

Ministerstvo financií SR



Kódex riadenia prípravy a realizácie PPP projektu

Druhé aktualizované vydanie

December 2015

Obsah

1	ÚVOD	3
2	ŠTANDARDNÉ PROCESY PRÍPRAVY A REALIZÁCIE PPP PROJEKTU	5
3	INŠTITUCIONÁLNE ZABEZPEČENIE RIADENIA PRÍPRAVY A REALIZÁCIE PPP PROJEKTU	8
3.1	ZADÁVATEĽ	8
3.2	ZRIAĐOVATEĽ (ZAKLADATEĽ).....	8
3.3	ZMLUVNÁ STRANA PPP PROJEKTU	9
3.4	MINISTERSTVO FINANCIÍ SR	9
4	RIADIACE A VÝKONNÉ ORGÁNY PRI PRÍPRAVE PPP PROJEKTU	11
4.1	RIADIACI VÝBOR	12
4.2	PROJEKTOVÝ MANAŽÉR.....	15
4.3	PROJEKTOVÝ TÍM	17
5	RIADIACE A VÝKONNÉ ORGÁNY PRI REALIZÁCII PPP PROJEKTU.....	19
5.1	RIADIACI VÝBOR	20
5.2	MANAŽÉR ZMLUVY	21
5.3	PODPORNÝ TÍM	22

1 Úvod

Metodický dokument „Kódex riadenia prípravy a realizácie PPP projektu“ (ďalej len „Kódex“) predstavuje štruktúrovaný rámec pre prípravu a realizáciu projektov verejno-súkromných partnerstiev (ďalej len „PPP projekty“). Tento dokument je určený **zástupcom verejného sektora** so zámerom definovať optimálne postupy a poskytnúť praktické návody pre riadenie prípravy a realizácie PPP projektov. Je založený na princípoch jasne definovaných kompetencií a povinností v rámci tímu na strane verejného sektora (zadávatel'a PPP projektu). PPP projekt pripravený aj v súlade s týmto metodickým dokumentom bude mať väčší rešpekt a dôveru investorov zo súkromného sektora, pretože sú v ňom inkorporované postupy a pravidlá dobrej praxe, ktorá sa uplatňuje pri príprave a realizácii PPP projektov v zahraničí.

Tento materiál:

- poskytuje informácie všeobecnej povahy a nie je určený na to, aby špecificky pokrýval okolnosti a konkrétne potreby týkajúce sa jednotlivého používateľa tohoto dokumentu,
- nemusí byť nevyhnutne úplný, presný a aktuálny,
- nemá za účel poskytnúť odborné alebo právne poradenstvo.

MF SR a autori tohto metodického dokumentu v nadväznosti na vyššie uvedené neposkytujú žiadne prehlásenie ani záruku a nepreberajú žiadnu zodpovednosť za prípadnú stratu alebo ujmu spôsobenú komukoľvek, kto sa spoliehal na informácie uvedené alebo opomenuté v tomto dokumente.

Pri riadení prípravy a realizácie každého PPP projektu by mali byť naplnené základné princípy, a to princíp:

- **odbornosti a dodržiavania dobrej praxe** –

najvyššie náklady a riziká sú spojené s prípravou tých PPP projektov, pri ktorých príprave a realizácii sa neuplatňujú odborné prístupy a jasné štandardy riadenia a pri ktorých nefunguje jednoznačná hierarchia a komunikačné kanály medzi riadiacimi a výkonnými orgánmi,

- **transparentnosti** – príprava a realizácia PPP projektu musí byť riadená tak, aby v každom okamihu bolo zabezpečené transparentné prostredie a podmienky pre všetkých, ktorí participujú na príprave a realizácii PPP projektu vrátane potenciálnych záujemcov o realizáciu verejnej zákazky formou PPP (koncesia), verejnosť a príslušné schvaľovacie orgány (napr. vláda SR, zastupiteľstvo samosprávneho kraja, obecné zastupiteľstvo) a regulačné orgány (Ministerstvo financií SR) pri príprave a realizácii PPP projektov,
- **jasne definovaných riadiacich kompetencií a povinností** – zodpovednosť pri príprave PPP projektu musí byť jasne deklarovaná a vyžadovaná, a to najmä vo väzbe na nakladanie s verejnými zdrojmi.

Ak verejný sektor identifikuje vhodný PPP projekt, musí zabezpečiť dostatok odborných kapacít, ktoré vytvárajú predpoklady pre efektívny spôsob riadenia prípravy PPP projektu a jeho následnú úspešnú realizáciu. Verejný sektor musí tiež zabezpečiť vhodné právne a regulačné prostredie, jasne a verejne formulovať ciele PPP projektu a zabezpečiť monitorovanie výkonnosti PPP projektu.

Schopnosť kvalitného a spoľahlivého projektového riadenia je na strane verejného sektora rozhodujúcou podmienkou úspechu, pokiaľ sa má využívanie PPP pre verejný sektor stať skutočnosťou a bežnou praxou. Kvalitné riadenie prípravy PPP projektu má priamy vplyv na cenu celého PPP projektu a ovplyvňuje i

záujem domácich a medzinárodných investorov zapojiť sa do týchto PPP projektov. Napriek tomu, že PPP v konečnom dôsledku využíva schopnosti a skúsenosti súkromného sektora, je úloha verejného sektora počas prípravy ale aj realizácie PPP projektu nezastupiteľná.

Minimálne štandardy obsiahnuté v tomto metodickom dokumente sú povinné dodržiavať všetky ústredné orgány štátnej správy, ktoré sú zadávateľmi PPP projektov. Ústredné orgány štátnej správy, ktoré sú zriaďovateľmi / zakladateľmi štátnych rozpočtových a príspevkových organizácií a akciových spoločností so 100% majetkovou účasťou štátu, by mali dohliadnuť na to, aby v situácii, keď tieto organizácie pripravujú alebo realizujú PPP projekt, dodržiavali riadiacu štruktúru projektu nastavenú týmto Kódexom.

Pre ostatných zadávateľov PPP projektov je

obsah tohto metodického dokumentu odporúčajúci.

MF SR je oprávnené kontrolovať dodržiavanie tohto metodického dokumentu subjektmi verejnej správy, ktorými sú ministerstvá a ostatné ústredné orgány štátnej správy. V prípade nedodržiavania tohto metodického dokumentu MF SR zásadne porušenia, ktoré majú významný vplyv na PPP projekt, uvedie v stanovisku, ktoré predkladá:

- a) vláde SR k návrhu projektu so zohľadnením výsledkov štúdie uskutočniteľnosti na základe uznesenia vlády SR č. 786/2007 bod C.2,
- b) vláde SR k návrhu koncesnej zmluvy v zmysle zákona č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

2 Štandardné procesy prípravy a realizácie PPP projektu

Postup pri príprave a realizácii PPP projektu rozoznáva osem základných procesov. Sú to:

1. identifikácia príležitosti,
2. posúdenie príležitosti,
3. príprava súťažiteľného PPP projektu,
4. verejné obstarávanie,
5. uzatvorenie zmluvy,
6. výstavba infraštruktúry / zhodnotenie investície,
7. monitoring výkonnosti PPP projektu,
8. ukončenie a vyhodnotenie PPP projektu.

Z metodického hľadiska považujeme procesy 1-5 za procesy **prípravy** PPP projektu a procesy 6-8 za procesy **realizácie** PPP projektu. Tento metodický dokument sa zaoberá ako organizáciou riadenia prípravy, tak i organizáciou riadenia realizácie PPP projektu. Všetky vyššie uvedené procesy riadenia PPP projektu by mali zohľadňovať princípy, ktoré boli spomenuté v úvode tohto dokumentu, a sú detailne popísané v rámci metodického dokumentu vydaného MF SR „Postup pri príprave a realizácii PPP projektu a kontrolný proces”.

Procesy prípravy PPP projektu začínajú **identifikáciou príležitosti**. Úlohou subjektu verejného sektora je definovať štandard verejnej služby, t.j. nadefinovať potrebu hmotného alebo abstraktného charakteru. V procese vzniká projektový zámer, t. j. dokument, ktorý sa počas procesu spracuje a ktorý popisuje základné rámce budúceho projektu. Takýto projektový zámer by mal byť schválený na úrovni tohto subjektu, resp. riadiaceho výboru, ak už je v tejto fáze riadiaci výbor kreovaný¹. Schválením projektového zámeru sa subjekt verejného sektora stáva zadávateľom PPP projektu.

Z pohľadu metodickej podpory tohto procesu MF

¹ Viacej o ustanovení riadiaceho výboru pozri kapitola 3.1 Riadiaci výbor.

SR vypracovalo dokument: „Osnova projektového zámeru PPP projektu a kritériá pre jeho výber“, ktorý predstavuje vzor pre vypracovanie projektového zámeru a ktorý popisuje spôsob hodnotenia projektového zámeru.

Nasledujúcim procesom je **posúdenie príležitosti**, do ktorého vstupuje schválený projektový zámer. Hlavnou aktivitou v tomto procese je v spolupráci s prípadným poradcom, ktorý by bol vybraný v rámci tejto etapy, vypracovať dokument „štúdia uskutočniteľnosti PPP projektu“. Už po schválení projektového zámeru zadávateľ vyhlasuje verejné obstarávanie na poradenské služby. Úlohou poradcu (poradenského konzorcia) je pomôcť zadávateľovi pri príprave PPP projektu tak, aby bol verejný sektor vo fáze prípravy projektu rovnocenným partnerom súkromnému sektoru.

Obsahom štúdie uskutočniteľnosti je návrh preferovaného variantu riešenia projektu, právne, finančné a technické posúdenie jeho uskutočniteľnosti a overenie vhodnosti jeho realizácie formou PPP. Štúdiu uskutočniteľnosti schvaľuje riadiaci výbor PPP projektu a príslušný schvaľovací orgán (napr. v prípade obce obecné zastupiteľstvo, v prípade ministerstva vláda SR). Proces tým končí a výstupom procesu je schválený návrh PPP projektu so zohľadnením výsledkov štúdie uskutočniteľnosti. Povinnosť vypracovať štúdiu uskutočniteľnosti majú zadávatelia v prípade, že ide o ústredný orgán štátnej správy (PPP projekty zadávané ministerstvami a ostatnými ústrednými orgánmi štátnej správy). Ak je zadávateľom PPP projektu ústredný orgán štátnej správy, musí projekt so zohľadnením výsledkov štúdie uskutočniteľnosti predložiť v zmysle uznesenia vlády SR č. 786/2007 bod C.2 na rokovanie vlády SR. Na základe tohto uznesenia je prílohou návrhu projektu so zohľadnením výsledkov štúdie

uskutočiteľnosti taktiež stanovisko MF SR. Po schválení návrhu projektu vládou SR, resp. iným príslušným schvaľovacím orgánom, môže projekt pokročiť do ďalšieho štádia jeho prípravy.

Aj v prípade, že zadávateľ nemá povinnosť vypracovať štúdiu uskutočiteľnosti, najmä ak ide o zadávanie PPP projektu formou koncesie, na ktorú sa vzťahuje povinnosť v zmysle § 67, ods. 6 zákona o verejnom obstarávaní, odporúča sa napriek tomu realizovať aspoň základné hodnotenie výhodnosti PPP projektu a inšpirovať sa dokumentom „Obsah a požiadavky na štúdiu uskutočiteľnosti a komparátor verejného sektoru (Public Sector Comparator)“, ktorý popisuje postup pri vypracovaní štúdie uskutočiteľnosti.

Tretím procesom je **príprava PPP projektu na verejné obstarávanie**. Vstupom pre tento proces je schválená štúdia uskutočiteľnosti PPP projektu. V tejto fáze zadávateľ podrobnejšie rozpracováva štandardy verejnej služby, špecifikuje požadované výstupy projektu, stanovuje stratégiu výberu súkromného partnera (ďalej len „koncesionár“) a pripravuje súťažné podklady pre verejné obstarávanie koncesionára, ktorý bude PPP projekt realizovať. Výstupom tohto procesu sú spracované podklady pre verejné obstarávanie (najmä oznámenie o vyhlásení verejného obstarávania, resp. oznámenie o koncesii na práce, súťažné podklady, informatívny dokument, záverečný informatívny dokument).

Štvrtým procesom je výber koncesionára prostredníctvom **verejného obstarávania**. Vstupom pre proces je informatívny dokument (resp. súťažné podklady), ktorého súčasťou je spravidla aj návrh PPP zmluvy (ďalej len „koncesná zmluva“). Zákon č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o verejnom obstarávaní“) upravuje proces verejného obstarávania od jeho vyhlásenia až po uzatvorenie koncesnej zmluvy s úspešným uchádzačom. V tejto fáze v závislosti

od zvoleného postupu verejného obstarávania alebo postupu podľa zákona o verejnom obstarávaní zadávateľ uverejní oznámenie o koncesii na stavebné práce alebo oznámenie o koncesii na služby, vyhodnocuje splnenie podmienok účasti v súlade s pravidlami, ktoré určil, vyhodnocuje ponuky a s úspešným uchádzačom uzatvorí v lehote viazanosti ponúk koncesnú zmluvu. Výsledkom tohto procesu je uzatvorenie koncesnej zmluvy a zverejnenie oznámenia o výsledku verejného obstarávania.

Posledným procesom prípravy PPP projektu je **uzatvorenie zmluvy** s úspešným uchádzačom. Rozhodujúcou aktivitou v procese je dohodnutie podmienok a ustanovení koncesnej zmluvy.

Koncesná zmluva záväzným spôsobom upravuje vzťahy medzi subjektom verejného sektora a koncesionárom a tým predstavuje základný právny rámec a nástroj na realizáciu PPP projektu. Z hľadiska legislatívnej regulácie PPP musia byť pred uzatvorením koncesnej zmluvy splnené určité zákonné podmienky ustanovené zvlášť pre zadávateľa, ktorým je subjekt územnej samosprávy (obec, vyšší územný celok a nimi zriadená rozpočtová organizácia a príspevková organizácia) a de facto subjekty ústrednej správy (resp. subjekty verejnej správy, ktoré nie sú subjektom územnej samosprávy). Tieto pravidlá upravujú uzatváranie koncesíí z hľadiska možných dopadov ich realizácie na dlh verejnej správy a sú ustanovené v zákone č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a v zákone č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. Výstupom z tohto procesu je uzatvorená koncesná zmluva a následné finančné uzatvorenie PPP projektu.

Nasledujúce tri etapy sú už zaradené do etapy **realizácie** projektu. Prvou z nich je samotná **výstavba infraštruktúry / zhodnotenie investície**. V tejto fáze je úlohou zadávateľa

kontrolovať výstavbu infraštruktúry v rámci PPP projektu.

Nasledujúcou fázou je **monitoring výkonnosti PPP projektu**, pri ktorom je potrebné zabezpečiť fungovanie PPP projektu v celom období stanovenom koncesnou zmlouvou a operatívne prijímať kroky, ktoré vedú k odstráneniu prípadných nedostatkov. Je potrebné sledovať súlad výsledkov realizácie projektu s časovým a vecným harmonogramom, merať výkonnosť spôsobom podľa uzatvorenej koncesnej zmluvy a využívať zmluvné nápravné opatrenia v prípade akýchkoľvek nezrovnalostí. Zadávateľ monitoruje plnenie výstupov.

Poslednou fázou je **ukončenie a vyhodnotenie**

PPP projektu. V rámci tejto fázy je potrebné v závere PPP projektu celkovo zhodnotiť priebeh a výsledky PPP projektu a odporučiť ďalší postup (napr. výber nového koncesionára a pod.). Tieto úlohy vykonáva zadávateľ PPP projektu.

Detailnejší prehľad o procese prípravy a realizácie PPP projektu krok za krokom je upravený v metodickom dokumente „Postup pri príprave a realizácii PPP projektu a kontrolný proces“. Jednotlivé etapy tohto procesu sú doplnené o kontrolné otázky, ktoré v prípade pozitívneho výsledku indikujú, že PPP projekt môže postúpiť do ďalšej etapy prípravy alebo realizácie. Zároveň popisuje proces schvaľovania PPP projektu príslušnými orgánmi, a to v závislosti od toho, aký subjekt verejného sektora projekt pripravuje alebo realizuje.

3 Inštitucionálne zabezpečenie riadenia prípravy a realizácie PPP projektu

3.1 Zadávateľ

Zadávateľom PPP projektu je subjekt, ktorý zabezpečuje alebo zodpovedá za verejnú službu alebo výstavbu verejnej infraštruktúry, napr. ministerstvo, ostatný ústredný orgán štátnej správy, im podriadené organizácie², samosprávny kraj, mesto, obec, nimi zriadené rozpočtové a príspevkové organizácie, verejnoprávne inštitúcie a pod. (subjekty verejného sektora). Zadávateľom PPP projektu môže byť aj subjekt, ktorý nie je zaradený v zmysle príslušných noriem ako subjekt verejnej správy, ale zo všeobecne záväzných právnych predpisov mu vyplýva povinnosť zabezpečovať verejnú službu alebo výstavbu verejnej infraštruktúry. Zadávateľ PPP projektu je verejný obstarávateľ alebo obstarávateľ alebo osoba podľa § 7 podľa zákona o verejnom obstarávaní.

Zadávateľ je účastníkom celého procesu prípravy a realizácie PPP projektu vo všetkých jeho fázach. Zadávateľ riadi projekt počas celého procesu jeho prípravy a realizácie a vždy zostáva garantom verejnej služby napriek tomu, že túto službu zabezpečuje koncesionár.

Zadávateľ je v rámci procesov prípravy zodpovedný za identifikáciu potrieb a vypracovanie projektového zámeru. Zadávateľ je ten, kto definuje štandard verejnej služby a požadované výstupy PPP projektu.

Zadávateľ zabezpečuje vypracovanie štúdie uskutočniteľnosti. Po jej vypracovaní v prípade jej pozitívneho výstupu a schválenia návrhu projektu so zohľadnením výsledkov štúdie uskutočniteľnosti zabezpečuje výber

² Štátne rozpočtové organizácie, štátne príspevkové organizácie, akciové spoločnosti so 100% majetkovou účasťou štátu

koncesionára prostredníctvom verejného obstarávania. S úspešným uchádzačom dojednáva zmluvné podmienky a uzatvára koncesnú zmluvu (podľa zákona o verejnom obstarávaní a súčasne podľa Obchodného zákonníka) a počas koncesnej lehoty bude platiť koncesionárovi tzv. platby za dostupnosť, ak koncesionár bude niesť riziko dostupnosti (resp. od neho získa koncesionár inú formu koncesie resp. práv v prípade iných ako dostupnostných projektov).

Zadávateľ v ďalších fázach procesu realizácie PPP projektu dohliada na dodržiavanie zmluvných podmienok koncesionárom.

Za kvalitnú, odbornú a transparentnú prípravu a realizáciu PPP projektu zodpovedá vždy zadávateľ PPP projektu.

3.2 Zriaďovateľ (zakladateľ)

Zriaďovateľom štátnych rozpočtových a štátnych príspevkových organizácií je ústredný orgán štátnej správy, ak osobitný zákon neustanovuje inak. Ak je rozpočtová organizácia alebo príspevková organizácia zriadená zákonom, zriaďovateľskú funkciu k nej vykonáva orgán, na ktorého rozpočet je zapojená finančnými vzťahmi. Obce a vyššie územné celky sú zriaďovateľom rozpočtových organizácií a príspevkových organizácií.

Zakladateľom iných právnických osôb (napr. nezisková organizácia poskytujúca všeobecne prospešné služby, akciová spoločnosť) na úrovni štátu sú ministerstvá. Obce a vyššie územné celky sú zakladateľom iných právnických osôb, napr. obchodných spoločností (a.s., s.r.o., v.o.s., k.s.), neziskových organizácií.

3.3 Zmluvná strana PPP projektu

Pojem zmluvná strana je v tomto metodickom dokumente rozlíšený najmä z dôvodu prehľadnosti, pretože v PPP projektoch sa môže výnimočne vyskytnúť aj situácia, keď je zadávateľ projektu odlišný od strany, ktorá koncesnú zmluvu reálne uzatvorí.

Ak zadávateľ PPP projektu nie je zároveň zmluvnou stranou pre koncesionára (t.j. neuzatvára koncesnú zmluvu, ale riadi celú prípravu PPP projektu a realizuje verejné obstarávanie koncesionára), zmluvnou stranou PPP projektu sa rozumie organizácia, ktorá bude uzatvárať koncesnú zmluvu s úspešným uchádzačom a počas koncesnej lehoty bude platiť koncesionárovi tzv. platby za dostupnosť, ak koncesionár bude niesť riziko dostupnosti.

Vo svete existuje viacero príkladov PPP projektov, v ktorých zadávateľ PPP projektu nebol zároveň zmluvnou stranou pre koncesionára. S uvedeným prístupom majú praktické skúsenosti napr. zadávatelia PPP projektov v oblasti dopravnej infraštruktúry vo Veľkej Británii, Írsku a Poľsku. V týchto krajinách bola pri niektorých PPP projektoch zadávateľom (verejným obstarávateľom) spoločnosť s ekvivalentným postavením našej Národnej diaľničnej spoločnosti a.s. a zmluvným partnerom koncesionára ministerstvo, do ktorého kompetenčnej pôsobnosti spadala zadávateľ (verejný obstarávateľ) PPP projektu.

Ako konkrétny príklad možno uviesť PPP projekt diaľnice A2 Nowy Tomyśl – Konin v Poľsku, v ktorom zabezpečovalo verejné obstarávanie koncesionára Generálne riaditeľstvo diaľnic a ciest (GRDC), ale zmluvu s koncesionárom (Autostrada Wielkopolska SA) uzatvorilo poľské Ministerstvo Infraštruktúry. GRDC zároveň vykonáva funkciu manažéra zmluvy (pozri kapitola 5.2 „Manažér zmluvy“) na strane

verejného sektora. Rovnaký postup bol použitý aj v ďalšom PPP projekte na tej istej diaľnici A2 Świecko - Nowy Tomyśl.

Hlavným dôvodom prečo zadávateľ PPP projektu nebol zároveň zmluvnou stranou pre koncesionára, bola jeho nedostatočná finančná kredibilita u záujemcov o PPP projekt. Potrebnú finančnú kredibilitu však malo príslušné ministerstvo, do ktorého kompetenčnej pôsobnosti patril zadávateľ PPP projektu. V záujme realizácie PPP projektu boli preto zohľadnené postoje záujemcov o projekt a ministerstvo sa zaviazalo byť zmluvnou stranou koncesionára a po podpise zmluvy sa ňou aj v praxi stalo.

3.4 Ministerstvo financií SR

MF SR vykonáva regulačnú funkciu, metodickú, podpornú a kontrolnú funkciu a funkciu znalostného a komunikačného centra v oblasti PPP.

Potrebné vstupy a interakciu v PPP projektoch zabezpečujú odborné sekcie MF SR podľa ich špecializácie v zmysle platného organizačného poriadku.

Gestorom a koordinátorom funkcií MF SR je útvár stratégie financovania hospodárskeho rastu.

MF SR najmä:

- vypracúva a aktualizuje metodické dokumenty v oblasti PPP a metodicky usmerňuje subjekty verejného sektora pri príprave a realizácii PPP projektov,
- kontroluje dodržiavanie metodických dokumentov pri príprave a realizácii PPP projektov,
- vypracúva v spolupráci s inými organizačnými útvarmi MF SR stanoviská k čiastkovým výstupom štúdie

uskutočiteľnosti, k štúdiu uskutočiteľnosti, k návrhu projektu so zohľadnením výsledkov štúdie uskutočiteľnosti, k návrhu koncesnej zmluvy a k návrhu dodatku ku koncesnej zmluve v rámci jednotlivých etáp prípravy a realizácie PPP projektov,

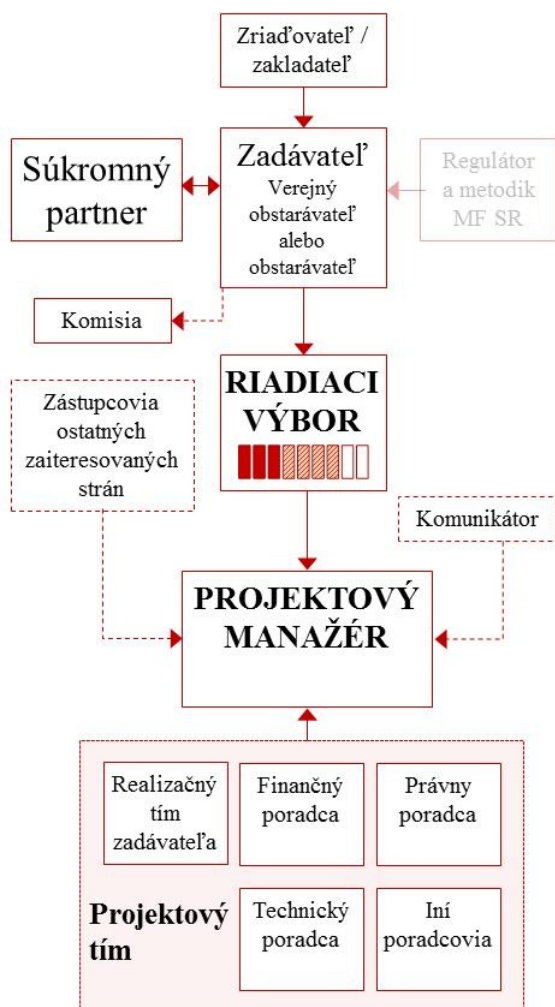
- realizuje školenia, semináre a konferencie v oblasti PPP pre subjekty verejného sektora,
- zabezpečuje a aktualizuje informácie o PPP na webovej stránke MF SR,
- vedie databázu PPP projektov realizovaných subjektmi verejného sektora.

4 Riadiace a výkonné orgány pri príprave PPP projektu

Spôsob riadenia prípravy konkrétnych PPP projektov v Slovenskej republike by mal vychádzať z princípov určených týmto dokumentom, ako aj inými metodickými dokumentmi vypracovanými MF SR.

S cieľom zabezpečiť kvalitné riadenie prípravy PPP projektu je podľa medzinárodných štandardov vhodné vytvoriť organizačnú štruktúru riadenia prípravy PPP projektu s primeranými kompetenciami a povinnosťami zúčastnených strán. Takáto organizačná riadiaca štruktúra sa spravidla vytvorí pred vyhlásením verejného obstarávania na poradenské služby.

Schéma 1: Príklad organizačnej schémy PPP projektu



Zúčastnená strana v procese prípravy PPP projektu je subjekt, ktorý sa podieľa na príprave a realizácii PPP projektu podľa definovanej úlohy v rámci tohto metodického dokumentu.

Riadenie prípravy každého PPP projektu je založené na jasne vymedzenej vzájomne sa dopĺňajúcej spolupráci nižšie uvedených riadiacich a výkonných orgánov vrátane zadávateľa.

Pri nominovaní splnomocnených osôb do nižšie uvedených riadiacich a výkonných orgánov pri príprave PPP projektu musia byť splnené najmä nasledujúce podmienky:

- existencia dostatočných kompetencií rozhodovať v procese prípravy PPP projektu tak, aby bola zabezpečená akcieschopnosť riadiaceho výboru a projektového manažéra,
- dostatočná odbornosť na všetkých úrovniach riadenia prípravy PPP projektu.

Riadiace a výkonné orgány, ktoré musia byť ustanovené pri príprave každého PPP projektu, sú:

- **riadiaci výbor** – plní funkciu oficiálnej rozhodovacej platformy na najvyššej úrovni riadenia z pozície zadávateľa, ako aj z pozície zriaďovateľa (zakladateľa) a zmluvnej strany, ak zmluvná strana nie je zadávateľom. V rámci organizačnej štruktúry riadenia prípravy PPP projektu je povinný riadiť prípravu projektu efektívne a včas (v súlade s časovým harmonogramom) tak, aby sa dosiahli ciele PPP projektu.
- **projektový manažér** – je konkrétna fyzická osoba považovaná za rozhodujúcu pre odborné a efektívne riadenie celého procesu prípravy PPP projektu. Táto osoba každodenne riadi prípravu PPP projektu prostredníctvom projektového tímu.
- **projektový tím** – asistuje a zodpovedá sa

projektovému manažérovi. Projektový tím je nositeľom odborných znalostí súvisiacich s PPP projektom a výkonnej kapacity. Zahŕňa realizačné tímy zložené z odborníkov zadávateľa / zriaďovateľa (zakladateľa) / zmluvnej strany, členov poradenského tímu, príp. dodávateľov ďalších externých služieb.

- **komunikátor** – osoba poverená komunikačnými úlohami pri príprave PPP projektu smerom k verejnosti.
- **komisia pre účely verejného obstarávania** – členovia komisie na vyhodnotenie splnenia podmienok účasti a/alebo riešení a/alebo ponúk sú vymenovaní zadávateľom PPP projektu na návrh riadiaceho výboru PPP projektu podľa zákona o verejnom obstarávaní pre vyhodnotenie splnenia podmienok účasti a/alebo riešení a/alebo ponúk vo verejnom obstarávaní koncesionára a pre vyhodnotenie splnenia podmienok účasti a/alebo ponúk vo verejnom obstarávaní na poradenské služby.

Popri vyššie uvedených orgánoch môže riadiaci výbor rozhodnúť o menovaní:

- **projektovej kancelárie** – je servisná osoba alebo skupina osôb pre projektového manažéra. Zodpovedá sa projektovému manažérovi za formálnu a procedurálnu správnosť riadenia prípravy PPP projektu. Zabezpečuje obslužné činnosti, dbá o komunikáciu v rámci projektového tímu a s osobami zainteresovanými na projekte.
- **manažéra kvality** – zabezpečuje dodržiavanie zásad a smerníc riadenia kvality v organizácii zadávateľa a/alebo špecifických zásad prijatých pre projekt. Koordinuje procesy testovania výstupov a akceptácie dodávok a procesy kontroly formálnej kvality výstupov a dokumentov, v organizačnej štruktúre riadenia PPP projektu podlieha projektovému manažérovi, je členom realizačného tímu, resp. projektového tímu.
- **manažéra rizika** – zabezpečuje identifikáciu, sledovanie a riadenie rizík, a to tých, ktoré vyplývajú z projektu ako takého (výstavba a prevádzka infraštruktúry), tak aj tých ktoré vyplývajú zo samotnej prípravy projektu

(napr. riziko, že nebude včas zabezpečený poradca pre prípravu PPP projektu, nebude poskytovaná potrebná súčinnosť poradenskému tímu pri príprave PPP projektu alebo nebude dodržaný harmonogram prípravy projektu). Analyzuje možné dopady rizík, rozsah hroziacich problémov, navrhuje korekčné opatrenia a monitoruje úspešnosť týchto opatrení. V organizačnej štruktúre riadenia PPP projektu podlieha projektovému manažérovi.

Riadiaci výbor nemá povinnosť vymenovať osobitne manažéra rizika ani osobitne manažéra kvality. V prípade, že ich vymenuje, nemusí ich vymenovať na celú dobu trvania prípravy PPP projektu. Je vhodnejšie, ak sú vymenovaní buď na určitú fázu prípravy projektu, alebo sú súčasťou projektového tímu a majú na starosti aj iné problémy okrem vyššie uvedených. V prípade, že zadávateľ nevymenuje manažéra rizika a manažéra kvality, je povinný ich úlohy zabezpečiť projektový manažér.

4.1 Riadiaci výbor

Riadiaci výbor je v rámci riadenia prípravy PPP projektu vrcholovým riadiacim orgánom. Počas prípravy PPP projektu je najvyššou eskalačnou autoritou a prijíma definitívne rozhodnutia. Zadávateľ nominuje a vymenúva za členov riadiaceho výboru splnomocnené osoby s dostatočnou rozhodovacou právomocou. Riadiaci výbor je povinný riadiť prípravu projektu efektívne a včas (v súlade s časovým harmonogramom) tak, aby sa dosiahli ciele PPP projektu.

Zadávateľ ustanovuje riadiaci výbor spravidla **pred začatím verejného obstarávania poradenských služieb**, najneskôr však pred uzatvorením zmluvy o poskytovaní poradenských služieb (zmluvy s poradcom).

Rozhodnutia riadiaceho výboru nesmú byť v rozpore s platnými zákonmi SR, ďalšími všeobecne záväznými právnymi predpismi, koncesnou zmluvou a dobrými mravmi.

Do riadiaceho výboru musia byť nominovaní zástupcovia zadávateľa, zriaďovateľa / zakladateľa (ak existuje) a zmluvnej strany, ak tá nie je zadávateľom PPP projektu. Personálne obsadenie riadiaceho výboru musí zabezpečiť jeho schopnosť operatívne riešiť problémy a prekážky vzniknuté počas prípravy PPP projektu, ktoré by mohli mať podstatný vplyv na úspešnú realizáciu PPP projektu.

Úlohou riadiaceho výboru je rozhodovať. Je úlohou predsedu riadiaceho výboru, aby eliminoval z agendy riadiaceho výboru všetko okrem rozhodovania. V riadiacom výbore sa odporúča rozhodovať hlasovaním. Definitívne rozhoduje predseda riadiaceho výboru, a to aj na základe hlasovania, pretože predseda riadiaceho výboru má konečnú zodpovednosť voči organizácii zadávateľa. Riadiaci výbor prijíma rozhodnutia prostredníctvom uznesení.

Na zasadnutia riadiaceho výboru každého PPP projektu, v ktorom je zadávateľom ústredný orgán štátnej správy, musí byť prizývaný 1 zástupca MF SR, a to z dôvodu kontroly dodržiavania dobrej praxe a z dôvodu posúdenia možného vplyvu PPP projektu na prebytok/schodok rozpočtu verejnej správy a na dlh verejnej správy. V tomto prípade zástupca MF SR nie je členom riadiaceho výboru, nemá hlasovacie právo, ale je prizvaný do riadiaceho výboru v úlohe pozorovateľa.

Zadávateľom stanovený zástupca (člen riadiaceho výboru), osoba oprávnená konať v mene zadávateľa vo vzťahu k PPP projektu, koná a hlasuje tak, aby rozhodnutia a odporúčania riadiaceho výboru neboli v rozpore so záujmami a povinnosťami zadávateľa. Rozhodnutia a odporúčania riadiaceho výboru v zásade predchádzajú rozhodnutiam zadávateľa, pokiaľ to platná právna úprava a situácia umožňuje.

Z dôvodu zabezpečenia podmienky akcieschopnosti riadiaceho výboru môže byť právomoc zúčastniť sa a hlasovať na zasadnutí riadiaceho výboru delegovaná na ďalšiu

poverenú osobu, ktorá bude zastupovať člena riadiaceho výboru s rovnakým hlasovacím právom.

Riadiaci výbor sa musí skladať najmenej zo:

- **zástupcu určeného zadávateľom**, t. j. osoby oprávnenej konať v mene zadávateľa vo vzťahu k PPP projektu (odporúčané obsadenie: štatutár, prípadne jeho zástupca³),
- **d ďalších dvoch zástupcov** zadávateľa alebo zriaďovateľa / zakladateľa⁴ alebo zmluvnej strany⁵ pre projekt (napr. vedúci zamestnanec, v ktorého pôsobnosti je príprava PPP projektu, vedúci zamestnanec zodpovedný za ekonomiku, atď.). Zloženie riadiaceho výboru sa tak bude meniť podľa individuálnej charakteristiky projektu. V prípade, že bude existovať viac zmluvných strán na strane verejného sektora voči budúcemu koncesionárovi, musí mať každá z týchto strán v riadiacom výbore svojho zástupcu. Ak existuje zriaďovateľ / zakladateľ, musí mať v riadiacom výbore svojho zástupcu.

Členom riadiaceho výboru môžu byť aj zástupcovia ďalších **zainteresovaných strán** (napr. zástupca zdravotnej poisťovne v prípade projektu v oblasti zdravotníctva, alebo zástupcovia univerzít a vysokých škôl, pokiaľ sa ich projekt týka).

Minimálny počet členov riadiaceho výboru sú traja, pričom horný limit nie je stanovený, ale z dôvodu efektívnosti riadenia sa neodporúča viac než deväť členov. Riadiaci výbor nie je „diskusný klub“, a preto sa odporúča ponechať jeho zloženie v minimálnej zostave (3 – 6 osôb).

Riadiaci výbor najmä:

- a) menuje a odvoláva projektového manažéra, členov realizačného tímu / realizačných tímov vrátane komunikátora a

³ Napr. v prípade ministerstva minister alebo štátny tajomník.

⁴ Pokiaľ nie je totožný so zadávateľom.

⁵ Pokiaľ nie je totožný so zadávateľom.

- osoby, ktoré zabezpečujú činnosti projektovej kancelárie, volí predsedu a podpredsedu riadiaceho výboru, tajomníka riadiaceho výboru, prípadne menuje manažéra zmluvy a členov podporného tímu (pozri kapitolu 4 „Riadiace a výkonné orgány pri príprave PPP projektu”),
- b) schvaľuje kľúčové úlohy a harmonogram prác projektového manažéra a projektového tímu a pravidelne overuje plnenie týchto úloh,
 - c) schvaľuje zmenu časového harmonogramu prípravy a realizácie celého PPP projektu, ako aj jednotlivých etáp,
 - d) schvaľuje rozsah PPP projektu a jeho zmeny, schvaľuje pozastavenie alebo ukončenie PPP projektu,
 - e) schvaľuje opatrenia na odvrátenie rizík pri príprave PPP projektu,
 - f) schvaľuje jednotlivé čiastkové výstupy v rámci prípravy PPP projektu na návrh projektového manažéra,
 - g) schvaľuje komunikačnú stratégiu PPP projektu (ak sa plánuje vytvoriť),
 - h) schvaľuje rozpočet na prípravu PPP projektu a úhradu platieb za poskytnuté poradenské služby,
 - i) rozhoduje o vyhlásení verejného obstarávania poradenských služieb (budúceho poradcu) vrátane schválenia obsahu súťažných podkladov za podmienky existencie dostatočného rozpočtu na prípravu PPP projektu,
 - j) rozhoduje o uzatvorení zmluvy o poskytovaní poradenských služieb s úspešným uchádzačom (s budúcim poradcom),
 - k) schvaľuje štúdiu uskutočniteľnosti, vrátane ekonomickej výhodnosti realizácie projektu formou PPP,
 - l) schvaľuje splnenie podmienok ukončenia jednotlivých etáp prípravy PPP projektu a jeho postúpenie do ďalšej etapy prípravy,
 - m) rozhoduje o vyhlásení verejného obstarávania koncesionára a schvaľuje informatívny dokument a/alebo súťažné podklady,
 - n) rozhoduje o podpise zmluvnej

dokumentácie PPP projektu (vrátane koncesnej zmluvy) za podmienky akceptácie všetkých záväzkov, najmä finančných vyplývajúcich z návrhu koncesnej zmluvy s úspešným uchádzačom (s budúcim koncesionárom),

- o) rozhoduje o ďalších zásadných otázkach týkajúcich sa PPP projektu.

Prvé zasadnutie riadiaceho výboru zvoláva zadávateľ. Riadiaci výbor na tomto zasadnutí musí zvoliť predsedu riadiaceho výboru (ďalej len „predseda“), ktorým je spravidla štatutár zadávateľa alebo osoba, ktorá má primerané kompetencie, aby mohla v mene zadávateľa rozhodovať. Predseda zvoláva a riadi ďalšie zasadnutia riadiaceho výboru. Na prvom zasadnutí je taktiež zvolený podpredseda riadiaceho výboru a schvaľuje sa rokovací poriadok. Zároveň bude zvolený projektový manažér a prerokovaný rozsah jeho činností.

Predseda riadiaceho výboru má povinnosť iniciatívne a včas informovať o rizikách a problémoch projektu, ako aj súvisiacich rizikách a problémoch nad rámec projektu, štatutára zadávateľa, ak ten nie je predsedom Riadiaceho výboru.

Riadiaci výbor by sa nemal stretávať v pravidelne dohodnutých intervaloch, ale v závislosti od udalostí a vtedy, keď to situácia vyžaduje (najneskôr do 6 mesiacov od posledného zasadnutia). Ak sa projekt pohybuje v toleranciách, nie je dôvod zvolávať riadiaci výbor. Predseda tak urobí až vtedy, ak je o čom rozhodnúť. Členovia výboru, projektový manažér a MF SR (ak nie sú zástupcovia MF SR členmi riadiaceho výboru) majú právo požiadať predsedu o zvolanie mimoriadneho zasadnutia riadiaceho výboru. Predseda riadiaceho výboru je povinný zavolať zasadnutie riadiaceho výboru (najneskôr do 2 týždňov od požiadania).

Odporúča sa, aby bol riadiaci výbor uznášaniaschopný, pokiaľ sú prítomné viac než 2/3 jeho členov. V prípade kľúčových rozhodnutí sa odporúča, aby bol riadiaci výbor

uznášiaschopný, ak sú prítomní všetci členovia riadiaceho výboru, prípadne poverené osoby.

Odporúča sa, aby boli kľúčové rozhodnutia riadiaceho výboru odsúhlasené všetkými členmi riadiaceho výboru (prípadne poverenými osobami).

Kľúčové rozhodnutia sú:

- a) rozhodnutie o vyhlásení verejného obstarávania poradenských služieb (budúceho poradcu) vrátane schválenia obsahu súťažných podkladov za podmienky existencie dostatočného rozpočtu na prípravu PPP projektu,
- b) rozhodnutie o uzatvorení zmluvy o poskytovaní poradenských služieb s úspešným uchádzačom (s budúcim poradcom),
- c) schválenie štúdie uskutočniteľnosti,
- d) schválenie splnenia podmienok ukončenia jednotlivých etáp prípravy PPP projektu a jeho postúpenie do ďalšej etapy prípravy,
- e) rozhodnutie o vyhlásení verejného obstarávania koncesionára a schválenie informatívneho dokumentu a/alebo súťažných podkladov,
- f) rozhodnutie o podpise zmluvnej dokumentácie PPP projektu (vrátane koncesnej zmluvy) za podmienky akceptácie všetkých záväzkov, najmä finančných vyplývajúcich z návrhu koncesnej zmluvy s úspešným uchádzačom (s budúcim koncesionárom).

Všetkým členom riadiaceho výboru vrátane pozorovateľa za MF SR sa pracovný materiál zasiela v primeranom časovom predstihu. V odôvodnených prípadoch je možné pracovný materiál zaslať aj neskôr, vždy však takým spôsobom, aby sa členovia riadiaceho výboru mohli dôsledne oboznámiť s predmetnou záležitosťou a aby boli schopní kompetentne rozhodnúť.

Zápisnice zo zasadnutí riadiaceho výboru vyhotovuje tajomník riadiaceho výboru zvolený

riadiacim výborom na ustanovujúcom zasadnutí. Zúčastňuje sa každého zasadnutia riadiaceho výboru a vedie o jeho priebehu potrebnú dokumentáciu. Tajomník následne zašle obsah zápisnice jednotlivým členom riadiaceho výboru (vrátane zástupcu MF SR), na schválenie - per rollam. Odporúča sa, aby tajomník riadiaceho výboru bol osobou zabezpečujúcou prípadne aj činnosti Projektovej kancelárie.

Na zasadnutiach riadiaceho výboru sa bez hlasovacieho práva zúčastňuje aj projektový manažér, vedúci poradenského tímu a prizvané osoby na návrh členov riadiaceho výboru so súhlasom predsedu riadiaceho výboru.

Všetci členovia riadiaceho výboru a nimi poverené osoby sú povinní zachovávať mlčanlivosť v záležitostiach, o ktorých sa dozvedeli v súvislosti s výkonom svojej funkcie v riadiacom výbore. Táto povinnosť sa nevzťahuje na prípady, keď rozumným spôsobom a v nevyhnutnom rozsahu dochádza k naplneniu vlastného účelu existencie riadiaceho výboru. Povinnosť zachovávať mlčanlivosť trvá i po ukončení účasti člena, resp. poverenej osoby na činnosti riadiaceho výboru, a to až do okamihu, keď sa predmetné záležitosti stanú verejne známymi.

Riadiaci výbor pravidelne informuje o svojej činnosti verejnosť na webovej stránke zadávateľa. Riadiaci výbor zastupuje projekt smerom navonok a je zodpovedný za informovanie o projekte.

Ďalšie náležitosti a postupy upraví rokovací poriadok riadiaceho výboru, ktorý bude obsahovať všetky minimálne záväzné štandardy obsiahnuté v Kódexe.

4.2 Projektový manažér

Rozhodnutím riadiaceho výboru je vymenovaný projektový manažér, ktorý každodenne riadi prípravu PPP projektu. Projektový manažér koordinuje a riadi členov projektového tímu pri príprave PPP projektu.

Na účely vybudovania skúseností s projektovým riadením a odbornosti pri príprave PPP projektov v rámci verejného sektora sa odporúča, aby projektový manažér bol zamestnancom zadávateľa, zriaďovateľa / zakladateľa, (prípadne zmluvnej strany alebo niektorej zo zainteresovaných strán na strane verejného sektora). Projektový manažér, ktorý je zamestnancom zadávateľa alebo zriaďovateľa / zakladateľa dobre pozná interné procesy zadávateľa a môže tak byť pre projekt prínosom. Pokiaľ nie je možné nájsť kompetentnú a dostatočne skúsenú osobu medzi zamestnancami, odporúča sa jej zabezpečenie z externých zdrojov.

Projektový manažér nesmie byť zároveň členom riadiaceho výboru, pretože jeho povinnosťou je plniť úlohy uložené riadiacim výborom. Rovnako nesmie byť projektovým manažérom osoba, ktorá je členom poradenského tímu alebo členom tímu poradcov uchádzačov vo verejnom obstarávaní na koncesionára, pretože by to viedlo ku konfliktu záujmov.

Projektový manažér vystupuje a koná ako centrálna kontaktná osoba pre prácu s poradenským tímom. Je povinný zabezpečovať komunikáciu s členmi poradenského tímu a koordinovať jeho činnosť. Projektový manažér musí byť rešpektovaný a musí mať možnosť vynútiť si potrebné veci v rámci svojej pôsobnosti.

Projektový manažér zabezpečuje plnenie úloh vyplývajúcich z rozhodnutí riadiaceho výboru. Ide najmä o tieto činnosti:

- **Riadi prípravu PPP projektu, koná a vystupuje ako hlavná kontaktná a riadiaca osoba PPP projektu** – je riadiacou autoritou vo vzťahu k projektovému tímu. Riadi činnosť projektovej kancelárie a pravidelne predkladá riadiacemu výboru na každé jeho rokovanie správu o priebehu prípravy PPP projektu. Projektový manažér je garantom kvality čiastkových výstupov a výstupov v rámci

prípravy PPP projektu, ktoré preberá od projektového tímu, odsúhlasuje ich a predkladá na schválenie riadiacemu výboru. Je taktiež kľúčovou osobou zodpovednou za plánovanie priebehu prípravy PPP projektu a zabezpečuje riadne plnenie úloh v rámci schváleného časového harmonogramu.

- **Prípravuje s projektovým tímom harmonogram prác pre jednotlivé etapy PPP projektu** – základným predpokladom pre efektívne riadenie projektového tímu je zostavenie a odsúhlasenie reálneho harmonogramu prác pre jednotlivé etapy prípravy projektu riadiacim výborom, vrátane predloženia dokumentov a ostatných výstupov práce poradenského tímu.
- **Koná a vystupuje ako hlavný kontrolór a riadiaca osoba vo vzťahu k poradenskému tímu** – projektový manažér riadi činnosť poradenského tímu vrátane ukladania úloh a preberania dokončených výstupov z jemu uložených úloh a monitoruje plnenie harmonogramu prác.
- **Komunikuje prípadné zmeny relevantné pre prácu poradenského tímu** – projektový manažér zabezpečuje komunikáciu s členmi poradenského tímu. Rozhodnutia na strane verejného sektora a z nich vyplývajúce vplyvy na PPP projekt musia byť včas a v plnej miere komunikované s členmi poradenského tímu, vrátane implikácií vyplývajúcich pre jeho prácu.
- **Monitoruje prácu poradenského tímu** – dohliada na to, aby poradenský tím pracoval v súlade s podmienkami zmluvy o poradenských službách, monitoruje celkové náklady na poradenské služby, kontroluje ich výšku vo vzťahu k rozpočtu a vo vzťahu k podmienkam zmluvy o poradenských službách.

Projektový manažér:

- vyhotovuje a predkladá konečnú verziu všetkých dokumentov súvisiacich s PPP projektom a riadením jeho prípravy riadiacemu výboru,
- dohliada na plnenie úloh uložených

- poradenskému tímu a preberá / akceptuje jeho výstupy,
- predkladá správy o priebehu prípravy PPP projektu riadiacemu výboru a MF SR,
 - predkladá všetky informácie o PPP projekte vyžiadané členom riadiaceho výboru alebo MF SR6 (vyžiadané informácie musia byť predložené všetkým členom riadiaceho výboru, aby nedošlo k asymetrii zdieľaných informácií a mohlo tak dôjsť k objektívnemu kolektívnemu rozhodnutiu),
 - navrhuje členov realizačného tímu, projektovej kancelárie, manažéra rizík a manažéra kvality.

4.3 Projektový tím

Projektový tím by mal byť oficiálne celý stanovený až po skončení verejného obstarávania poradenských služieb, pretože členovia poradenského tímu sú taktiež členmi projektového tímu. Projektový tím plní úlohy uložené projektovým manažérom, ktorý projektový tím riadi. Projektový tím je zložený z realizačného tímu (prípadne realizačných tímov) a poradenského tímu.

Poradenský tím je tím zostavený poradcom. Poradca je v zásade právnická osoba (poradenské konzorcium), ktorá vykonáva všetky / niektoré poradenské činnosti pre zadávateľa PPP projektu, a to v etape vypracovania štúdie uskutočniteľnosti alebo v etape prípravy PPP projektu na verejné obstarávanie, pri výbere koncesionára verejným obstarávaním a pri uzatvorení koncesnej zmluvy. Členmi poradenského tímu môžu byť finanční, právni a technickí experti poradcu. Ich úloha v projekte je vo väčšine činností vzájomne nezastupiteľná a navzájom sa dopĺňajúca.

Členmi **realizačného tímu, ktorých menuje riadiaci výbor** spravidla sú:

- odborníci menovaní zo zamestnancov

⁶ Tento postup platí i v prípade, že zástupca MF SR je prizvaný len ako pozorovateľ bez hlasovacieho práva.

- zadávateľa, zriaďovateľa (zakladateľa), zmluvnej strany v PPP projekte,
- odborníci z inštitúcií zriaďovaných či riadených zadávateľom resp. zmluvnou stranou,
- členovia poradenského tímu (najčastejšie finanční, právni a technickí experti) a,
- externí spolupracovníci zadávateľa / zástupcovia zainteresovaných strán.

Projektový tím môže byť menovaný vo väzbe na plnenie čiastkových úloh vo vymedzených termínoch. Úlohou projektového tímu je garantovať odbornosť v rámci prípravy PPP projektu a stanovenie a dodržanie všetkých kvalitatívnych požiadaviek na výstupy v rámci prípravy PPP projektu.

Veľkosť projektového tímu by mala byť obmedzená na minimálny počet nevyhnutných osôb tak, aby bola zabezpečená dostatočná odbornosť, rozhodovacia schopnosť a dostatočná akcieschopnosť.

Členovia tímu zo strany zadávateľa, zriaďovateľa (zakladateľa), zmluvnej strany sa môžu v priebehu projektu meniť.

Na účely komunikácie PPP projektu je menovaný **komunikátor**. Komunikátora je členom realizačného tímu a menuje ho riadiaci výbor. Jeho hlavnou úlohou je poskytovanie informácií o vývoji PPP projektu verejnosti a médiám.

Komunikátorom je zástupca verejného sektora, spravidla hovorca zadávateľa PPP projektu. Komunikátor poskytne verejnosti a médiám všetky požadované informácie súvisiace s prípravou PPP projektu s výnimkou tých, ktorých utajenie si vyžadujú zvláštne okolnosti vyplývajúce z komunikačnej stratégie alebo právnych predpisov.

Komunikátorovi sa odporúča vypracovať komunikačnú stratégiu PPP projektu. Komunikačná stratégia projektu obsahuje plán komunikačných činností, ktoré sa budú realizovať v rámci komunikácie s jednotlivými

zainteresovanými stranami v priebehu vývoja projektu. Medzi obvyklé aktivity patrí:

- analýza a porozumenie faktorom, ktoré ovplyvňujú názory a postoje zamestnancov, verejnosti, médií a zainteresovaných ako aj potenciálnych zainteresovaných účastníkov k PPP projektu,
- príprava vhodných komunikačných produktov,
- zber a interpretácia informácií získaných z rôznych zdrojov a príprava inštruktážnych poznámok (pozri ďalší bod) na základe týchto informácií,
- inštruktáž (krátke zaškolenie) riadiaceho výboru, projektového manažéra, členov projektového tímu v oblasti komunikácie PPP projektu a v prípade potreby tiež mediálne školenia a tréningy.

5 Riadiace a výkonné orgány pri realizácii PPP projektu

Po uzatvorení koncesnej zmluvy s úspešným uchádzačom a finančnom uzatvorení PPP projektu nastáva etapa realizácie PPP projektu, ktorá obsahuje výstavbu infraštruktúry resp. zhodnotenie investície, monitoring výkonnosti PPP projektu, ako aj ukončenie a vyhodnotenie PPP projektu.

V etapách po uzavretí koncesnej zmluvy bude PPP projekt riadiť a kontrolovať riadiaci výbor a ďalšie subjekty zainteresované na projekte (manažér zmluvy a podporný tím).

Základnou úlohou orgánov, ktoré riadia projekt v procese realizácie, je zabezpečiť, aby boli poskytované služby na adekvátnej úrovni, tak ako bolo dohodnuté v zmluve. Zodpovednosťou týchto subjektov bude dozor nad stavom plnenia koncesnej zmluvy, monitorovanie výkonnosti PPP projektu a tiež komunikácia s koncesionárom.

Efektívne riadenie projektu vyššie uvedenými subjektmi po uzatvorení koncesnej zmluvy by malo zabezpečiť:

- dohľad nad plnením uzatvorenej koncesnej zmluvy,
- poskytovanie služieb v požadovanej kvalite a termíne v súlade s výstupnou špecifikáciou uvedenou v koncesnej zmluve,
- efektívnu a pravidelnú komunikáciu medzi zmluvnými stranami,
- flexibilitu v prípade zmien potrieb zadávateľa,
- optimálnu realizáciu PPP projektu,
- podporu inovatívnych postupov, zlepšovanie kvality v priebehu obdobia účinnosti koncesnej zmluvy,
- jasné vymedzenie úloh, kompetencií a povinností strán zainteresovaných na projekte,
- úpravy koncesnej zmluvy v závislosti od neočakávaných vonkajších vplyvov,
- zabezpečenie zmien a úprav predpokladaných koncesnou zmluvou (refinancovanie, zmeny cien v dôsledku benchmarkingu, testovanie

trhu atď.),

- predchádzanie potenciálnym sporom medzi zadávateľom a koncesionárom a v prípade ich vzniku ich efektívne riešenie.

Riziká spojené s neefektívnym riadením realizácie PPP projektu sú:

- predčasné ukončenie koncesnej zmluvy alebo i ukončenie PPP projektu,
- úhrada platieb za služby, ktoré koncesionár nedodal, alebo ktoré boli dodané v nedostatočnej kvalite,
- nedosiahnutie prínosov, ktoré plynú z realizácie projektu formou PPP,
- zmeny v rozložení rizík medzi zmluvnými stranami, ktoré boli dohodnuté v koncesnej zmluve,
- neschopnosť zadávateľa rozpoznať pochybenie koncesionára,
- nepripravenosť zadávateľa na zmeny vonkajších okolností (napr. finančná kríza).

Vo fáze realizácie PPP projektu bude koncesionár dodávať službu tak, ako je dohodnuté v koncesnej zmluve a na základe toho bude získavať platby za dostupnosť od zadávateľa, prípadne taktiež od užívateľov služieb. Tieto platby za dostupnosť však budú koncesionárovi poskytované iba v prípade, že bude dodávať služby včas a v dohodnutej kvalite. Pravidelným monitorovaním kvality teda bude možné porovnať, či dodávané služby zodpovedajú štandardu dohodnutému v koncesnej zmluve.

Vzhľadom na to, že monitorovanie kvality je pomerne náročné, bude veľmi často dochádzať k monitorovaniu koncesionára ním samým. Najčastejšie tak bude koncesionár zadávateľovi predkladať v pravidelných intervaloch monitorovacie správy, ktoré budú podkladom pre výpočet platby za dostupnosť.

Aby nebol zadávateľ odkázaný len na kontrolu

koncesionára, zadávateľ by mal mať sám právo kontrolovať, či sú údaje uvedené v týchto správach pravdivé. Zadávateľ môže využiť na tieto kontroly svojich vlastných zamestnancov, prípadne, ak nebude mať na tieto aktivity vhodné interné kapacity (nedostatočná znalosť problematiky a pod.), môže využiť služby externých odborníkov (napr. nezávislý dozor) alebo poradcov. V tomto prípade je vhodné, z dôvodu dobrej znalosti projektu, aby túto činnosť vykonávali odborníci alebo poradcovia, ktorí spolupracovali na projekte už vo fáze prípravy, aspoň pri verejnom obstarávaní koncesionára, alebo majú s projektmi podobného typu dostatok skúseností.

Aby bola realizácia PPP projektu úspešná, je v niektorých prípadoch vhodné, aby boli do jeho monitorovania zapojení aj iní účastníci (napr. pri výstavbe školy by mal byť s projektom oboznámený riaditeľ školy, ktorý by bol neskôr schopný tiež kontrolovať, či sú služby dodávané včas a v dohodnutej kvalite). Užívatelia teda musia byť oboznámení s tým, akú kvalitu služieb by mal koncesionár poskytovať a v prípade, že by tomu tak nebolo, mali by túto skutočnosť najprv oznámiť koncesionárovi (napr. helpdesk koncesionára) a ak by nebola vykonaná náprava, tak prípadne kontaktovať zadávateľa.

Okrem toho, že zadávateľ a ním poverené orgány budú dohliadať na plnenie koncesnej zmluvy, bude tiež musieť riešiť možné zmeny, ktoré vzhľadom na to, že PPP projekty môžu trvať aj niekoľko desiatok rokov, celkom určite v projekte nastanú.

Zmeny v rámci zmluvy riadi riadiaci výbor, alebo v prípade, že už neexistuje, tieto zmeny riadi manažér zmluvy a informuje o nich zadávateľa.

Detailný popis riadenia zmien v rámci zmluvy a schvaľovanie dodatkov k zmluve je uvedený v metodike MF SR "Postup pri príprave a realizácii PPP projektu a kontrolný proces".

5.1 Riadiaci výbor

Po uzatvorení zmluvy bude riadiaci výbor pokračovať vo svojej činnosti. Zloženie a fungovanie riadiaceho výboru sa nebude príliš líšiť od zloženia a fungovania riadiaceho výboru vo fáze prípravy PPP projektu.

Rozdielne sú však úlohy riadiaceho výboru a kľúčové rozhodnutia, na ktoré sa vzťahuje odlišná procedúra schvaľovania.

Pre činnosť riadiaceho výboru v etape realizácie PPP projektu platia rovnaké pravidlá aké platia pre činnosť riadiaceho výboru v etape prípravy PPP projektu, ak v tejto časti nie je ustanovené inak.

Riadiaci výbor vo fáze realizácie PPP projektu najmä:

- a) menuje a odvoláva manažéra zmluvy a členov podporného tímu,
- b) dohliada na plnenie koncesnej zmluvy,
- c) rozhoduje o prevzatí stavby a podpise preberacieho protokolu stavby,
- d) rozhoduje o začatí úhrady platby za dostupnosť koncesionárovi,
- e) rozhoduje o úhrade platieb poradcov za schválené výstupy v rámci poradenstva pri realizácii PPP projektu,
- f) schvaľuje opatrenia na odvrátenie alebo minimalizáciu rizík pri realizácii PPP projektu,
- g) schvaľuje zmeny v rámci koncesnej zmluvy a rozhoduje o podpise dodatku ku koncesnej zmluve (prípadne schvaľuje stanovisko k zmene koncesnej zmluvy, ak jej schválenie je v kompetencii iného orgánu),
- h) deleguje potrebné právomoci na manažéra zmluvy po ukončení činnosti riadiaceho výboru tak, aby mohol zabezpečiť následnú realizáciu PPP projektu,
- i) zabezpečuje vypracovanie pravidelných správ o realizácii PPP projektu vrátane informácií o prípadných presunoch rizík od koncesionára na zadávateľa, resp. zo zadávateľa na koncesionára,

- j) rieši spory, ktoré sa nedarí vyriešiť manažérovi zmluvy,
- k) prijíma uznesenia a rozhodnutia záväzné pre realizáciu PPP projektu.

Medzi kľúčové rozhodnutia vo fáze realizácie PPP projektu patria:

- rozhodnutie prevziať stavbu a podpísať preberací protokol stavby,
- rozhodnutie začať realizovať platby za dostupnosť koncesionárovi,
- rozhodnutie podpísať dodatok ku koncesnej zmluve,
- rozhodnutie o predčasnom ukončení koncesnej zmluvy.

Riadiaci výbor bude zasadať v prípade potreby, a to na požiadanie členov riadiaceho výboru, zadávateľa, manažéra zmluvy, alebo MF SR.

Pôsobenie riadiaceho výboru by malo byť ukončené najskôr v čase po ukončení etapy výstavby infraštruktúry alebo zhodnotenia investície. Riadiaci výbor by mal po ukončení výstavby ešte nejakú dobu monitorovať, či dodávky služieb prebiehajú podľa koncesnej zmluvy. Činnosť riadiaceho výboru teda ukončí podľa potreby zadávateľ potom, čo sa preukáže bezproblémové fungovanie PPP projektu na základe koncesnej zmluvy. Väčšinu úloh riadiaceho výboru preberie manažér zmluvy a prípadné zásadné rozhodnutia bude zadávateľ schvaľovať na úrovni svojho štatutárneho zástupcu zodpovedného za PPP projekt po prerokovaní a odsúhlasení MF SR, ak tieto rozhodnutia majú vplyv na prebytok resp. schodok rozpočtu verejnej správy a dlh verejnej správy.

5.2 Manažér zmluvy

Pri samotnej realizácii PPP projektu je veľmi dôležitou osobou manažér zmluvy. Osoba manažéra zmluvy môže byť totožná s osobou projektového manažéra a môže tak plynulo prejsť z fázy prípravy do fázy realizácie PPP projektu. Výhodou zlúčenia týchto funkcií je detailná

znalosť projektu už od začatia jeho prípravy.

V prípade, že by si povaha projektu vyžadovala, aby mal manažér zmluvy iné znalosti a kvalifikáciu ako existujúci projektový manažér, mala by byť táto funkcia oddelená od osoby projektového manažéra. Ak nebude projektový manažér zároveň manažérom zmluvy, mal by byť manažér zmluvy vymenovaný do svojej funkcie už v štádiu prípravy PPP projektu (napríklad v rámci prípravy PPP projektu na verejné obstarávanie), a to najmä z toho dôvodu, že jednou z hlavných úloh projektového riadenia vo fáze realizácie PPP projektu bude monitorovanie dodržiavania koncesnej zmluvy, ktorej podrobnosti sú dohodnuté v etape prípravy.

Ak teda manažér zmluvy nie je zapojený do celého procesu prípravy, mal by byť prítomný aspoň pri výbere koncesionára verejným obstarávaním a príprave návrhu koncesnej zmluvy, aby bol oboznámený s dohodnutými výstupmi projektu a detailmi zmluvy, ktoré následne budú zasahovať aj do fázy realizácie projektu.

Manažér zmluvy je do svojej funkcie menovaný riadiacim výborom. Je povinný plniť úlohy uložené riadiacim výborom a potom čo riadiaci výbor ukončí svoju činnosť, plní úlohy uložené zadávateľom. Manažér zmluvy koordinuje prácu členov podporného tímu.

Manažér zmluvy bude vykonávať veľa aktivít a je preto veľmi dôležité, aby mal primerané schopnosti a kvalifikáciu. Zároveň však musí byť dobre oboznámený s prípravou PPP projektu, aby bol schopný efektívne riadiť jeho realizáciu.

Manažér zmluvy najmä:

- plní úlohy uložené riadiacim výborom,
- riadi na strane zadávateľa realizáciu PPP projektu - je výkonnou riadiacou autoritou voči zainteresovaným stranám a voči podpornému tímu,
- kontroluje, či koncesionár dodáva služby v súlade s výstupnou špecifikáciou uvedenou

- v koncesnej zmluve a s dohodnutým termínom (vykonáva náhodné kontroly správnosti monitorovacích správ),
- kontroluje, či zadávateľ a koncesionár dodržia povinnosti vyplývajúce z koncesnej zmluvy,
- schvaľuje začatie úhrady platieb koncesionárovi, prípadne poradcovi, ak poradca vykonáva v tejto fáze poradenskú činnosť pre zadávateľa,
- navrhuje riadiacemu výboru členov podporného tímu, ktorí majú dostatočné znalosti a skúsenosti na to, aby boli schopní zabezpečiť plnenie povinností vyplývajúcich z koncesnej zmluvy,
- monitoruje prácu koncesionára a pokiaľ je to nevyhnutné prijíma nápravné opatrenia,
- poskytuje zadávateľovi (riadiacemu výboru), po zániku riadiaceho výboru aj MF SR, pravidelné správy o priebehu realizácie projektu vrátane informácií o prípadných presunoch rizík od koncesionára na zadávateľa (napr. raz za pol roka),
- riadi zmeny, ktoré boli schválené riadiacim výborom alebo zadávateľom v priebehu realizácie projektu,
- komunikuje s koncesionárom,
- v prípade predčasného ukončenia koncesnej zmluvy riadi možné dôsledky ukončenia koncesnej zmluvy,
- rieši drobné spory.

Rovnako ako projektový manažér nesmie byť manažér zmluvy zároveň členom riadiaceho výboru, alebo byť zamestnancom poradcu, ktorý vykonáva poradenské služby či už pre zadávateľa alebo pre koncesionára, aby nedochádzalo k ovplyvňovaniu rozhodovania riadiaceho výboru alebo ku konfliktu záujmov.

Funkcia manažéra zmluvy bude trvať po celú dobu, na ktorú je uzavretá koncesná zmluva a končí v čase riadneho alebo predčasného skončenia koncesnej zmluvy.

5.3 Podporný tím

Hlavnou úlohou podporného tímu je podpora

činnosti manažéra zmluvy. Úlohou podporného tímu je garantovať odbornosť v rámci realizácie PPP projektu a dodržanie kvalitatívnych požiadaviek na výstupy v rámci realizácie projektu.

Členov podporného tímu menuje na návrh manažéra zmluvy riadiaci výbor. Zloženie tímu by malo byť jasné už pred uzavretím koncesnej zmluvy, aby boli členovia tímu oboznámení s podrobnosťami projektu. Vzhľadom na to, že vo fáze realizácie sa budú od členov podporného tímu vyžadovať odlišné znalosti a schopnosti, ako vo fáze prípravy, nemusí byť zloženie podporného tímu rovnaké ako zloženie realizačného tímu.

Veľkosť a zloženie tohto tímu sa bude odvíjať od komplikovanosti PPP projektu a fázy, v ktorej sa bude v danej chvíli nachádzať, avšak mala by byť obmedzená na minimálny počet nevyhnutných osôb tak, aby sa zabezpečila dostatočná akcieschopnosť. Členovia tímu by mali mať odborné znalosti najčastejšie v týchto oblastiach:

- znalosť problematiky PPP,
- návrh a konštrukcia infraštruktúry, stavebnej technológie, atď.,
- facility management (napr. správa, údržba a opravy budov, ...),
- právo – právne znalosti hlavne v oblastiach týkajúcich sa projektu,
- projektové riadenie, projektové financovanie.

Členovia podporného tímu sa môžu aj s ohľadom na meniace sa potreby odborných vedomostí jeho členov v priebehu realizácie projektu meniť. Napriek tomu je vždy dôležité, aby boli okrem nových pracovníkov prítomní aj skúsení zamestnanci, ktorí majú skúsenosť s daným projektom. Tím nemusí byť zriadený na celé obdobie realizácie projektu, ale len na určité obdobie, kedy bude plniť dané úlohy.

Členmi podporného tímu teda môžu byť:

- odborníci menovaní zo zamestnancov zadávateľa, zriaďovateľa / zakladateľa,

- zmluvnej strany PPP projektu,
- odborníci z inštitúcií zriadených, či riadených zadávateľom resp. zmluvnou stranou,
- členovia poradenského tímu a externí spolupracovníci zadávateľa.

Jednou z hlavných úloh manažéra zmluvy aj podporného tímu je kontrola dodávaných služieb. Ak nie sú tieto služby dodávané v dostatočnej

kvalite a koncesionár tak nedodržiava zmluvné ustanovenia, musia byť potom prijaté nápravné opatrenia. Aby manažér zmluvy aj podporný tím vedel, ako konať v takejto situácii, je vhodné, aby prešli úvodným školením po uzavretí koncesnej zmluvy, ktoré ich pripraví na situácie, kedy nebudú služby dodávané podľa zmluvy. Toto školenie môže pripraviť napríklad poradca, ktorého experti môžu v projekte vykonávať monitoring služieb.