z krajín s nízkymi príjmami (WHO, 2008).

Zároveň ako verejný, tak aj súkromný sektor hrajú obaja dôležitú úlohu pri takmer všetkých investíciách potrebných na dosiahnutie ôsmich cieľov v rámci MDGs. V niektorých oblastiach je súkromný sektor prevládajúci (napr. rast podnikania, vytváranie pracovných miest, zvyšovanie príjmov či produktivity). V iných je zasa dominantná vláda, u ktorej prevláda správa a regulačný rámec na podporu súkromného sektoru. Ďalším typom je mix zodpovedností, kde patrí ľudský kapitál, infraštruktúra,

veda a technika, a zároveň aj udržateľnosť životného prostredia. PPP spolupráca dokáže spolu dobre fungovať, ak je projekt kvalitne navrhnutý a nedochádza k rivalite medzi jednotlivými sektormi. Dôležité je, že krajiny, ktoré uviazli v extrémnej chudobe potrebujú jednoducho viac súkromných investícií vrátane prílevu kapitálu, vďaka čomu môže dôjsť k lepšej stimulácii rastu trhu. Avšak pre verejný sektor z toho vyplýva jedná nemalá úloha, ktorou je zabezpečenie adekvátnej infraštruktúry, pretože zlý stav dokáže odradiť potenciálnych súkromných investorov. Vďaka integrácií rozsiahlych infraštruktúrnych projektov na zníženie chudoby môžu rozvojové krajiny prilákať investorov a tým pádom aj splniť rozvojové ciele tisícročia. V krajinách s tržnou ekonomikou dokážu súkromné firmy prispievať k znižovaniu chudoby prostredníctvom mnohých kanálov. Snažia sa znižovať príjmovú chudobu v momente, keď začne stúpať produktivita, čo následne vedie k zvýšeniu počtu pracovných príležitostí (UNDP, 2005).

Hodnotenia a evaluácia ukazujú pridanú hodnotu PPP projektov. Podľa správy z Holandského ministerstva zahraničných vecí sa vďaka partnerstvu podarilo prispieť k zlepšeniu výsledkov MDGs, a to napríklad podporou vývoja produktov, kedy sa zistilo, že investície do medicíny pre HIV/AIDS, tuberkulózu a maláriu sa strojnásobili, a to práve vďaka zapojeniu súkromného sektoru. PPP projekty tiež pomohli zlepšiť prístup na trhy pre malých poľnohospodárov v Keni, vyššie príjmy pre producentov kakaa v Pobreží Slonoviny či prístup k základnej zdravotnej starostlivosti pre skupiny obyvateľov s nízkymi príjmami v Nigérii, Keni a Tanzánii. Avšak nie vždy je jednoduché vytvoriť úspešný PPP projekt, preto je dôležité sa zameriavať na jasné dohody o cieľoch a následne o výsledkoch (Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2011).

3. Prípadová štúdia – aplikácia fenoménu PPP na príkladoch z praxe

Spolupráca alebo partnerstvo medzi verejným a súkromným sektorom je postavené predovšetkým na reálnych projektoch, ktorých základným cieľom je zlepšenie konkrétneho problému či zlepšenie určitej situácie. Vlády, multilaterálne organizácie a verejný sektor ako taký, dnes v mnohých prípadoch trpia nedostatkom finančných prostriedkov na často veľké projekty. Avšak práve vďaka možnosti zapojenia súkromného sektoru sa otvára viac možností ako zabezpečiť pre obyvateľov, či už v rozvinutých alebo rozvojových krajinách, základné služby a infraštruktúru. Pre lepšie pochopenie teoretického konceptu PPP je potrebné nahliadnuť na praktické projekty. Prvý z nich je príkladom bežného DBFO projektu, zatiaľ čo druhý je známy ako *joint venture* projekt.

3.1. Projekt „Lesotho National Referral Hospital“

Projekt národnej referenčnej nemocnice v Lesothe je kontraktom medzi verejným a súkromným sektorom podpísaným na 18 rokov. Tento zámer na vytvorenie novej nemocnice v rámci PPP povolí vláde maximalizovať kvalitu aj kvantitu zdravotníckych služieb dostupných obyvateľstvu v rámci svojho obmedzeného rozpočtu, a to bez toho, aby došlo k nárastu minimálnych poplatkov, ktoré musia hradiť všetci pacienti. Okrem iného sa očakáva, že partnerstvo významne podporí miestnu ekonomiku (IBRD, 2009). Stavba bola zahájená v marci 2009, pričom spustenie klinických služieb bolo plánované už na konci toho istého roku, a otvorenie samotnej nemocnice v polovici roku 2011 (IFC, 2009).

V rámci snahy o vybudovanie a spustenie národnej nemocnice do prevádzky bol využitý typ PPP projektu známy aj ako DBF(E)O⁴, ktorý zahŕňa fázy návrhu, výstavby, čiastočného financovania, vybavenia a spravovania novej nemocnice s 390 lôžkami vo forme tzv. *greenfield* projektu. Zároveň druhá časť projektu je zameraná na rekonštrukciu, modernizáciu a prevádzkovanie ďalších troch mestských kliník (IBRD, 2009).

⁴ Design – Build – Finance (partly) – Equip – Operate

Lesothský projekt má kapitálovú hodnotu viac ako 100 miliónov dolárov a bude financovaný kombináciou komerčného financovania zo zdrojov Juhoafrickej rozvojovej banky, so štátnym príspevkom a súkromným kapitálom (IFC, 2009). Na celom projekte sa podieľa konzorcium nazývané Tsepong, pričom hlavný súkromný prevádzkovateľ, čiže spoločnosť Netcare, ktorá je popredným poskytovateľom zdravotnej starostlivosti v susednej Južnej Afrike, ale aj vo Veľkej Británii, vlastní 40 percent akcií v Lesothom vlastnených podnikoch, pričom v priebehu projektu sa jej akcie zvýšia až na 55 percent (Coelho Faustino, O'Farrell, 2009, IBRD, 2009). Ďalším členom je *Excel Health* (20 % akcií projektu), investičná spoločnosť so zameraním na lesothských špecialistov a praktických lekárov, tretím partnerom je juhoafrická investičná spoločnosť *Afri'nnai* (20 % akcií), a po 10 % akcií majú *Mohloli* – investičné oddelenie miestnej Obchodnej komory, a spoločnosť *Basotho Women's Investment Company*. Na pozícii poradcu pôsobí Medzinárodná finančná korporácia (IFC) a po finančnej stránke projekt zastrešuje Juhoafrická banka. Veľkou výhodou projektu je, že sa doňho zapojili aj miestni investori, lekári a poskytovatelia služieb. Je dôležité doplniť, že súkromnému sektoru zapojenému do konzorcia budú vládou vyplácané služby na zmluvnej úrovni výkonu po dobu trvania zmluvy, čo znamená, že správa projektu bude musieť byť monitorovaná samostatne a udržiavaná v chode po dobu kontraktu, čiže celých 18 rokov (IBRD, 2009). Projekt bol podporený zároveň z technickej pomoci vládami Holandska a Švédska, pričom na projekt bol udelený grant vo výške 6,25 milióna amerických dolárov z *Global Partnership for Output Based Aid*, ktoré boli použité na pôvodnú dodávku služieb v nových zariadeniach (IFC, 2009).

Lesothská vláda s podporou skupiny Svetovej banky, Medzinárodnej finančnej korporácie a ďalších rozvojových organizácií sa snažia o dlhodobú reformu miestneho zdravotníctva. Krajina potrebovala naliehavo vymeniť hlavnú nemocnicu v krajine, ktorou bola Nemocnica kráľovnej Alžbety II. Toto zdravotnícke zariadenie fungovalo len na minimálnej úrovni. Neúnosný stav priviedol vládu k prijatiu partnerstva medzi verejným a súkromným sektorom na projekt, ktorý mal postaviť, financovať a prevádzkovať novú nemocnicu, ktorá bude slúžiť zároveň ako okresná a krajská nemocnica pre približne pol milióna obyvateľov žijúcich v Maseru a blízkom okolí (IBRD, 2009).

Bežne PPP projekty v sektore zdravotníctva poskytujú služby formou jednoduchého outsourcingu (ako napríklad stravovacie služby alebo pranie bielizne), avšak existujú aj zložitejšie projekty spojené s návrhom, výstavbou a vybavením nemocníc (Coelho Faustino, O'Farrell, 2009). Projekt sa stal prvým svojho druhu v regióne, so zameraním na poskytovanie klinických služieb širokej verejnosti. V Juhoafrickej republike bolo v minulosti rozvinutých niekoľko nemocníc formou PPP modelu, kde súkromný partner poskytoval a udržiaval zariadenia zdravotníckej infraštruktúry pre verejný sektor na základe dlhodobej zmluvy, ale lesothský projekt je vnímaný ako model pre veľké zdravotnícke projekty, čím by mali inšpirovať aj ďalšie africké krajiny (IBRD, 2009). Lesothský PPP projekt je však svojou štruktúrou úplne prvý v Afrike, a jeden z mála podobných projektov na svete. Okrem návrhu, budovania a plnej prevádzky nemocnice a súvisiacich zdravotníckych zariadení, bude konzorcium Tsepong dodávať aj všetky klinické služby s cieľom poskytnúť zdravotnú starostlivosť lepšej kvality za dostupnú cenu. Práve Tsepong je zodpovedný nielen za dodanie klinických služieb, ale aj za nábor lekárov, zdravotných sestier a ostatného zdravotníckeho personálu. Taktiež sa podieľa na zabezpečení všetkého zdravotníckeho zariadenia a všetkých potrebných liečiv (Coelho Faustino, O'Farrell, 2009).

PPP nemocnica v Lesothe ukázala, že je možné spustiť ambiciózne projekt aj v krajine s nízkymi príjmami, najmä ak je vo výsledku dostupný pre krajinu a pacientov. Zároveň dochádza k atraktivite pre top súkromných investorov, k rozvoju služieb pre viac ľudí a nemocnica má tiež potenciál poskytovať vysoko kvalitné zdravotnícke služby (Coelho Faustino, O'Farrell, 2009). Lesotho zároveň čelí nedostatku vyškolených zdravotných pracovníkov, ale nová nemocnica môže krajine pomôcť udržať súčasných a prilákať nových lekárov a zdravotné sestry tým, že získajú lepšie pracovné podmienky a programy zamerané na profesijný rozvoj (IFC, 2009).

Nemocnica, ktorá bola v Lesothe vybudovaná za použitia verejno-súkromného financovania dnes poškodila rozpočtu na zdravotníctvo takým spôsobom, že tejto malej krajine hrozia finančné problémy. Totiž viac ako polovica celého rozpočtu (51 %) na zdravotníctvo bolo minúť na platby súkromnému konzorciu za vybudovanie a prevádzkovanie nemocnice v hlavnom meste Maseru. Podľa správy, ktorú uverejnil Oxfam, je zdravotná starostlivosť pre najchudobnejšie lesothské obyvateľstvo ohrozená, pretože nemocnica odčerpáva finančné zdroje, ktoré sú potrebné pre kliniky vo

vidieckych oblastiach. Vláda ročne minie takmer 67 miliónov dolárov na tento nemocničný komplex, ale aj na splátky úverov a na starostlivosť o pacientov. Lesotho zvyšuje svoj rozpočet na zdravotníctvo tak, aby boli splnené náklady nemocnice, zatiaľ čo v ostatných sektoroch, ako napríklad vzdelávanie a poľnohospodárstvo, sú rozpočty znižované (Boseley, 2014).

3.2. Projekt „Amsterdam Initiative against Malnutrition“

„Podvýživa je kritickým problémom, ale sme schopní ju zvládnuť a vyriešiť, ak sa zameriame na kreatívne riešenia a partnerstvá.“

(Jay Naidoo, Predseda správnej rady GAIN)

Lepší prístup k dobrej výžive je zásadný pre dosiahnutie Rozvojových cieľov tisícročia. Dnes takmer dve miliardy ľudí na celom svete sú ovplyvnení podvýživou alebo takzvaným skrytým hladom. Títo ľudia trpia chronickým nedostatkom základných vitamínov a minerálov vo svojej každodennej strave, preto pomoc, ktorá je im poskytovaná musí byť udržateľná, s praktickým a cenovo dostupným riešením. Kľúčové je skombinovanie vedomostí, skúseností a vstupov zo všetkých strán, ktoré sú zapojené do potravinového reťazca vrátane firiem, úradov, odborných inštitúcií aj neziskových organizácií (Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2011).

Tento projekt, v preklade Amsterdamská iniciatíva proti podvýžive (AIM), vznikol medzi holandskými verejnými a súkromnými stranami (*Univerzitou Wageningen, Royal DSM, AkzoNobel, Unilever, ICCO a Ministerstvom zahraničných vecí Holandského kráľovstva*) a ďalším aktérom – *Globálnou alianciou pre lepšiu výživu (GAIN)* (Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2011). Jedná sa teda o prepojenie vládnej inštitúcie so súkromným sektorom, ktorý je reprezentovaný niekoľkými národnými aj nadnárodnými spoločnosťami.

Amsterdamská iniciatíva proti podvýžive je spoločným podnikom alebo *joint venture*, teda takým typom PPP projektu, kde sa verejný a súkromný sektor stávajú spoločnými akcionármi v spojenej spoločnosti, pričom preberajú spoluzodpovednosť a spoluvlastníctvo za poskytovanie danej služby (Dewulf et al., 2012). To znamená, že Holandské ministerstvo zahraničných vecí spolu s GAIN a súkromnými aktérmi spoločne vytvárajú, financujú a spravujú poskytovanú službu. AIM je možné považovať

za jedinečné partnerstvo, ktoré spája nielen rôzne podniky, ale je tiež prvou iniciatívou pre prácu so súkromným sektorom v oblasti boja proti podvýžive v Afrike (Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2011).

Dnes sa iniciatívy zúčastňujú rôzne strany, ktorých snahou je zlepšiť potravinovú a výživovú bezpečnosť prostredníctvom širokého portfólia projektov. Tieto projekty sú realizované so zameraním na konečného spotrebiteľa. Od roku 2009, kedy bol projekt spustený, sa AIM rozrástla na iniciatívu, ktorej sa zúčastnilo 30 partnerov s inovatívnymi a udržateľnými riešeniami a záujmom znížiť podvýživu s použitím tržného prístupu a nového sociálneho modelu podnikania, ktoré sú finančne udržateľné (GAIN a, nedatované). Cieľom AIM iniciatívy sa stalo zníženie podvýživy pre 100 miliónov ľudí v Afrike do roku 2015, pričom je nadviazaná spolupráca so šiestimi africkými krajinami, konkrétne s Etiópiou, Ghanou, Juhoafrickou republikou, Keňou, Mozambikom a Tanzániou. Partneri v rámci AIM sa snažia prispôsobiť stratégiu pre jednotlivé krajiny tak, aby bola dosiahnutá správna výživa u obyvateľstva aj napriek nízkym príjmom. Práve vzhľadom na vysokú citlivosť týchto trhov na zvyšovanie cien je podstatné, aby bol vytvorený taký obchodný model, ktorý bude podporovať nové prístupy vo výrobe, balení, preprave a marketingu. Miestne authority a orgány zohrávajú významnú úlohu pri zaistení informovanosti spotrebiteľov o správnej výžive (Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2011).

Projekt pracuje na niekoľkých úrovniach, napríklad s farmármi, spracovateľmi potravín, supermarketmi, zdravotnými strediskami či laboratóriami. Miestni partneri sa ujali vedenia vo všetkých projektoch, nakoľko tzv. *bottom-up* prístup má tendenciu dosahovať väčšie úspechy (GAIN a, nedatované).

V roku 2013 získalo 8 projektov v rámci iniciatívy AIM odmenu od Holandského ministerstva zahraničných vecí vo forme dotácie na obdobie rokov 2014 – 2018 ako ocenenie v rámci Nástroja pre udržateľné podnikanie a bezpečnosť potravín. Cez tento nástroj bolo poskytnutých 50 percent finančných prostriedkov a zvyšných 50 percent investovali partneri AIM. Tieto projekty boli realizované v Keni, Tanzánii, Etiópii a v Južnej Afrike. Práve väčšina projektov v rámci AIM je podporená vládnyimi dotáciami, a to minimálne v počiatočnej fáze. Tieto dotácie sú určené na prekonanie určitej medzery, keď súkromný sektor vstupuje s novými produktmi na neisté trhy. Hlavnou výhodou Amsterdamskej iniciatívy proti podvýžive je, že poskytuje platformu,

kde sa firmy a organizácie môžu od seba navzájom učiť a posilňujú sa tak nové projekty (GAIN a, nedatované).

Je vhodné doplniť, že už na začiatku iniciatívy sa Centrum pre rozvoj inovácií (CDI) z Univerzity Wageningen snaží o rozvoj jedinečného partnerstva medzi verejným a súkromným sektorom s miestnymi subjektmi v rozvojových krajinách, a to predovšetkým v boji proti podvýžive. CDI hrá dôležitú úlohu pri budovaní systému monitoringu a evaluácie v rámci rôznych AIM projektov (Door Wageningen UR Centre for Development Innovation, 2013). AIM využíva trhový prístup a vyvíja nové sociálne obchodné modely, tak aby sa ubezpečil, že projekty sú finančne udržateľné v dlhodobom horizonte. Jedná sa predovšetkým o podporu inovácií výrobkov či o využívanie miestnych surovín. Cieľom je vytvoriť zmeny v systéme a odstrániť prekážky brániace vstupu na trh s výživnými výrobkami (GAIN b, nedatované).

Zúčastnené spoločnosti Unilever, Royal DMS, AkzoNobel, SPAR a Rijk Zwaan sú všetci odborníkmi v oblasti vývoja, marketingu a predaja bezpečných vysoko kvalitných produktov (napr. doplnky stravy). Ďalší partneri iniciatívy, ako napríklad HIVOS, ICCO, BoPInc alebo GAIN, disponujú vedomosťami a sieťami v projektových krajinách. Nadácia Rabobank pomáha zlepšiť v cieľových krajinách prístup k financiám a Holandské ministerstvo zahraničných vecí je významným partnerom, ktorý sa podieľa na spolufinancovaní celej iniciatívy. Najdôležitejší sú však miestni partneri, ktorí pôsobia v popredí projektov (Door Wageningen UR Centre for Development Innovation, 2013).

Zaujímavosťou je aj to, že jeden z partnerov iniciatívy AIM, konkrétne Nadácia Rabobank vytvorila špeciálny fond na podporu a evaluáciu projektov malých a stredných podnikov, ktoré chcú založiť firmy v oblasti výživy, a to ako s cieľom finančnej návratnosti, tak sociálnych dopadov. V ideálnom prípade budú môcť do tohto fondu investovať ľudia a inštitúcie z celého sveta, čím podporia samotnú AIM iniciatívu (GAIN a, nedatované).

Záver

Public-private partnership je koncept bez jednotnej definície, ktorého história siaha do dávnej minulosti. Prvé pokusy o spoluprácu verejných a súkromných aktérov sa objavovali už v antickom Grécku a v starovekom Ríme. Postupom času sa z takéhoto druhu spolupráce stal populárny a rozšírený koncept. Medzi najslávnejšie príklady financované verejným a súkromným sektorom na základe vzájomnej dohody patrí napríklad stavba Eiffelovej veže v Paríži alebo Suezského prieplavu v Egypte. Najintenzívnejším obdobím rozšírenia PPP projektov sa stal začiatok 90. rokov 20. storočia, kedy verejno-súkromná spolupráca zažila doslova boom.

Ako sa uvádza v dokumentoch holandského Ministerstva zahraničných vecí, partnerstvo medzi verejným a súkromným sektorom je všeobecne definované ako forma spolupráce medzi vládou a obchodnými zástupcami, pričom tu môžu byť zahrnuté aj dobrovoľnícke organizácie ako NGOs alebo odbory, ktorí sa spolupodieľajú na dosiahnutí spoločne vytýčených cieľov alebo vykonávajú spoločnú úlohu za predpokladu, že príjmu riziká a povinnosti, a zároveň budú zdieľať kompetencie a zdroje, ktoré pre nich vyplývajú zo vzájomnej spolupráce (Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2013). Častým omylom je, že ľudia si mýlia spoluprácu verejného a súkromného sektoru s privatizáciou, ktorú je možné pre zjednodušenie chápať ako vrcholné štádium angažovanosti súkromného aktéra.

Public-private partnership má dnes svoje miesto vo väčšine rozvinutých krajín, ale začína byť využívané už aj v rozvojovom svete, kde je potreba takýchto druhov projektov vysoká. V súčasnosti verejný sektor vo väčšine prípadov náročné investičné projekty sám nezvláda realizovať, preto potrebuje pomoc od súkromných spoločností. Výhodou pri tomto druhu spolupráce je, že verejný sektor si ponecháva časť kompetencií, vďaka čomu má určitý dohľad nad výstavbou či prevádzkou. Projekty, na ktorých spolupracujú verejní a súkromní partneri, sú typicky využívané pri navrhovaní, stavbe, financovaní, správe či údržbe infraštruktúrnych aktív a základných služieb, akými sú napríklad cesty, mosty, železnice, nemocnice, školy, čističky odpadových vôd a kanalizácie, ale aj poľnohospodárske, telekomunikačné projekty či projekty v oblasti informatizácie spoločnosti.

Projekty sú v súčasnosti populárne aj v oblasti poskytovania rozvojovej spolupráce. Na financovaní a budovaní projektov za asistencie súkromného sektoru sa dnes podieľajú nielen vlády jednotlivých krajín, ale aj multilaterálne organizácie, neziskové organizácie a dokonca aj jednotlivci. Privolaním súkromného sektoru do tohto prostredia došlo taktiež k zapojeniu do medzinárodných dialógov o globálnych problémoch. Práve spojenie finančných prostriedkov, skúseností, znalostí, technologických postupov a inovatívnych nápadov dokáže vytvoriť zaujímavé, kreatívne projekty, vďaka ktorým môže dôjsť k výraznému zlepšeniu aktuálneho stavu.

Cieľom diplomovej magisterskej práce bolo nájsť odpoveď na výskumné otázky. Prvá z nich je: *Aké sú výhody a nevýhody spolupráce verejného a súkromného sektoru pri poskytovaní rozvojovej pomoci?* PPP projekty sú dnes vyhľadávanou možnosťou ako realizovať finančne aj časovo náročný rozvoj infraštruktúry a základných služieb. Výhodou týchto projektov je, že sú vytvárané na dlhšie obdobie, takže dochádza k úsporám z rozsahu a čo najnižším nákladom, zároveň sa znižujú riziká plynúce z projektu, a vďaka projektom sa darí implementovať dobrú správu vecí verejných, čo môže zredukovať korupčné praktiky. Ďalšou výhodou je prenášanie zručností, vedomostí a skúseností medzi partnermi projektu, čo môže viesť k väčšej efektívnosti, aj k inovatívnym riešeniam. Pri projektoch, ktoré sú realizované v rozvojových krajinách je možné považovať za jasnú výhodu, že krajiny pri realizácii projektov nie sú závislé len na oficiálnej rozvojovej pomoci, ale vďaka súkromným partnerom môžu získať väčšie objemy financií ako aj know-how. Prirodzene však pri PPP projektoch existujú aj negatívne stránky, ako napríklad počet strán, ktoré sa na projekte podieľajú, pretože často dochádza k vytváraniu súkromných konzorcií zložených z niekoľkých, v určitých prípadoch dokonca až desiatok, súkromných spoločností. Z toho vyplývajú komplikované kontrakty s vysokými transakčnými aj dodatočnými nákladmi, ktoré nie sú vždy správne riadené. Veľkým rizikom je aj stav, keď by sa ocitol v platobnej neschopnosti súkromný partner alebo ak by sa súkromná strana snažila znižovať svoje náklady na projekt až do takej miery, že zníži kvalitu služby pre konečného užívateľa. Privátne kapitálové toky sú zároveň náchylné na finančné krízy, čo spôsobuje zníženie zdrojov partnerov projektu. Na tento posledný bod doplatili africké krajiny koncom 90. rokov 20. storočia v dôsledku finančnej krízy na ázijských trhoch.

Druhou výskumnou otázkou je *Aká môže byť motivácia súkromných firiem prispieť k zlepšeniu situácie v rozvojových krajinách?* Prvotnou motiváciou každej firmy je prirodzene diferenciácia, rozpoznanie ich značky a samozrejme úspora nákladov. Zásadným motorom je pre súkromnú firmu ekonomický zisk, čo ju motivuje ďalej zlepšovať svoje výkony a znižovať náklady na projekt. Dnes sa však súkromné spoločnosti zapájajú aj kvôli určitému druhu prestíže, ktorá im nepriamo zabezpečí reklamu. Množstvo firiem sa snaží o získanie prístupu k vstupom a práci v rámci globálnych dodávateľských reťazcov. Práve toto vedie k snahám o zladenie sa s rozvojovými cieľmi a snahou o zapojenie do rozvojovej agendy. Firmy sa zapájajú do aktivít na základe strategických rozhodnutí odlišiť sa na konkurenčných trhoch. Ďalšou motiváciou pre zapojenie do projektu v rozvojových krajinách môžu byť historické väzby a vzťahy s miestnou komunitou. V neposlednom rade súkromné firmy vyhľadávajú nové rastúce trhy, kde by mohli expandovať ako výrobcovia, zamestnávateľia, ale predovšetkým predajcovia. Mnohé firmy dokonca uvádzajú, že ak vykonávajú svoje aktivity s ohľadom na blaho miestnych obyvateľov, vďaka tomu dokážu vytvoriť vhodné prostredie pre podnikanie, lepšie riadiť riziká, zlepšiť kvalitu života chudobných ľudí a zvýšiť svoje zisky v čase.

Na reálne projekty, ktoré boli v diplomovej magisterskej práci prezentované v poslednej kapitole, je tiež možné nahliadať cez tieto dve výskumné otázky. V prípade prvého projektu **Národnej referenčnej nemocnice v Lesothe** existuje niekoľko výhod, ale aj nevýhod spojených s využitím PPP, ktoré sa vzájomne prelínajú. Cieľom vlády v spolupráci so Svetovou bankou a ďalšími organizáciami je reforma zdravotníctva, preto za veľkú výhodu spolupráce medzi verejným a súkromným sektorom možno považovať fakt, že došlo k samotnej realizácii zámeru, nakoľko lesothská vláda nedisponovala dostatkom vlastných finančných zdrojov na tak rozsiahly projekt. Výhodou je aj to, že nemocnica je sprístupnená pre všetkých obyvateľov, nielen pre majetnejšie spoločenské vrstvy. Ďalším pozitívom je, že do projektu sa zapojili miestni lekári, investori a poskytovatelia služieb, nielen medzinárodné súkromné spoločnosti. Taktiež projekt národnej nemocnice pomohol k miernemu zníženiu tzv. *brain drain* (odliv mozgov), pretože v minulosti väčšina lekárov a zdravotných sestier, ktorých je v krajine aj tak málo, odchádzali za prácou do susedných štátov. Naopak za značné nevýhody možno považovať, že nemocnica vybudovaná vďaka verejno-súkromnému financovaniu výrazne uškodila štátnemu rozpočtu. Vláda bola donútená presunúť

financie zo sektorov vzdelávania či poľnohospodárstva práve na zdravotníctvo, pretože viac ako polovica rozpočtu v tomto sektore bola minutá na platby súkromnému konzorciu zapojenému do projektu Národnej referenčnej nemocnice. Rast nákladov pre vládu bol spôsobený aj tým, že došlo k vyššiemu počtu pacientov oproti pôvodnému predpokladu. Veľkým problémom alebo nevýhodou, ktorú je dôležité zmieniť je fakt, že vláda kvôli svojej aktuálnej finančnej situácii platí konzorciu mesačné splátky s oneskorením, čo nepridáva samotnej vláde na kredite. Práve z tohto dôvodu môže nastať akési odlákanie potenciálnych investorov do zapojenia sa do projektov v spolupráci s lesothskou vládou (Oxfam, 2014). Kvôli projektu došlo zároveň k ohrozeniu ostatných zdravotníckych zariadení v krajine, ktoré poskytujú starostlivosť najchudobnejšiemu obyvateľstvu, pretože nie je dostatok financií na ich spravovanie, či dokonca modernizáciu. Ďalšou, s týmto spojenou nevýhodou je, že miestni obyvatelia často nemajú dostatočné finančné prostriedky na dopravu do hlavného mesta, kde by im bola poskytnutá adekvátna starostlivosť (Oxfam, 2014). Druhá výskumná otázka sa zameriava na motiváciu súkromného partnera prispieť k zlepšeniu situácie v rozvojovej krajine. V rámci tohto projektu nie je motivácia úplne jasná. Avšak spoločnosť Netcare, ktorá má medzi 40 až 55 percentami akcií v projekte Národnej referenčnej nemocnice, a ktorá pôsobí aj v susednej Juhoafrickej republike ako popredný poskytovateľ zdravotnej starostlivosti, môže byť motivovaná finančnými ziskami. Už v minulosti prichádzalo veľké množstvo referovaných pacientov z Lesotha do JAR, takže spoločnosť mohla vidieť v tomto projekte investičnú príležitosť, nakoľko pri tomto konkrétnom projekte došlo zo strany spoločnosti aj k vybaveniu nemocníc či k výberu zdravotníckeho personálu.

Druhý projekt, **Amsterdamská iniciatíva proti malárií**, je rozsahom aj počtom zapojených partnerov väčší ako prvý príklad. Nejedná sa však o úplne typický PPP projekt, nakoľko jeho zámerom je snaha o zlepšenie globálneho problému, akým je podvýživa, pričom sa partneri projektu snažia o cenovo dostupné riešenie. Výhodou je, že sa do projektu zapojili všetky strany od úradov, cez odborné inštitúcie, súkromné spoločnosti až po neziskové organizácie, a to formou spoločného podniku alebo *joint venture*, vďaka ktorému preberajú spoluzodpovednosť aj spoluvlastníctvo za celý projekt. Ďalším pozitívom tejto iniciatívy je, že sú zapojené aj miestne authority a orgány, ktoré zabezpečujú informovanosť miestneho obyvateľstva. Projekt je postavený na tzv. *bottom-up* prístupe, kedy miestni partneri prebrali vedenie vo

všetkých projektoch, vďaka čomu existuje väčšia šanca na úspech. Najväčšou výhodou je, že táto iniciatíva poskytuje platformu pre firmy a organizácie, kde vzájomne pracujú na nových projektoch v rámci Amsterdamskej iniciatívy proti podvýžive. Ďalšou výhodou je, že došlo k vybudovaniu systému monitoringu a evaluácie jednotlivých projektov v rámci AIM. Medzi výhody projektu patrí tiež snaha o finančnú udržateľnosť z dlhodobého hľadiska či využívanie miestnych surovín. Naopak nevýhodou projektu môže byť jeho komplikovanosť, pretože sa jedná o iniciatívu, ktorá zahŕňa niekoľko projektov od tých zameraných na zlepšenie stavu výživy miestneho obyvateľstva až po podporu malých a stredných podnikov v oblasti výživy. V prípade tak rozsiahleho projektu ako je AIM môže dôjsť k stavu, kedy nebudú na všetky časti dostupné dostatočné finančné zdroje, pretože vyriešiť tak globálny problém, akým je podvýživa v rozvojových krajinách, je veľmi náročné ako z časového, tak predovšetkým finančného hľadiska. Ďalšou potenciálnou nevýhodou môže byť snaha nadnárodných korporácií, ktoré sa podieľajú na iniciatíve ako partneri projektu importovať svoje produkty do rozvojových krajín vo väčšom rozsahu, čo môže narušiť prirodzenú konkurencieschopnosť na miestnych trhoch. Pri odpovedi na druhú výskumnú otázku možno poznamenať, že jednou z motivácií pre súkromných partnerov môžu byť vládne dotácie, ktoré pomáhajú súkromnej strane prekonať v počiatočnej fáze určitú medzeru pri vstupe na neisté trhy s novými produktmi. Ďalšou motiváciou súkromných spoločností je zlepšenie ich imidžu v očiach spotrebiteľov. Ak si spotrebiteľ uvedomí, že daná spoločnosť pomáha v rozvojových krajinách, môže to do značnej miery ovplyvniť jeho preferencie pri nákupe produktov.

Záverom možno zhodnotiť, že spolupráca medzi verejným a súkromným sektorom je staro-nový koncept, ktorý v posledných rokoch zaznamenáva rozmach v rozvojových krajinách. Na konkrétnych príkladoch vidieť, že PPP projekty v praxi fungujú, avšak je dôležité dbať na to, aby obe strany dodržiavali svoje záväzky vyplývajúce zo zmluvy, snažili sa pomôcť vláde s finančne náročnými investičnými projektmi a poskytli dostatočnú kvalitu danej služby.

Zhrnutie

Partnerstvo verejného a súkromného sektoru predstavuje v dnešnom svete stále viac populárnu formu spolupráce v rozvinutých aj rozvojových krajinách. Pre časté nedostatky finančných zdrojov nadväzujú verejní aktéri vzťahy so súkromnými spoločnosťami, s cieľom vytvoriť alebo realizovať rozsiahlejšie projekty, predovšetkým z oblasti infraštruktúry a základných služieb. Cieľom tejto práce bolo poskytnúť pohľad na koncept PPP a následne aj na konkrétne projekty. V úvodnej časti práce sú predstavené teoretické poznatky o vzťahoch medzi verejným a súkromným sektorom. Druhá kapitola následne rieši koncept PPP v rozvojovom prostredí. Pozornosť je tu venovaná aj spolupráci súkromných firiem s multilaterálnymi organizáciami. V záverečnej časti diplomovej práce sú uvedené dva konkrétne projekty vo forme prípadovej štúdie, ktoré sa podarilo v rámci PPP realizovať.

Kľúčové slová: Public-private partnership; rozvojová pomoc; projekty; multilaterálne organizácie; súkromný sektor

Summary

Public-private partnership represents in today's world increasingly popular form of cooperation in both developed and developing countries. Because of frequent lack of financial resources, the public actors are creating relations with private companies to develop or implement larger projects, particularly in the area of infrastructure or basic services. The aim of this work was to provide insight into the PPP concept and also on specific real projects. In the introductory part of the paper is presented the theoretical knowledge about relationship between the public and private sectors. The second part then addresses the concept of PPP in the development environment. The attention is given here also to the partnership of private companies with multilateral organisations. The final part of this diploma thesis includes a case study of two real projects that are managed under the Public-private partnership.

Key words: Public-Private Partnerships; development assistance; projects; multilateral organisations; private sector

Zoznam zdrojov

AKINTOYE, A., BECK, M. & C. HARDCASTLE. (2003) *Public-Private Partnership. Managing Risks and Opportunities.* Oxford: Blackwell Publishing Company. ISBN 0-632-06465-X

BOSELEY, S. (2014) *Half of Lesotho health budget goes to private consortium for one hospital.* (On-line) Londýn: The Guardian. Dostupné z:
<<http://www.theguardian.com/world/2014/apr/07/lesotho-health-budget-private-consortium-hospital>> (cit. 29. 3. 2015)

BOUSSABAINÉ, A. (2014) *Risk Pricing Strategies for Public-Private Partnership Projects.* Západný Sussex: John Wiley & Sons, Ltd. ISBN 978-1-4051-7792-4.

BULL, B., MCNEILL, D. (2007) *Development Issues in Global Governance. Public-Private Partnerships and Market Multilateralism.* Oxon: Routledge. ISBN10 0-415-393915-9.

BULT-SPIERING, M., DEWULF, G. (2006) *Strategic Issues in Public-private partnerships : an International perspective.* Oxford: Blackwell Publishing Ltd. ISBN-13: 978-1-4051-3475-0.

COELHO FAUSTINO, C., O'FARRELL, C. (2009) *Breaking New Ground: Lesotho Hospital Public-Private Partnership—A Model for Integrated Health Services Delivery.* (On-line) Washington, D.C.: International Finance Corporation – IFC Smart Lessons. Dostupné z:
<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/72379880498390c582f4d2336b93d75f/Lesotho%20Hospital_Smartlesson.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=72379880498390c582f4d2336b93d75f> (cit. 29. 3. 2015)

CRUZ OLIVEIRA, C., MARQUES CUNHA, R. (2013) *Infrastructure Public-Private Partnerships. Decision, Management and Development.* Berlín: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. ISBN 978-3-642-36909-4

DELMON, J. (2011) *Public-Private Partnership Projects in Infrastructure: An Essential Guide for Policy Makers.* New York: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-76396-7.

DEWULF, G., BLANKEN, A. & M. BULT-SPIERING. (2012) *Strategic Issues in Public-Private Partnerships*. Chichester: Wiley-Blackwell – A John Wiley & Sons, Ltd., Publication. ISBN 978-0-470-65635-8

DI BELLA, J., GRANT, A., KINDORNAY, S. & S. TISSOT. (2013) *Mapping Private Sector Engagements in Development Cooperation*. (On-line) The North-South Institute. Dostupné z: <<http://www.nsi-ins.ca/wp-content/uploads/2013/09/Mapping-PS-Engagement-in-Development-Cooperation-Final.pdf>> (cit. 21. 3. 2015)

Door Wageningen UR Centre for Development Innovation. (2013). *CDI key contributor public-private partnership nutrition security in Asia and Africa*. (On-line) Wageningen. Dostupné z: <<http://www.wageningenur.nl/nl/show/CDI-key-contributor-publicprivate-partnership-nutrition-security-in-Asia-and-Africa.htm>> (cit. 29. 3. 2015)

FOSTER, V., BRICEÑO-GARMENDIA, C. (eds.) (2010) *Africa's Infrastructure. A Time for Transformation*. (On-line) Washington: The International Bank for Reconstruction and Development. Dostupné z: <<http://www.infrastructureafrica.org/system/files/Africa%27s%20Infrastructure%20A%20Time%20for%20Transformation%20FULL%20TEXT.pdf>> (cit. 19. 3. 2015)

GAIN a – Global Alliance for Improved Nutrition. (nedatované) *Amsterdam Initiative against Malnutrition*. (On-line) Amsterdam. Dostupné z: <<http://www.gainhealth.org/knowledge-centre/project/amsterdam-initiative-against-malnutrition/>> (cit. 25. 3. 2015)

GAIN b. (nedatované) *About – Global Platforms – Amsterdam Initiative against Malnutrition*. (On-line) Amsterdam. Dostupné z: <<http://www.gainhealth.org/about/global-platforms/#aim>> (cit. 27. 3. 2015)

IBRD – International Bank for Reconstruction and Development. (2009) *Attracting Investors to African Public-Private Partnerships. A Project Preparation Guide*. Washington: The World Bank. ISBN 978-0-8213-7730-7.

IBRD. (2012) *Public Private Partnerships Reference Guide. Version 1.0*. (On-line) Washington: The World Bank. Dostupné z: <<http://wbi.worldbank.org/wbi/Data/wbi/wbicms/files/drupal-acquia/wbi/WBIPPIAFPPReferenceGuidev11.0.pdf>> (cit. 16. 2. 2015)

IFC – International Finance Corporation. (2009) *Lesotho: National Referral Hospital.* (On-line) Washington, D. C.: Infrastructure Advisory Services. Dostupné z: <http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2010/03/15/000333037_20100315003221/Rendered/PDF/531700BRI0Succ10Box345599B01PUBLIC1.pdf> (cit. 28. 3. 2015)

IFC. (2011) *International Finance Institutions and Development through the private sector.* (On-line) Washington, D.C. Dostupné z: <http://www.miga.org/documents/IFI_report_09-13-11.pdf> (cit. 21. 3. 2015)

GRIMSEY, D., LEWIS, K. M. (2004) *Public Private Partnerships. The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance.* Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. ISBN 1 84064 711 6.

LUCCI, P. (2012) *Post-2015 MDGs: What Role for Business?* (On-line) Londýn: Overseas Development Institute. Dostupné z: <<http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/7702.pdf>> (cit. 29. 3. 2015)

Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands. (2011) *Public-private partnerships. Ten ways to achieve the Millennium Development Goals.* (On-line) Haag: Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands. Dostupné z: <http://www.minbuza.nl/binaries/content/assets/minbuza/en/import/en/key_topics/development_cooperation/partners_in_development/public_private_partnerships/public-private-partnerships-ten-ways-to-achieve-the-mdgs> (cit. 29. 3. 2015)

Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands. (2013) *IOB Study – Public-Private Partnerships in developing countries. A systematic literature review.* (On-line) Haag: Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands. Dostupné z: <<http://www.government.nl/documents-and-publications/reports/2013/06/13/iob-study-public-private-partnerships-in-developing-countries.html>> (cit. 21. 2. 2015)

OECD – Organisation for Economic Co-Operation and Development. (2010) *Dedicated Public Private Partnership Units. A Survey of Institutional and Governance Structure.* OECD Publishing. ISBN 978-92-64-00651-5.

OSBORNE, S. P. (ed.) (2000) *Public-Private Partnership. Theory and Practice in International Perspective*. Londýn: Routledge. ISBN 0-415-21268-5.

OSTŘÍŽEK, J. KRUCKÝ, M. & J. PŘENOSIL. (2007) *Public Private Partnership. Příležitost a výzva*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-744-9.

Oxfam. (2014) *A Dangerous Diversion. Will the IFC's flagship health PPP bankrot Lesotho's Ministry of Health?* (On-line) Consumer Protection Association (Lesotho). Dostupné z: <<https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/bn-dangerous-diversion-lesotho-health-ppp-070414-en.pdf>> (cit. 31. 3. 2015)

PPIAF – Public-Private Infrastructure Advisory Facility. (2009) *Overview of PPP experience. Historical context*. (On-line) Washington: Toolkit for Public-Private Partnerships in roads & Highways. Dostupné z: <<https://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/highwaystoolkit/6/pdf-version/1-21.pdf>> (cit. 6. 3. 2015)

ROBINSON, H., CARILLO, P., ANUMBA Ch. J. & M. PATEL. (2010) *Governance & Knowledge Management for Public-Private Partnerships*. Chichester: Wiley-Blackwell – A John Wiley & Sons, Ltd., Publication. ISBN 978-1-4051-8855-5.

TAN, V. (2012) *Public-Private Partnership (PPP)*. (On-line) Londýn: Advocates for International Development. (A4ID). Dostupné z: <<http://a4id.org/sites/default/files/files/%5BA4ID%5D%20Public-Private%20Partnership.pdf>> (cit. 20. 2. 2015)

UN – United Nations. (2008) *Delivering on the Global Partnership for Achieving the Millennium Development Goals*. (On-line) New York. Dostupné z: <<http://www.who.int/medicines/mdg/MDG8EnglishWeb.pdf>> (cit. 28. 3. 2015)

UNDP – United Nations Development Programme. (2005) *Investing in Development. A Practical Plan to Achieve the Millennium Development Goals*. (On-line) Londýn: Earthscan. Dostupné z: <<http://www.unmillenniumproject.org/documents/MainReportComplete-lowres.pdf>> (cit. 28. 3. 2015)

UNDP. (2008) *Sharing Innovative Experiences presents examples of PPP projects.* (On-line) New York: Special Unit for South-South Cooperation, UNDP. Dostupné z: <http://www.undp.ro/download/UNDP_Successful%20PPP.pdf> (cit. 22. 3. 2015)

United Nations Global Compact. (2013) *Overview of the UN Global Compact.* (On-line) Dostupné z: <<https://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/>> (cit. 26. 3. 2015)

UN Habitat – United Nations Human Settlements Programme. (2011) *Public-Private Partnerships in Housing and Urban Development.* (On-line) Nairobi: UN Habitat. Dostupné z: <<http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=22&cad=rja&uact=8&ved=0CCUQFjABOBQ&url=http%3A%2F%2Funhabitat.org%2F%3Fwpdmact%3Dprocess%26did%3DMzkzLmhvdGxpbms%3D&ei=T3r8VJn4HsH5yQOwrYK4Bw&usg=AFQjCNHVkymtDHZ3jaQN4RL05EI22TQxg&bvm=bv.87611401,d.bGQ>> (cit. 10. 3. 2015)

VAN GRASSE, S. (2008) *Public-Private Partnerships, Concessions and Public Procurement Law.* (On-line) Amsterdam: Third International Public Procurement Conference. Dostupné z: <<http://www.ippa.ws/IPPC3/Proceedings/Chaper%2016.pdf>> (cit. 7. 3. 2015)

WITTERS, L., MAROM, R. & K. STEINERT. (2012) *The Role of Public-Private Partnerships in Driving Innovation.* (On-line) Ženeva: The Global Innovation Index – World Intellectual Property Organization. Dostupné z: <http://www.wipo.int/export/sites/www/econ_stat/en/economics/gii/pdf/chapter2.pdf> (cit. 5. 3. 2015)