

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

**Provozně-ekonomická fakulta**



**ANALÝZA A POSOUZENÍ ROZVOJE PŘIHRANIČNÍCH REGIONŮ  
VEŘEJNĚ-SOUKROMÉ PARTNERSTVÍ A JEHO VYUŽITÍ V REGIONECH**

**DISERTAČNÍ PRÁCE**

**ODBOR: REGIONÁLNÍ A SOCIÁLNÍ ROZVOJ**

**PROGRAM: 6202V Hospodářská politika a správa**

**KATEDRA HUMANITNÍCH VĚD**

**Doktorandka:**

Ing. Gabriela Kolářková

**Školitelka:**

Prof. PhDr. Ing. Věra Majerová, CSc.

**Praha 2007**

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**  
**PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA**

ANALÝZA A POSOUZENÍ ROZVOJE PŘIHRANIČNÍCH REGIONŮ  
VEŘJNĚ-SOUKROMÉ PARTNERSTVÍ A JEHO VYUŽITÍ V REGIONECH  
disertační práce

Autor: Ing. Gabriela Kolářková

Školitel: prof. PhDr. Ing. Věra Majerová, CSc., Katedra humanitních věd

Praha 2007

## Analytický list

---

Autor:	Gabriela Kořveková
Název práce:	Analýza a posouzení rozvoje příhraničních regionů
Podnázev práce:	Veřejně-soukromé partnerství a jeho využití v regionech
Jazyk práce:	Český
Typ práce:	Disertační práce
Počet stran:	177
Akademický titul:	Philosophiae Doctor
Univerzita:	Česká zemědělská univerzita v Praze
Fakulta:	Provozně-ekonomická fakulta (PEF)
Katedra:	Katedra humanitních věd (KHF)
Studijní odbor:	REGIONÁLNÍ A SOCIÁLNÍ ROZVOJ
Studijní program:	6202V Hospodářská politika a správa
Město:	Praha
Školitel DP:	prof. PhDr. Ing. Věra Majerová, CSc.,
Konzultanti DP:	
Datum odevzdání:	.....
Datum obhajoby:	.....
Klíčová slova:	veřejně-soukromé partnerství, regionální rozvoj, sociální kapitál
Kategorie Konspekt:	Ekonomické vědy, obchod; Regionální ekonomie, regionální ekonomika
Citování práce:	Kořveková, Gabriela: Analýza a posouzení rozvoje příhraničních regionů - Veřejně-soukromé partnerství a jeho využití v regionech. Disertační práce. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně-ekonomická fakulta, 2007. 177 s.
Název práce v AJ:	Analysis and appraisal of development of the frontier regions
Podnázev práce v AJ:	Public Private Partnership and its use in regions
Klíčová slova v AJ:	Public Private Partnership, regional development, social capital

## **Abstrakt**

Téma disertační práce bylo motivováno zájmem o zlepšení sociální a hospodářské situace v příhraničním regionu východního Slovenska. Za nástroj k dosažení vyšší kvality života ve zkoumané oblasti byl považován model veřejně-soukromého partnerství (PPP), které obvykle slouží k zabezpečování veřejných statků. Cílem práce bylo porozumět jak se vytvářejí a přetvářejí sítě, které umožňují vznik funkčních a nefunkčních partnerství, jak se zajistí efektivita v chování se aktérů PPP a regionálního rozvoje (kulturně, ekonomicky, politicky). Tento cíl byl dosažen hlavně metodou rozhovorů. Primárním výsledkem práce jsou přepisy rozhovorů, přehled literatury, koncepční rámec. Sekundární výsledek byl dosažen analýzou materiálu a shrnutím odpovědí na výzkumní otázky. Tyto otázky byly utvořeny v souladu s motivem práce a vyloučily z nich výstupy, které umožnily formulaci doporučení a závěrů. Tyto lze shrnout do čtyř principů: (1) konvergence – vzájemného sblížení se sektorů, (2) pozitivní zpětní vazby (nečistého altruizmu), (3) princip organizátora společenství – OS a (4) institucionálního kopírování. Tyto principy odrážejí výsledky průzkumu (červenec-srpen 2006) a identifikují požadavky území východního Slovenska, které bylo charakterizováno jako zaostalý příhraniční region. Princip konvergence sektorů vyplývá z finanční náročnosti zajištění veřejných statků a rovněž ze společně dohodnutích cílů. Jeden z důležitých rozvojových úkolů je dobudování dopravního spojení Košického a Prešovského kraje. Rychlá a kvalitní „dopravní tepna“ by umožnila zlepšení situace v regionu. Její vybudování a udržování může být realizováno právě nástrojem PPP, což je i doporučení práce. Závěrem zdůrazňujeme, že kopírování instituce partnerství v zemi s výraznými znaky transformačního procesu, není jednoduché. Disertační práce doporučila podporovat vzdělanostní úroveň, vnitřní síly území, najít takzvaného organizátora společenství v sociálním a kulturním kapitálu a vytvořit tradici důvěry a pozitivní zpětní vazby.

## **Abstract**

The theme of the dissertation work was motivated by the incentive to improve the social and economic situation in the frontier region of eastern Slovakia. As the tool for achieving the higher quality of life in the area in question, the Public Private Partnership (PPP) model was considered, which usually serves for the provision of public goods. The goal of the work was to understand how the networks, which enable the raise of the functional and functionless partnerships, are established and transformed. The goal of the work was also to determine how the effectiveness in the behavior of actors in PPP and regional development is being reinforced (culturally, economic, politically). These goals were achieved mainly by means of interviews. Primary outcomes of the work are transcriptions of the interviews, literature review and outline of the conception framework. The secondary outcome was achieved by analysis of material and by summing-up the answers of research questions. These questions were created in accordance with the incentive of the work and from them the results allowed to formulate recommendations and conclusions. They can be summarized in four principles: (1) principle of convergence – common grow together of sectors, (2) organizer of the community, (3) principle of feedback (impure altruism) and (4) institutional copying. Those principles reflect results of the research (July – August 2006) and identify requirements of eastern Slovakia, which was characterized as a region lagging behind. Principle of sector convergence results from costiness of public goods provision as well as from the commonly agreed targets. One of the important tasks in development is to accomplish the transport linkage for Košice and Prešov upper-tier territorial units. Fast and high-quality “trunk road“ would improve the situation of the region. Its construction and operation may be accomplished by implementing nicely the tool of PPP, which has also been the recommendation of the work. To conclude, we emphasize that copying of institution such as partnership in the country that has significant features of transformation process is not easy. Dissertation work recommended to support knowledge base, endogenous forces of the area, to find so-called organizer of the community in the social and cultural capital and create the tradition of trust and positive feedback.

## **POĎEKOVÁNÍ**

Touto cestou si dovoluji vyslovit poděkování Prof. PhDr. Ing. Věře Majerové, CSc. za odbornou pomoc při vypracování předkládané práce. Dále si dovoluji poděkovat kolegům na pracovišti Technické univerzity v Košicích, Ekonomické fakulty za vytvoření vhodných podmínek pro zpracování uvedeného tématu. Děkuji všem, kteří jakýmkoliv způsobem pomohli vzniknout předložené práci.

## **OBSAH**

<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>8</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ A OBRÁZKŮ .....</b>	<b>9</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>10</b>
<b>PŘEHLED POJMŮ .....</b>	<b>12</b>
<b>1 PŘEDMLUVA .....</b>	<b>14</b>
<b>2 ÚVOD.....</b>	<b>15</b>
<b>3 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE.....</b>	<b>18</b>
<b>4 KRITICKÝ PŘEHLED LITERATURY - SOUČASNÝ STAV POZNÁNÍ ...</b>	<b>24</b>
4.1 OBLAST LITERATURY .....	24
4.2 HLAVNÍ TÉMATA V LITERATUŘE UŽITEČNÉ PRO STUDIUM.....	25
4.2.1 <i>Problémy rozvoje regionů na Slovensku</i> .....	26
4.2.2 <i>Veřejně-soukromé partnerství - nástroj na dosahování efektivity v endogenním rozvoji regionů</i> .....	43
4.2.3 <i>Efektivita jako podmínka endogenních faktorů při rozvoji regionů</i> .....	68
4.3 SPOJENÍ A ROZPORY MEZI TÉMATY V LITERATUŘE.....	81
4.4 HODNOCENÍ A KRITIKA LITERATURY .....	87
4.5 ZÁVĚR K PŘEHLEDU LITERATURY .....	88
<b>5 KONCEPČNÍ RÁMEC - SOUČASNÝ STAV POZNÁNÍ .....</b>	<b>90</b>
5.1 KONCEPČNÍ RÁMEC PŘED ANALÝZOU .....	90
5.2 KLÍČOVÝ KONCEPT – TEORIE PÓLŮ ROZVOJE .....	93
5.3 PODPŮRNÝ KONCEPT - SOCIÁLNÍ KAPITÁL .....	96
5.4 SPOJOVACÍ KONCEPT – INSTITUCIONÁLNÍ EKONOMIE V REGIONALISTICE .....	104
<b>6 VÝZKUMNÁ METODOLOGIE A METODY .....</b>	<b>113</b>
6.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A URČENÍ METODOLOGICKÉHO PŘÍSTUPU.....	114
6.2 REALIZACE HLOUBKOVÝCH ROZHOVORŮ .....	121
6.3 PRAKTICKÉ A TECHNICKÉ ASPEKTY USKUTEČNĚNÍ VÝZKUMU .....	125
<b>7 PREZENTACE A ANALÝZA VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>128</b>
7.1 INFORMACE Z POZADÍ ROZHOVORŮ.....	128
7.2 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ - VĚDOMOSTI O PPP (JEJICH EFEKTIVITA).....	130
7.3 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ – SBLIŽOVÁNÍ NÁZORŮ OBOU SEKTORŮ.....	134
7.4 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ - CÍLE PPP.....	138
7.5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ - PODPORA ZE STRANY RŮZNÝCH INSTITUCÍ.....	142
7.6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ - VÝHODY A NEVÝHODY SPOLUPRÁCE .....	147
7.7 ANALÝZA VÝSLEDKŮ VŠECH TEMATICKÝCH OBLASTÍ.....	149
7.8 ZJIŠTĚNÍ V KONCEPČNÍM RÁMCI PO ANALÝZE .....	152
<b>8 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>157</b>
<b>9 ZÁVĚR .....</b>	<b>167</b>
<b>10 BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>169</b>
<b>11 PŘÍLOHY.....</b>	<b>178</b>

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Watsonův formulář pro disertační práci Ing. G. Kolářkové.....	23
Tabulka 2 Regionální hrubý domácí produkt (RHDP) na obyvatele a jeho vývoj v regionech SR.....	28
Tabulka 3 Stav přímých zahraničních investic -PZI v regionech SR k 31.12.2005.....	28
Tabulka 4 Příliv přímých zahraničních investic do regionů SR v roce 2005.....	29
Tabulka 5 Nezaměstnanost na Slovensku (na základě výběrového zjišťování pracovních sil).....	30
Tabulka 6 Průměrná měsíční mzda zaměstnance hospodářství SR a jej vývoj v regionech SR (bez podnikatelských příjmů).....	31
Tabulka 7 Zatřídění atributů kvality života.....	36
Tabulka 8 Znaky partnerství.....	44
Tabulka 9 Členění "Veřejně-soukromých partnerství".....	47
Tabulka 10 Přehled využívání Veřejně-soukromých partnerství podle odvětví v různých zemích světa.....	51
Tabulka 11 Dvojnásobný zisk.....	55
Tabulka 12 Možná orientace cílů zúčastněných aktérů PPP.....	57
Tabulka 13 Pilotní projekty v ČR.....	60
Tabulka 14 Matice parazitování.....	72
Tabulka 15 Různá členění partnerství podle různých hledisek.....	83
Tabulka 16 Porovnání fordizmu a postfordizmu.....	85
Tabulka 17 Potenciální prospěch z investice prostřednictvím PPP.....	87
Tabulka 18 Koncepční rámec - Legenda ke schématu pojmů před analýzou.....	92
Tabulka 19 Identifikace institucí regionu.....	108
Tabulka 20 Přehled metod k výzkumným otázkám.....	115
Tabulka 21 Přehled metod souvisejících s cíli práce.....	118
Tabulka 22 Pět typů výzkumu v managementu.....	119
Tabulka 23 Rozhovory – vzorek (N=14).....	122
Tabulka 24 Úkol výzkumníka.....	123
Tabulka 25 Koncepční karta k tematické oblasti A.....	131
Tabulka 26 Koncepční karta k tematické oblasti B.....	136
Tabulka 27 Koncepční karta k tematické oblasti C.....	141
Tabulka 28 Koncepční karta k tematické oblasti D.....	143
Tabulka 29 Koncepční karta k tematické oblasti E.....	148
Tabulka 30 Sumář analýzy rozhovorů.....	149
Tabulka 31 Doplnění koncepčního rámce.....	153
Tabulka 32 Koncepční rámec - Legenda k schématu pojmů po analýze.....	155
Tabulka 33 Hodnotící tabulka pro oblasti A, B, C, D, E.....	157
Tabulka 34 Potenciální problémy při realizaci doporučení.....	166



## **SEZNAM GRAFŮ A OBRÁZKŮ**

Graf 1 Vývoj regionálního hrubého domácího produktu za období 1995-2003 (b.c.) ...	33
Graf 2 Grafické zobrazení typizovaného průběhu zřizování PPP .....	53
Graf 3 Určení optimálního množství .....	73
Graf 4 Optimální množství veřejného statku .....	74
Graf 5 Efektivita veřejného a soukromého statku .....	75
Graf 6 Vztah daňového břemena a poptávky po veřejných statcích.....	76
Graf 7 Spolupráce malých a středních podnikatelů s veřejným sektorem (N=549) ....	145
Graf 8 Spolupráce a nespolutpráce .....	146
Obrázek 1 Mapování literatury .....	24
Obrázek 2 Kvalita života (KŽ) - model systému .....	36
Obrázek 3 Vztah možných smluv mezi veřejným a soukromým sektorem a přenosem rizika .....	49
Obrázek 4 Průběh vývoje PPP – ve směru šipky.....	56
Obrázek 5 Schéma pojmů – koncepční rámec před analýzou .....	91
Obrázek 6 Williamson: Nová institucionální ekonomie.....	109
Obrázek 7 Vennonův diagram pro průniky institucí .....	110
Obrázek 8 Schéma pojmů – koncepční rámec po analýze.....	154

## **SEZNAM ZKRATEK**

- BOO – Vybuduj-vlastni-říd' - Build-Own-Operate
- BOT – Vybuduj-říd'-přesuň - Build-Operate-Transfer
- CK – Celkový kapitál
- DBFO – Koncese – Navrhni-vybuduj-financuj-říd' - Design-Build-Finance-Operate
- EAGGF – Řídící sekce Evropského zemědělského a garančního fondu - European Agricultural Guidance and Guarantee Fund
- EK – Ekonomický kapitál
- EN – evidovaný nezaměstnaný
- ERDF – Evropský fond regionálního rozvoje - European Regional Development Fund
- ESF – Evropský sociální fond - European Social Fund,
- EÚ – Evropská unie
- FIFG – Finanční nástroj na řízení rybolovu - Financial Instrument for Fisheries Guidance
- GDCR – Výzkumné středisko globálního rozvoje - The Global Development Research Center –
- HDP – Hrubý domácí produkt
- IAG – Pracovní skupina pro neformální poradenství v PPP - Public-Private Informal Advisory Group on PPPs (IAG)
- IDG – Pracovní skupina mezi odděleními veřejného sektoru pro PPP - PPP Interdepartmental Group (IDG)
- KK – Kulturní kapitál
- KŽ – Kvalita života
- LFA – znevýhodněné oblasti
- MSP – Malé a střední podnikání (SME – small and medium sized enterprises)

NDS	–	Národní dálniční společnost
NRP	–	Národní rozvojový plán
PHaSR	–	Program hospodářského a sociálního rozvoje
PPP	–	Veřejně-soukromé partnerství - Public Private Partnership
PSC	–	Komparátor veřejného sektoru - Public sector comparator
RIN	–	Mezinárodní síť měst - Rural International Network
RHDP	–	Regionální Hrubý Domácí Produkt
SKj	–	Sociální kapitál – jednotlivce
SKk	–	Sociální kapitál - kolektivu
SNA	–	Sociální analýza sítí – Social Network Analysis
SS	–	Soukromý sektor
ŠÚ SR	–	Statistický úřad SR
UVO	–	Úřad veřejného obstarávání
VS	–	Veřejný sektor
VÚC	–	Vyšší územní celek

## PŘEHLED POJMŮ

- Disparita - významný rozdíl v hodnotě ukazatelů, charakterizujících stupeň rozvoje regionu. V tradiční regionální ekonomice se disparita chápe jako nedostatek regionální politiky, podle moderní regionální ekonomiky jde o přirozený jev odpovídající daným přírodním a ekonomickým podmínkám, a nedosahuje-li nebezpečných a v společnosti nepřijatelných dimenzí, je nutným atributem konkurenceschopnosti regionu. (Adamčík, 1997)
- Ekonomický růst - zvýšení celkového produktu země nebo regionu během určitého období. Ekonomický růst se obvykle měří jako roční tempo růstu reálného hrubého národního produktu země nebo regionu. (Adamčík, 1997)
- Ekonomický rozvoj - ekonomický růst posuzovaný z hlediska struktury odvětví, kdy růst ekonomických veličin je převážně důsledkem útlumu „starých“ odvětví a růstem „nových“, tj. zpravidla technicky a technologicky náročných odvětví, oborů a firem. Ekonomický rozvoj regionu je důsledkem transferu nové techniky a technologie do hospodářství regionu. (Adamčík, 1997)
- Endogenní rozvoj - regionální rozvoj opírající se o využití vlastních zdrojů regionu, a to jak zdrojů přírodních (práce, půda, kapitál), tak i zdrojů ekonomických, např.: strategických podnikatelských schopností, lokální iniciativy obyvatelstva regionu, měst a obcí. Endogenní rozvoj neodmítá externí pomoc (státní zásahy, dotace, daňové zvýhodnění apod.), ale primárně se spoléhá na vlastní síly regionu. (Adamčík, 1997)
- Government a governance - Government se vztahuje na demokraticky zvolené orgány a jejich činnost ve veřejném zájmu, pojem governance má širší záběr – vztahuje se k procesům a strukturám nejrůznějších aktérů ve veřejném, neziskovém, ale také soukromém sektoru. ... Analogicky se projevuje také terminologický posun od public administration k public mangement (Čmejrek, 2007)

- Kvalitní veřejné služby
- Poskytování služeb na úrovni, která splňuje nebo převyšuje požadavky skupiny, které má sloužit a veřejnosti jako celku. (Irish Government Public Private Partnership, 2004, překlad, zkráceno)
- New public management
- Nové řízení veřejné správy je v porovnání s ostatními teoriemi o řízení veřejné správy více orientováno na výsledky a efektivitu prostřednictvím lepšího řízení veřejných zdrojů. Dosahuje se zavedením konkurence, jak je to známo v soukromém sektore. (Kelman, S. et al, 2003)
- Optimální alokace rizika
- Rozdělení rizika projektu mezi veřejný a soukromý sektor jako smluvní strany tak, aby specifikovaná rizika byla řízena tou stranou, která má nejlepší možnost řídit dané riziko a zároveň může toto riziko řídit při co nejnižších nákladech. (Irish Government Public Private Partnership, 2004, překlad, kráceno)
- Teorie sociální změny
- Změna různých typů lidských činností je základem všech společenských vztahů, na kterém vyrůstají různé další strukturální útvary jako je moc, prestiž, statusová struktura, konformita atd. (Mariková et al., 1996)
- Tradiční veřejné obstarávání
- Zahrnuje škálu obstarávacích metod používaných úřady veřejného obstarávání při poskytování veřejných infrastrukturních projektů a služeb (například kontrahování soukromého sektoru na výstavbu infrastruktury podle návrhu, předem určeného veřejným sektorem). (Irish Government Public Private Partnership, 2004, překlad, kráceno)
- Zakořenění (Embeddedness)
- každý ekonomický subjekt (ať už jednotlivec nebo firma), je určitým způsobem zapojen, „zakořeněn“ do sítí, které spolu významně determinují jeho tržní postavení. (Sucháček, 2005)
- Závislost na cestě (Path-dependency)
- Závislost na cestě (Path-dependency) – přístup, který zdůrazňuje, že náhodný jev může mít dlouhodobý, kumulativní vliv na prostorový sociálně-ekonomický vývoj. Koncept závislosti na zvolené cestě bývá často spojován s vysvětlením lokalizačních preferencí. (Sucháček, 2005)

## 2 PŘEDMLUVA

*„Účelem mého díla nikdy nebylo bořit,  
ale vždy stavět, klást mosty, neboť nás všechny musí  
živit naděje, že celé lidstvo se sblíží, a to tím snáze,  
dobře-li se pozná navzájem.“*

Alfonz Mucha

Transformace do nového hospodářského systému tržní ekonomiky dovoluje soukromému sektoru zapojit se do poskytování některých veřejných statků, jako jsou například zdravotnictví, školství nebo dálniční síť (výstavba dálniční sítě a služby při její údržbě a provozu). Po roce 1989, během transformačního období po revoluci, došlo k různorodým a náhlým změnám ve vlastnických a majetkových strukturách. Po roku 2001 se situace ustálila a probíhá nové uspořádávání a organizování státní a veřejné správy, v souladu s rozhodnutími vlády Slovenské Republiky. Podnikatelské prostředí je relativně stabilní. Pro Slovensko je charakteristické, že během období plánovaného hospodářství zde bylo soukromé podnikání daleko silněji potlačeno v porovnání s Polskem nebo Maďarskem, kde si našlo svůj omezený prostor. Z tohoto důvodu jsou na Slovensku tržní instituce v regionech ještě stále málo zakořeněny (embedded). Jejich vztahy a vazby jsou křehké a podléhají různým tlakům ze strany zájmových skupin. Také partneři existujícího nebo i budoucího veřejně-soukromého partnerství (PPP) jsou členy dvou různých zájmových skupin, jejichž názory se mohou, ale nemusí, vyvíjet odlišně. Je otázkou, jakým způsobem se tyto dva břehy jedné řeky regionu přemostí. Je pravděpodobné, že si k sobě najdou cestu tak, jak to naznačuje výše uvedený citát A. Muchy.

### 3 Úvod

Záměrem studie v této disertační práci bylo analyzovat endogenní síly rozvoje příhraničního regionu východního Slovenska, endogenní síly skrývající se v lidech, kteří obvykle pracovali v zahraničí pro jiné národy, jako například rakouský, maďarský. Tento historický fakt může být naopak výhodou pro přeshraniční spolupráci, protože „známe jeden druhého“. Na straně druhé to může být brzdícím faktorem z důvodu negativních minulých zkušeností (závislost na cestě - path dependency).

Cílem práce bylo zodpovědět výzkumné otázky, které byly zaměřeny na spolupráci lidí v modelu veřejně-soukromého partnerství (PPP). Vycházíme z předpokladu, že PPP může podstatně zlepšit situaci v tomto zaostalém regionu. Strategická otázka zní–

„Jak zlepšit situaci na východě Slovenska?“.

Otázka je strategicky důležitá pro politiky na komunální úrovni, jako i pro všechny občany, dosud žijící (tj. neodstěhovali se) a bydlící v regionu, kteří zde i nadále chtějí žít a proto je v jejich zájmu přispět ke zlepšení situace v regionu i pro své potomky. Tímto získává na významu současný terminologický posun od governance ke government (public administration, public management). Tento posun je a měl by být institucionálně významný hlavně v praxi při rozhodovacích procesech probíhajících v regionu. Institucionálně je tento posun významný z důvodu transformace formou „šokové terapie“ tj. ekonomických, právních a majetkových změn v rychlém tempu. Naopak transformace a vytváření demokratických institucí probíhalo v pomalém tempu od roku 1989 s přelomovým rokem 1993, kdy se SR osamostatnila. Následky transformačního procesu se dnes projevují tak zvanou „path dependency“, závislostí na cestě, která začala vytvářením majetkových a vlastnických vztahů v kupónové privatizaci a pokračovala další postupnou privatizací. Přitom pojem PPP bývá někdy nesprávně zaměňován s pojmem „privatizace“.

Účelem studie bylo ověřit, zda PPP - jako model - aktéři regionálního rozvoje přijímají, zda ho znají a jaké cíle tímto nástrojem naplňují, resp. slibují si naplnit. Dále jaké zájmy je vedou ke sblížení soukromého a veřejného sektoru a jaké jsou předpoklady pro intenzivnější a kvalitnější využívání PPP na základě dosavadních zkušeností v jiných projektech spolupráce.

Identifikace širšího tématu byla dána zájmem o implementaci PPP v soukromém sektoru i ve veřejném sektoru na Slovensku. Je možné, aby PPP zlepšilo situaci v regionu? Na tuto strategickou otázku se odpovídá úsudkem a rozhodnutím, proto nebylo primárním cílem práce ji zodpovědět, ale otázka sama byla motivem práce. V

závěru disertační práce jsme se k této otázce vrátili a pokusili jsme se - na základě nových vědomostí a porozumění získaného výzkumem - interpretovat úsudek o tom, jaká rozhodnutí by bylo vhodné přijmout ve věci zlepšení situace v regionu.

Určení oblasti výzkumu souvisí s přístupem ke zkoumanému jevu. Zkoumat postoje veřejného (VS) a soukromého sektoru (SS) pomocí rozhovorů bylo možné díky existujícímu dobrému jménu Technické Univerzity v Košicích. V roce 2006 jsme přistoupili k výzkumu stavu názorů na spolupráci VS a SS. Cílem bylo zjistit, jak respondenti vnímají svou vzájemnou závislost. Pomocí kvalitativních dat byly načrtnuty vzory chování, které byly platné v roce 2006 po období transformace hospodářského systému. Jejich široký diapazón je následkem transformačních změn a dalšího rozvoje.

Kontext tohoto výzkumu spočívá v reálné situaci regionu východního Slovenska. Region Košického a Prešovského kraje se liší od regionu západního nebo středního Slovenska ukazateli nezaměstnanosti a průměrné měsíční mzdy, ale příliš se neliší výsledky vyjádřenými podílem RHDP na produktu SR.

Zájem o otázku „Co bychom měli udělat, aby se zlepšila situace regionu východního Slovenska, aby se zlepšily také služby v oblasti dopravní infrastruktury zaostalých příhraničních regionů?“ pramení ze života v regione Prešovského a Košického kraje, kde se často skloňuje chybějící dopravní spojení hlavně s Bratislavou jako centrem území SR. Kromě toho je život v regionu vnímán více negativně a chybějí pozitivní rozvojové impulsy. Z pracovní činnosti například na projektu „Začínající podnikatel“ (s podporou ESF) vyplynulo přesvědčení, že negativní atmosféra mezi občany odrazuje začínající podnikatele a ochlazuje jejich nadšení a entuziasmus. Dokonce i „vzoroví - úspěšní“ podnikatelé, kteří mají svou firmu zavedenu na trhu již téměř deset let, rovněž uvádějí negativní chování, špatné mezilidské vztahy a praktiky. Tímto se opětovně vracíme k záměru studie, kterým je zkoumání endogenních sil regionu, celkového kapitálu, který spolupůsobí při vytváření partnerství. Partnerství složených z podnikatelů, zástupců soukromého sektoru, starostů obcí i jiných zástupců veřejného sektoru, kteří se stávají jádrem rozvoje regionu. Věříme, že by se měli stát jádrem zdravým a pozitivním.

Předložená práce začíná přehledem pojmů, vysvětlujícím použité termíny, které byly vybrány spíše ve vztahu k jejich využití v předmluvě a úvodu (potom i v celé disertační práci). Cíle práce byly postupně naplněny:



- V kapitole o přehledu literatury, kde jsou uvedeny částečné odpovědi na výzkumné otázky.
- V kapitolách o koncepčním rámci a výzkumné metodologii byly popsány přístupy a postupy získání výsledků a jejich analýzy.
- Odpovědi na výzkumné otázky byly interpretovány v části věnované prezentaci výsledků, kterých nedílnou součástí jsou přílohy.

Práce byla ukončena formulací doporučení na základě analýzy výsledků získaných průzkumem. V závěru práce bylo zaujato stanovisko ke strategické otázce, položené v úvodu.

#### **4 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE**

Cílem práce bylo zodpovědět výzkumné otázky, zaměřené na spolupráci lidí v modelu veřejně-soukromého partnerství (PPP). V této části prostřednictvím Watsonova formuláře upřesníme v úvodu načrtnutá vysvětlení záměru studie a jejího účelu. Vysvětlíme, proč a pro koho je studie důležitá (určená strategická otázka). Stejně tak podrobněji objasníme, co chceme zjistit a proč (určené výzkumné otázky) a blíže popíšeme prostředí a kontext studie.

Cíle byly uspořádány a odpovídají této hierarchii - **hlavními cíli jsou teoretický a praktický cíl.**

Teoretický cíl je hlavní, protože určuje obsah a vytváří formu, strukturu výzkumu tím, že zahrnuje tyto dílčí cíle:

1. formulovat výzkumné otázky a identifikovat potenciální účastníky PPP (naplněno kapitolou cíle disertační práce)
2. stanovit koncepční rámec na základě teoretických poznatků (naplněno kapitolou koncepční rámec)
3. určit metodiku disertační práce (naplněno kapitolou výzkumná metodologie a metody)

Praktický cíl je hlavní, protože naplňuje obsah výzkumu tím, že zahrnuje následující dílčí cíle:

1. vysvětlit disparity a socio-ekonomické postavení zkoumaného regionu východního Slovenska (cíle 1 a 2 byli naplněny kapitolou kritický přehled literatury – současný stav poznání)
2. uspořádat teoretické vědomosti příslušející k výzkumným otázkám tj. vědomosti o PPP ze zahraničních a domácích literárních zdrojů, různá využití sledování efektivity jako ukazatele spolupráce v modelu PPP
3. prostřednictvím oslovených aktérů regionálního rozvoje na východním Slovensku popsat stav vědomosti o PPP v roce 2006 tj. zjistit názory na sbližování veřejného a soukromého sektoru a na podporu modelu PPP (naplněno kapitolou prezentace a analýza výsledků)
4. analyzovat a zhodnotit získané výsledky a interpretovat je v rámci stanoveného koncepčního rámce (naplněno kapitolou prezentace a analýza výsledků)
5. prezentovat závěry a doporučení ve vztahu k výzkumným otázkám (naplněno kapitolou závěry a doporučení)
6. vyvodit závěr ke strategické otázce disertační práce (naplněno kapitolou závěr)

Z hierarchie cílů je zřejmé, že výzkumné otázky se prolínají v teoretických a praktických cílech, což je logické a kromě jiného zapříčiněno použitými metodami (studium dokumentů – teoretické cíle, rozhovory – praktické cíle).

Při formulaci výzkumných otázek jsme vycházeli ze strategické otázky a z předpokladu, že situaci regionu může zlepšit použití modelu PPP v různých oblastech.

Brainstormingem dospíváme k množství výzkumných otázek (otázky zjišťující: "co se děje" a nebo "co se už stalo?"). Tyto jsme vložili do struktury problémů, které mapují, jak spolu jednotlivé skupiny problémů souvisí. V tzv. stromu výzkumných problémů a cílů (schéma 1) vidíme znázorněny relevantní otázky pro výzkum v této disertační práci. **Dílním cílem disertační práce** jsou výzkumné otázky, které jsou zvýrazněny v schématu č.1 a jejich místo ve skupině problémů zároveň odráží komplexnost zkoumaného jevu.

Pozornost výzkumných otázek, které vplynuly ze schématu, byla zaměřená na (zdůvodnění):

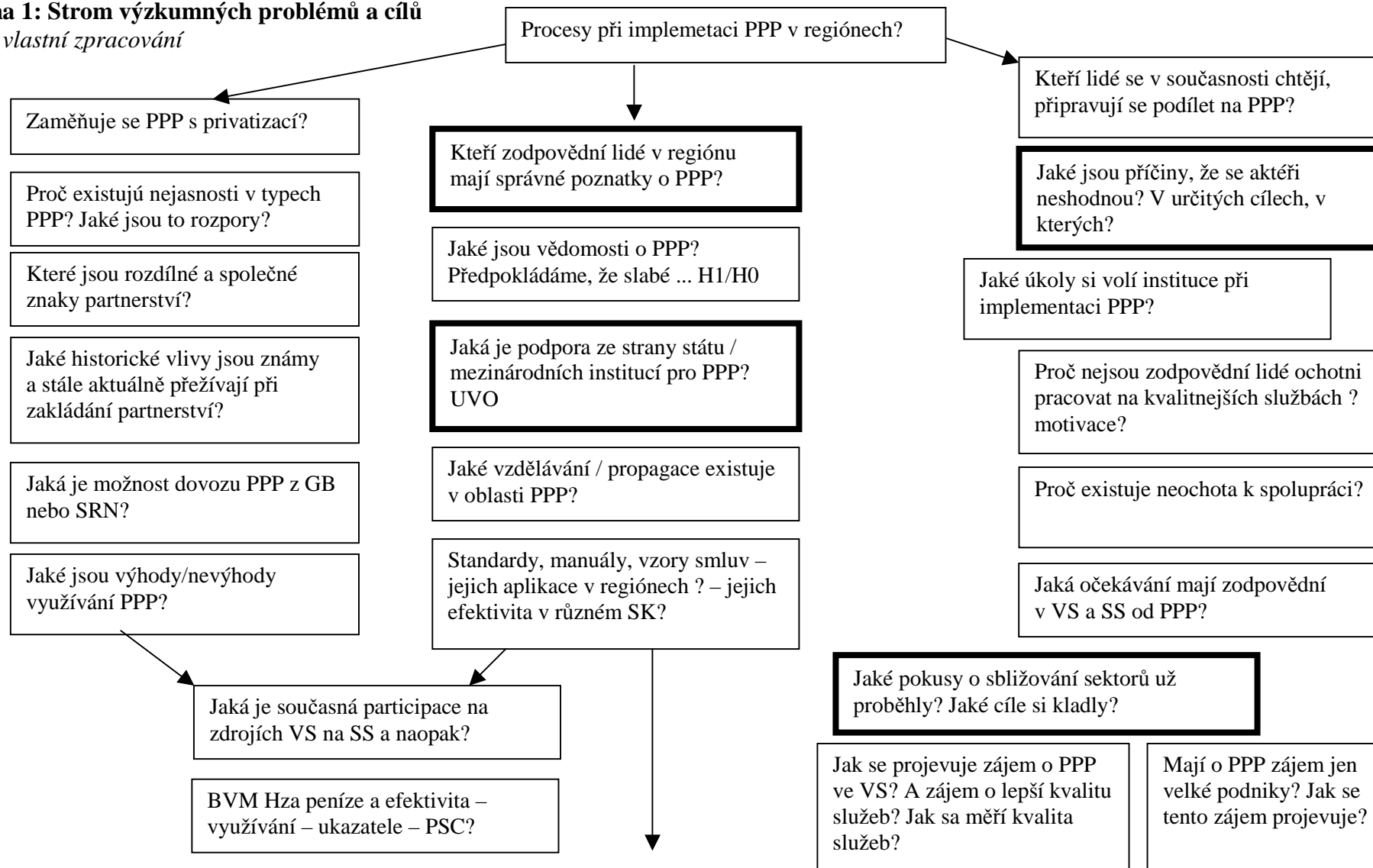
- (1) Výzkumná otázka č.1: Na porozumění PPP a vědomostem o spolupráci – jak je rozdílné vnímání o PPP projektech mezi soukromým a veřejným sektorem a tím, co uvádějí oficiální definice, přestože tyto nejsou jednotné. Porozumění modelu je předpokladem jeho používání. Jsou-li vědomosti slabé, potom také využití bude nedostatečné a chabé.
- (2) Výzkumná otázka č.2: Na sblížení cílů sektorů, resp. oboustrannou výhodnost spolupráce. Při sblížování sektorů hrají důležitou úlohu úmysly a faktory a také schopnosti všech pracovníků dotýčných institucí. Otázka sblížování – je také otázkou nadřízenosti a podřízenosti – je některý ze sektorů podřízený? Pravděpodobně z důvodu deficitních rozpočtů to budou samosprávy měst a obcí, a nebo jiné veřejné instituce s nedostatkem financí. Tyto jsou nuceny udělat „první krok“, proto zkoumáme, zda je tomu opravdu tak. Zřejmě i díky vlivu programů EU<sup>1</sup> je možné, že soukromí podnikatelé budou motivováni vyhledávat nabídky veřejného sektoru a v tomto případě si sektory „půjdu vstříc“, což by znamenalo rovnocenné postavení a týmovou hru. Úmysly a faktory, které nás vedou ke spolupráci jsou bezpochyby jádrem spolupráce, je možné to označit jako „sympatie“, o kterých hovoří

---

<sup>1</sup> I před vstupem do Evropské Unie existoval boj o státní zakázky kvůli jejich lukrativnosti.

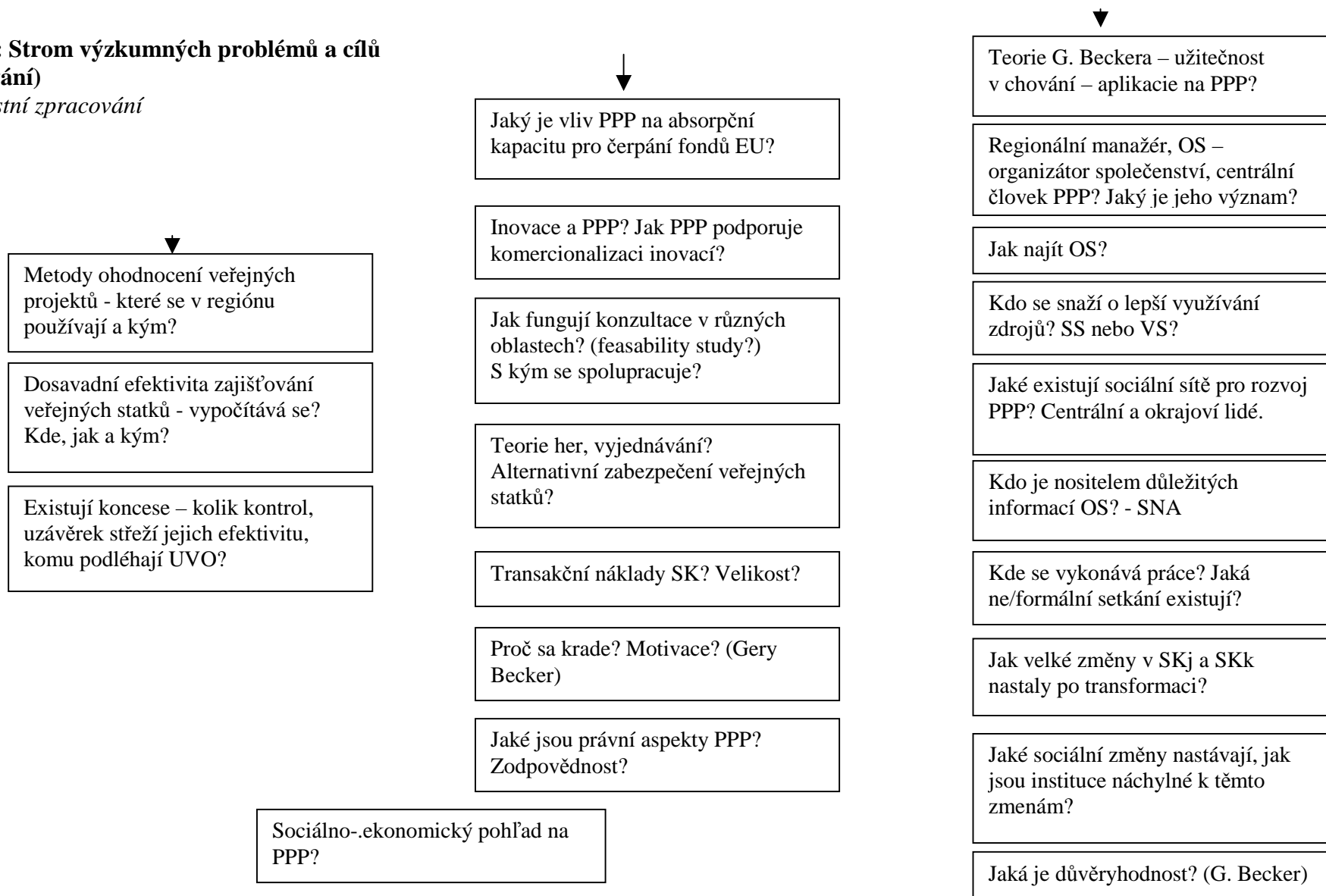
### Schéma 1: Strom výzkumných problémů a cílů

Zdroj: vlastní zpracování



### Schéma 1: Strom výzkumných problémů a cílů (pokračování)

Zdroj: vlastní zpracování



A. Smith (1776)<sup>2</sup>. Proto studie mapuje názory na úmysly a faktory, které buď motivují, stimulují nebo nutí ke spolupráci. Úmysly mohou být indikátorem úspěšného partnerství s kladným nebo negativním vlivem na región.

- (3) Výzkumná otázka č.3: Na cíle - jaké jsou cíle PPP a jaké jsou události (nástroje) pro jejich koordinaci? Asymetrie informací a komunikační problémy, které jsou organizacím vlastní, mohou být u dvou sektorů z „opačných stran břehů“ náročné na zvládnutí a mohou působit také jako prvotní překážka – předsudek. Úmysl a faktor mohou být latentní, naproti tomu cíl představuje dohodnutý kompromis mezi různými úmysly. Čím je větší diskrepance mezi úmyslem a cílem, tím je větší pravděpodobnost neúspěchu partnerství. Různé nástroje (události, porady) pro koordinaci aktivit jsou proto druhotným ukazatelem sladování cílů, resp. úmyslů, které se později mají stát výsledkem vznikajícího partnerství.
- (4) Výzkumná otázka č.4: Existující podpora pro vznik partnerství a pro „tahání za jeden provaz“ – navíc stejným směrem, je další otázkou této výzkumné studie. Jakou podporu používají sektory a čeho jsou si vědomy a co očekávají. Existující podpora nemusí aktérům regionálního rozvoje vyhovovat a nemusí být pro ně dostupná. Vliv takové podpory zůstává sporný. Proto také vědomosti o PPP mohou být, v důsledku slabé podpory pro vznik partnerství, nedostatečné a nástroj PPP málo využíván. Nesprávné pochopení nástroje PPP, neboli neochota pochopit jej správně a hlavně nesprávné úmysly vedou k špatně stanoveným cílům, v důsledku čeho může partnerství selhat a mohou být promrhány vynaložené prostředky.
- (5) Nakonec celkově zhodnotíme výhody a nevýhody dosavadní spolupráce.

Z Watsonova formuláře (tabulka 1, převzato podle Fisher, et al., 2004<sup>3</sup>) jsou zřejmé čtyři skutečnosti:

1. kvadrant: Co? – teze práce, tj. výzkumné otázky které byly motivovány důvody.
2. kvadrant: Proč? – důvody, tj. kdo může být odběratelem výsledků této práce.
3. kvadrant: Jak prakticky? – naplnění tezí bylo zajištěno přístupem k údajům.
4. kvadrant: Jak koncepčně? – naplnění tezí bylo realizováno na vhodném teoretickém základě.

---

<sup>2</sup> Smith, A. (1958) Pojednání o podstatě a původu bhatství národů. Svazek první kniha I-III, Státní nakladatelství politické literatury.

<sup>3</sup> FISHER, C. - BUGLEAR, J. - LOWRY, D. - MUTCH, A. - TANSLEY, C. (2004) Researching and Writing a Dissertation for Business Students. Prentice Hall, Financial Times, London, ISBN 0-273-68334-9

Tabulka 1 Watsonův formulář pro disertační práci Ing. G. Kol'veckové

Co?	Proč?
<p><b>Co je pro mně tajemné a zajímá mně?</b>            Analýza a rozvoj příhraničních regionů prostřednictvím implementace PPP.</p> <p><b>O čem chci vědět více nebo čemu chci lépe rozumět?</b>            Jak se vytvářejí a přetvářejí sítě, které umožňují vznik funkčních a nefunkčních partnerství? Jak se zajistí efektivita v chování se aktérů PPP a regionálního rozvoje (kulturní, ekonomicky a politicky)?</p> <p><b>Jaké jsou mé výzkumné otázky (VO)?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaké pokusy o sblížení sektorů již proběhly? Jaké cíle si kladly? (studium dokumentů a hloubkové rozhovory)</li> <li>2. Kteří zodpovědní lidé v regionu mají dobré poznatky o PPP? Jaké jsou vědomosti o PPP? Předpoklad - nedostatečné. (rozhovory, dotazník)</li> <li>3. Jaká je podpora ze strany státu / mezinárodních institucí pro PPP? . Jaké vzdělávání / propagace existuje v oblasti PPP? Standardy, manuály, vzory smluv – jejich aplikace v regionech? – jejich efektivita v různém SK? (studium dokumentů)</li> <li>4. Jaké jsou příčiny, že se aktéři neshodnou? V určitých cílech, kterých? (Hodnota za peníze a efektivita – použití – ukazatele – PSC?) (rozhovory)</li> </ol>	<p><b>Proč bude téma dostatečně zajímavé, aby se položilo na polici v knihovně nebo se prezentovalo organizacím?</b>            Týká se to rozvoje území a institucionální ekonomie, která byla doposud spíše na okraji pozornosti. Já a mnozí jiní, v práci citovaní autoři, si myslíme, že právě institucionální ekonomie může pomoci rozvoji území. Tím, že institucionalisté popisují stav institucí jako takových, vytvářejí lepší poznatkový základ pro kvalitnější rozhodnutí v prospěch rozvoje území a především jeho obyvatel.</p> <p><b>Je téma užitečná pro praktiky anebo pro tvůrce politiky?</b>            Praktici, budoucí členové partnerství, na prezentovaných výsledcích poznají, jaké jsou nejčastější vzory chování se aktérů regionálního rozvoje. Dovědí se, jak mohou být jejich postoje a prezentace jejich aktivit vnímány.</p> <p><b>Je to příspěvek k vědomostem?</b>            Výsledky odborné práce z části zachytí současný stav ve vytváření partnerství ovlivněný historickým vývojem území. Většina výsledků je zaměřena na identifikaci minulých a současných příčin neefektivity spolupráce. Znalosti se rozšíří o zkoumání sociálního kapitálu, efektivity chování se na území tranzitivní ekonomiky. (Návrh, doporučení.)</p>
<p><b>Jak – koncepčně?</b></p> <p><b>Na kterých modelech, konceptech a teoriích mohu stavět?</b>            Na modelu sociálního kapitálu a jeho konceptu (P. Bodrdieu, M. Novák). Na nové institucionální ekonomii - O. Williamson, (J. E. Stiglitz - efektivita), a na teorii pólů rozvoje (F. Perroux).</p> <p><b>Jak si mohu vytvořit vlastní výzkumný „píseček“ pro otázky, vytvořit koncepční rámec pro vedení mého vyšetřování?</b>            Zkoumáním oficiálních dokumentů a novinových správ, použitím databází.</p>	<p><b>Jak – prakticky?</b></p> <p><b>Jaké výzkumné metody a techniky mám použít, abych aplikovala koncepční rámec (aby se shromáždily i analyzovaly údaje)?</b>            Výzkum: studium dokumentů, realizace rozhovorů a jiné.</p> <p><b>Jak mám získat a udržet přístup k informačním zdrojům?</b>            Získat: oficiálními žádostmi a neoficiální podporou kolegů.            Udržet: korektností a rychlostí rozhovorů, případně výhodností zjištěných výsledků pro organizaci respondenta resp. pro samého respondenta.</p>

Zdroj: vlastní zpracování podle Watsonova formuláře převzatého z FISHER, C. et al. (2004)

## 5 KRITICKÝ PŘEHLED LITERATURY - SOUČASNÝ STAV POZNÁNÍ

Kapitola postupně naplnila cíle, kterými jsou:

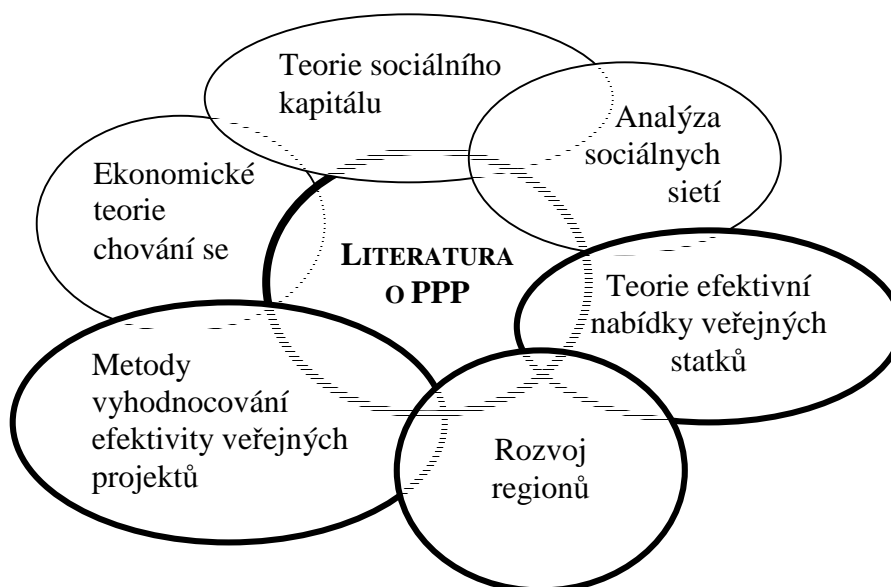
- určit přiměřenou akademickou a (a nebo) profesionální oblast literatury,
- popsat hlavní témata v literatuře, která jsou pro práci důležitá a užitečná,
- určit spojení a rozpory mezi tématy v literatuře,
- literaturu zhodnotit a podrobit kritice (ověřit robustnost použitých myšlenek, popřít předpoklady, nalézt rozpory mezi úmysly autora a obsahem daného díla)
- a v závěrem vytvořit ucelenou posloupnost argumentů z témat, využitých z literatury.

### 5.1 Oblast literatury

Literatura byla zmapována tak, jak to ilustruje obrázek (Obrázek 1 Mapování literatury). Identifikovali jsme sedm oblastí, které významně ovlivňují vznik a vývoj PPP. Jako výchozí oblast definujeme tu oblast literatury, která se věnuje rozvoji regionů. Z této ještě stále početné skupiny vybíráme literaturu s dvojitým cílem:

- a) získat důležité aspekty teorií regionálního rozvoje, hlavně teorie pólů rozvoje,
- b) představit PPP jako nástroj rozvoje regionů.

Obrázek 1 Mapování literatury



Zdroj: vlastní zpracování

Druhá oblast literatury se pojí k PPP. Výběr literatury se řídí následujícími kritérii:



- a) stanovení efektivity využívání zdrojů VS a SS<sup>4</sup>,
- b) stanovení pravidel, vzorů chování se v průběhu implementace PPP.

Poslední částí je oblast zabývající se efektivitou. Tuto oblast literatury vnímáme ze dvou pohledů:

- a) z pohledu veřejného sektoru (teorie efektivní nabídky veřejných statků),
- b) z pohledu soukromého sektoru (metody vyhodnocování efektivity veřejných projektů).

## **5.2 Hlavní témata v literatuře užitečné pro studium**

Pro každou oblast literatury jsme zvolili hlavní témata, která byla relevantní pro hledání odpovědi na strategickou otázku disertační práce: „Co bychom měli udělat, aby se zlepšily služby v oblasti dopravní infrastruktury zaostalých příhraničních regionů?“. Pochopitelně se tato strategická otázka promítá do mnoha výzkumných otázek, které byly popsány v kapitole cíle disertační práce.

1. oblast literatury „rozvoj regionů“ (zkoumána za účelem výzkumné otázky: jaká je existující podpora ze strany státu a jiných institucí?) obsahuje hlavní témata:
  - disparity, kvalita života
  - teorie pólů rozvoje
2. oblast literatury „PPP“ (zkoumána za účelem výzkumné otázky: jaké byly a jsou vědomosti o modelu PPP?) obsahuje hlavní témata:
  - možnosti využití PPP
  - pravidla a vzory chování se během implementace PPP
3. oblast literatury „efektivita“ (zkoumána za účelem výzkumné otázky: jaké pokusy o sbližování sektorů již proběhly? a za účelem výzkumné otázky: Jaké byly a jsou příčiny neshod cílů partnerství?) obsahuje hlavní témata:
  - měření a sledování produktivity, rentability veřejných statků
  - ukazatele efektivity (PSC)

---

<sup>4</sup> Například: Stiglitz, J. (1975) Incentives, Risk and Information: Notes Towards a Theory of Hierarchy, Bell Journal of Economics and Management Science, ISSN 0005-8556

Vyjmenovaná témata byla předmětem kritického přehledu literatury v dalších oddílech této kapitoly.

### **5.2.1 Problémy rozvoje regionů na Slovensku**

Oddíl přibližuje hlavní témata v oblasti rozvoje regionů:

- disparitu jako základní znak zaostalých regionů,
- názory odborníků (Adamčík, Perroux<sup>5</sup>, Samson) na teorii pólů rozvoje,
- ilustraci teorie pólů rozvoje v popisu stupně ekonomického a sociálního rozvoje SR a zvláště východního Slovenska, které je zaostalým regionem.

#### **5.2.1.1 Téma: disparity na Slovensku**

Laicky i odborně je často diskutován rozdílný stav různých území, který bývá označován jako disparita regionů. Přesnější chápání nabízí OECD, které rozlišuje mezi geografickou koncentrací a teritoriální disparitou. Geografickou koncentraci přitom chápe jako indikátor výskytu ekonomického jevu. Naproti tomu disparitu, definuje OECD jako tzv. teritoriální disparitu, která „určuje stupeň, do kterého se rozlišuje intenzita tohoto jevu mezi regiony v rámci jednoho státu.“ (OECD, 2003)<sup>6</sup>

Na ekonomické a sociální úrovni regionů jsou disparity hlavně následkem nerovnováh na trzích výrobních faktorů a trzích zboží a služeb. Jinými slovy, disparita vyjadřuje rozdílnost mezi územími v jejich životní úrovni, kterou můžeme sledovat pomocí různých ukazovatelů: HDP na obyvatele, nezaměstnanost, rovnost v rozdělování důchodů a pod. Disparity ve Slovenské republice ilustrují tabulky 2, 3, 4, 5 a 6. Disparity z údajů zřetelně vystupují a zřejmé je také hodnocení, jak značné jsou tyto rozdíly ve vývoji.

Národní hospodářství je dáno ekonomikami regionů státu. Ekonomická úroveň státu je takto dána ekonomickou úrovní všech svých regionů. Vysoká ekonomická úroveň jednoho regionu nevytváří ekonomickou vyspělost země jako celku. Základ rozvoje ekonomiky státu jako celku je potřeba vidět v kontextu úrovně a v rozvoji hospodářství jednotlivých regionů.

---

<sup>5</sup> Perroux, F. (1950). "Economic space: Theory and applications." The Quarterly Journal of Economics, 64(1), p. 89-104.

<sup>6</sup> OECD – Organization for Economic Co-operation and Development. (2003) Geographic Concentration and Territorial Disparity in OECD Countries. [online] Published 2002. [cit. 14.3.2005]. Dostupné z <<http://www.oecd.org/dataoecd/43/1/15179757.DOC>>.

Národní hospodářství jako celek, ale také regiony patří do tzv. prostorové ekonomiky. Ukazatele, prostřednictvím kterých hodnotíme ekonomickou úroveň regionů, mají také prostorový – makroekonomický charakter.

První ukazovatel: HDP v jeho členění na jednotlivé regiony. Na základě statistických údajů (ŠÚ SR – Štatistický úrad Slovenskej Republiky) můžeme konstatovat:

- Od roku 1995 do roku 2003 vzrostl HDP SR, tj. 2,086 krát (208,6)<sup>7</sup>.
- Za uvedené období vyšší růst než SR dosáhly regiony: Bratislavský (219,3), Košický (216,4) a Banskobystrický (212,6)<sup>8</sup>.
- Nižší růst regionálního hrubého domácího produktu (RHDP) zaznamenaly regiony: Nitrianský (206,2), Žilinský (205,8), Prešovský (200,7), Trenčinský (197,9) a Trnavský (195,4)<sup>9</sup>.
- Svůj podíl RHDP na celkovém HDP SR za uvedené období zvýšily následující regiony: Bratislavský z 24,3% na 25,6%, Banskobystrický z 10,3% na 10,5% a Košický z 12,2% na 12,6%. Ani v těchto třech regionech nerostl jejich podíl RHDP na HDP SR pravidelně každý rok během uvedeného období.
- Nejvíce RHDP na HDP SR vzrostl v Bratislavském regionu.
- Pokles podílu RHDP na celkovém HDP SR zaznamenaly tyto regiony: Trnavský (z 11,4% na 10,6%), Trenčinský (z 10,7% na 10,1%), Nitrianský (z 11,5% na 11,4%), Žilinský (z 10,4% na 10,3%) a Prešovský (z 9,3% na 8,9%).

Porovnáme-li vytvořený HDP na jednoho obyvatele v jednotlivých regionech v roce 1995 a 2003 s HDP na obyvatele SR, tak jen v Bratislavském a v Trnavském regionu byl vyšší, než slovenský průměr. Jak vyplývá z tabulky (Tabulka 2 Regionální hrubý domácí produkt (RHDP) na obyvatele a jeho vývoj v regionech SR), všechny ostatní regiony byly pod průměrem SR.

- Nejnižší RHDP na jednoho obyvatele vytvářel Prešovský region – v roce 1995 to bylo 64,5% a v roce 2003 jen 60,3% slovenského průměru.
- Pokud bychom při porovnávání vynechali Bratislavský kraj, který má specifické postavení, je hodnota RHDP v Prešovském kraji na jednoho obyvatele nižší také v porovnání se všemi ostatními kraji o 20 – 40%<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Údaje ŠÚ SR (v mil. Sk): rok 2003/rok 1995= (1 202 687/576 502).

<sup>8</sup> Údaje ze ŠÚ SR (v mil. Sk) postupně za uvedené kraje: rok 2003/rok 1995= (307 390 /140 131), = (152 104 /70 405), = (125 834 /59 179).

<sup>9</sup> Údaje ze ŠÚ SR (v mil. Sk) postupně za uvedené kraje: rok 2003/rok 1995= (136 988 /66 421), = (123 433 /59 976), = (107 077 /53 340), = (121 796 /61 520), = (128 065 /65 530).

- Hodnota RHDP v Prešovském kraji je o 40% nižší než slovenský průměr<sup>11</sup> a o 170% nižší než bratislavský.

**Tabulka 2 Regionální hrubý domácí produkt (RHDP) na obyvatele a jeho vývoj v regionech SR**

Región	1995		2003		Index 2003/1995
	v Sk	Index reg/SR	v Sk	Index reg/SR	
Bratislavský	226 383	211,0	512 487	229,2	226,3
Trnavský	119 362	111,3	232 212	103,9	194,5
Trenčínský	100 852	94,0	202 250	90,4	200,3
Nitranský	92 637	86,4	192,832	86,3	218,3
Žilinský	87 301	81,4	178 037	79,6	203,9
Bánsko-bystrický	89 125	83,1	190 802	85,3	214,0
Prešovský	69 183	64,5	134 858	60,3	194,9
Košický	93 005	86,7	197 940	88,5	212,8
SR spolu	118 803	100,0	223 564	100,0	188,1

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej Republiky. Ukazatele ekonomického vývoje. Regionální ukazatele. [online]. [cit. 2006-02-14]. Dostupné na internetu: <[http://www.statistics.sk/webdata/ks/reghdp/rhdp\\_obyv.htm](http://www.statistics.sk/webdata/ks/reghdp/rhdp_obyv.htm)>.

Dalším ukazatelem rozdílů v regionech SR je stav přímých zahraničních investic. Jak vyplývá z údajů uvedených v tabulce (Tabulka 3 Stav přímých zahraničních investic -PZI v regionech SR k 31.12.2005), nejvíce PZI přiteklo do Bratislavského kraje (67,1%) a nejméně do Prešovského (1,7%). Šlo především o PZI z Holandska, Německa a Rakouska. PZI z uvedených tří zemí představují 56,2% celkových PZI na Slovensku. Objem PZI na území SR byl k 31.12.2005 417 mld. Sk (13 053,1 mil. USD). Do podnikové sféry bylo investováno 350,4 mld. Sk a do bankovníctví 66,6 mld. Sk.

**Tabulka 3 Stav přímých zahraničních investic -PZI v regionech SR k 31.12.2005**

Región	v mil. Sk	%
Bratislavský	279 802	67,1
Trnavský	24 461	5,9
Trenčínský	20 294	4,9
Nitranský	13 255	3,2
Žilinský	25 862	6,2
Banskobystrický	10 754	2,6
Prešovský	7 086	1,7
Košický	35 606	8,5
SR	417 020	100,0

Zdroj: materiály ŠÚ SR

V roce přiteklo 2005 nejvíce přímých zahraničních investic do Bratislavského a Žilinského kraje, jak vyplývá z tabulky (Tabulka 4 Příliv přímých zahraničních investic do regionů SR v roce 2005). Dohromady se do těchto dvou krajů dostalo 73,5% z PZI,

<sup>10</sup> Například v porovnání s Trnavským regionem za rok 2003 (v mil. Sk): = 100-100/232 212\*134 858=41%

<sup>11</sup> Slovenský průměr RHDP je 230 177 mil. Sk (ŠÚ SR) (1 841 418 mil. Sk/8 regionů)

které získalo Slovensko. Nejméně se dostalo do Prešovského regiónu (0,6%). Šlo především o PZI z Korejské republiky (31,2%), z Německa (30,1%), z České republiky (7,9%), ze Švýcarska (7,6%), Rakouska (7,5%) a z Holandska (7,2%). Úhrnem to z uvedených zemí představovalo 91,5% nových PZI. PZI v SR se v roce 2005 zvýšily o 20,1 mld. Sk (648,7 mil. USD), z toho v podnikové sféře o 20,1 mld. Sk. V bankové sféře se snížily o 0,002 mld. Sk.

**Tabulka 4 Příliv přímých zahraničních investic do regionů SR v roce 2005**

Región	v mil. Sk	%
Bratislavský	7 801	38,8
Trnavský	276	1,4
Trenčínský	2 858	14,2
Nitranský	428	2,1
Žilinský	6 974	34,7
Banskobystrický	845	4,2
Prešovský	123	0,6
Košický	818	4,1
SR	29 123	100,0

*Zdroj: materiály ŠÚ SR*

Jak ukazuje tabulka (Tabulka 5 Nezaměstnanost na Slovensku (na základě výběrového zjišťování pracovních sil)) počet nezaměstnaných a míra nezaměstnanosti, byly každým následujícím rokem v uvedeném období na Slovensku celkově a ve všech regionech vyšší než v roce 1998. Výjimkou byl pouze Bratislavský kraj. Za uvedené období byl počet nezaměstnaných na Slovensku v roce 2005 oproti roku 1998 vyšší o 56,4 tisíc. Míra nezaměstnanosti se zvýšila z 12,5% v roce 1998 na 16,2% v roce 2005. Nejnižší počet nezaměstnaných a také nejnižší míru nezaměstnanosti měl Bratislavský kraj. V roce 1998 bylo v Bratislavském kraji 20,0 tisíc nezaměstnaných a míra nezaměstnanosti 6,0%. V roce 2005 se počet nezaměstnaných snížil na 17,1 tisíc a míra nezaměstnanosti na 5,2%.

**Tabulka 5 Nezaměstnanost na Slovensku (na základě výběrového zjišťování pracovních sil)**

Kraj, SR	1998			1999			2000			2001			2002			2003			2004			2005		
	Počet nezaměstnaných			Počet nezaměstnaných			Počet nezaměstnaných			Počet nezaměstnaných			Počet nezaměstnaných			Počet nezaměstnaných			Počet nezaměstnaných					
	spolu v tis.	podíl na SR	míra nezaměstnanosti	spolu v tis.	podíl na SR	míra nezaměstnanosti	spolu v tis.	podíl na SR	míra nezaměstnanosti	spolu v tis.	podíl na SR	míra nezaměstnanosti	spolu v tis.	podíl na SR	míra nezaměstnanosti	spolu v tis.	podíl na SR	míra nezaměstnanosti	spolu v tis.	podíl na SR	míra nezaměstnanosti	spolu v tis.	podíl na SR	míra nezaměstnanosti
<b>Bratislavský</b>	20,0	6,3	6,0	24,6	5,9	7,4	24,4	5,0	7,2	28,2	5,6	8,3	28,7	5,9	8,6	22,8	5,0	6,9	27,0	5,6	8,2	17,1	4,0	5,2
<b>Trnavský</b>	30,7	9,7	11,8	32,8	7,9	12,3	44,7	9,2	16,4	51,5	10,1	18,0	45,7	9,4	16,1	37,1	8,1	13,2	36,0	7,5	12,5	30,1	7,0	10,4
<b>Trenčinský</b>	23,0	7,3	7,7	32,9	7,9	11,4	44,2	9,1	15,0	39,8	7,8	13,4	33,1	6,8	11,3	27,0	5,9	9,2	25,4	5,3	8,6	23,9	5,6	8,1
<b>Nitranský</b>	39,9	12,6	12,1	58,3	14,0	17,8	69,8	14,4	20,8	79,4	15,6	23,1	79,9	16,4	23,8	81,1	17,7	23,4	71,0	14,8	20,3	61,4	14,4	17,8
<b>Žilinský</b>	34,8	11,0	10,5	52,6	12,6	15,9	61,4	12,7	18,5	63,3	12,5	18,9	57,8	11,9	17,3	57,1	12,4	17,2	57,9	12,0	17,5	50,3	11,8	15,2
<b>Banskobystrický</b>	48,2	15,2	15,6	66,3	15,9	21,1	69,6	14,3	21,9	73,4	14,4	22,4	82,2	16,9	25,2	76,9	16,7	23,8	86,8	18,1	26,6	77,6	18,2	23,8
<b>Prešovský</b>	56,2	17,7	16,4	68,3	16,4	19,1	80,1	16,5	22,1	83,1	16,4	22,7	73,3	15,1	20,1	74,1	16,1	20,4	85,4	17,8	22,9	80,1	18,7	21,5
<b>Košický</b>	64,3	20,3	18,7	81,0	19,4	23,1	91,2	18,8	25,6	89,3	17,6	24,8	86,2	17,7	24,1	83,1	18,1	23,0	91,3	19,0	25,2	87,0	20,4	24,7
<b>SR spolu</b>	371,1	100,0	12,5	416,8	100,0	16,2	485,2	100,0	18,6	508,0	100,0	19,2	486,9	100,0	18,5	459,2	100,0	17,4	480,7	100,0	18,1	427,5	100,0	16,2

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej Republiky. Ukazatele ekonomického vývoje. Nezaměstnanost. [online]. [cit. 2006-02-14]. Dostupné na internetu: <<http://www.statistics.sk/webdata/ks/ksbrat/nezamesst.htm>>.

**Tabulka 6 Průměrná měsíční mzda zaměstnance hospodářství SR a jej vývoj v regiónech SR (bez podnikateľských príjmov)**

Kraj, SR	1998		1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	Sk	index SR=100	Sk	index ku SR 99/98	Sk	index ku SR	Sk	index ku SR	Sk	index ku SR	Sk	index ku SR	Sk	index ku SR	Sk	index ku SR
<b>Bratislavský</b>	11 022	127,5	14 133	129,1	14 882	130,2	16 260	191,5	17 620	130,5	18 877	131,4	21 016	132,8	23 212	134,4
<b>Trnavský</b>	9 502	93,0	10 201	93,2	10 584	92,6	11 413	92,3	12 486	92,4	13 360	93,0	14 670	92,7	16 086	93,1
<b>Trenčianský</b>	9 150	89,6	9 821	89,7	10 378	90,8	11 190	90,5	12 175	90,1	12 735	88,7	13 907	87,9	15 121	87,5
<b>Nitranský</b>	8 891	87,1	9 477	86,6	9 681	84,7	10 436	84,4	11 427	84,6	12 147	84,6	13 252	83,7	14 257	82,5
<b>Žilinský</b>	9 010	88,2	9 627	88,0	10 218	89,4	10 931	88,4	12 057	89,2	12 600	87,7	13 930	88,0	15 172	87,8
<b>Banskobystrický</b>	9 342	91,5	9 751	89,1	9 898	86,6	10 660	86,2	11 641	86,2	12 246	85,2	13 309	84,1	14 541	84,2
<b>Prešovský</b>	8 338	81,6	8 917	81,5	9 087	79,5	9 892	80,0	10 802	79,9	11 385	79,3	12 535	79,2	13 185	76,3
<b>Košický</b>	10 158	99,5	10 605	96,9	11 121	97,3	11 771	95,2	13 054	96,6	14 138	98,4	15 440	97,6	16 768	97,1
<b>SR spolu</b>	10 212	100,0	10 945	100,0	11 430	100,0	12 365	100,0	13 511	100,0	14 365	100,0	15 825	100,0	17 274	100,0

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej Republiky. Ukazatele ekonomického vývoje. Nezamestnanost. [online]. [cit. 2006-02-14]. Dostupné na internetu: <<http://www.statistics.sk/webdata/ks/ksbrat/nezamesst.htm>>.

Nejvyšší počet nezaměstnaných vykazoval po celé uvedené období (1998 – 2005) Košický kraj. Měl také po celé toto období nejvyšší podíl na nezaměstnanosti SR. Až na roky 2002 – 2004 vykazoval také nejvyšší míru nezaměstnanosti. Pod celoslovenským průměrem míry nezaměstnanosti v roce 1998 (12,5%) byly následující kraje: Bratislavský (6,0%), Trenčínský (7,7%), Žilinský (10,5%) Trnavský (11,8%) a Nitrianský (12,1%). Nad celoslovenským průměrem, tj. vykazovaly vyšší míru nezaměstnanosti, byly kraje: Banskobystrický (15,6%), Prešovský (16,4%) a Košický (18,7%).

V roce 2005 převyšovaly celoslovenskou průměrnou míru nezaměstnanosti (16,2%) kraje: Nitrianský (17,8%), Prešovský (21,5%), Banskobystrický (23,8%) a Košický (24,7%). Ostatní kraje měly v roce 2005 nižší míru nezaměstnanosti, než byl celoslovenský průměr.

Rozdílná ekonomická úroveň regionů se projevuje v konečném důsledku také v sociální oblasti, jak dokumentuje Tabulka (Tabulka 6 Průměrná měsíční mzda zaměstnance hospodářství SR a jej vývoj v regionech SR (bez podnikatelských příjmů)), kde:

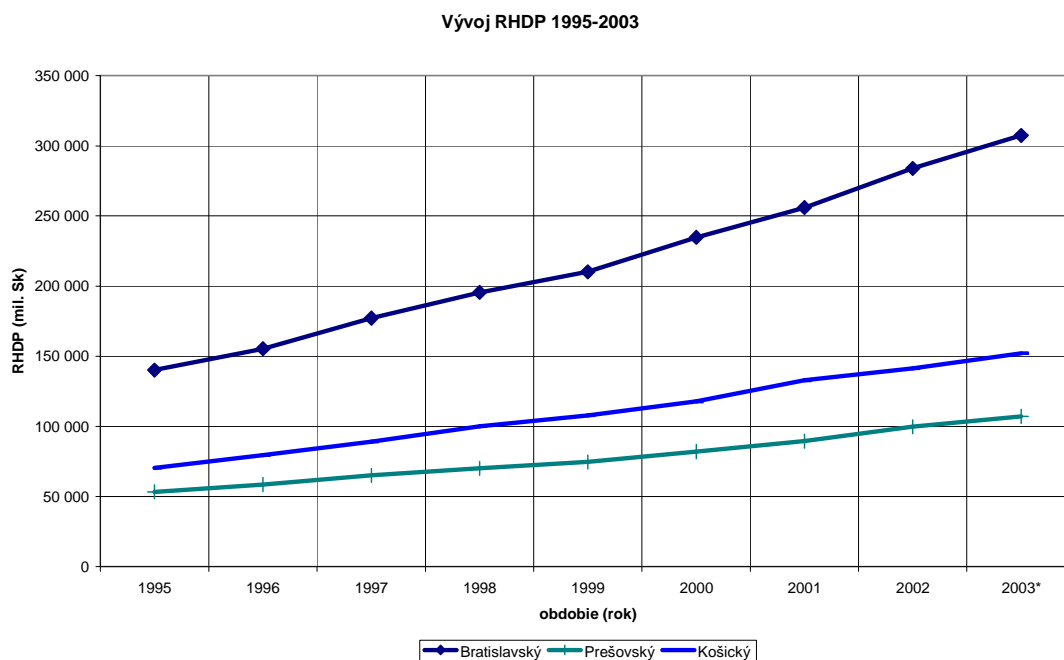
- Za celé uváděné období (1998 – 2005) průměrná měsíční mzda ve všech regionech SR, až na Bratislavský, nepřekročila celoslovenský průměr.
- Nejvyšší průměrnou měsíční mzdu, vykazoval po celé uváděné období Bratislavský kraj. V roce 1998 zde činila průměrná měsíční mzda 11 022 Sk a představovala 127,5% slovenského průměru. V roce 2005 byla mzda 23 212 Sk, co představovalo 134,4% celoslovenského průměru.
- Nejnižší průměrnou měsíční mzdu vykazoval Prešovský kraj. V roce 1998 to bylo 8 338 Sk. To představovalo 81,6% slovenského průměru, tj. o 1 874 Sk méně než byl slovenský průměr. V roce 2005 průměrná měsíční mzda v Prešovském kraji představovala již jen 76,3% slovenského průměru. V absolutní hodnotě byla prům. mzda v kraji nižší o 4 089,- Sk než slovenský průměr.
- Rozdíl mezi Bratislavským a Prešovským krajem v mzdě byl v roce 1998 - 2 064 Sk. V roce 2005 se tento rozdíl zvýšil na 10 027 Sk (23 212 Sk – 13 185 Sk).

Tvrzení, spíše politiků než ekonomů, že pokud se rozdíly nesnižují, tak se zcela určitě nezvyšují, nejsou podložena fakty. Ta dokazují, že východní Slovensko se



pomalu vylidňuje<sup>12</sup>. Lidé odcházejí za prací do zahraničí, na Slovensko pak do Bratislavy a na západní Slovensko, hlavně do Trnavského kraje<sup>13</sup>. Hospodářská politika státu – vlády takovému stěhování pracovních sil napomáhá a tím vlastně napomáhá také zvyšování rozdílů mezi regiony. Od Bratislavy na východ roste nezaměstnanost, čím se omezuje růst ekonomické úrovně (Graf 1 Vývoj regionálního hrubého domácího produktu za období 1995-2003 (b.c.)), co přináší také vážné sociální důsledky.

**Graf 1 Vývoj regionálního hrubého domácího produktu za období 1995-2003 (b.c.)**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Přitom si uvědomujeme, že Bratislavský kraj, s hlavním městem Slovenska, má své zvláštnosti a také zvláštní postavení mezi kraji Slovenska. Navzdory tomu však nesdílíme často slychaný, že rozdíly mezi regiony zde vždy byly a také budou.

<sup>12</sup> Záporné saldo zahraničního stěhování mají následující kraje (osoby za rok 2005): Trenčínský kraj: -55, Banská Bystrica: -367, Prešovský kraj: -1 124, Košický kraj: -269  
 Pozitivní saldo zahraničního stěhování mají kraje (osoby za rok 2005): Bratislavský kraj: 2 615, Trnavský kraj: 1 480, Nitriansky kraj: 979, Žilinský kraj: 144

<sup>13</sup> Částečně to potvrzuje ukazatel stupně urbanizace. Stupeň urbanizace (podíl obyvatel bydlících v městech na celkovém počtu obyvatel) za rok 2003 podle ŠÚ SR: Bratislavský kraj 83,5, Košický kraj 56,4 a Prešovský kraj 49,5.

„Vnitřní migrace potvrzuje další prohlubování suburbanizačních procesů, vplyv zahraniční migrace je nejmarkantnější v hlavním městě. Vstup Slovenska do EÚ se projevil zvýšením migračního přírůstku SR, který se pohybuje na úrovni okolo 3 tisíc osob. Prohlubování volného pohybu osob v rámci EÚ a jej další rozšiřování může přinést v nejbližších letech další výrazné změny v oblasti zahraniční migrace.“ Infostat – Výzkumné demografické centrum. Informativní správy ŠÚ SR. [Online] Publikováno 2006. [9.5.2007] Dostupné na: <<http://www.statistics.sk/webdata/slov/infor/1206/demo.htm>>

Samozřejmě záleží na druhu rozdílů. „Prohlašování některých našich analytiků, že zvyšování rozdílů mezi centrem a venkovem, tj. v našem konkrétním případě mezi Bratislavským a ostatními regiony Slovenska, je normální jev vývoje, považujeme přinejmenším za nepřesné, problematické a také nesprávné. Je-li zvyšování rozdílů mezi centrálním regionem - Bratislavským a ostatními regiony SR normální, tak si myslíme, že je potřeba tento proces znenormálnit“ (Samson, Kol'vecková, 2006)<sup>14</sup> ve prospěch zaostalých regionů například formou PPP (také jiné státy postupují podobně).

Z údajů, které jsme uvedli, nemůžeme vyvodit jiný závěr, než ten, že se rozdíly mezi regiony zvyšují. Jde především o zvyšování rozdílů mezi Bratislavským a ostatními regiony SR.

Tímto vývojem rozdílů v regionech Slovenska dokazujeme nutnost institucionální podpory podnikání za účelem celkového oživení východoslovenského regionu.

#### 5.2.1.2 Teorie pólů rozvoje (pólů růstu)

Teorie se vyvinula v poválečném období a spojuje teorii prostorového uspořádání ekonomické činnosti s teorií hospodářského růstu. Jejím autorem je F. Perrouxe, který uvádí svou teorii touto tezí: „Surovou, ale nevyvratitelnou skutečností je: růst se neobjevuje všude najednou; projevuje se v bodech, v pólech růstu a to různou intenzitou; šíří se různými kanály<sup>15</sup> a s různými konečnými efekty<sup>16</sup> pro národní hospodářství jako celek.“ (Perrouxe In: Adamčík, 1997: 24, překlad)

Teorie pólů rozvoje je reakcí na neoklasické teorie a Perroux ji modeluje v ekonomickém prostoru za předpokladu, že základem růstu jsou aktivní jednotky<sup>17</sup>, které za určitých podmínek mají dokonce schopnost změnit okolní ekonomické prostředí. Ekonomika je chápána jako síť sil (tzv. Teorie ekonomické dominance) Dominantní subjekty jsou nositeli inovací, jsou schopny větší efektivity a růstu a jejich úspěšnost se rozšiřuje pozitivně i na jejich okolí.

Ve smyslu původní Perrouxovy teorie pólů růstu však výsledek nemá být měřitelný jen zvýšením příjmů, ale také sociálními aspekty, jako je rodina,

---

<sup>14</sup>SAMSON, S. - KOL'VEKOVÁ, G. (2006) Vývoj rozdielov v regiónoch SR. In: Zborník z medzinárodnej konferencie „National and Regional Economics VI“, Herľany: EkF TU v Košiciach, ISBN 80-8073-721-5, (80/20)

<sup>15</sup> aktéry PPP

<sup>16</sup> projekty PPP a jejich produkty nebo služby.

<sup>17</sup> PPP nebo také learning regions.

seberealizace, solidarita, přístup k centrálnímu rozhodování a pod. Tak, jako naznačuje koncept kvality života (KŽ).

Životní úroveň – kvalita života (KŽ) má mnohé atributy<sup>18</sup>. Vnímání pojmu KŽ podle atributů je nepřehledné. Aby bylo možno blíže zkoumat KŽ, atributy rozdělíme na tři oblasti: „Existence (Being), Vlastnictví (Belonging) a Možnosti (Becoming)“ (GDCR, 2002)<sup>19</sup>. Uvedené tři oblasti potom specifikujeme v tabulce (Tabulka 7 Zatřídění atributů kvality života). Oblasti udávané oddělením výzkumu KŽ na univerzitě v Torontu podněcují úvahy o rozšíření existujících indexů kvality života. Což potvrzuje také návrh<sup>20</sup> na vypracování regionálního indexu kvality života, který by mohl zahrnovat více kritérií a stát se tak nástrojem pro sledování a předvídaní rozvoje regionů.

Při výzkumu kvality života (KŽ) často rozlišujeme mezi subjektivní a objektivní KŽ. „Subjektivní KŽ závisí na pocitu dobra a spokojenosti ve všeobecnosti. Objektivní KŽ je determinována naplňováním sociálních a kulturních potřeb ve prospěch zdraví, sociálního statusu a fyzického dobra.“ (GDCR, 2002)<sup>21</sup>.

Přístup k měření KŽ se odvozuje z pohledu velkého počtu oblastí života. Každá oblast života přispívá k celkovému ohodnocení KŽ. Tyto oblasti zahrnují rodinu a přátele, práci, bydlení, společenství, zdraví, vzdělání atd. Komplexní přístup ke KŽ umožňuje model zakreslený na obrázku (Obrázek 2 Kvalita života (KŽ) - model systému). Rozhodující je v něm společenství. Je zřejmé, že demografická struktura a charakteristika společenství je v různých regionech odlišná. Tak jak je různé složení společenství, je různý také pohled na hodnoty, tj. na KŽ. Proto se obsah pojmu KŽ mění vlivem prostorových dimenzí. Za tohoto předpokladu je možno hodnotit úroveň regionů podle KŽ jen relativně.

---

<sup>18</sup> Např.: „blahobyt, flexibilita, kontrola, mezery, možnosti, nároky a zodpovědnost, názory, nedostatek, neshody, očekávání, politika, potřeby, pracovní podmínky, pravda, prestiž, příležitosti, prostředí, radost, rození, rozvoj, různost, sebeúcta, schopnost, zkvalitnění, svoboda, štěstí, touhy, uspokojení, úzkost, vědomosti, vlastnictví, vnímání, výkon práva, základní potřeby, záruky, zdraví, životní podmínky.“ (GDCR, 2002)

<sup>19</sup> GDRC - The Global Development Research Center. (2002) Urban Environmental Management. Urban Communities and Participation. Notes on quality of life. Quality of life research unit, University Toronto. [online] Published 2002. [15.7.2002]. Dostupné z <<http://www.gdrc.org/uem/qol-define.html>>.

<sup>20</sup> Národní správa o ľudskom rozvoji Slovenská republika 2000

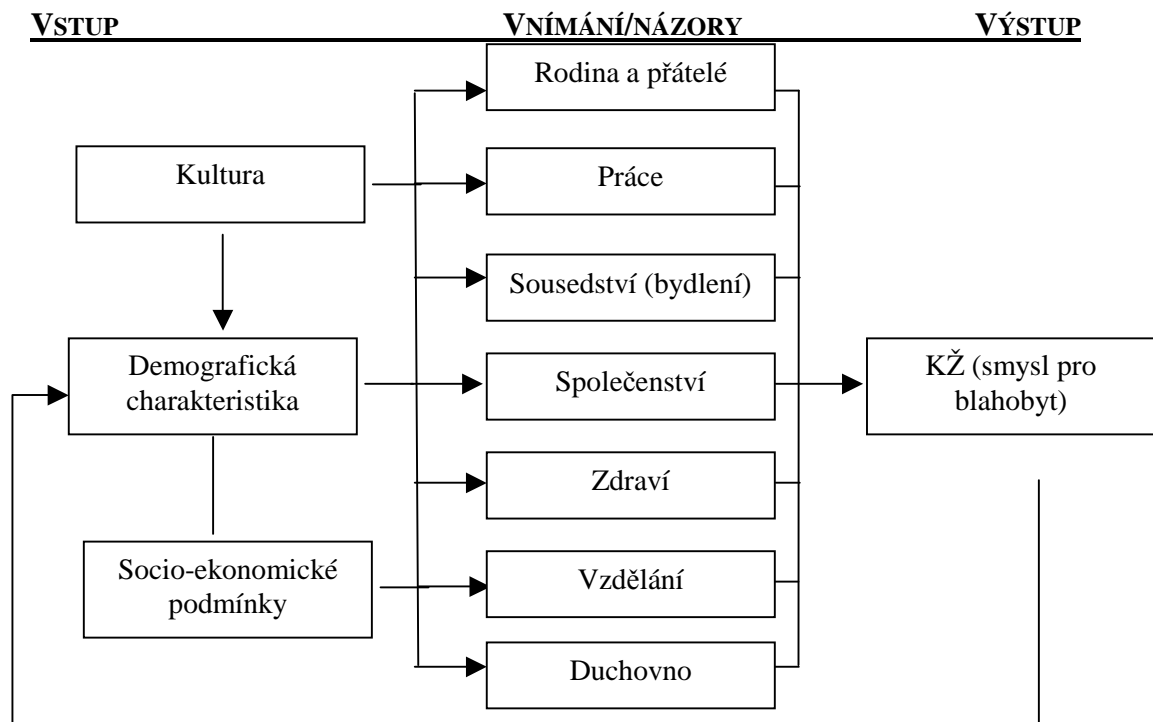
<sup>21</sup> GDRC - The Global Development Research Center. (2002) Urban Environmental Management. Urban Communities and Participation. Notes on quality of life. Quality of life research unit, University Toronto. [online] Published 2002. [15.7.2002]. Dostupné z <<http://www.gdrc.org/uem/qol-define.html>>.

**Tabulka 7 Zatřídění atributů kvality života**

Existence	- Fyzická existence	- být schopen hýbat se - výživa a potrava, kterou jím
	- Psychický život	- být bezstarostný a bez stresu - nálada, ve která obvykle jsem
	- Duchovní život	- mít naději do budoucnosti - mít názor na posouzení, co je správné a zlé
Vlastnictví	- Fyzické vlastnictví	- dům anebo byt, ve kterém bydlím - čtvrť, ve které bydlím
	- Sociální status	- bydlím v blízkosti mé rodiny - mít manžela(ku), snoubenka(ku) nebo partnera(ku)
	- Veřejné vlastnictví	- mít možnost využít profesionální služby (zdravotní, sociální atd.) - mít dostatek peněz
Možnosti	- Praktické	- domácí práce - pracovat nebo chodit do školy
	- Zábavy	- pod širým nebem (procházky, cyklistika ... - v budově (TV, ....
	- Růstu	- zlepšení fyzického zdraví a kondice - schopnost poradit si s životními změnami

Zdroj: GDRC - The Global Development Research Center. (2002) *Urban Environmental Management. Urban Communities and Participation. Notes on quality of life. Quality of life research unit, University Toronto. [online] Published 2002. [15.7.2002]. Dostupné z <<http://www.gdrc.org/uem/qol-define.html>>.*

**Obrázek 2 Kvalita života (KŽ) - model systému**



Zpětná vazba

Zdroj: GDRC - The Global Development Research Center. (2002) *Urban Environmental Management. Urban Communities and Participation. Notes on quality of life. Quality of life research unit, University Toronto. [online] Published 2002. [15.7.2002]. Dostupné z <<http://www.gdrc.org/uem/qol-define.html>>.*

### 5.2.1.3 Závěry k přehledu literatury v oblasti rozvoje regionů:

Na základě uvedeného citátu Perrouxe:

- Souhlasíme s názorem, že se růst neobjevuje všude. Podobně disparita, intenzita jevu, v případě citátu je to růst, v případě východního Slovenska jsou to jiné disparity jako počet nezaměstnaných nebo rozdílnost v mzdách (vid'. s. 28, 30, 31) se neobjevuje. Diskutovat o tom, zda je volba územních celků (krajů) vhodná, je bezpředmětné z důvodů, vyplývajících ze systému KŽ (vid'. s. 36) např.: statistika potvrzuje odchod také kvalitních a zkušených (nezaměstnaných) pracovníků. Jednoduše řečeno, region není obyvateli vnitřně vnímán ani prezentován navenek (zástupci veřejného sektoru) jako místo, kam se vyplatí přistěhovat a žít 20-30 let, protože je zde „nádherný život“ v kontextu atributů kvality života.
- Perroux uvádí, že se růst šíří různými kanály. Předpokládáme, že jedním z kanálů je sociální kapitál (vid'. kapitola Koncepční rámec), na kterém se budují partnerství.
- Dalším opěrným bodem z teorie pólů rozvoje jsou konečné efekty pro národní hospodářství jako celek. Tyto efekty můžeme, mimo jiného, ilustrovat také Regionálním hrubým domácím produktem (Tabulka 2 Regionální hrubý domácí produkt (RHDP) na obyvatele a jeho vývoj v regionech SR).
- Za aktivní jednotky (respondenti v kvalitativním průzkumu) považujeme aktéry regionálního rozvoje jak na straně soukromého, tak i na straně veřejného sektoru. Tyto jednotky mají, jak to uvádí Teorie pólů rozvoje, schopnost změnit okolní ekonomické prostředí (ekonomický kapitál). Považujeme za podstatné, že tuto schopnost mají jen za určitých podmínek, a to: kulturních (kulturní kapitál) a politických (sociální kapitál). Tak, jak to vyjadřuje koncepční rámec (kapitola 4).
- Plně se ztotožňujeme s názorem, že ekonomika je chápána jako síť sil. Podobně souhlasíme s názorem, že dominantní subjekty (soukromé nebo veřejné), jsou nositeli inovací, čím ovlivňují efektivitu například v oblasti veřejných statků, které jsou často předmětem smluv jednotlivých partnerství. Přičemž inovace chápeme ve smyslu Schumpeterovském t.j. instituce je inovací a zároveň partnerství je institucí, z čeho vyplývá, že partnerství je inovací, která vzniká na neformálním základě (kulturního a sociálního kapitálu) s pozdější formální rámcovou smlouvou (o ekonomickém kapitálu).

- Teorie pólů růstu by se neměla kvantifikovat jen ukazateli růstu příjmů, ale také ukazateli kvality života.

Podobnost: Teorie pólů rozvoje má podobné rysy s „magickým pětiúhelníkem rozvoje“ (růst, práce, rovnost a spravedlnost, participace, nezávislost a samostatnost), kterého autory jsou Nohlen a Nuscheler (1992) (In: Samson et al., 2001: 23) Další podobnost je s přístupem endogenního růstu k regionálnímu rozvoji, který preferuje dva hlavní směry: zaměření se na lidský kapitál a na inovace. Tyto směry formují regionální strukturu.

Rozdílnost: oponenti teorie pólů rozvoje (Martin, 1999) tvrdí, že je irelevantní a příliš abstraktní<sup>22</sup>

Význam: Teorie tvrdí, že silné póly růstu jsou schopny utáhnout za sebou v procesu růstu nejen ekonomiku jako celek, ale také vyvolat růst zaostalých oblastí. (Adamčík, 1997: 26) Regionalisti (například Davin<sup>23</sup>) uvádějí: zvýšení ekonomické úrovně zaostávajících oblastí je podmíněno předcházejícím anebo alespoň současným, paralelním rozvojem hnacích oblastí. Význam teorie pro naši práci je v tom, že z makroekonomického pohledu dostatečně odráží možný vliv a dopad efektivně fungujících partnerství (celkového kapitálu) na rozvoj všech regionů.

Částečná odpověď na výzkumnou otázku: jaká je existující podpora ze strany státu a jiných institucí? Využívání různých kanálů k šíření růstu je také v hospodářském systému východního Slovenska jako příhraniční oblasti zjevně slabší, jak to naznačují disparity prezentované ukazateli v tabulkách (viz. s. 28, 30, 31). Ve velké míře je ekonomický růst ovlivněn institucemi (viz. koncepční rámec – Williamson, O.), které můžeme vnímat jako: („Institucionální ekonomie chápe instituce jako) pravidla hry ve společnosti resp. jako omezení, které regulují mezilidskou interakci a vytvářejí struktury ekonomicko - politické, sociální a další podněty lidí (D.G. North, 1991),

---

<sup>22</sup> Stephen J. Meardon. 2001. Modeling Agglomeration and Dispersion in City and Country: Gunnar Myrdal, Francois Perroux, and the New Economic Geography - Critical Essay, American Journal of Economics and Sociology

Martin, Ron. 1999. "The New 'Geographical Turn' in Economics: Some Critical Reflections." Cambridge Journal of Economics 23 (1): 65-91

<sup>23</sup> Například v článku - Ramphal, Davin (1997). 'Postmodernism and the rewriting of Caribbean Radical Development Thinking' *Social and Economic Studies*, Vol. 46, No 1, pp 1-30.

popřípadě, které tvarují chování se člověka.“ (Mlčoch, 2000 In: Klusoň, 2004, s. 236, překlad)<sup>24</sup>

Fungování institucí ovlivňuje ekonomické výsledky území, proto je vhodné popsat chování se samotných institucí a také prostředí, ve kterém jejich činnost probíhá. Pravidla regulace a interakce dvou sektorů (v rámci modelu veřejně-soukromého partnerství - PPP) na společné práci byly postaveny na legislativním základu. Od legislativy se odvíjí jejich činnost.

Jako první jsme, pro úplnost, popsali podporu v České Republice a potom na Slovensku.

#### Existující podpora PPP - Česká republika.

Debata o možnostech využití veřejně-soukromého partnerství započala v ČR již koncem 90. let. V roce 2003 vláda v deklaraci prohlásila PPP za jednu z možných součástí reformy veřejného obstarávání. Na základě toho vláda ČR schválila usnesením vládní politiku pro oblast PPP projektů. Tato politika deklaruje podporu pro profesionální realizaci PPP projektů a řeší úlohu regulace za účelem posílení fiskální disciplíny. Podle ní by uplatnění modelu PPP mělo přispět k:

- „efektivnější alokaci veřejných prostředků,
- zajištění kvalitních veřejných služeb,
- ekonomickému růstu a růstu přímých zahraničních investic stimulací soukromých investic do veřejné infrastruktury a veřejných služeb,
- účinné kontrole vytvářených dlouhodobých závazků veřejným sektorem,
- omezení negativních dopadů nesystémově realizovaných projektů v oblasti PPP,
- posílení možností čerpání fondů EÚ zvýšením podílu spolufinancování soukromým sektorem na projektech veřejného zájmu.“<sup>25</sup>

Na základě uvedeného je možno konstatovat, že politika pro PPP přímo souvisí s programovým vyhlášením vlády ČR<sup>26</sup>, ve kterém se mimo jiné vláda zavázala

---

<sup>24</sup> KLUSOŇ, V. (2004) Instituce a odpovědnost k filozofii ekonomické vědy. Univerzita Karlova v Praze, Karolínium, Praha, ISBN 80-246-0722-0

<sup>25</sup> Usnesení č 7/2004 Vlády ČR ze dne 7. ledna 2004 o Partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice.

<sup>26</sup> Vládě ČR byla advokátskou kanceláří Allen&Overy předložena právní analýza realizovatelnosti v České republice. Tato analýza se zabývá potřebnými změnami v legislativě, které by umožnily a zjednodušily realizaci projektů PPP. Zjistilo se, že kromě samotného zákona o veřejně-soukromých partnerstvích, který vymezuje základní pojmy a postupy, je potřeba vykonat také legislativní změny v: Zákonu o zadávání veřejných zakázek, ve výběru poplatků za poskytování veřejných služeb, v procesu nakládání s veřejným majetkem. (Allen&Overy. Partnerství veřejného a soukromého sektoru. Právní

podporovat dlouhodobý ekonomický růst a sociální stabilitu země. V některých sociálních oblastech by právě soukromý kapitál mohl zajistit služby, které by se jinak v důsledku omezeného rozpočtu nemohly realizovat.

Na podporu projektů PPP v České republice vznikly v roce 2004 dvě samostatné instituce:

- Centrum pro podporu implementace PPP (PPP Centrum)<sup>27</sup>. PPP Centrum vzniklo na základě doporučení Světové banky vytvořit samostatnou jednotku, zaměřenou na bezpečnou implementaci projektů PPP.
- Asociace pro podporu projektů veřejně-soukromého partnerství (Asociace PPP)<sup>28</sup>. Asociace PPP vznikla za účelem pomoci při přípravě a realizaci projektů PPP partnerům ze soukromého sektoru.

Přestože tyto dvě instituce fungují jako samostatné jednotky, existuje mezi nimi úzké propojení a vzájemně spolupracují při podpoře konceptu PPP v ČR.

---

analýza převoditelnosti v České republice. [online] c2004 [cit 2006-03-27]. Dostupné z:

<<http://www.pppcentrum.cz/res/data/001/000219.pdf>> )

Důležitým prvkem legislativy, související s PPP bylo schválení koncesního zákona (2006). Zákon vytváří rámec pro projekty PPP. Současně stanovuje proceduru pro výběr koncesionáře, tj. dodavatele a regulační mechanismy. Pomocí přesného zadání postupu výběrového konání by měl vést k boji proti korupci a současně by měl podpořit zahraniční investice. Koncesní zákon vymezuje postup při výběru koncesionáře, zabývá se koncesním řízením náležitostmi a limity koncesních smluv a dozorem nad nimi. Koncesní zákon spolu se zákonem o veřejných zakázkách tvoří jen všeobecný právní rámec pro realizaci projektů PPP. Většina smluvních vztahů upravených koncesní smlouvou bude podléhat obchodnímu zákoníku.

<sup>27</sup> Jako vzor sloužilo britské Partnerships UK. Hlavním záměrem PPP centra je koordinovaně urychlit přípravu legislativního prostředí, včetně metodických postupů a šíření osvědčených znalostí v řízení a realizaci projektů PPP na straně veřejného sektoru.

„Jednou z hlavních náplní činnosti je:

- zprostředkování a propagace konceptu PPP v ČR
- příprava a zpracování metodických materiálů, které napomáhají uplatňování konceptu PPP v ČR
- uspořádání seminářů, přednášek a konferencí
- iniciace podnětu na změny v legislativě
- pomoc partnerům z veřejného sektoru v průběhu procesu přípravy a realizace projektu.“ (PPP Centrum. Poslání a činnost PPP Centra. [online] c2004 [cit 2006-03-27]. Dostupné z:

<<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&id=11>>)

<sup>28</sup> „Základním záměrem Asociace PPP je formou vzájemné spolupráce všech členů a v souladu s cíli uvedenými v stanovách zajišťování hlavně následujících činností:

- Poskytování aktuálních informací z oblasti legislativy a metodiky PPP
- Iniciace legislativních a organizačních předpokladů pro oblast PPP v ČR, propagace této formy v médiích
- Součinnost s ústředními orgány státní správy a s Parlamentem ČR v oblasti PPP.
- Aktivní účast na přípravě, rozpracování a vyhodnocení návrhů pilotních PPP projektů.
- Výměna teoretických poznatků a praktických zkušeností směřujících k rozvoji PPP s veřejným sektorem.
- Metodická a koordinační pomoc při přípravě regionálních a municipálních strategií v oblasti PPP.
- Organizování a koordinace účasti členů Asociace PPP ve vztahu k národním, zahraničním a mezinárodním organizacím a asociacím.“

V roce 2004 sdružovala více než šedesát členů z různých sfér, jako např. stavební firmy, poradenské a konzultantské společnosti, advokátské kanceláře ap. (Asociace PPP. Prohlášení Asociace PPP. [online] 2004 [cit 2006-03-27]. Dostupné z: <[http://www.asociaceppp.cz/index.php?cnt=o\\_appp](http://www.asociaceppp.cz/index.php?cnt=o_appp)>)



## Existující podpora PPP - Slovensko

Dne 1. března 2005 Ministerstvo financí SR (MFSR) předložilo "Správu o vytváření podmínek na realizaci projektů s privátním partnerstvím", kde ozřejmilo fungování PPP a předložilo návrhy na možnou regulaci těchto projektů na území SR. Po schválení této správy 9. listopadu 2005, MFSR vypracovalo "Politiku pro realizaci projektů veřejno-súkromých partnerstiev", kterou vláda SR projednala a svým usnesením schválila.

Tímto usnesením zároveň určila, že metoda PPP bude uplatňována jako standardní nástroj při zajišťování veřejných služeb a veřejné infrastruktury na Slovensku. Cíle navrhované úpravy jsou následující:

- regulace uzavírání PPP kontraktů,
- omezení negativních důsledků v případech nesystémově realizovaných projektů v oblasti PPP
- účinné kontroly vytváření dlouhodobých podmíněných závazků s možností jejich dopadu na dluh veřejné správy vykazovaný podle jednotné metodiky platné v EÚ.

Využívání konceptu PPP má přispět v první řadě k:

- A. efektivnější alokaci veřejných prostředků,
- B. zajištění kvalitních veřejných služeb,
- C. ekonomickému růstu stimulací soukromých investic do veřejných služeb a veřejné infrastruktury.

Na základě schválené "Politiky pro realizaci veřejno-soukromých partnerstiev na Slovensku" bylo zapotřebí provést několik legislativních změn. Z toho důvodu MF SR vydalo dvě metodická usměrňování, která upravují Zákon o rozpočtových pravidlech územní samosprávy a Zákon o rozpočtových pravidlech veřejné správy. Podle usměrňování se pro subjekty územní samosprávy a subjekty veřejné správy zavádí regulace uzavírání koncesních smluv. Tato úprava jim ukládá oznamovací povinnost předložit návrh koncesní smlouvy MFSR ještě před jejím uzavřením. Podle těchto usměrňování budou jednotky veřejné správy a územní samosprávy také povinny na požádání MF SR poskytnout údaje potřebné pro účely hodnocení a vykazování dluhu veřejné správy. Tato regulace se týká projektů veřejné správy, jejichž investiční náklady převyšují 100 mil. Sk. „Při projektech obce se tato úprava regulace bude vztahovat na

koncesní smlouvy, jejichž celková hodnota investičních nákladů PPP převyšuje sumu u obcí s:

a.	počtem obyvatel do 1000	12 000 000 Sk,
b.	počtem obyvatel od 1001 do 3000	20 000 000 Sk,
c.	počtem obyvatel od 3001 do 5000	35 000 000 Sk,
d.	počtem obyvatel od 5001 do 10000	50 000 000 Sk,
e.	počtem obyvatel od 10001 do 50000	65 000 000 Sk,
f.	počtem obyvatel od 50001 do 100000	75 000 000 Sk,
g.	počtem obyvatel nad 100001	100 000 000 Sk.“ (překlad, MFSR, 2005) <sup>29</sup>

Nový zákon o veřejném obstarávání, který vstoupil v platnost 1. 2. 2006, blíže definuje koncesi a koncesní smlouvy. Podle tohoto zákona se pod pojmem koncese chápe „zakázka na uskutečnění stavebních prací, přičemž peněžní plnění za stavební práce, které se mají uskutečnit, je kompenzováno právem užívat stavbu na dohodnutý čas a toto právo může být spojeno s peněžním plněním“

Přesto nám chybějí zákony podporující projekty, vyžadující založení společného podniku tzv. účelově zřízené společnosti<sup>30</sup>, které nemohou zakládat rozpočtové nebo příspěvkové organizace, nebo zákon, který by upravoval postavení Národnej diaľničnej spoločnosti (NDS). Současná legislativa realizaci projektů PPP umožňuje, ale v adekvátní míře nezajišťuje dostatečný dohled při schvalování takových projektů. Další potřebné změny v legislativě se ukáží až během přípravy nových PPP projektů.

Pro implementaci PPP projektů je schválení vhodné legislativy nevyhnutné také z důvodu velkého tlaku na veřejné rozpočty. V případě neúspěchu mohou totiž nastat další neplánované výdaje, např. na právní služby.

Nakolik se v roce 2005 na Slovensku neočekával na období 2006-2008 prudký nárůst PPP projektů, kapacity MF SR na jejich regulaci a kontrolu byly označeny za postačující. Při projektech výstavby a provozu dálnic a silnic se využijí služby renomovaných poradců, kteří již mají zkušenosti s obdobnými projekty ze zahraničí.

---

<sup>29</sup> MFSR. Politika pre realizáciu projektov verejno-súkromného partnerstva. [online]. Bratislava: MFSR, 2005 [cit 2005-12-15]. Dostupné na:

<<http://www.rokovania.sk/appl/material.nsf/0/48B1B9E3F29A0850C12570BB004403C7?OpenDocument>>

<sup>30</sup> Special Purpose Vehicle - SPV

Po nárůstu poptávky po projektech PPP by se však situace měla změnit. Tak jako to funguje i v jiných zemích, také na Slovensku by měl být zřízen jistý útvar nebo instituce regulující tyto projekty. Mohla by fungovat jako určité oddělení pod MF SR, nebo jako samostatná jednotka, např. agentura.

Uvedená organizační jednotka by napomáhala ministerstvům, sektoru veřejné správy, VÚC nebo obcím kvalitně zvládnout realizaci PPP projektů. Taktéž by poskytovala pomoc při získávání informací, oslovování soukromých partnerů a vyjednávání s nimi, podílela by se i na monitoringu probíhajících projektů. O průběhu realizace projektů by informovala vládu.

### **5.2.2 Veřejně-soukromé partnerství - nástroj na dosahování efektivity v endogenním rozvoji regionů**

Druhá část literatury souvisí s PPP. Výběr literatury se řídí těmito kritérii (za účelem výzkumné otázky: jaké byly a jsou vědomosti o modelu PPP?):

- poukázat na efektivitu využívání zdrojů VS a SS,
- poukázat na pravidla, vzory chování se při implementaci PPP.

#### **5.2.2.1 Téma: Veřejně-soukromé partnerství**

Úvodem jsme vymezili pojem partnerství a jeho různé členění, později jsme pojednali o možnostech jeho využití, efektivitě.

Sociolog Ľubomír Falťan, hovoří o partnerství takto: „Vlastně je součástí sociální podstaty lidstva.“ Ľ. Falťan toto skutečnost ilustruje na příkladech z historie (cechy, společenství měst, manufaktury, Svobodozednářská lóže, Slovenské učené tovarišstvo, Spolok gazdovský apod.) a zároveň rozlišuje dvě roviny partnerství:

- interkomunální (vnitro-obecní partnerství) - „Šlo například o vzájemné sdružování spišských měst v období 14. až 18. století anebo sedmi středoslovenských bankských měst od 14. až do 2. poloviny 19 století.“,
- intrakomunálně (mezi-obecní partnerství) – „Na této bázi vznikalo družstevnictví, družstevní spolky ještě v 19. století z iniciativy Samuela Jurkoviče.“ (Kolektiv autorů, 2001)<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> BARTHOLOMEEUSSEN, S. – DHAENE, C. – FALŤAN, Ľ. – HRIVŇÁK, Ľ. – KLAUČO, Ľ. – KÖRNEROVÁ, V. – OBUCH, M. – PLENCNEROVÁ, J. – RUSNÁK, P. – TONHAUSER, B. (2001) Spoločná vec rozvoj – partnerstvo – medziobecná spolupráca. SPP – Špeciálny prípravný program pre ŠF na Slovensku, OSF - Nadácia otvorenej spoločnosti.. Bratislava., s. 17 [online] Publikováno 2001. [13.10.2004]. Dostupné na < [www.osf.sk/Slovak/Dokumenty/012.pdf](http://www.osf.sk/Slovak/Dokumenty/012.pdf) >.

V zákonu najdeme tuto definici: „Partnerství je aktivní spolupráce socioekonomických partnerů na přípravě, implementaci, monitoringu a hodnocení všech aktivit“<sup>32</sup> (Zákon č. 503/2001 Z.z. o podpoře regionálního rozvoje). Tyto první úvodní definice můžeme označit za všeobecné definice, platné pro partnerství jako takové. V dalším odstavci jsou definice, které se zaměřují na Veřejně-soukromé partnerství, známé pod zkratkou PPP<sup>33</sup> z anglického Public Private Partnership.

**Tabulka 8 Znaky partnerství**

- partnerství = princip + vztah + nástroj.	
- podstata partnerství = pochopení potřeby zapojení ostatních lidí	dosahování společných cílů – řešení sloužící ke všeobecném u prospěchu
- schopnost respektovat názory ostatních - někteří partneři mají zákonné povinnosti a nebo zodpovědnosti, jiní na sebe berou finanční riziko - připravenost činit těžká rozhodnutí + schopnost přijmout neúspěch - hledání konsenzuálních rozhodnutí - sladit často konfliktní zájmy - dostatek času na diskusi a domluvu - správné vedení (kompetence) - neznamená hierarchické rozhodování	
- komplementarita jednotlivých účastníků a rovnost jejich výhod	
- optimální využití odbornosti a zkušeností každého partnera - přístup posilňuje identitu partnerství a poskytuje lepší podmínky pro rozvoj kolektivních schopností každého jeho člena - dohoda (formálně uzavřená a podepsaná není podmínkou) o dodržování společných cílů během vymezeného, dohodnutého času.	

*Zdroj: sestaveno autorkou*

Hovoříme-li o PPP, můžeme se všeobecně ztotožnit s definicí publikovanou OSN v „Příručce pro vyjednávání o projektech PPP“ a definovat PPP jako: „formu spolupráce a nebo společného úsilí mezi veřejným a soukromým sektorem s cílem vyvíjet, budovat, udržovat a financovat infrastrukturní projekty.“ (UNECE)<sup>34</sup> Při tom všem souhlasíme s McQuaidem (1999), když píše: „Pojem PPP doposud není uspokojivě definován.“<sup>35</sup> K jeho definici a bližšímu poznání pomáhají také znaky v tabulce (Tabulka 8 Znaky partnerství).

<sup>32</sup> Zákon č. 503/2001 Z.z. o podpoře Regionálního rozvoje

<sup>33</sup> Zkratka nabývá těchto významů: (1) Veřejně-soukromé partnerství, (2) Společné obstarávání, (3) Partnerství pro prosperitu, (4) joint ventures, (5) privatizace

<sup>34</sup> UNECE. Negotiation platform. United Nations Economic Commission for Europe. Events. Meetings. [online] Publikované 2000. [cit. 31.1. 2005]. Dostupné z <<http://www.unece.org/ie/ppp/documents/negotiation.pdf>>.

<sup>35</sup> McQuaid, R.W.: The Role of Partnerships in Urban Economic Regeneration In: International Journal of Public-Private Partnerships, 2(1) 3-28, 1999.

Můžeme rozlišit anglosaské chápání pojmu PPP, Evropskou koncepci PPP, přístup OECD k PPP a přístupy jednotlivých států.

V anglosaském chápání je možno PPP definovat slovy profesora L. Montanheira, vydavatele časopisu IJPPP – International Journal of Public Private Partnership, : „Setkání se aktérů, působících v soukromé a veřejné sféře s cílem vytvořit asociaci resp. partnerství, které by vyvíjelo společnou aktivitu, která je vykonávána také jinými členy podobných nebo různých ekonomických sektorů a která přímo přispívá k celkovému obchodnímu podnikatelskému pozadí komunity a jejího regionu.“ (MONTANHEIRO, 2004, překlad)<sup>36</sup>

Evropskou koncepci o veřejně-soukromých partnerstvích zveřejnila Komise v tzv. Zelené knize o PPP<sup>37</sup> z roce 2004, kde se uvádí „Ve všeobecnosti tento pojem označuje formy spolupráce mezi orgány veřejné správy a světem obchodu, kteří se spolu snaží zajistit financování, výstavbu, renovaci, řízení nebo údržbu infrastruktury, případně poskytování služby.“ (Zelená kniha In: Kimág et al, 2006)<sup>38</sup> Zelená kniha o PPP byla široce diskutována a její závěry jsou kvalitní.

Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) ve Studii růstu<sup>39</sup>, doporučila „PPP jako politický nástroj ekonomického růstu.“(Plot, 2004, překlad)<sup>40</sup> Opírá se přitom o podporu inovací, které musí být zpeněžitelné, tj. propojení veřejných výzkumných organizací (laboratoří, univerzit atd.) se soukromými podniky formou trhově orientovaného partnerství.

Přístupy jednotlivých států se liší podle přijaté legislativy. Příklady v České a Slovenské republice byly uvedeny výše. V zásadě můžeme konstatovat, že různorodost použití PPP na oblasti jako jsou: doprava, vodovody, veřejné osvětlení, věznice, nemocnice nebo obnova měst vyžaduje „volný přístup“ k modelu PPP. Obzvláště v různorodém kulturním prostředí jednotlivých států, jak o tom hovoří

---

<sup>36</sup> Z přednášky MONTANHEIRO, L. (2004) Public-Private Partnerships: What are their true colours?, Lecture at FISS – First International Summer School, Katovice.

<sup>37</sup> Zelená kniha o veřejně-soukromých partnerstvích a Veřejné právo v otázce veřejných smluv a koncesí, COM (2004) 327 konečná verze

<sup>38</sup> Kimág, J. (2006) Public – Private Partnership a Slovensko, Municipality, Bratislava

<sup>39</sup> The OECD Growth Study. (2004) OECD, [online] Publikované 2004. [04.05.2007]. Dostupné z <<http://www.oecd.org/stri/innovation>>.

<sup>40</sup> Plot, W. (2004) Synthesisbericht zum tip-OECD workshop „Public-Private Partnerships in der Innovationspolitik“, Johanneum Research

například studie „PPP při obnově měst“<sup>41</sup>, například Óbuda v Maďarsku, Copenhagen v Dánsku, Riga v Lotyšsku atd’.

Pro potřeby práce jsme se přidržovali anglosaského chápání PPP a jeho znaků (s. 44). Definice se shodují ve společné aktivitě různých institucí, přičemž tato aktivita využívá principy práce v síti. Tento společný rys je možno vystihnout porovnáním různých členění partnerství (viz. Tabulka 9 Členění "Veřejně-soukromých partnerství").

### **Členění PPP**

***„Těžkopádnost veřejného financování. Systém veřejného rozpočtování brání hospodárnému myšlení. Každý výdej je vnímám jako „ztracené peníze“. Dlouhodobé investice zůstávají v takovém případě výjimkou. Modely veřejně-soukromých partnerství přinášejí podnikatelskou kreativitu do financování infrastruktury a mohou zabránit jejímu nedostatku.“***

***T. Oliva a F. Wedorn<sup>42</sup>***

Ano, i takovým způsobem je možno obhájit vznik a opodstatněnost spolupráce v rámci modelu veřejně-soukromého partnerství. Jak je zřejmé z předešlého textu, přesná definice veřejně-soukromých partnerství (PPP<sup>43</sup>) neexistuje. Domníváme se, že pokud použijeme vetu: Veřejně-soukromé partnerství je společný podnik<sup>44</sup> dvou sektorů s jediným společným cílem, nebudeme se mýlit. Zmýlit se ale můžeme v jejich typech, které rozlišujeme v podle stupně přerozděleného rizika a zodpovědnosti. Existují různé typy PPP (viz. i Tabulka 9 Členění "Veřejně-soukromých partnerství"). Stupeň snášení rizika se přesouvá od veřejného sektoru k soukromému spolu s růstem zodpovědnosti a s prodlužováním trvání smlouvy.

Pro lepší pochopení následuje stručný popis jednotlivých typů.

Veřejný sektor tradičně využívá veřejné obstarávání ve formě kontraktů uzavřených se soukromou firmou pro splnění určitého úkolu nebo na delegování zodpovědnosti a pravomoci k řízení operací nebo ve formě leasingu, kterým si soukromá firma kupuje důchodky plynoucí z veřejného vlastnictví.

---

<sup>41</sup> Public-Private Partnership in Urban Regeneration. A guide to opportunities and practice. (2006) Liverpool City Council. [online] Publikované 2006. [04.05.2007]. Dostupné z <<http://www.urbact.eu/partners4action/documents>>.

<sup>42</sup> Oliva T., Wedorn F. *Europa Region Mitte. Ein transnationales Netzwerk*. Landesgruppen Wien, Niederösterreich und Burgenland der Industriellenvereinigung. Wien. [online] Publikované 2002. [07.11.2002]. Dostupné z <<http://www.iv-wien.at/static/projekte/europaregion.htm>>.

<sup>43</sup> Public Private Partnership – PPP, (Pozn. Partnership – smlouva o sdružení)

<sup>44</sup> společný podnik ve smyslu Joint ventures

**Tabulka 9 Členění "Veřejně-soukromých partnerství"**

Typ Partnerství	Zkratka	Popis	Trvání smlouvy
Veřejný sektor	Contracting	veřejné obstarávání formou kontraktů, leasing	„veřejná zodpovědnost“
Smlouvy	BOT (DBO)	státní objednávka, tender nebo smlouva BOT (přenesení zodpovědnosti)	obvykle 20 let
Koncese	DBFO Concession	koncese „Navrhni-vybuduj-financuj-říd’ (investování ze soukromých zdrojů)	obvykle 25-30 let
Soukromý sektor	BOO	„Vybuduj-vlastni-říd’“ – soukromý vlastník	„soukromá zodpovědnost“

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pokud se veřejný sektor vzdává většinové kontroly, která je typická při tradičním přístupu, nastupuje druhý způsob zajišťování veřejných posláních prostřednictvím smluv „BOT“.

Smlouvy „Build-Operate-Transfer - BOT – „Vybuduj-říd’-převéď“ označují partnerství, která mohou a nemusí zahrnovat soukromé financování. Podobají se státní objednávce a tenderu. Určitě však mají výhodu, že uskutečňují komplexnější správu majetku. Smlouva BOT se získává na základě předkládání návrhů.<sup>45</sup>

Posledním stupněm je tzv. „Design-Build-Finance-Operate (DBFO) concession“. „Koncese<sup>46</sup> - Navrhni-vybuduj-financuj-říd’“ – tento typ PPP dovoluje využít soukromé zdroje kapitálu a vlastník nemusí čekat na další vládní rozpočet. Právě koncese DBFO<sup>47</sup>

<sup>45</sup> Je možné porovnání se smlouvou DBO - Design, Build and Operate – Navrhni, realizuj a říd’ – forma PPP, kterou definujeme jako „Kontrakty DBO se smluvním vztahem mezi zástupci veřejného sektoru a dodavatelem ze soukromého sektoru pro návrh, realizaci a řízení veřejných prostředků nebo infrastruktury. Dodavatel ze soukromého sektoru navrhne a realizuje a řídí, provozuje objekt tak, aby po celou dobu životnosti projektu vyhovoval výkonovým požadavkům (specifikovanému výstupu) veřejného sektoru. Soukromníci zodpovídají také za údržbu objektu a obnovu aktiv, kterých životnost vypršela během trvání jejich dodavatelského kontraktu, na konci kterého jsou tato aktiva opět převedena do rukou veřejného sektoru. Výstavba objektu je financována veřejným sektorem a zůstává ve veřejném vlastnictví během doby kontraktu. (Irish Government Public Private Partnership, 2004, překlad, zkráceno)

<sup>46</sup> Koncese – koncesní smlouva je podobná kontraktu DBOF, kromě toho, že partner ze soukromého sektoru neobnovuje jeho náklady ať už přes přímé poplatky uživatelů a nebo kombinovaně prostřednictvím plateb od uživatelů a subvencí veřejného sektoru. (Irish Government Public Private Partnership, 2004, překlad, zkráceno)

<sup>47</sup> Jiné vysvětlení a zkratka pro kontrakt DBOF- Design, Build, Operate and Finance – Navrhni, realizuj, říd’ a financuj – forma PPP - Kontrakty DBOF jsou kontraktním vztahem mezi partnery z veřejného sektoru a soukromého sektoru pro návrh, realizaci, řízení a financování veřejných statků nebo

umožňuje soukromému investoru financovat, vybudovat a řídit zlepšování výnosnosti infrastruktury výměnou za právo vybírat odpovídající příjmy po určitý čas. Bývají udělovány na výstavbu, modernizaci nebo rozšíření existujících zařízení. Zodpovědností státu je kontrola.

BOO „Build-Own-Operate“ (BOO) „Vybuduj-vlastní říd“ – soukromý vlastník. Tento druh PPP se podobá privatizaci.<sup>48</sup>

Kromě zisku, realizace a řízení PPP je koncese komplexním úkolem. Jako taková by měla být kontrolována samostatnou státní agenturou, která by dohlížela na projekty PPP. Tyto agentury všude ve světě požadují zaměstnance s intelektuálními, finančními a právními zkušenostmi, co není v silách mnohých vlastníků, jako jsou například Vyšší samosprávné územní celky, regionální sdružení a podobně. Právě tento fakt je důležitý pro kandidátské země EÚ, kde je investování na trhu infrastruktury stále považováno za riskantní, zčásti kvůli neúplné legislativě a institucionálním strukturám, nehledě na nedostatek rozsáhlých vědomostí o projektování, financování, řízení a implementaci. V principu se program PPP ušije na míru podle okolností, které podmiňují jejich vznik. Na Slovensku můžeme najít několik vzorů uplatnění partnerských principů v regionálním rozvoji. Příkladem je partnerství v okrese Lučenec s idejí výstavby Silikonové zóny Lučenec.<sup>49</sup>

---

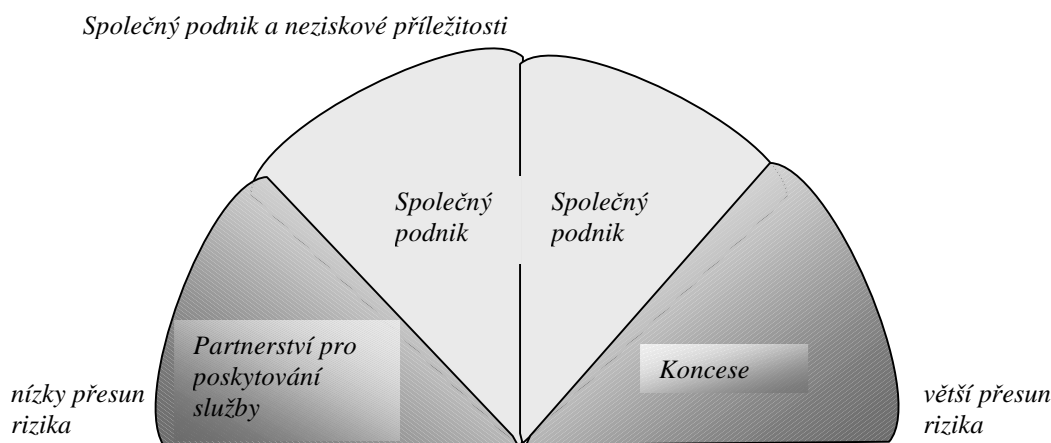
infrastruktury. Partner ze soukromého sektoru je zodpovědný za návrh, realizaci, řízení a financování statku a obnovu jeho nákladů předepsanou formou splátek z veřejného sektoru, který závisí na jejich schopnosti splnit předem odsouhlasenou specifikaci výstupu jako součást výkonného mechanismu. Na konci platnosti kontraktu, vlastnictví statku obvykle přechází na veřejný sektor. Tento typ smlouvy o PPP funguje dobře ve Francii, Itálii, Španělsku, Portugalsku a Velké Británii. (Irish Government Public Private Partnership, 2004, překlad, zkráceno)

<sup>48</sup> Guidelines for successful Public – Private Partnerships. March 2003. European Commission Directorate-General Regional Policy. [online] Publikované 2003. [12.03.2003]. Dostupné z <[http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docgener/guides/PPPguide.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/guides/PPPguide.htm)>, s. 10-15.

<sup>49</sup> Guidelines for successful Public – Private Partnerships. March 2003. European Commission Directorate-General Regional Policy. [online] Publikované 2003. [12.03.2003]. Dostupné z <[http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docgener/guides/PPPguide.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/guides/PPPguide.htm)>, s. 10-15.



**Obrázek 3 Vztah možných smluv mezi veřejným a soukromým sektorem a přenosem rizika**



*Zdroj: The Office of the First Minister and Deputy First Minister. Review of Opportunities for Public Private Partnerships in Northern Ireland. [online] Publikováno 2002. [15.04.2003]. Dostupné na <<http://www.ofmdfmi.gov.uk/ppp/mainreprot/experience.htm>>., překlad*

Shrňme - poznáme tradiční obstarávání veřejného sektoru, partnerské smlouvy BOT, koncese DBFO a soukromý sektor, vlastníků tzv. BOO. Můžeme říci, že všechny PPP jsou ve své podstatě společné podniky<sup>50</sup> tzn. společnosti snášející rizika, jak naznačuje obrázek (Obrázek 3 Vztah možných smluv mezi veřejným a soukromým sektorem a přenosem rizika). Škála, ve které se riziko postupně zvyšuje, ukazuje veřejné obstarávání jako způsob s nejnižším podílem přeneseného rizika a naproti tomu koncese umožňuje veřejnému sektoru přenést největší podíl rizika na soukromý sektor.

### **Využití modelu Veřejně-soukromého partnerství v hospodářských odvětvích a různých zemích**

Po definici a členění modelu veřejně-soukromého partnerství podává tato část práce přehled o implementaci jednotlivých forem modelu PPP podle hospodářských odvětví v různých zemích světa.

Přestože se mnohé státy pouštějí do programů PPP, málokterý má zkušenosti s multisektorovými partnerstvími, která mají velký rozsah. Naproti tomu ve Velké Británii a v USA mají více než 200 programů PPP ve všech oblastech, dokonce také v oblasti vzdělávání a obrany. Ve Francii a Kanadě mají více než 100 PPP. Pozoruhodné je, že v Německu PPP nejsou, existuje jen nízký počet státních objednávek, tenderů. Naproti tomu Německá vláda využívá tento koncept pro svou zahraniční obchodní strategii (jak pojednáme později, viz. s.60). Itálie, geograficky

<sup>50</sup> Joint Ventures

blízko, aplikuje PPP v oblasti dopravy a odpadového hospodářství, snaží se je aplikovat také v oblastech zdravotnictví, vodního a cestního hospodaření.

Jak začít? Ve které oblasti? V Austrálii, Belgii, Kanadě, Finsku, Francii, Jižní Africe a Španělsku byla úvodním PPP projektem výstavba hlavních tahů zpoplatňovaných silnic. V Portugalsku a ve Velké Británii to byly jen nové "stínové" silnice, také zpoplatněné mýtem. Nejčastěji se v oblasti dopravy využívají koncese DBFO. (OFMDFM, 2002)<sup>51</sup>

Na Slovensku je palčivým problémem budování infrastruktury, výstavby dálnic. Při jejich výstavbě se počítalo hlavně s financováním ze státního rozpočtu. Počítalo se také s využitím Kohézního fondu a dalších strukturálních fondů. Při zohlednění akceptovatelné ceny mýta se téměř vůbec nepočítalo s využitím soukromých zdrojů. Shrnuto, státní rozpočet byl deficitní, fondy EÚ jsou založeny na doplňkovosti a v této situaci působí protichůdně, pokud „nechceme“ použít soukromé zdroje. I když: „podle státního tajemníka [v roce 2003] ministerstva financí Vladimíra Podstránskeho není potřeba žádný způsob financování předem vylučovat.“(Záčková, 2003)<sup>52</sup>

S ohledem na problém financování poukážeme na fakt, že využití finančních prostředků ze strukturálních fondů EÚ a úvěrů Evropské investiční banky je možné jen pro kontrakty s fixně stanovenými cenami a termínem ukončení stavby. Právě termíny byly a jsou na Slovensku problémem dokončení a zároveň také návratnosti investice. V tomto směru by byl soukromý sektor hnacím motorem v efektivním řízení, právě tak, jak je napsáno výše. Kromě toho je zřejmé, že ruka státu silnice v zaostalých regionech tak brzo nevybuduje, a to nejen z důvodu nedostatku financí. „To je jeden faktor, přesto bych argumentoval, že centralizované režimy zřídka investují do lokálních veřejných projektů, pokud vláda nemá přímý zájem na dálničním programu nebo zde absentuje equilibrium, ve kterém se realizují projekty klientelismu<sup>53</sup> - „pork barrel“<sup>54</sup>.“(Bogart, 2003)<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup> The Office of the First Minister and Deputy First Minister. Review of Opportunities for Public Private Partnerships in Northern Ireland. [online] Publikované 2002. [15.04.2003]. Dostupné z <<http://www.ofmfmni.gov.uk/ppp/mainreprot/experience.htm>>.

<sup>52</sup> Záčková, K. 2003. Slovensko rozostavalo priveľa ciest bez finančného krytia. In *Trend*, 27. feb. 2003, s. 16-17.

<sup>53</sup> Tzv. "The Bonus Bill" z roku 1817 byl poprvé uveden Johnem Calhounem, aby tak zajistil dopravní spojení z východu a z jihu na západ, použijíc výnosy z Second Bank of the United States. Je to jeden z příkladů tzv. „pork barrel“.

<sup>54</sup> „Pork“ – vepřové maso ve skutečnosti hrálo hlavní úlohu v 19. století na venkově, a proto bylo toto slovo všeobecně používáno jako synonymum bohatství, přesněji bohatství plynoucího z politického úplatkářství a korupce. Nebyl teda velký skok, uvést do platnosti "pork barrel" jako obraz legislativy

Samozřejmě, kromě již uvedených příkladů (viz. Tabulka 10 Přehled využívání Veřejně-soukromých partnerství podle odvětví v různých zemích světa) z vyspělých států, existují programy zpoplatněných silnic v Mexiku a Číně. Geograficky nejbliže, v Maďarsku, jsou úspěšní a získávají také podporu EBRD na výstavbu zpoplatněných silnic.<sup>56</sup>

**Tabulka 10 Přehled využívání Veřejně-soukromých partnerství podle odvětví v různých zemích světa**

✓ hotový (projekt PPP) ◆ obstarávání (veřejné)	počet kontraktů	Silnice	Doprava	Voda	Odpad	Zdraví	Vzdělání	Právo	Kanceláře	Obrana	Technika
Austrálie	10-20	✓	✓	✓		✓	◆	✓		✓	
Kanada	>100	✓	✓	✓	✓	◆	◆	✓		◆	✓
Francie	>100	✓	✓	✓							
Německo	0-5	◆	◆	◆	◆						
Holandsko	10-20	✓	◆	◆							
Irsko	5-10	✓	◆	✓	◆		✓	◆	◆		
Itálie	0-5	◆	✓	◆	✓	◆			◆	◆	
Portugalsko	10-20	✓	◆	✓		◆				◆	
Jižní Afrika	20-30	✓		✓	◆	◆	◆	✓	◆		◆
Velká Británie	>200	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
USA	>200	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

*Zdroj:* The Office of the First Minister and Deputy First Minister. Review of Opportunities for Public Private Partnerships in Northern Ireland. [online] Publikováno 2002. [15.04.2003]. Dostupné z <<http://www.ofmdfmi.gov.uk/ppp/mainreprot/experience.htm>>.

zaměřené ve prospěch voličů určitých politiků (buď obrazně nebo skutečně naplňujíc sudy vepřovým masem) a tak si zajistit své znovuzvolení.

<sup>55</sup> Bogart, D. 2003. Review of a paper. [e-mail]. Zpráva pro: Gabriela KOLVEKOVÁ. 21. 4. 2003 [cit. 2003-04-22]. Osobní komunikace.

<sup>56</sup> Například silnice M1-M15 spojující Vídeň, Budapešť a slovenskou hranici nebo silnice M5 z Budapešti do Kiskunfélegyháza

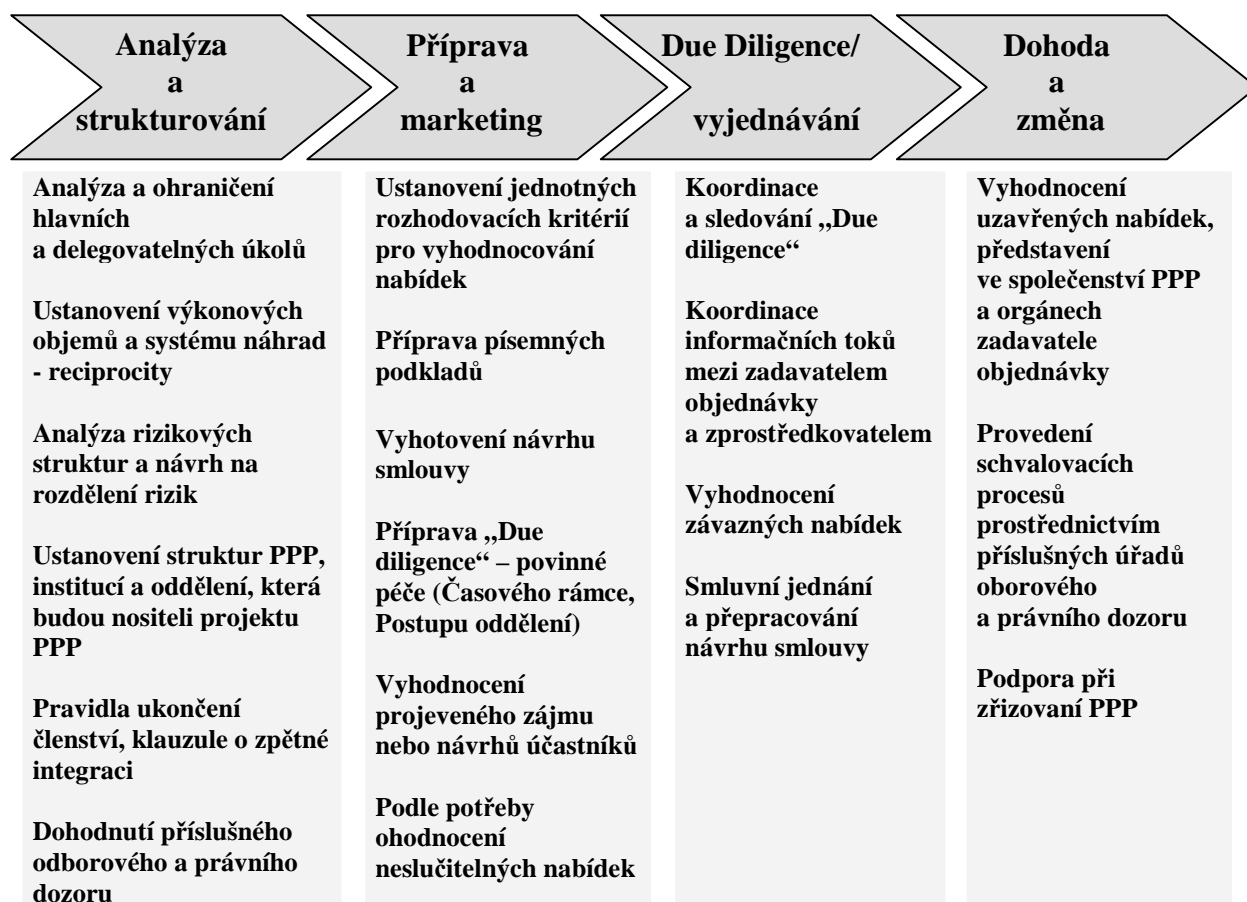
## **Založení a předpoklady pro fungování PPP**

Důvody pro založení partnerství můžeme shrnout do následujících bodů:

- Zkušenosti s hospodářským rozvojem posilují postavení partnerů. Tradiční dominance státu bude postupně klesat jednak kvůli rozpočtovým deficitům a také z důvodu stálého nárůstu komplikovanosti hospodářských problémů. Děje se to v EU a není důvod očekávat jiný vývoj také na Slovensku.
- Komplex problémů regionálního rozvoje bude ovlivňován stále více regionální politikou Evropské unie. Prostřednictvím Strukturálních fondů budou finanční prostředky alokovány do prostředí mnoha různých organizací.
- Partnerství je podmínkou pro alokaci prostředků ze strukturálních fondů, která je založena na principu subsidiarity (problémy mají být řešeny na té úrovni, která je na to nejlépe vybavena).
- Regionální rozvoj integruje mnohé úrovně a dotýká se obvykle více problémových okruhů (z čeho vyplývá také potřeba horizontální a vertikální koordinace).
- Posilování působení partnerství bude bránit tomu, aby se regionální rozvoj stal v rámci využití strukturálních fondů technokratickým procesem, kontrolovaným a řízeným ústředními státními úředníky.
- Mnohé úkoly kladené na společnost vyžadují společnou odpověď decentralizované veřejné správy a řady organizací i agentur včetně ústředních orgánů státní správy. Partnerství může generovat řešení problémů, které by jednotlivé subjekty nebyly schopny samostatně vyřešit, zlepšuje jejich služby a vzájemnou koordinaci mnohých organizací. Zároveň může zabránit neekonomickému opakování stejných činností případně umožní využít rezervy ve službách a tím zajistit lepší využití existujících zdrojů.
- Potřeba partnerství však není podmíněna jen vůlí získat financování z fondů Evropské unie, ale má především zajistit efektivní regionální rozvoj. (Tzv. 3E: efficiency, effectiveness, economy = konkurenceschopnost)

O založení partnerství vypovídá graf (Graf 2 Grafické zobrazení typizovaného průběhu zřizování PPP).

Graf 2 Grafické zobrazení typizovaného průběhu zřizování PPP



Zdroj: KPMG - Klynveld, Peat, Marwick and Goerdeler. *Overview.Brochures & Surveys.Infrástructure & Government.* [online] Publikované 2003. [12.10.2004]. Dostupné z <  
[http://www.kpmg.de/library/brochures\\_surveys/pdf/public\\_private\\_partnership.pdf](http://www.kpmg.de/library/brochures_surveys/pdf/public_private_partnership.pdf) >. (preklad autorky, krátené)

Podle Mezinárodních finančních služeb Londýn - IFSL (International Financial Services London), existuje těchto pět nevyhnutných předpokladů pro úspěšnost PPP:

- „jasný postoj vlády, stát musí nabízet možnosti a motivovat podnikatele, aby vyčlenili potřebné zaměstnance a finance na předkládání nabídek,
- existence vhodné legislativy, především předpisy o koncesním obstarávání,
- je-li brzdou nezkušenost úředníků, je potřeba, aby stát angažoval zkušené soukromé právní a finanční poradce,
- stanovení priorit projektů, ušetří se vysoké náklady na přípravu projektů, které se nakonec neuskuteční,
- standardizace projektů a stála nabídka umožňuje rychlejší reakce firem, úředníci mohou kvalifikovaněji rozhodovat.“ (IFSL, 2003)<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Informačný sprievodca Public Private Partnership. Partnerstvo pre prosperitu.[online] publikováno 2003. [13.10.2004]. Dostupné z [www.ppp.sk/engine/userdata/download/PPPInfo0403.doc](http://www.ppp.sk/engine/userdata/download/PPPInfo0403.doc).

Výše uvedené předpoklady uvádějí v Anglii, která je průkopníkem v PPP. V jiných zemích jsou tyto předpoklady odlišné z důvodu kulturní odlišnosti. Proto pokud chceme identifikovat bariéry absorpční schopnosti<sup>58</sup>, které ztotožňujeme se schopností vytvářet partnerství, musíme zkoumat kulturní a sociální kapitál (o sociálním kapitálu v PPP hovoří blíže kapitola Koncepční rámec). Jinými slovy, kulturní a sociální kapitál<sup>59</sup> napomáhá využívání ekonomického kapitálu tj. dosahování plné absorpční schopnosti. Až po analýze předpokladů rozvoje PPP resp. bariér absorpční schopnosti je možno navrhnout indikátory absorpční schopnosti.

### **Podmínky rozvoje správného PPP**

Co je potřeba k vytvoření úspěšného partnerství? Za prvé je důležité rozpoznat, co je partnerství. Partneři mají mít společná práva a společnou zodpovědnost. Partnerství vyžaduje od všech zúčastněných stran vůli pracovat společně. Také se spoléhají na jednoznačnou a precizně vypracovanou smlouvu, která definuje práva a povinnosti stran, čímž vytváří rámec pro reakce na nově vznikající situace.

Podobně je i efektivní politika uživatelských poplatků důležitou komponentou úspěšnosti. V určitých případech v minulosti mohly být poplatky za „veřejné statky“ (např.: mýto) dotovány a PPP v oblasti infrastruktury mohou být realizovány v souvislosti s liberalizací tarifů. Jde-li o uvedený případ, potom navrhovaná tarifní struktura bude vyžadovat důkladné propracování po stránce její celkové únosnosti, schopnosti získat veřejnou a politickou podporu a její schopnosti financovat potřebná vylepšení. Zavedení rozumného stupně tarifů je v skutku delikátní úloha a zahrnuje těsnou souhru mezi očekávaným stupněm spotřeby, přijetí veřejností, tržními podmínkami a podporou vlády.

Efektivní organizace a cílené rozhodování jsou zásadními pro schopnost zástupců vlády zavést úspěšný PPP projekt. Jeden z nejefektivnějších kroků, který mohou zástupcové vlády pro podporu úspěšného partnerství v budování infrastruktury učinit, je zřízení úřadu se zvláštním posláním<sup>60</sup>, s povinností dohlížet na implementaci projektu. Takové úřady obvykle spolupracují s konzultanty při organizování, provádění plánování a vypracování studií dostupnosti, koncepční práci při navrhování, a v mnohých případech při zřizování finančně-poptávkového modelu. Úřad zvláštního

<sup>58</sup> Absorpční schopnosti strukturálních fondů Evropské unie.

<sup>59</sup> O sociálním kapitálu pojednáváme v části Sociologický pohled na instituce a PPP složené z institucí

<sup>60</sup> Vědomí si situace na Slovensku, které přešlo změnami v mnohých oblastech, pociťujeme, že nepotřebuje úřad navíc. Ale zvláštní účel ano. Zvlášť chápeme měnící se KK a SK ve prospěch společnosti jako celku.

účelu (státní agentura, v ČR se jím může stát PPP centrum) může převzít zodpovědnost za styk se všemi stranami, stejně jako s ostatními odděleními vlády. Často působí tyto úřady nebo agentury v roli vyjednávačů s rozvojovými bankami a jinými potenciálními financujícími subjekty. Jsou-li již jednotlivé projekty určeny, úřad se o ně stará v zájmu vlády, současně dohlíží na jejich výstavbu a fungování. Přestože účast rozvojové agentury nemůže sama o sobě garantovat úspěch, může zjednodušit a organizovat vládní angažovanost, může pomoci rozvíjet expertízy a povzbudit ke konzistentní politice.

Úspěšné koncese se spoléhají na sérii kontrol a uzávěrek. Dobře zpracovaná smlouva využívá kontroly a vyrovnaní, aby se vytvořila vzájemná závislost a transparentnost, zatímco je všem stranám umožněno dosahovat jejich cílů. Bez účasti kteréhokoliv z těchto partnerů by nebylo možno zdokonalit tyto projekty založené na partnerství. Tato realita nutí všechny účastníky, aby byli vnímaví k potřebám svých partnerů a spolupracovali s cílem dosáhnout společné řešení a překonávali tak nově vznikající problémy. Táto flexibilita může být později posílena, zapojí-li se mezinárodní finanční instituce.<sup>61</sup>

Z uvedených podmínek by měl v konečném důsledku vyplynout také potenciální prospěch, pojmenovaný pro jednotlivé sektory v tabulce (Tabulka 11 Dvojnásobný zisk).

**Tabulka 11 Dvojnásobný zisk**

<b>Soukromý sektor</b>	<b>Veřejný sektor</b>
- dává kapitál, financování a investování	- vytváří rámcové podmínky a prvky
- nese provozní a hospodářské riziko	- iniciuje a řídí projekt
- dává k dispozici své know-how	- zajišťuje povolení a veřejný souhlas
- je efektivním (platným) projektovým manažerem	- nese nedelegovatelná rizika
- refinancují se ze zisku na projektu	- existují v případě potřeby zajištění, úvodní financování, přebírání garance

Oliva T., Wedorn F. *Europa Region Mitte. Ein transnationales Netzwerk*. Landesgruppen Wien, Niederösterreich und Burgenland der Industriellenvereinigung. Wien. [online] Publikované 2002. [07.11.2002]. Dostupné z <<http://www.iv-wien.at/static/projekte/europaregion.htm>>.

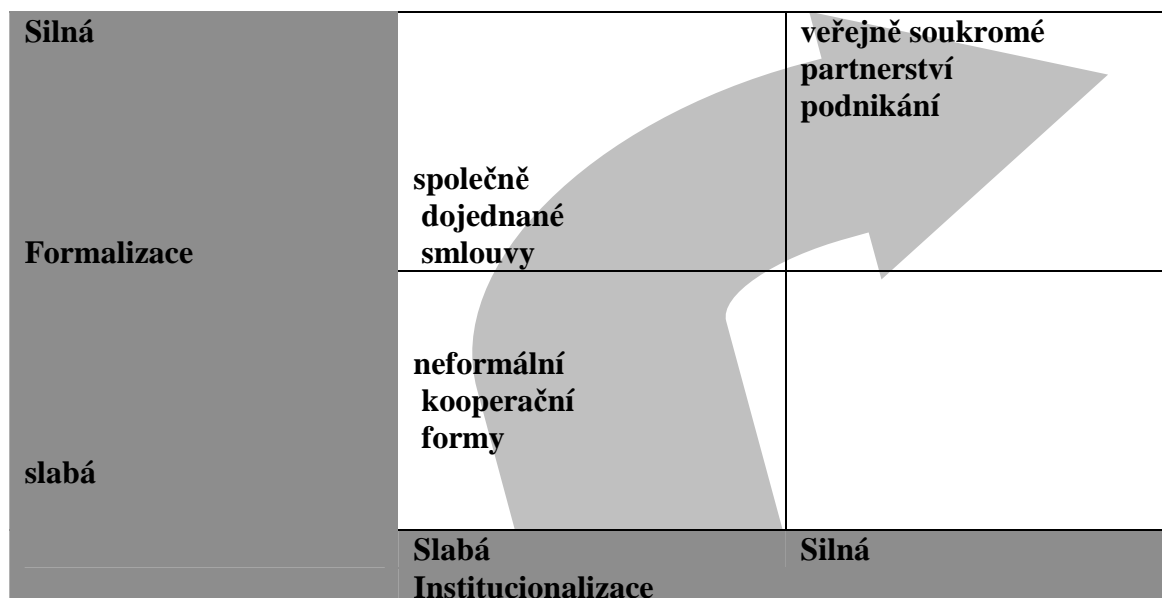
### **Implementace modelu Veřejně-soukromého partnerství**

Každý podnik by měl disponovat vlastní strategií, aby dosahoval žádaných výsledků. Pro PPP musí existovat strategie, která má posloupnost cílů vzhledem k průběhu vývoje PPP, již popsaného v grafu (s. 53). Uvedený vývoj podobně vhodně

<sup>61</sup> BENJAMIN G. Perez. *Achieving Public-Private Partnership in the Transport Sector*, Diebold Institute for Public Policy Studies: New York City, 2002.

ilustruje obrázek (Obrázek 4 Průběh vývoje PPP – ve směru šipky), na kterém je zřetelný posun od neformálních vztahů k formálním a institucionálním.

**Obrázek 4 Průběh vývoje PPP – ve směru šipky**



*Zdroj: STEFFENHAGEN, H. et. al., 1997, s. 15, překlad autorky*

Jak je uváděno v případových studiích o PPP (<http://www.privatefinance-i.com/>) a o aliancích, fúzích (STAHL – SITKIN, 2004)<sup>62</sup> nebo společnostech joint venture (MOHR, 2004)<sup>63</sup>, také při vzniku partnerství hraje důležitou roli důvěra a riziko. Oba tyto pojmy najdeme také v tabulce (Tabulka 12 Možná orientace cílů zúčastněných aktérů PPP), která uvádí možnou orientaci cílů PPP zvlášť pro veřejný sektor a zvlášť pro soukromý sektor.

<sup>62</sup> STAHL, G. K. – SITKIN, S.B. (2004) Trust in Mergers and Acquisitions. Duke University. School of Business. The FUQUA. Sitkin papers. [online] Publikované 2004. [citované 24.11.2004]. Dostupné z < [http://faculty.fuqua.duke.edu/~sbs4/bio/Stahl%20&%20Sitkin%20\(Stahl%20book%202004\).pdf](http://faculty.fuqua.duke.edu/~sbs4/bio/Stahl%20&%20Sitkin%20(Stahl%20book%202004).pdf) >.

<sup>63</sup> MOHR, A. (2004) Trust, control, interaction and performance in IJVs – a taxonomy of German-Chinese Joint Ventures. Universität Duisburg-Essen. Forschungsinstitut für wirtschaftliche Entwicklungen im Pazifikraum e.V. (FIP). [online] Publikované 2004. [citováno 24.11.2004]. Dostupné na < <http://www.uni-duisburg.de/FB5/VWL/OAWI/ARBEITSPAPIERE/AP71.pdf> >.



Tabulka 12 Možná orientace cílů zúčastněných aktérů PPP

veřejný sektor	soukromý sektor
<p><b>Participace na zdrojích privátního sektoru:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mobilizace dodatečných finančních prostředků,</li> <li>- získávání zkušeností a přístupu k pracovním příležitostem, know-how a kapacitám,</li> <li>- záruka dodržení plánu nákladů a financí,</li> <li>- podílení se na výnosech z projektu,</li> <li>- dělení rizika,</li> <li>- realizace projektů, ke kterým by "veřejná ruka" samotná nestačila.</li> </ul> <p><b>Vyhýbání se institucionálním restrikcím:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vyhýbání se rozpočtovým komplikacím,</li> <li>- obřemenění veřejného rozpočtu a administrativních kapacit,</li> <li>- vyhýbání se pracovním a právním restrikcím,</li> <li>- snižování kapitálových a právních rizik, rizik při škodách</li> <li>- vyvarování se vlivu komunálního dohledu.</li> </ul> <p><b>Zisk imidže:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vyvrácení předsudků a dokumentace vlastní výkonnosti,</li> <li>- orientace na manažment.</li> </ul> <p><b>Vytváření atraktivních pracovních míst jako například posty v dozorcích radách a posty obchodních vedoucích.</b></p> <p><b>Péče o vztah k soukromému sektoru jako vlivné zájmové skupině.</b></p> <p><b>Zajištění vlastních zájmů při realizaci projektu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zachování možnosti odsouhlasit např.: udělování objednávek nebo výběr investorů,</li> <li>- záruka vyššího standardu,</li> <li>- postačující ručení všeobecného zájmu.</li> </ul>	<p><b>Participace na zdrojích veřejného sektoru:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- využití administrativních informací,</li> <li>- využívání finančních podpor jako: subvence, daňové úlevy, půjčky s výhodným úrokem atd.,</li> <li>- přesun projektového rizika při nepředvídatelných událostech.</li> </ul> <p><b>Zlepšení realizace projektů prostřednictvím:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- motivované a angažované spolupráce s "veřejnou rukou",</li> <li>- podpory na vyšší politické úrovni,</li> <li>- překonání vzájemných překážek a ztotožnění se s veřejnou stranou prostřednictvím podílu na zisku.</li> </ul> <p><b>Zisk imidže.</b></p> <p><b>Náhled do administrativních interních metod podílu na zisku.</b></p> <p><b>Tvorba kontaktů a vztahů.</b></p> <p><b>Otevření nových trhů.</b></p> <p><b>Zvýšení podílu na trhu.</b></p>

Zdroj: STEFFENHAGEN, H. (1997). Endbericht. Gestaltung der Zusammenarbeit von kleinen und mittleren Unternehmen und öffentlichen Körperschaften (Kommunen, Länder) bei der Übernahme von öffentlichen Aufgaben. Aachen, Endbericht zum AiF-Forschungsvorhaben Nr. 10593N/2, s. 20

## **Výhody a nevýhody při využívání modelu veřejně-soukromého partnerství PPP**

O vyhodnocení současného stavu při využívání modelu PPP se pokusíme očima několika odborníků. Podle slov M. Gerrarda, ředitele PPP Partnerships UK (pro časopis Finance and Development, IMF) existují jasné nevýhody PPP. Pro implementaci PPP je nutné přizpůsobení se obou sektorů. Tyto reformy mohou oddálit realizaci investice. Na straně veřejného sektoru jsou to hlavně zákony (daňové) a zkušenosti, které je potřeba přizpůsobit. Na straně soukromého sektoru bude nutno dobudovat kapacity k zajištění komplexních služeb během celé životnosti aktiva (zařízení) a poskytnout dlouhodobé (25. leté) financování projektu. Celkově se však vynaložená námaha a náklady budou v budoucnu snižovat, jak to potvrzují zkušenosti ve Velké Británii.

Jiný pohled nabízejí T. Oliva a F. Wedorn, když uvádějí silné stránky partnerů, kterými každý z nich přispívá jako člen společného podniku - svým příspěvkem pomáhá vytvářet zisk (viz. str. 55). S výhodami se nevyhýbají přiznat také negativa: „Infrastruktura působí jako „sít“. Vytržení jednotlivých propojených částí projektu PPP může být problematické.“<sup>64</sup>

Při spolupráci veřejného a soukromého sektoru se na Slovensku setkáváme s problémy, které byly zkoumány v rámci činnosti neziskového sdružení Panet. Podle Analýzy vzájemné spolupráce na Slovensku platí, že: „Největší bariérou ve větším rozvoji podnikatelsko-neziskové spolupráce a partnerství je nedostatečně motivující legislativa ... znalost a osvojení si sofistikovaného konceptu společenské zodpovědnosti podnikání je na Slovensku spíše výjimkou, než pravidlem.“ (Marček, Dluhá, 2002, překlad) Kromě jiného se v analýze zveřejněné v roce 2002 uvádí: „Největšími problémy neziskových organizací individuálně jako i celého třetího sektoru<sup>65</sup> na Slovensku jsou ekonomicko-finanční otázky – zajištění financování vyplývající z nevyhovující legislativy, nedostatečných zdrojů a spolupráce s podnikatelským sektorem, státem a samosprávou jako i z nedostatku životaschopných modelů samofinancování či absence tradice a kultury dávání.“ (Marček, Dluhá, 2002, překlad)<sup>66</sup> Bohužel, s uvedenými nedostatky ve Slovenském prostředí lze jen souhlasit je možno ještě přidat seznam následujících šestnácti problémů a překážek.

---

<sup>64</sup> Oliva T., Wedorn F. *Europa Region Mitte. Ein transnationales Netzwerk*. Landesgruppen Wien, Niederösterreich und Burgenland der Industriellenvereinigung. Wien. [online] Publikované 2002. [07.11.2002]. Dostupné z <<http://www.iv-wien.at/static/projekte/europaregion.htm> >.

<sup>65</sup> Třetím sektorem rozumíme neziskové organizace.

<sup>66</sup> Marček E., Dluhá M. 2002. *Podniky a neziskové organizácie. Analýza vzájomnej spolupráce na Slovensku*. Panet, Bratislava. ISBN 80-968881-1-0

Překážky před začátkem spolupráce partnerů, podle Marček, Dluhá (2002)<sup>67</sup>:

- Partneři nevidí výhody vyplývající ze spolupráce v rámci partnerství, nechtějí spolupracovat s jinými subjekty, protože se obávají komplikací z toho vyplývajících podle pořekadla: "Spolky – čertovy volky".
- Lidé nechápou principy partnerství, nejsou jim jasné všechny možné důvody, proč je výhodné spolupracovat s jinými.
- Nedůvěra mezi partnery – podezřívavost, že každý z nich sleduje jiný cíl a vlastní zisk z akce.
- Někteří z partnerů neakceptují, že také ostatní sehrávají určitou roli v regionálním rozvoji.
- Partneři neakceptují fakt, že každý z nich by měl sehrávat určitou roli v regionálním rozvoji a že z toho vyplývá také jistá míra zodpovědnosti za rozvoj v regionu.
- Partneři se obtížně přizpůsobují náhlým změnám v regionu – administrativním uspořádání, personálním změnám, legislativním změnám.
- Chybějí informace o činnosti, cílech a práci ostatních institucí a organizací.

Překážky v práci v rámci partnerství, Marček, Dluhá (2002)<sup>68</sup>:

- Jednotliví partneři nechápou, že každý člen partnerství v něm sehrává svou důležitou specifickou roli, která je přínosem ve společném úsilí dosáhnout určitý cíl. Proto některé partnery ostatní nerespektují a podceňují.
- Lidé nejsou zvyklí pracovat v týmech ani při výkonu svého povolání.
- Partneři jsou nuceni vzájemně spolupracovat v jiných podmínkách, než jsou obvykle zvyklí – odlišný způsob financování, jiné právní postavení přičemž nemají dostatek vnitřní motivace k takové práci.
- Lidé nejsou zvyklí otevřeně říci svůj názor nebo k tomu nemají příležitost.
- V průběhu diskuse v rámci partnerství se těžce sladují různé názory a zájmy jednotlivých partnerů, protože nejsou vžité praktiky konstruktivní diskuse.
- Nedostatečný přístup k potřebným a hodnověrným informacím.
- Jednotliví partneři někdy nedokáží najít společný cíl.
- Není úplně jasné rozdělení finanční zodpovědnosti mezi partnery a stejně tak podíl na výhodách, které přinese dosažení cíle pro každého z partnerů.

---

<sup>67</sup> Ibid.

<sup>68</sup> Ibid.

- Cíl, který partnerství svou aktivitou sleduje, je v rozporu s oficiální politikou státu.<sup>69</sup>

Nezanedbatelné jsou také problémy lidské povahy a klientelismu („pork barrel“). Zajímavý je fakt, že jeden z prvních případů korupce je spojen s výstavbou silnic. Byl to tzv. „the Bonus Bill“ (směnka) z roce 1817, který byl dán do oběhu J. Calhounem za účelem zprovoznění dálnice spojující východ a jih se západem. U této „směnky“ byly použity výnosy jedné z bank USA. Calhoun dokazoval použití směnky ve prospěch veřejného blahobytu a argumentoval silničními doložkami. Tento ranný pokus o klientelismus byl vetován jako protiústavní prezidentem Jamesem Madisonem.

### 5.2.2.2 Využití modelu Veřejně-soukromého partnerství

#### **Nejlepší praktiky v České Republice**

Usnesením č.791/2004<sup>70</sup> vláda ČR schválila spuštění programu pilotních projektů. Cílem programu je spuštění takových pilotních projektů, při implementaci kterých by se získaly dostatečné zkušenosti využitelné v budoucnosti na zavedení dalších projektů PPP v ČR.

Na základě kritérií stanovených PPP Centrem<sup>71</sup> bylo komisi<sup>72</sup> vybráno pět pilotních projektů, které se doporučují realizovat metodou PPP. Tyto projekty zobrazuje (Tabulka 13 Pilotní projekty v ČR).

**Tabulka 13 Pilotní projekty v ČR**

Název projektu	Zadavatel	Sektor	Hodnota
AirCon	Ministerstvo dopravy	Doprava – železnice	15-18 mld. Kč
ÚVN Praha	Ústřední vojenská nemocnice Praha	Ubytovací kapacity	440 mil. Kč
Věznice	Ministerstvo spravedlnosti	Ubytovací kapacity	1,1 mld. Kč
Justiční areály	Ministerstvo spravedlnosti	Ubytovací kapacity	875 mil. Kč
Nemocnice Na Homolce	Nemocnice Na Homolce	Ubytovací kapacity	625 mil. Kč
Úsek dálnice D3 Tábor - Bošilec	Ministerstvo dopravy	Doprava – silnice	11 mld. Kč

Zdroj: PPP Centrum. Projekty ve fázi iniciace. [online]. Říjen 2005. [cit 2006-02-28]. Dostupné na internetu: <<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&id=1149>>

Za všechny projekty uvedme alespoň Projekt AirCon (Airport Connection), který stručně popíšeme díky tzv.informačnímu listu, který poskytuje PPP Centrum<sup>73</sup>

<sup>69</sup> Partners for networking. Materiály. Partnerství. Budování partnerství. [online] Publikováno 2003. [13.02.2003]. Dostupné na <[http://www.panet.sk/materialy/phare\\_partner.pdf](http://www.panet.sk/materialy/phare_partner.pdf)>.

<sup>70</sup>Usnesení č.791/2004 Vlády ČR z 25.8. 2004 k informaci o stavu systémové implementace partnerství veřejného a soukromého sektoru.

<sup>71</sup> Těmto kritériím se budu podrobněji věnovat v části 6.5.

<sup>72</sup> Výběrová komise je složena ze zástupců MFČR a PPP Centra

Projekt Aircon se týká modernizace železniční tratě Praha–Kladno s výstavbou připojení na Letiště Ruzyně, včetně provozu a údržby. Strategickým záměrem projektu je:

- výrazně zkvalitnit dopravní dostupnost Letiště Ruzyně,
- napojit Letiště Ruzyně na kolejovou dopravu a integrovat dopravní soustavu severozápadního sektoru pražské aglomerace.

Existují dvě zvažované formy realizace buď BOT nebo DBOF, a to „s dlouhodobou koncesní smlouvou na výstavbu, provoz a údržbu tratě a s koncesní smlouvou na provoz dopravy s finančním podílem státu cca 10 %“, jak to uvádějí Ing. Fidler (Ministerstvo dopravy ČR) a Ing. Cupal (PPP Centrum).

Trvání smlouvy se může pohybovat v rozpětí 30-40 let, přitom se počítá s příjmem z vybraného cestovného. Předpokládá se také spoluúčast zadavatele na financování a možnost využití fondů EÚ.

Pochopitelně toto není úplný výčet projektů. Ovšem také existence Asociace pro podporu PPP projektů a Centra PPP dostatečně ilustruje zájem jak veřejného tak i soukromého sektoru o tento způsob spolupráce.

### **Nejlepší praktiky v Německu**

V Německu se všeobecně pro PPP uplatňuje strategie zveřejněná Ministerstvem zahraničních věcí<sup>74</sup>. Strategie je zaměřena na vytvoření PPP v rozvojových zemích, kde je státní pomoc nepostačující pro řešení nových a narůstajících potřeb rozvojových zemí. Německo proto využívá iniciativu soukromých firem a ve spolupráci s Německou společností pro investování a rozvoj - German Investment and Development Company (DEG), Sdružením pro půjčky na obnovu - the Reconstruction Loan Corporation (KfW), Německou agenturou pro technickou spolupráci - the German Agency for Technical Cooperation (GTZ) a Nadací pro ekonomický rozvoj a odborný trénink - Foundation for Economic Development and Vocational Training (SEQUA).

Výsledky spolupráce těchto institucí je možno sumarizovat následovně:

---

<sup>73</sup> Tzv. Infosheet, převzato podle PPP Centrum. Projekty ve fázi iniciace. [online]. Október 2005. [cit 2006-02-28]. Dostupné na internetu: < <http://www.pppcentrum.cz/res/data/003/000527.pdf> >, podobně v Německu existuje Bundesverband Public Private Partnership e. V. - <http://www.bppp.de/>

<sup>74</sup> Zpracováno podle údajů Auswaertiges Amt. German foreign policy. Development policy. Public Private Partnership. [online] Publikováno 2004. [27.09.2004]. Dostupné z < <http://www.auswaertiges-amt.de/www/en/aussenpolitik/aussenwirtschaft/entwicklung/ppp.html> >

- v roce 2003 manažovali 48 PPP projektů s podílem 8 miliónů EUR společnost DEG, 15 miliónů EUR investovaly soukromé společnosti, dohromady tedy mobilizovali 23 miliónů EUR.
- DEG ve spolupráci se všemi partnery vytvoří strategii pro zlepšení tržové pozice podniku tak, aby zároveň přispívala k regionálnímu růstu. Znamé příklady PPP jsou: Environmentální technologické centrum v Thajsku, Odborné tréninky v Bosně-Herzegovině, Bylinné extrakty v Egyptě a jiné.

Můžeme stručně popsat některé z PPP projektů.

### **Bylinné extrakty v Egypte**

Egypt je jedním z největších světových dodavatelů farmaceutických bylin vysoké kvality. Avšak, místní farmaceutický průmysl využívá jen málo z tohoto surovinového materiálu. Firmy ve všeobecnosti využívají hlavně importované extrakty namísto použití více než 1 000 domácích druhů rostlin s farmaceutickým a kosmetickým potenciálem. Německo-Egyptská joint venture<sup>75</sup> ATOS dosáhla zatím zpracování extraktů pro farmaceutické účely s importem do Evropy. ATOS v současnosti vyvinul úvodní projekt, kde testuje různé kultivary rostlin a nejvýhodnější období pro sadbu, sběr a extrakci. DEG-em podpořený PPP projekt otevírá cenné zdroje surovin pro firmy, zatímco přispívá k lepšímu využití místních zdrojů.

### **Odborný výcvik v Bosně-Herzegovině<sup>76</sup>**

Ve válce rozdělené Bosně-Herzegovině byla naléhavá potřeba dobře vycvičených pracovníků. Německá společnost Brock se rozhodla investovat do země v roce 1998 a spolu s Bosenským partnerem převzali továrnu na výrobu střešní krytiny z lehkého kovu, která je exportována. Partneři chtěli zvýšit kapacitu, ale chyběl vhodně kvalifikovaný personál na obsluhu technicky náročných EDP zařízení na zpracování dané komodity. Díky projektu PPP, který spolufinancovala DEG, byla společnost schopna zahájit výcvik studentů středních škol ve spolupráci s místními technickými školami. PPP umožnilo: získání strojů, vybavení tříd EDP zařízením, a sestavení učitelského zboru.

V roce 2004 počet studentů, kteří se podrobili výcviku, daleko převyšoval vlastní požadavky firmy. PPP projekt přispěl ke zvýšení standardů ve výuce a výcviku – odborném vzdělávání v regionu a podpořil systém duálního odborného výcviku.

<sup>75</sup> joint venture je možné chápání PPP

<sup>76</sup> Zpracováno podle údajů Auswaertiges Amt. German foreign policy. Development policy. Public Private Partnership. [online] Publikováno 2004. [27.09.2004]. Dostupné na < [http://www.auswaertiges-amt.de/www/en/aussenpolitik/aussenwirtschaft/entwicklung/ppp\\_html](http://www.auswaertiges-amt.de/www/en/aussenpolitik/aussenwirtschaft/entwicklung/ppp_html) >

## **Společnost Hochtief**

Jiným příkladem pro model PPP je společnost „Hochtief“. Společnost byla založena v roce 1873. Její ekonomický vliv se postupně rozšiřoval. Po první a druhé světové válce i po hospodářských krizích měla spíše pozitivní vliv na sociální zázemí zaměstnanců. Podobně i v současnosti svými aktivitami posiluje sociální a ekonomické vazby na území Německa, ale především expanduje do celého světa.

Firma začínala pracovat ve stavebnictví. Stavebnictví zůstala věrná, avšak své aktivity rozšířila z výstavby budov na výstavbu silnic, mostů, bytových komplexů atd. Firma prošla vývojem z malé rodinné firmy přes akciovou společnost po dnešní formu, která využívá pozitivita PPP. Firma Hochtief byla v období roce 2004 zainteresována v 16 PPP projektech: a to: 13 zpoplatněných silnic, železniční trať, turistické centrum a radnice.<sup>77</sup>

Pro doplnění a porovnání uvedu příklad, který z územního hlediska patří k Německu a Polsku. V projektu Warnowquerung tj. při výstavbě křižovatky Warnowquerung našlo práci 1300 osob a po dokončení zaměstná ještě o 100 více. Tunel bude vybudován v hloubce, umožňující silniční dopravu. Má spojovat břehy řeky Warnow rozdělující město Rostock. V roce 1994 umožnilo právo financovat výstavbu federálních autostrád prostřednictvím soukromého kapitálu. Stavba byla ukončena v roce 1999. Náklady byly určeny ve výšce 240 mil. USD. Zdroje financování formou kapitálu a půjčky v poměru 20:80, bez úvěrování, ale s garancí EIB – Evropské investiční banky. Sponzory byli: Bouygues Publics, Macquarie Public Finance, přičemž investiční spolek má název: Warnowquerung GmbH & Co KG využívající právní formu koncese BOT v průběhu 30 let.<sup>78</sup>

## **Nejlepší praktiky v Polsku**

V Polsku má model PPP velký úspěch. Používá se ve více sektorech, hlavně ve stavebnictví a v poskytování služeb, které mají charakter veřejných statků. Mnohé příklady praktik jsou v podobě přímých zahraničních investic. Ale jsou i příklady

---

<sup>77</sup> Zpracováno podle údajů Hochtief. History. Structure. [online] Publikováno 2004. [27.09.2004]. Dostupné na <[http://www.hochtief.com/hochtief\\_en/hochtief?id=708](http://www.hochtief.com/hochtief_en/hochtief?id=708)>

<sup>78</sup> bližšie v BRZOZOWSKA, K. (2003) Empiryczna ocena zaangażowania kapitału prywatnego w finansowanie inwestycji infrastrukturalnych na podstawie wybranych przypadków. Bank i Kredyt państwowy. Project Finance Poland. [online] Publikováno 2003. [9. 9. 2005]. Dostupné na <<http://www.projectfinance.pl/publikacje.php>> (zkráceno, překlad)

mobilizace pouze místních zdrojů kapitálu a to jak ekonomického, kulturního, tak i lidského.

Například projekt Vzdělávacího centra v Rybniku (CHE – Centre for Higher Education), kde jsou hlavními partnery elektrárna v Rybniku (člen EdF Group - Electricité De France), Univerzity (Uniwersytet Śląski, Akademia Ekonomiczna im Karola Adameckiego w Katowicach, Politechnika Śląska) a město Rybnik, situované na jihu Polska (Sliezko). Nadace Ekoterm-Silesia - partnerství uvedených institucí bylo zřízeno v roce 1991. Celkovým cílem partnerství je poskytovat vysoce kvalitní vzdělávání v perspektivních oblastech studia. Tento projekt (přestavba starších budov nemocnic na posluchárny a laboratoře moderních průmyslových technologií, laboratoře moderních spalovacích technik) už využívá místní zdroje trhu pracovních sil, ve smyslu zaměstnávání mladých lidí. Dále projekt napomáhá restrukturalizaci regionu (směrem k výzkumu výroby elektrické energie (termální) co je společným zájmem elektrárny a Slezské Technické Univerzity) a tím přispívá k jeho konkurenceschopnosti. Pochopitelně je projekt v souladu se strategií regionálního rozvoje a plně vyhovuje očekáváním a nárokům místní komunity v sub regionu.

Tento příklad dokazuje, že model PPP nabývá větší důležitost z pohledu místních rozvojových projektů, ale hlavní problém tkví ve zralosti partnerství a v schopnosti obsáhnout zájmy všech partnerů.<sup>79</sup>

### **Nejlepší praktiky v Maďarsku**

První smlouvou BOT v oblasti dopravy ve střední a východní Evropě byla smlouva na výstavbu dálnice M1-M15 propojující Vídeň, Budapešť a slovenskou hranici. Stejně tak druhý projekt v oblasti dopravy byl realizován použitím smlouvy BOT o délce trvání 35 let. Maďarsko tak zrekonstruovalo a zpoplatnilo existující 27 km dlouhou silnici. Dobudovaly se dva jízdní pruhy paralelně s 29 km dlouhou existující jednoproudovou silnicí. Takto byla postavena nová dvouproudová silnice o délce 40 km, spojující Budapešť a jih Maďarska. Akcionáři koncesní společnosti v tomto projektu jsou: francouzská společnost „Bouygues Group“, rakouská „Bau Holding Group“ a jihoafrická „Intertoll Group“. Hodnota projektu je 377 ECU.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> bližší údaje obsahuje příspěvek: BARON, M. – OCHOJSKI, A. (2005) Cross-sectoral Partnerships for urban development. Theory and Practice. The Karol Adamecki University of economics, Katowice, 2005. 127 - 143. ISBN 83-7246-800-1, s. 53.

<sup>80</sup>European bank for Reconstruction and Development. Publishing and analysis. Archieve. [online] Publikované 26. July 1995. [23.04.2003]. Dostupné z <<http://www.ebrd.com/new/pressrel/1995/70jul26.htm>>.



PPP pomáhá řešit disparity v mnohých oblastech, které poznáme z výše uvedeného textu.

V roce 2003 existovaly snahy, aby příhraniční regiony na Maďarském a Slovenském území zúročili svůj potenciál. Z regionálního pohledu má pro východní Slovensko značný význam právě silniční komunikace.<sup>81</sup> Význam uvedené silnice v budoucnosti značně vzroste už proto, že Miškolc nemá letiště<sup>82</sup>. Z toho důvodu by se košické letiště po dobudování nového mezinárodního terminálu mohlo stát „přestupní stanicí“ také pro občany ze severovýchodního Maďarska. Samozřejmě, pokud do Košic nepřijedou po pomalé silnici, namísto rychlostní komunikace. „...otázka vybudování uvedené silnice je zásadní prioritou nejen pro váš kraj, ale také pro naši župu,“ uvádí Kizek (2003)<sup>83</sup> a tím klade důraz na „společné úsilí v rámci regionu Košického kraje a severního Maďarska.

Realizace kvalitního silničního spojení závisí na teoretickém předpokladu vzniku úřadu speciálního určení nebo agentury (viz. část podmínky k rozvoji PPP, s. 54 a část členění PPP na koncesi DBFO, s. 46) a potvrzuje to i další úryvek z článku. „...je podstatné, že studie financování byla přijata a financování by mělo být kumulované, tím pádem by se mohla celá trasa Bratislava-Košice i se svými návaznostmi do roku 2010 uvést do provozu. Studie Výzkumného ústavu dopravy dokazuje, že je to možné, avšak vyžaduje to jednotnou koordinaci a režii.“(Kunik, 2003, překlad)<sup>84</sup>

S ohledem na problém rozsáhlých poukážeme na fakt, že soukromý sektor by měl být hnacím motorem v efektivním řízení, tak jak je to napsáno výše. Teorie a praxe jsou jako nevlastní sestry, v něčem jsou podobné a v jiném se rozcházejí, jak je to zřejmé z uvedených příkladů a citované teorie. V neposlední řadě: „... je tu mnoho teorie, která hovoří, že záleží na organizaci, ale empirické důkazy jsou mnohem odlišnější.“(Bogart, 2003)<sup>85</sup>

---

<sup>81</sup> Potvrzuje to také úryvek z článku o setkání R. Bauera (zástupce VÚC) a I. Gyárfas (zástupkyně župy Borsod-Abaúj-Zemplén). „Ačkoli je i pro Košický VÚC vybudování rychl. silnice mezi Košicemi a státní hranicí prioritou, problémem zůstává postoj vlády M. Dzurindy. Ministerstvo dopravy totiž (zatím) i navzdory platnému vládnímu usnesení eště z roku 1998 nezařadilo tuto silnici mezi investiční plány na léta 2002-2006!“

<sup>82</sup> Navíc se maďarská středo-lavá vláda nakonec rozhodla nevybudovat letiště v Miškolci vůbec.

<sup>83</sup> Kizek, M. 2003. Maďari chtějí vybudovat svoji část rychlocesty Košice – Miskolc do roku 2008. In *Korzár*, 8. marec 2003, s. 2.

<sup>84</sup> Kunik, J. 2003. Investície prichádzajú po diaľnici. In *Hospodársky denník*, 4.-6.4.2003, s. 1a 4.

<sup>85</sup> Bogart, D. 2003. Review of a paper. [e-mail]. Správa pre: Gabriela KOLVEKOVÁ. 21. apr. 2003 [cit. 2003-04-22]. Osobná komunikácia.

### **Nejlepší praktiky na Slovensku**

Existující správa o závěrech studie realizovatelnosti (tzv. feasibility study) financování projektů dálnic formou PPP byla předložena vládě v březnu 2005. Ministerstvo dopravy, pošt a telekomunikací přitom již 1. února 2005 založilo Národní dálniční společnost (NDS), která by tyto PPP projekty měla řídit.

Z části jsme už popsali vhodnost použití modelu PPP v regionu Slovensko východ, nyní uvedeme ještě jeden příklad navíc. Na Slovensku známé Cisco systems, které jsou příkladem modelu PPP. Cisco a vzdělávací instituce, mimovládní a vládní instituce, které byly zřízeny, aby zajistily veřejné statky ve společném programu „Cisco Networking Academy Program“. Vzděláváním v oblasti „počítačových sítí“ umožní absolventům získat zaměstnání v živé a nové „internetové ekonomice“. Od roce 1997 se program rozšířil do 97 zemí. Dnes je podepsaných 52 partnerství v rámci EMEA<sup>86</sup>.

Tato partnerství dokazují, jak flexibilní jsou PPP projekty. Konkrétně: v Izraeli jsou zaměřeny na nezaměstnané ženy, v Belgii je to školení emigrantů, v Bulharsku je to práce s obyvateli venkova, utečence a etnické menšiny školí v Dánsku, vojáky v Holandsku a ve Velké Británii školí hendikepované občany.<sup>87</sup>

Co mají společné všechny uvedené praktiky? PPP rozpozná obchodní příležitost a využije svou flexibilitu, aby realizovalo co nejvíce výhod. PPP zároveň pomáhá překonávat bariéry finanční, organizační jako i kulturní nebo politické.

### **Podpora PPP prostřednictvím fondů Evropské Unie**

„Dobrá dostupnost evropských regionů<sup>88</sup> zlepší nejen vlastní konkurenceschopnost, ale také schopnost celé Evropy hospodářsky soutěžit.“ (Eurek, 1999, překlad, s. 303), uvádí se v dokumentu Evropské komise. Koncept rozvoje evropského prostoru již v roce 1999 zdůrazňuje důležitost endogenních zdrojů pro rozvoj území slovy: „Samotné zlepšení dopravního spojení nezaručuje ještě lepší hospodářský rozvoj dotčených regionů. Mnohem více musí být tento rozvoj podepřen aktivní politikou regionálního rozvoje.“ (Eurek, 1999, překlad, s. 308)<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> EMEA – European Medicines Agency is decentralised body of the European Union. It has its headquarters in London since January 1995

<sup>87</sup> Zpracováno podle: Selinger, M. - Public Private Partnership training Programmes. [online] Publikováno 2004. [27.09.2004]. Dostupné na < [http://www.e-skills-summit.org/presos/best/BP4\\_Michelle\\_Selinger.pdf](http://www.e-skills-summit.org/presos/best/BP4_Michelle_Selinger.pdf) >

<sup>88</sup> ve smyslu regiony dostupné Evropě a Evropa dostupná regionům

<sup>89</sup> Europäische Kommission. *EUREK. Europäisches Raumentwicklungskonzept*. Mai 1999. Luxemburg. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäische Gemeinschaften. ISBN 92-828-7656-X, s. 25, 26

Právě partnerství, které je zároveň jedním z principů regionální politiky, je nutno uplatnit tím správným způsobem. Model PPP by vedl k uskutečnění náročných cílů, pro některé regiony nedosažitelných. Ulehčil by získávání prostředků ze strukturálních fondů. Zároveň by umožnil zapojení většího množství starších zkušenějších a mladých kvalifikovaných pracovníků do pracovního procesu.

„Trvalý rozvoj měst nabízí mnoho možností „globálně myslet a lokálně konat“ (Eurek, 1999, překlad) Partnerství je jedním se způsobů, který materializuje myšlenku „globálně myslet a lokálně konat“.

Mnohé lokální problémy jsou dnes bez komplexního pohledu pro města a obce neřešitelné, protože jsou vždy zároveň problémy regionů. Vžitá partnerství se projevují kooperací a koordinací. Aby se ze spolupráce stalo dlouhodobě úspěšné partnerství, musí být, samozřejmě, vytvořeny některé předpoklady podle dokumentu EUREK:

- „rovnost a samostatnost partnerů,
- dobrovolnost partnerství,
- zohlednění odlišných administrativních podmínek
- a společná zodpovědnost a společný prospěch.“ (Eurek, 1999, překlad)<sup>90</sup>

„Partnerství se učíme sami, nejsme mu vyučováni a nejlepší způsob je učit se mu konáním a ne jen posloucháním.“<sup>91</sup> To nás přivádí k části nazvané sociologický pohled na instituce, kterou se PPP stávají. (více v Koncepčním rámci, kapitola 4)

### 5.2.2.3 Závěr přehledu o literatuře v oblasti veřejně-soukromé partnerství:

Na základě uvedeného:

- Souhlasíme s názorem, že instituce jsou „... jako pravidla hry ve společnosti ...“ (Mlčoch, 2000 In: Klusoň, 2004, s. 236). Je proto opodstatněné se ptát – Jaká jsou pravidla hry resp. jaké jsou vědomosti o pravidlech (o PPP)?
- McQuaid uvádí, že pojem PPP není dosud uspokojivě definován. Předpokladem je, že každá komunita si tuto instituci definuje resp. upravuje podle pravidel hry, která jsou podmíněna historicky, kulturně, politicky a ekonomicky. Proto je znovu na místě ptát se, jaké jsou vědomosti o PPP, jak z pohledu veřejného tak i z pohledu soukromého sektoru. Zjištění rozdílů bude identifikovat příčiny neshod a nefunkčnosti resp. nedostatečné výkonnosti, účinnosti partnerství.

<sup>90</sup> Europäische Kommission. *EUREK. Europäisches Raumentwicklungskonzept*. Mai 1999. Luxemburg. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäische Gemeinschaften. ISBN 92-828-7656-X, s. 25, 26

<sup>91</sup> *Inception report. Special preparatory programme for the Structural funds in the Slovak Republic.*

- Dalším opěrným bodem z teorie je pět předpokladů pro úspěšnost veřejně-soukromého partnerství, které uvádí centrum Mezinárodních finančních služeb Londýn (IFSL). Z uvedeného vyplývá, že větší problémy je možno očekávat na straně veřejného sektoru.
- Konečný efekt využití PPP v podobě vlivu na zaostalé regiony hledáme ve využití tohoto modelu způsobem vhodným pro konkrétny příhraniční región. Je zřejmé, že na zkoumaném území byl odlišný historický vývoj, který regiónu přisuzuje typické rysy kulturního kapitálu, čím ovlivňuje celkovou sumu tak, jak to vyjadřuje koncepční rámec (kapitola 4).
- Plně se ztotožňujeme s názorem, že existují jak výhody tak i nevýhody při využívání PPP. Společnost musí volit mezi alternativami (např.: mít novou dálnici a platit „příliš“ vysoké mýto).

Podobnost: Existuje mnoho podobných definicí o PPP, co zároveň ztěžuje orientaci a hledání toho správného pohledu – správného pro komunitu.

Rozdílnost: Podstatným rozdílem je uplatnění vědomostí o PPP, jak to ukazují nejlepší zkušenosti z různých zemí.

Význam: Jsou-li vědomostí o PPP nízké a nedostatečné je zřejmé, že jeho výsledky budou taky nedostatečné. Proto analýza práce vyhodnocuje vědomostí o PPP na daném území. V rámci typizovaného průběhu zřizování veřejně-soukromého partnerství, které udává KPMG (s. 52) zkoumáme první fázi „Analýzu a strukturování“ a určitě také fázi nula, která má vliv na ustanovení struktur PPP a zřizovacích institucí.

Částečná odpověď na výzkumnou otázku: jaké jsou vědomostí o PPP? Slovo partnerství je velmi frekventované. Používá se příliš a často mívá odlišný denotát. Od různých vědomostí se odvíjí také vztah k používání samotného PPP a očekávání, kterých splnění si aktéři regionálního rozvoje slibují od tohoto nástroje.

### **5.2.3 Efektivita jako podmínka endogenních faktorů při rozvoji regionů**

Třetí oblast literatury je oblast, zabývající se efektivitou. (Za účelem výzkumné otázky: jaké pokusy o sbližování sektorů už proběhly? Sbližování sektorů je kontinuální proces, který bol evidentní také v období plánovaného hospodářství. Za účelem

výzkumné otázky: Jaké jsou příčiny neshod v cílech partnerství?) Tuto oblast literatury vnímáme ve dvou směrech nebo ze dvou stran, a to:

- měření a sledování produktivity, rentability veřejných statků (o rentabilitě ekonomického kapitálu rozhoduje sociální kapitál - ten určuje vstupy a zadává kritéria pro kvalitu výstupů, čím výrazně ovlivňuje výsledek sociálních změn)
- ukazatele efektivity (Komparátor veřejného sektoru - PSC)

### 5.2.3.1 Téma: Stav dosavadního vývoje efektivity veřejných statků

Efektivita je jádrem procesů regionálního rozvoje. Endogenní faktory regionálního rozvoje dotvářejí vnitřní potenciál, který je účinný, mění sociální a ekonomické struktury. Mohou existovat různé veřejné iniciativy na kontrolu efektivity vynakládání veřejných prostředků (např.: NYPIRG – New York Public Interest Research Group). Tato iniciativa kontroluje fungování partnerství, které zajišťují veřejné statky například městskou hromadnou dopravu. V případě nevyhovující kvality služeb iniciativa koná ve prospěch občanů.

Na Slovensku existuje Slovenské centrum produktivity (SLCP) od r. 1998, přičemž je členem European Association of National Productivity Centres (EANPC).

SLCP je zřízeno jako národní, otevřené sdružení, které je úzce spjato s výzkumnou institucí - Žilinská univerzita. SLCP momentálně vystupuje jako instituce plně akceptovaná mnohými organizacemi v Evropě i ve světě. Je zasazeno v mezinárodní spolupráci s organizacemi jak v Evropě tak i v ostatních částech světa, přičemž je asociovaným členem v European Association of National Productivity Centres (EANPC) sídlící v Bruselu a v celosvětové asociaci pro produktivitu - World Confederation of Productivity Sciences (WCPS) se sídlem v Kanadě. Z popisu práce SLCP je zřejmé, že se věnuje hlavně technickým aspektům<sup>92</sup> efektivity, podle vzorce: Efektivita -  $E = \text{výstup} / \text{vstup}$ .

Efektivita má odraz v produktivitě, která „vyjadřuje míru (stupeň využití produkčních faktorů při tvorbě produkce“ (SVATOŠ et al., 2002: 100)<sup>93</sup>

$$E = \frac{\text{efekt}(\text{výstup})}{\text{zdroj}(\text{vstup})} \quad \text{za předpokladu, že efekt} > \text{zdroj} \quad (4.1)$$

<sup>92</sup> V jiných zemích iniciativy na kontrolu efektivity PPP hodnotí technické a socio-ekonomické aspekty výsledků partnerství.

<sup>93</sup> SVATOŠ, M. et al. (2002) Ekonomika agrárního sektoru. Česká zemědělská univerzita v Praze. Provozně ekonomická fakulta. Praha. ISBN 80-213-0803-6

Jako efekt<sup>94</sup>, v čitateli vzorce si můžeme dosazovat užitek, který může nabývat podobu: zisk, cash flow (používá se v tzv. komparátoru veřejného sektoru – PSC), přidaná hodnota (kvalita poskytovaných služeb, hodnota za peníze<sup>95</sup>, která je jako většina výstupů veřejných statků těžce měřitelná<sup>96</sup>), produkce, cena výrobků a mnohé jiné nevyjímajíc nepřímé měřitelné externality tzv. neocenitelné vedlejší produkty. To znamená, že z makroekonomického pohledu může být efektem hrubý domácí produkt, ale také míra nezaměstnanosti nebo inflace a pod., co je v souladu s teorií růstu.

Efektivitu můžeme vyjádřit čistou produktivitou kapitálu, kterou vyčíslíme ve vzorci, podle Hontyové (1997: 85)<sup>97</sup>:

$$CPK = \frac{dTP_K * p_x - dK}{dK} * 100 \quad \text{resp. } i = (MPP_K * p_x - 1) * 100 \quad (4.2)$$

kde:

- dTP<sub>K</sub> - dodatečný produkt vytvořený v důsledku investic dK (např.: 10 lůžek v nemocnici nebo 10 kilometrový úsek dálnice a pod. v peněžních jednotkách)
- p<sub>x</sub> - cena kapitálu (úrok)
- dK - předdávkový kapitál, náklady na investice, nákup výrobních činitelů potřebných pro chod investice (v peněžních jednotkách)
- MPP<sub>K</sub> - hraniční produkt investice vypočítaný jako podíl dodatečného produktu a předdávkového kapitálu

$$MPP_K = \frac{dTP_K}{dK} \quad (4.3)$$

Efektivita má také odraz v rentabilitě, která vyjadřuje „poměr mezi ziskem a nejčastěji kapitálem.“ (SVATOŠ et al., 2002: 102)<sup>98</sup>

<sup>94</sup> V případě partnerství rozumíme efektem to, že každý partner má svou úlohu a každý přináší svůj podíl hodnoty ke společnému dílu, proto vstupy partnerů je nutno vypočítat. Na druhé straně výstup je jeden společný!

<sup>95</sup> Hodnota za peníze - HZP - value for money (VFM) - Nejlepší HZP pro státní pokladnu v projektech PPP je dosahovaná prostřednictvím interakce veřejného a soukromého sektoru, která vede k větší efektivitě, hospodárnosti a účinnosti. (Irish Government Public Private Partnership, 2004, překlad, zkráceno)

<sup>96</sup> protože se veřejné statky na trh dostávají zřídka, není možné oceňovat je a tím vyjádřit „kvalitu“ resp. jejich užitnou hodnotu. Například: výkony praktických lékařů a operace jako výstupy v nemocnici, která má vstupy zařízení, energie a platy lékařů.

<sup>97</sup> HONTYOVÁ, K. et al. (1997) Ekonomická teória. Elita, ekonomická literárna agentúra. Bratislava, ISBN 80-85323-81-8

<sup>98</sup> SVATOŠ, M. et al. (2002) Ekonomika agrárního sektoru. Česká zemědělská univerzita v Praze. Provozně ekonomická fakulta. Praha. ISBN 80-213-0803-6

Všeobecné vzorce pro efektivitu platí hlavně pro výstup partnerství. Jak je to s používáním výstupů partnerství, o tom hovoří Paretovo zlepšení.

### **Paretovo zlepšení a rezervační cena**

Zavedeme následující pojmy:

- w - původní majetek každé zúčastněné strany
- g - příspěvek k veřejnému statku – rezervační cena
- x - zbytek majetku, tj., který zůstane pro osobní spotřebu
- c - cena veřejného statku
- r - rezervační cena – max. úhrada za to, aby bol veřejný statek k dispozici,
  - cena, při které je osoba (prvá) právě indiferentní mezi zaplacením r a vlastněním veřejného statku a tím, kdy osoba vůbec veřejný statek nemá.

Musí platit nerovnost v případě užitečnosti, pokud nemají nebo mají dvě zúčastněné strany (indexy 1,2) veřejný statek k dispozici:

$$u_1(w_1,0) < u_1(w_1,1)$$

$$u_2(w_2,0) < u_2(w_2,1)$$

S využitím rezervační ceny a rozpočtového omezení platí:

$$u_1(w_1 - r_1, 1) = u_1(w_1, 0) < u_1(w_1, 1) = u_1(w_1 - g_1, 1)$$

$$u_2(w_2 - r_2, 1) = u_2(w_2, 0) < u_2(w_2, 1) = u_2(w_2 - g_2, 1)$$

Vyplývá-li z uvedených nerovností, že zvýšený rozsah soukromé spotřeby musí představovat vyšší užitek, potom musí platit:

$$w_1 - r_1 < w_1 - g_1$$

$$w_2 - r_2 < w_2 - g_2$$

z čeho vyplývá:

$$r_1 > g_1$$

$$r_2 > g_2$$

V konečném důsledku musí platit, že ochota zaplatit ( $r_1, r_2$ ) je vyšší než nákladový podíl ( $g_1, g_2$ ) každé zúčastněné strany. Proto platí:

$$r_1 + r_2 > g_1 + g_2 = c$$

Táto podmínka je postačující, aby poskytování veřejného statku bylo Paretovým zlepšením. Avšak, záleží na původní distribuci majetku  $w$ . Je totiž možné, že nastanou případy, kdy  $r_1 + r_2 > c$  nebo  $r_1 + r_2 < c$ . Z čeho vyplývá závěr, že rozhodnutí o poskytování veřejného statku bude záležet na distribuci majetku. Jen uvedme, že i z tohoto pravidla existuje výjimka pro kvazi lineární preference.

### **Teorie her**

Při Paretově zlepšení jsme abstrahovali od lidských vlastností jako jsou: spolupráce a případných jiných vlastnostech jako jsou pravdomluvnost, parazitování, atd. Kvůli tímto podstatným předpokladům je vhodné si připomenout si tzv. Nashovu rovnováhu a také tzv. vězňovo dilema.

Spolu s využitím poznatků teorie her (ku kterým patří Nashova rovnováha a vězňovo dilema) můžeme uvést matici parazitování (Tabulka 14 Matice parazitování), ze které vyplývá následující. Pokud hráč A koupí veřejný statek a oba hráči ho budou používat, můžeme dosáhnout Paretova zlepšení tím, že hráč B poskytne hráči A nějakou platbu. Například, koupí-li A statek a hráč B zároveň zaplatí tomuto hráči 51 p.j., oba hráči na tom budou lépe. Jakákoliv platba mezi 50 až 100 p.j. bude mít ve všeobecnosti za následek Paretovo zlepšení tohoto případu. Přitom platí, že A a B vlastní majetek 500 p.j. a každý z hráčů si cení veřejný statek na 100 p.j. a náklady na veřejný statek jsou 150 p.j.

**Tabulka 14 Matice parazitování**

		Hráč B	
		Koupit	Nekoupit
Hráč A	Koupit	-50, -50	-50, 100
	Nekoupit	100, -50	0, 0

Zdroj: VARIAN, H.R. (1995). *Mikroekonomie*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-25-4

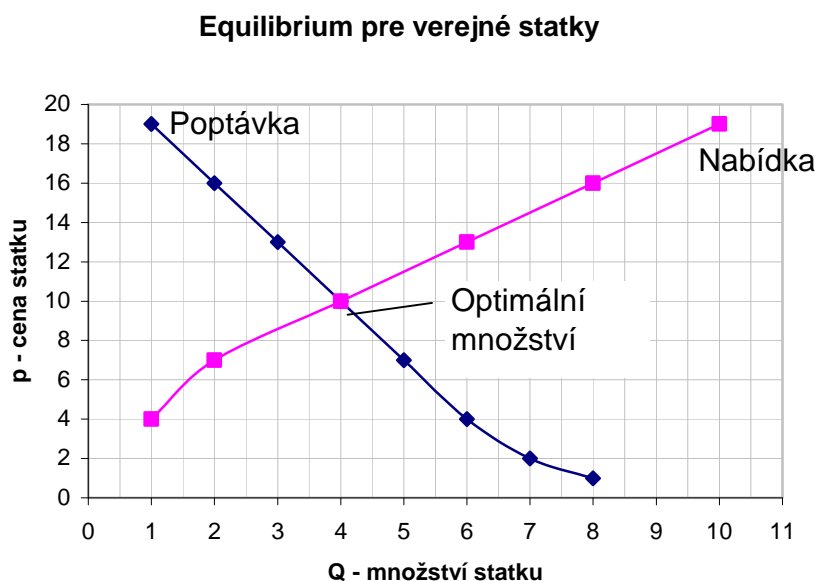
### **Optimální množství veřejného statku (E – equilibrium - rovnováha)**

Určení optimálního množství veřejného statku - znázorňují grafy (Graf 3 Určení optimálního množství, Graf 4 Optimální množství veřejného statku).

Vyrovná-li se hraniční prospěch s hraničními náklady společnost alokuje zdroje efektivně. Je to známa „Benefit-cost“ analýza t.j. analýza prospěchu a nákladů. Tato metoda alternativně hodnotí projekty nebo jejich velikost tak, že porovná hraniční prospěch (užitek) a hraniční náklady a aplikuje pravidlo  $MB=MC$ .



Graf 3 Určení optimálního množství



Zdroj: Brue, S. L., McConnell, C. R. *Economics. 14th edition. Irwin/McGraw-Hill. 1999. ISBN 0-07-047094-4*

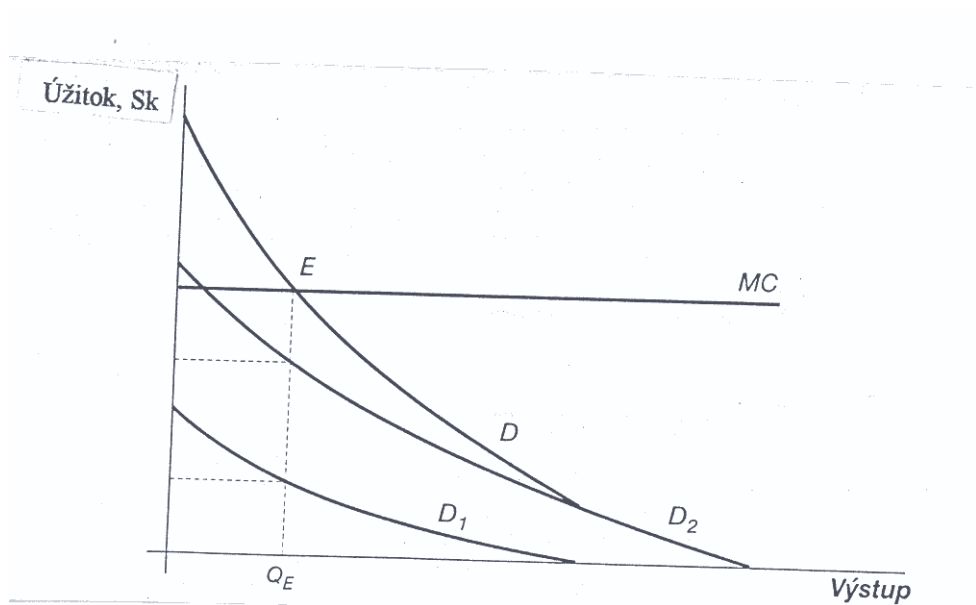
Efektivní úroveň výstupu soukromých statků je dána rovností hraničního užitku a hraničních nákladů ( $MU = MC$ ). Stejná zásada platí také pro veřejné statky, ale  $MU$  a  $MC$  určíme jiným způsobem (Varian, 1995, překlad)<sup>99</sup>:

a) V případě soukromých statků je hraniční užitek vlastně dodatečným užitekem, který spotřebitel získává. V případě veřejných statků určujeme celkový hraniční užitek všech spotřebitelů ve společnosti. To, jak individuální spotřebitel ohodnotí dodatečnou jednotku statku, je dáno v grafu (Graf 4 Optimální množství veřejného statku) křivkami poptávky:  $D_1$ ,  $D_2$ . Tyto křivky zároveň vyjadřují individuální hraniční užitek -  $MU$ . Jejich vertikálním součtem dostaneme celkový hraniční užitek  $MU$  a celkovou poptávku  $D$ .

b) Křivka nabídky veřejného statku je stejně jako u soukromých statků dána hraničními náklady ( $MC$ ) jeho výroby. Ale křivka  $MC$  je horizontální, protože se předpokládá, že poskytnutí dodatečné jednotky veřejného statku nevyžaduje zvýšení dodatečných nákladů. Vyplývá to ze dvou charakteristických vlastností, nevylučitelnosti a nezmenšitelnosti veřejných statků.

<sup>99</sup> VARIAN, H.R. (1995). *Mikroekonomie.1.vyd.* Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-25-4, s. 489

**Graf 4 Optimální množství veřejného statku**



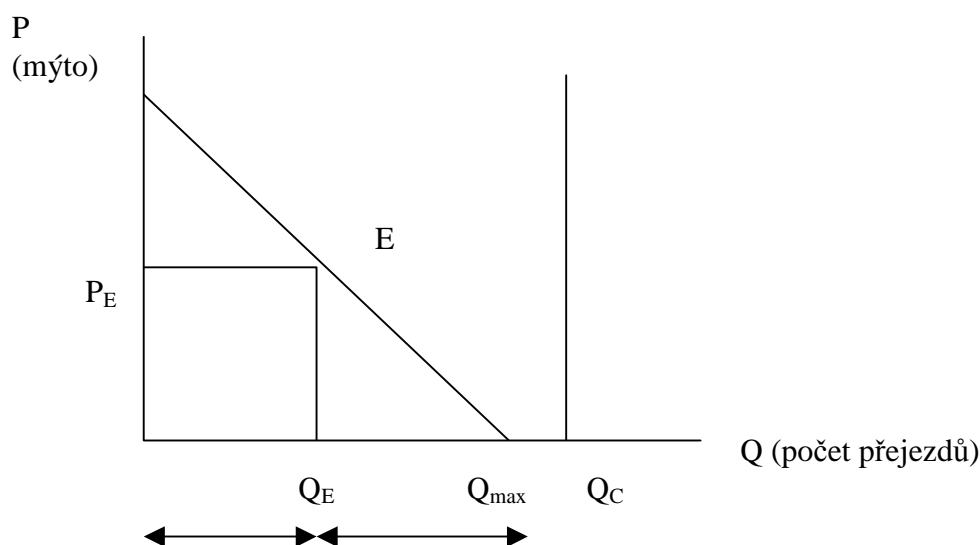
Zdroj: Soukupová J., *Mikroekonomie*, Management Press, Praha 1996, s. 490, ISBN

### **Důvody pro výběr veřejného statku**

Při rozhodování, zda bude daný statek poskytován jako soukromý nebo veřejný se zvažuje:

- velikost užitku, který by statek přinášel, kdyby byl poskytován formou veřejného nebo soukromého statku. Například, pokud je veřejný most přeplněný a využívá ho více vozidel, množství ( $Q_c$ ) je větší než jeho kapacita ( $Q_{max}$ ). Vláda se bude pravděpodobně snažit zavést mýto za jeho využívání, a tím vyloučí ze spotřeby ty, kteří si to nebudou moci dovolit. Pokud by bylo mýto nulové, most by bol využíván maximálně. Počet přejezdů by byl  $Q_{max}$  resp.  $Q_c$  (viz. Graf 5 Efektivita veřejného a soukromého statku). Čím bude vyšší mýto, tím méně přejezdů se zrealizuje, most nebude využíván efektivně a dojde k plýtvání. Veřejný sektor nebo PPP musí zvážit, zda není v tomto případě vhodnější poskytování veřejného statku.
- dále je potřeba zvážit riziko poskytování statků jedné skupině spotřebitelů na úkor jiné, aby to nebylo nesociální, nemorální a pod.
- zkoumá se, zda existuje možnost vyloučení ze spotřeby, ale je to velmi nákladné nebo nežádoucí.

Graf 5 Efektivita veřejného a soukromého statku



Zdroj: Stiglitz, J. E.: *Ekonomie veřejného sektoru*, Praha, 1997, ISBN 80-7169-454-1

### **Rozhodovací procesy v případě veřejných statků**

U veřejných statků by „trhové řešení“ zajistilo paretoovskou efektivitu jen s velmi malou pravděpodobností. Pro určení velikosti úhrady za veřejné statky se používají různé mechanismy.“ (Varian, 1995, překlad)<sup>100</sup>. Podle Variana se někdy využívá příkazový mechanismus, kdy jedna osoba nebo malá skupina určí rozsah veřejných statků, které budou celému obyvatelstvu poskytnuty. Mnohem častěji se využívá hlasovací systém. Někdy je potřeba rozhodnout *jednomyslně*, ale to je spojeno s časovými průtahy a nové návrhy často ani neprojdou a zůstane v platnosti původní řešení. Efektivnější je *většinový systém*, kdy stačí dosáhnout určité předem stanovené kvórum a návrh je schválen.

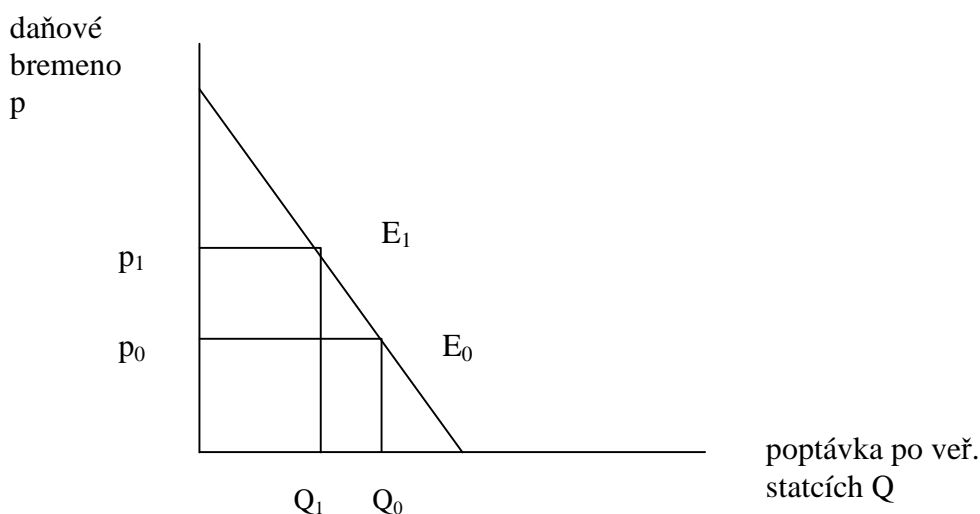
Avšak hlasování nemusí vždy odrážet reálnou vůli hlasujících. Např. pokud si mají voliči možnost vybrat ze tří alternativ A,B,C a existují voliči, kteří preferují A před B, jiní voliči B před C a zbylí C před A, nemusí vždy hlasování dopadnout stejně. Záleží na pořadí, v jakém se bude o těchto možnostech hlasovat. Jde o tzv. „paradox hlasování“.

<sup>100</sup> VARIAN, H.R. (1995). *Mikroekonomie*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-25-4, s. 609

Navíc, někteří voliči nemusí hlasovat pravdivě podle svých preferencí. V hlasování mohou předstírat, že si určitý statek vůbec necení, doufajíc, že takto za něj nebudou muset platit. Zaplatí za něj ostatní spotřebitelé, ale přístup ke statku budou mít všichni. Pro veřejné statky je typický sklon k „černému pasažérství“.

Všeobecně platí, že čím bude daňové břemeno větší (Graf 6 Vztah daňového břemena a poptávky po veřejných statcích), tím menší bude poptávka spotřebitelů po veřejných statcích:

**Graf 6 Vztah daňového břemena a poptávky po veřejných statcích**



Zdroj: Stiglitz, J. E.: *Ekonomie veřejného sektoru*, Praha, 1997. ISBN 80-7169-454-1

Společnost musí počítat s uvedenými charakteristikami veřejných statků, aby dokázala redukovat jejich vliv na selhávání trhu.

### 5.2.3.2 Veřejné statky a ukazatel Komparátor veřejného sektoru

Abychom výpočet teorií a pohledů souvisejících s veřejnými statky uzavřeli, uvádíme ještě nejnovější metodu tzv. Komparátor veřejného sektoru (PSC – Public Sektor Comparator). Stručně popíšeme jeho zásady.

Public Sector Comparator (PSC) porovnává hodnotu za peníze (BVM) dodanou projektem PPP s nejefektivnějším způsobem zajištění služby veřejným sektorem.

Proces určení rizika je při velkých PPP projektech spojen také s výpočtem Komparátoru veřejného sektoru. PSC je ukazatel, který porovnává hodnotu za peníze (BVM - value for money) dodanou projektem PPP s nejefektivnějším způsobem

zajištění služby veřejným sektorem (referenčním projektem<sup>101</sup>). Hodnota PSC představuje „hypotetické celkové náklady efektivní organizace veřejného sektoru potřebné pro zajištění stejné služby po dobu plánovaného trvání projektu PPP. Při porovnání s PSC se přihlíží k různým úrovním rizika. Využívá analýzu diskontovaného cash–flow, co umožňuje porovnávání s komerčními nabídkami.

„Celkový přínos pro zadavatele (value for money) teda vyplývá z rozdílu mezi čistou současnou hodnotou (Net present value - NPV) nákladů referenčního projektu a PPP projektu po zohlednění transferu rizika.“ (CBCS, 2003, překlad)<sup>102</sup>

Konstrukce PSC a identifikace jeho jednotlivých komponentů následuje (s. 78).

### **Kalkulace hrubého PSC**

**Hrubý PSC** představuje základní náklady vlády na výrobu a dodání referenčního projektu. Obsahuje tyto složky:

*1. přímé náklady* – náklady, které se dají rozlišit a přidělit jednotlivým výkonům, přičemž jejich charakter závisí na požadovaném výkonu a způsobu jeho dodání, které jsou charakterizovány v referenčním projektu.

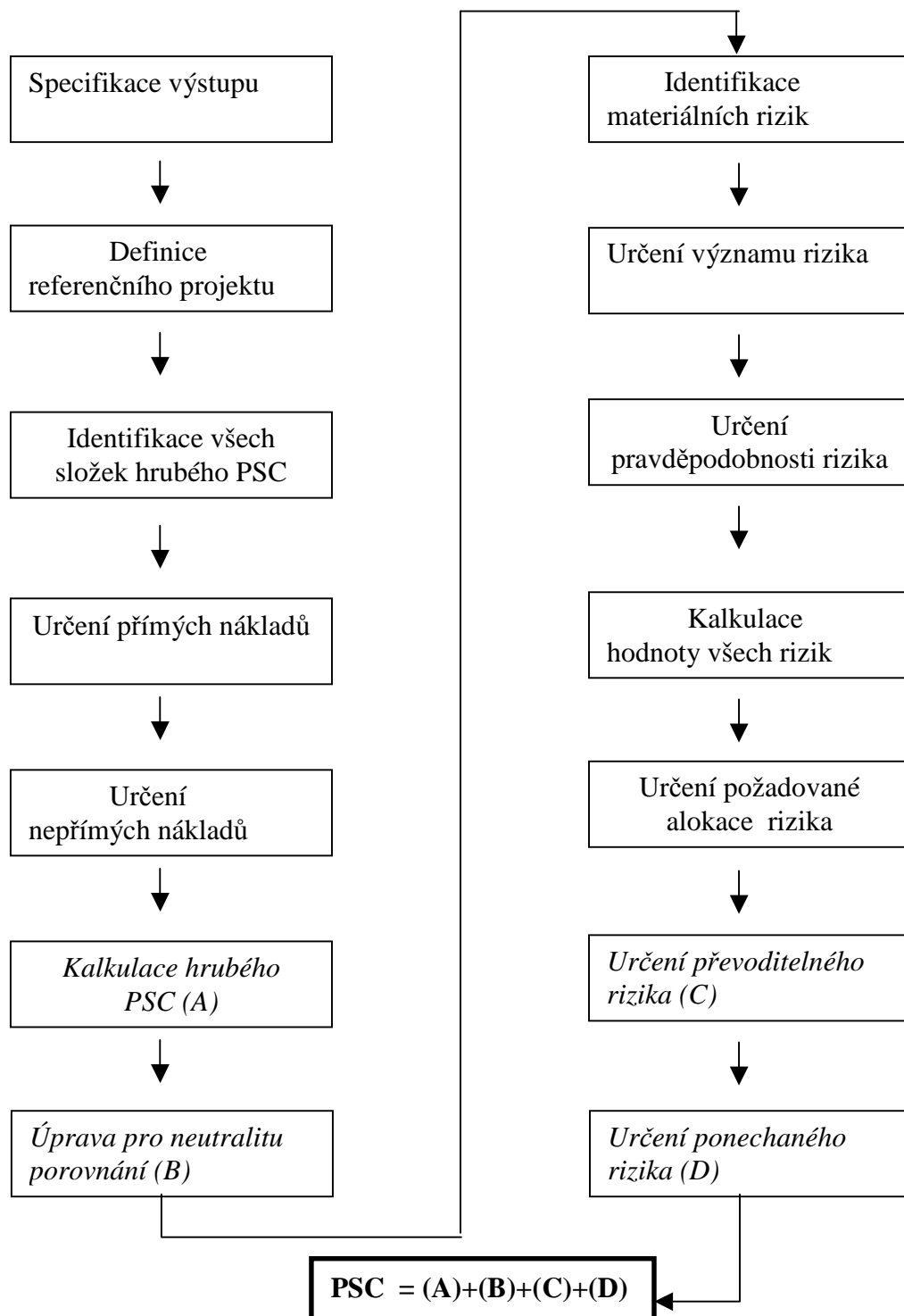
Přímé kapitálové náklady jsou specificky spojeny s výrobou jakéhokoliv výkonu např. dodávka nějakého zařízení a jeho příslušenství pro projekty silniční výstavby.

---

<sup>101</sup> Referenční projekt je nejvýhodnější a nejchopitelnější forma dodání veřejné služby institucí veřejného sektoru, která může být využita na uspokojení všech potřeb uživatelů této služby.

<sup>102</sup> CBCS - Canada's Business and Consumer Site. Public-Private Partnership Office. Our products. The Public Sector Comparator. A Canadian best practices guide. 2003 [online]. [cit. 2005-10-10]. Dostupné na internete: <[http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inpupr-bdpr.nsf/en/h\\_qz01549e.html](http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inpupr-bdpr.nsf/en/h_qz01549e.html)>.

## Postup při konstrukci Komparátora veřejného sektoru (PSC)



Zdroj: převzato z CBCS - Canada's Business and Consumer Site. Public-Private Partnership Office. Our products. The Public Sector Comparator. A Canadian best practices guide. 2003 [online]. [cit. 2005-10-10]. Dostupné na internetu: <[http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inpupr-bdpr.nsf/en/h\\_qz01549e.html](http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inpupr-bdpr.nsf/en/h_qz01549e.html)>.

Rovněž mohou zahrnovat výrobu nového zařízení nebo nabytí zařízení již existujícího.<sup>103</sup>

2. *nepřímé náklady* – náklady, které se nevztahují přímo na výrobu jednoho výkonu, nedají se přiřadit jednotlivým výkonům

- provozní náklady: pomocné provozní náklady (např. energie, uklízení práce, apod.), vedlejší IT a příslušenství (např. IT v administrativě), náklady na administrativní pracovníky, řízení facilit, řízení celého projektu,
- kapitálové náklady: dílčí závazky ze zařízení a vyřízení, dílčí užívání nových administrativních budov

3. *vyčíslitelné výnosy třetích stran* - Očekávané výnosy třetích stran během životnosti referenčního projektu snižují čisté náklady vlády a měly by být odpočítány od celkových provozních nákladů v hrubém PSC. Výnosy třetích stran můžeme určit pokud:

- existuje poptávka třetích stran po infrastruktuře a spojených službách,
- kapacity služeb překračují požadavky státu,
- stát povolí využití třetích stran.

### **Úprava kvůli neutralitě porovnání**

Při úpravě kvůli neutralitě porovnání se odstraňují čisté konkurenční výhody, nebo nevýhody, spojené s vlastnictvím veřejného sektoru. To umožňuje srovnat hodnotu za peníze mezi veřejnými a soukromými nabídkami odstraněním efektu z veřejného vlastnictví a zahrnutím ekvivalentních nákladů, které vznikly jiným způsobem. Konkurenčními výhodami jsou obvykle daně, jako například daň z pozemků, která je ukládána pouze soukromým stranám. Konkurenční nevýhodou může být například zvýšená kontrola veřejnosti.

### **Převoditelná rizika**

Převoditelné riziko je riziko, které je možno převést na soukromého partnera. Rozhodnutí, zda se na něj převede, závisí na tom, dokáže-li instituce veřejného sektoru řídit riziko s menšími náklady.

### **Ponechané riziko**

Ponechané riziko je část rizika, kterou instituce veřejného sektoru snáší sama. To závisí na typu projektu a specifikace výstupu. Je-li instituce veřejného sektoru

---

<sup>103</sup> Zde patří: náklady související s dizajnem projektu, náklady na obstarání pozemků (nákup, nájem), suroviny, platby externím dodavatelům (např. smluvní cena), náklady spojené s veřejným obstaráváním (zahrnuje přípravu projektu, dokumentaci, smluvní manažment), poplatky za konzultační a poradenskou činnost (finanční, právní, technickou, atd.), zařízení a příslušenství (např. stroje, IT, apod.) Také zde patří přímé náklady údržby a přímé provozní náklady.

zodpovědná za dodávku základních služeb, které se netýkají projektu, tyto by neměly být zahrnuty do plánované alokace rizika.

Andy Wynne<sup>104</sup> podrobil PSC kritice s názvem „PFI – Soukromně financované iniciativy a PSC: jsou porovnání skutečně objektivní?“<sup>105</sup> Wynne si klade otázku, zda budou účetní zodpovídat za to, že financování soukromých iniciativ se ukáže jako dražší v porovnání s alternativními metodami veřejného obstarávání, které právě oni „ověřili“ jako obstarávání bez dostatečné protihodnoty za peníze? Přístup k hodnocení tzv. protihodnoty za peníze (value for the money) z potenciální schémy PFI/PPP by mohl být považován za neobjektivní ve prospěch alternativy PFI. Uskutečňuje se porovnání výpočtem čistých současných nákladů (NPC) těchto dvou alternativ. Náklady alternativy PFI jsou diskontní, protože se objevují během typické 30 leté životnosti projektu. Na rozdíl od kapitálového financování tzv. PSC – nákladů veřejného sektoru, které nejsou diskontní, protože se předpokládá, že se všechny výdaje objeví na počátku projektového období (přestože budou téměř jistě financovány půjčkou ze státní pokladny).

Ke kritice PPP/PFI se přidává také IMF. Na druhé straně existují úspěšné projekty, které by bez tohoto modelu financování byly jen obtížně realizovatelné.

### 5.2.3.3 Závěr k přehledu literatury za oblast efektivita:

Příčiny neshod v cílech partnerství budou navazovat na výstupy, které se PPP zavazuje také smluvně dosáhnout. Přidržujíc se základního ekonomického vyjádření efektivity, kladli jsme si otázku, jaké byly a jsou příčiny neshod a zároveň otázku o sblížení se sektorů, o pokusech vyřešit neshody.

Souhlasíme s vyjádřením efektivity pro instituci jako i s Paretovým zlepšením platným pro spotřebitele. Zároveň jsou v platnosti Teorie her a analýza prospěchu a nákladů.

Podobnost: Je zřejmé, že uvedené teorie směřují k určení optimálního množství veřejného statku. Kombinací těchto teorií je komparátor veřejného sektoru - PSC.

Rozdílnost: Rozdílnost uvedených teorií je v jejich přístupu a předpokladech, které je pro zkoumání PPP, jako velmi komplexní instituce, důležité zvažovat.

---

<sup>104</sup> Andy Wynne je zástupcem pro technické otázky veřejného sektoru v ACCA (Sdružení úředně certifikovaných účetních)

<sup>105</sup> WYNNE, A. (2002) PFI and the public sector comparator: are comparisons really objective? Association of Chartered Certified Accountants Site map. Services. Publications. Accounting and Business. March 2002. [online] Publikováno 2002. [31. 8. 2005]. Dostupné na <  
<http://www.accaglobal.com/publications/accountingandbusiness/380769> >



Dílejší odpověď na výzkumné otázky: jaké pokusy o sblížení sektorů již proběhly? Sblížení sektorů je kontinuální proces, který byl evidentní i v období plánovaného hospodářství. Jaké jsou příčiny neshod v cílech partnerství? Cíle odpovídají výstupům, užitkům, které komunita požaduje od aktérů regionálního rozvoje. Pokusem o sblížení můžeme nazvat jakoukoliv interakci sektorů, která z nutnosti zajistit veřejný statek (výstup) vedla k hledání vstupů a přizpůsobování možných zdrojů. Tyto interakce se odehrávají v současných podmínkách a zároveň jsou ovlivněny minulými zkušenostmi. Předcházející období u nás zasela dostatek příčin k neshodám v partnerstvích a proto sblížení sektorů probíhá podle mé hypotézy diskontinuálně, chaoticky a bez výrazných efektů, čehož důsledkem je zaostávání regionů, včetně předmětně zkoumaného východoslovenského.

### **5.3 Spojení a rozpory mezi tématy v literatuře**

Ze značně obsáhlé literatury je jen malá část relevantní a zůstává jen hrstka konceptů, teorií a argumentů, které následují.

#### **Argument: regionální rozvoj**

Vycházeli jsme z poznatku, že region východního Slovenska je zaostalý. Porovnávali jsme disparity SR (s. 28, 29, 30, 31) v souladu s jejich definicí OECD. Disparity jako nezaměstnanost, PZI, HDP odrážely jen z části kvalitu života a zřejmě nebyly a nejsou dostatečným obrazem reality stavu území, jak to vnímá také Perroux, když uvádí, že výsledek – růst – nemá být měřitelný jen zvýšením příjmů, ale také sociálními aspekty, na které mají značný vliv tzv. veřejné statky. Například neexistence rychlostní komunikace Bratislava – Košice zapříčiňuje podstatně nižší příliv PZI a nedovoluje tak nabalování, multiplikaci efektů PZI. Je zřejmé, že kulturní vztahy mezi východem a západem země jsou historicky podmíněné, proto je model PPP jedním z nástrojů endogenního růstu východu SR.

Rozdíly: Disparity se snaží kvantitativně vyjádřit stupeň zaostávání regionu ve smyslu nezaměstnanosti, HDP apod. Tyto ukazatele se liší od ukazatelů KŽ v jejich úzkém zaměření se na několik jevů, zatímco se KŽ zaměřuje na komplex jevů a jejich kauzalitu a vzájemné ovlivňování se. KŽ sleduje také vnímání jednotlivce i společnosti jako celku. Naproti tomu disparity agregují jev na jedno číslo reprezentující území. Přestože je exaktnost kvantitativního vyjádření nepochybná, má své omezení při hledání

příčin a určení následků. Dá se namítat, že KŽ je jako kvalitativní posouzení disparit vágní (Index lidského rozvoje - HDI – Human Development Index - 42. místo, plánuje se zavedení regionálního HDI) a nepřesné. Je to další pohled na zobrazení reality, kterou by jsme rádi zlepšili obzvláště v zaostalých regionech.

### **Argument: PPP**

Partnerství, ač je historicky datováno již od 14. století, nemá vyhraněnou definici. Předpokládáme, že je tomu tak z důvodu měnící se politické, socio-ekonomické a kulturní situace na území. Speciálně nástroj PPP je komplikovaný – za prvé proto, že oblasti využití jsou náročné, za druhé – protože nemůže vzniknout technokraticky. Naproti tomu společnost KPMG uvádí typologický průběh zřizování veřejně-soukromého partnerství, ale je zde předpoklad, že partneři jsou už dohodnuti na spolupráci a budování může začít, protože materiální sociální kapitál jednotlivců a kolektivu partnerství (SKj a SKk) dal do pohybu ekonomický kapitál na pozadí kulturního kapitálu.

Rozdíly: Značné rozdíly jsou ve využívání PPP v jednotlivých zemích a liší se také způsob implementace.

### **Argument: efektivita:**

Efektivita je poměrný ukazatel výkonu. PSC je aditivní ukazatel výkonu resp. čistého přínosu. Oboje vyjadřují kvantitativní a finanční zájmy obou sektorů. Identicky mohou být nástrojem na kontrolu stanovených cílů a dodržování zájmů. Z teorie o Paretově zlepšení je zřejmé, že rozhodující pro poskytování veřejných statků je distribuce majetku (tj. Průměrná měsíční mzda v národním hospodářství), kterou jsme charakterizovali pro SR v rámci disparit jako jeden z indikátorů pro označení zaostalého regionu. Teorie her je klíčem k uvědomění si vzájemné výhodnosti na spolupráci. Protože cílem PPP je obvykle poskytování veřejných statků, musíme tuto spolupráci spojovat s určováním množství a ceny tohoto statku, teoretické vymezení přebíráme z mikroekonomické teorie. Celkově jsou tyto teorie rozdílné a zároveň se doplňují a tvoří vodítko (nosnou kostru) pro další výzkum.

Tabulka o členěních partnerství (Tabulka 15 Různá členění partnerství podle různých hledisek) je zároveň také ukázkou toho, v čem se témata v literatuře shodují a v čem jsou rozdílná.

**Tabulka 15 Různá členění partnerství podle různých hledisek**

Z hlediska lokálního rozvoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrakomunální (vnitro-obecní) – jsou složkou lokální demokracie, dotýkají se života lokálního společenství, např.: PPP</li> <li>• Interkomunální (mezi-obecní) – vede ke slučování obcí, k municipalizaci např.: společné řešení zásobování pitnou vodou dvou samospráv obcí (FALŤAN, L. 2001, s. 17)</li> </ul>
Z hlediska pravidel zažitých v EU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokální partnerství</li> <li>• Municipální partnerství</li> <li>• Partnerství mezi městem a venkovem</li> <li>• Regionální partnerství - síť měst</li> <li>• Partnerství regionů</li> <li>• Partnerství na národní úrovni (RUSNÁK, P., 2001, s. 23)</li> </ul>
Z hlediska působení v národním hospodářství	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezisektorové partnerství – Je pro ně charakteristická vzájemná závislost účastníků a vzájemné sdílení práv a povinností vázaných na předmět jejich působení.</li> <li>• Multisektorové partnerství – Jsou založeny na vzájemném prospěchu a předem dohodnutých vstupech jednotlivých partnerů, především co se týče termínů a rozsahů.</li> <li>• Jiné - Spolky, bratrství, kluby, vědecké společnosti, otevřené a neformální fóra atd. (Panet, 2003)<sup>106</sup></li> </ul>
Z hlediska působnosti sítě	<p>Tödling člení síť na globální a regionální:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Globální (projekty – strategické aliance)</li> <li>• Regionální síť (neformální vztahy) (MAIER, G. - TÖDLING, F., 1998, 110)</li> </ul> <p>Numazaki rozlišuje síť na lokální a osobní:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokální (v rámci SME, MSP – malého a středního podnikání)</li> <li>• Osobní (sociální kapitál jednotlivce) (NUMAZAKI, I., 2003, s. 453)</li> </ul>
Z hlediska délky trvání	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krátkodobé [má blízko k joint venture, například také leasing]</li> <li>• Dlouhodobé [např.: různé typy PPP jako: BOT, DBFO, BOO] (NUMAZAKI, I., 2003, s. 446)</li> </ul>

*Zdroj: sestaveno autorkou*

### **Další analýza literatury a možný dopad PPP na řešení disparit<sup>107</sup>**

Vývoj regionů a také vývoj světa je ovlivňován sociálními, ekonomickými a kulturními změnami. Nejcitelnější byly změny v šedesátých a sedmdesátých letech dvacátého století, které byli živeny rozvojem technologií a deregulací, jak to popisuje Harvey (1989) v knize Podmínka postmodernity: Průzkum původu kulturních změn<sup>108</sup>.

<sup>106</sup> Neziskové sdružení Panet. Partners for networking. Materiály. Partnerství. Budování partnerství. [online] Publikováno 2003. [13.02.2003]. Dostupné na <[http://www.panet.sk/materialy/phare\\_partner.pdf](http://www.panet.sk/materialy/phare_partner.pdf)>.

<sup>107</sup> Mohou být disparity vnímány jako konkurenční výhoda? Ano, v případě, že jsou splněny předpoklady konkurenční výhody tj. že vyrábíme statek s komparativně – porovnatelně nižšími náklady, kterými disponuje region díky disparitám. Tyto disparity mohou být vnímány jako pozitivní, umožňující ekonomický rozvoj a růst, pokud se správně využívají. Správné využívání je možno hodnotit z pohledu dopadů a účinků na regiony.

<sup>108</sup> Harvey, D.: The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change. Oxford: Blackwell, 1989, 378 s., ISBN 0-631-16294-1.

Podobně zkoumá změny také Hampl (2001)<sup>109</sup>, který zdůrazňuje přechod od extenzivní formy prostorových vývojových tendencí k intenzivním. Preferuje se kvalitativní růst před růstem kvantitativním. Do popředí se dostává zvyšující se význam kontaktů, růst efektivity využívání zdrojů, zkvalitňování organizačních struktur či růst úlohy center. Naproti tomu klesá význam kvantitativních faktorů růstu jako: nárůst počtu obyvatelů, nárůst územní koncentrace, zvyšování materiálových vstupů do výroby a pod.

Všechny tyto změny jsou označovány jako přechod z režimu fordizmu do režimu postfordizmu. Porovnání fordizmu a postfordizmu je v tabulce (Tabulka 16 Porovnání fordizmu a postfordizmu).

Tato transformace celospolečenského charakteru s sebou přinesla kromě jiného také přechod od tradičních „top-down“ přístupů k řízení společnosti a ekonomiky k „bottom-up“ koncepcím. Dominantní roli přebírá endogenní potenciál, iniciativa místních aktérů nebo konkurenceschopnost, naopak tradiční státní pomoc a regulace a ekonomiky zůstávají v úzadí. Součástí těchto širokých změn byl také vznik nového jevu partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP).

V širším smyslu můžeme PPP zařadit do kontextu regulační teorie, která vznikla ve Francii ve druhé polovině sedmdesátých let a představuje pokus o širší vysvětlení společensko-hospodářských změn. Jejimi nejvýznamnějšími představiteli jsou Aglietta (2001)<sup>110</sup> a Boyer (1990)<sup>111</sup>. Základní myšlenkou této teorie je, že v ekonomice a ve společnosti dochází ke krizím, které jsou dříve nebo později překonány adaptací existujících sociálně-ekonomických a institucionálních forem. V krizi se společnost ocitá, pokud je akumuláční režim v rozporu s regulačními systémovými podmínkami nebo ekonomika a její chod a politicko-institucionální uspořádání se ocitnou v nerovnováze. Nastolení nové všeobecné dynamické rovnováhy začíná změnami v režimu akumulace t.j. v ekonomické oblasti. (Blažek, Uhlíř, 2002)<sup>112</sup>

---

<sup>109</sup> Hampl, M. (ed.): Regionální vývoj: specifika české transformace, evropská integrace a obecná teorie, Univerzita Karlova v Praze, 2001, 328 s., ISBN 80-902686-6-8.

<sup>110</sup> Aglietta, M.: A Theory of Capitalist Regulation: the US experience, London: Verso, 2001, 390 s., ISBN 1859842682.

<sup>111</sup> Boyer, R.: Regulation School: A Critical Introduction, New York: Columbia University Press, 1990, 150 s., ISBN 0-231-069548-5.

<sup>112</sup> Blažek, J. – Uhlíř, D.: Teorie regionálního rozvoje, Univerzita Karlova v Praze, 2002, 211 s., ISBN 80-246-0384-5.

**Tabulka 16 Porovnání fordizmu a postfordizmu**

FORDISMUS	POSTFORDISMUS (FLEXIBILNÍ PRODUKCE)
<b>EKONOMIKA A VÝROBNÍ PROCES</b>	
Úspory z rozsahu ( <i>Economies of Scale</i> )	Úspory ze specializace ( <i>Economies of Scope</i> )
Masová výroba homogenních produktů	Výroba malých specifických sérií
Masová konzumní společnost – dříve méně diferencovaná poptávka	Diferenciace poptávky a individualizace konzumních stylů
Velké výrobní zásoby (skladování)	Minimální výrobní zásoby ( <i>Just in Time</i> )
Dodatečná kontrola kvality	Průběžná kontrola kvality během výrobního procesu
Dominance průmyslu - industrializace	Dominance terciéru a nástup kvartéru – deindustrializace
Redukce nákladů prostřednictvím mzdové politiky	Učení se prostřednictvím činností a kontaktů ( <i>Learning by Doing and Learning by Interacting</i> )
Plat za vykonanou práci ( <i>output</i> )	Kvalita lidských zdrojů a jejich rozvoj. Personálně specifické platy (detailní systém bonusů)
Silná specializace činností	Odstranění striktního omezení činností
Vertikální hierarchická organizace práce a rozsáhlých	Spíše horizontální „síťová“ organizace práce, snaha o komunikaci v rámci týmů
Moc odborů	Individualismus
<b>ÚZEMÍ, ROZVOJ A POLITIKA</b>	
Stát blahobytu ( <i>Welfare state</i> ) – rozsáhlý systém státem garantovaného sociálního zabezpečení	Neoliberalismus – privatizace sociálních systémů a kolektivních potřeb ( <i>Postwelfare State</i> )
Keynesiánství a státní intervencionismus – regulace trhu	Neoliberalismus – důraz na podporu fungování volného trhu ( <i>Laissez-faire, deregulace</i> )
Národní, centrální „exogenní“ regionální politika	Regionalizovaná „endogenní“ regionální politika
Subvencovaný region, město	„podnikající“ region, město ( <i>Entrepreneurial City</i> )
Centralizace – hierarchické rozsáhlých shora dolů ( <i>Top Down</i> )	Decentralizace – důraz na aktivitu zdola ( <i>Bottom Up</i> ), nový styl rozsáhlých veřejného sektoru ( <i>New Public Management</i> )
Málo kooperativní chování veřejného a soukromého sektoru, veřejný sektor reguluje a kontroluje soukromý sektor	Partnerství veřejného a soukromého sektoru ( <i>Public Private Partnership</i> ). Kooperativní chování veřejného sektoru, který stimuluje aktivity soukromého sektoru.

Zdroj: Rumpel (2002) a Harvey (1989) In: Sucháček, J. - Kolřeková, G. 2005. Ke vzniku a rozvoji partnerství veřejného a soukromého sektoru. In: E+M Ekonomie a Management, ISSN 1212-3609.

Existující paradigma je přitom dána specifickým modelem výroby a to organizací práce a pracovními vztahy, specifickým režimem akumulace vymezeným makroekonomickými vztahy mezi výrobní spotřebou a určitým modelem sociální regulace. Tickell a Peck (1992)<sup>113</sup> přitom rozlišují následující základní období kapitalistického rozvoje, dané specifickými akumulacími režimy a systémy sociální regulace:

- extenzivní akumulace při konkurenčním hospodářství trávající od druhé poloviny devatenáctého století do roku 1914,

<sup>113</sup> Tickell, A. – Peck, J.: Accumulation, regulation and the geographies of post-Fordism: missing links in regulationist research. In: Progress in Human Geography, Vol. 16, pp. 190-218, 1992.

- intenzivní akumulace při fordisticko-keynesiánské regulaci trvající od konce druhé světové války do roku 1973,
- „nová“ postfordistická akumulace po roce 1973.

Boyer (1990) zdůrazňuje, že regulační teorie je spíše všeobecným myšlenkovým rámcem, než konzistentní teorií. Regulační teorie je aplikovatelná v různých obdobích kapitalizmu. V této práci je proto jako nejširší teoretický rámec vzniku a rozvoje konceptu PPP chápána právě regulační teorie, které nejčastější aplikaci představuje právě přechod od fordismu k postfordismu.

Vycházejíc z regulační teorie a z porovnání fordizmu s postfordizmom můžeme dopad využití PPP odhadnout v oblasti endogenního růstu, čím se dosáhne snížení disparit mezi regiony. Dále můžeme popsat potenciální prospěch z investice prostřednictvím PPP tak, jak to vidíme v tabulce (Tabulka 17 Potenciální prospěch z investice prostřednictvím PPP). Zároveň si můžeme povšimnout, jak PPP pomáhá řešit disparity v mnohých oblastech, které zároveň poznáme v rámci Kvality života – KŽ (viz s. 36).

Působení partnerství v regionálním rozvoji přináší, tak jako to prokázaly studie v členských státech Evropské unie, mnoho pozitivních efektů. Je to především:

- Vyšší **efektivita** v programování a monitoringu. **Efektivnější** výběr projektů.
- Vyšší legitimita a transparentnost při rozhodování.
- Lepší a **efektivnější** využívání výsledků programů.
- Možnost posilování inovačních procesů a vzdělávání také mimo vymezeného organizačního rámce.
- Posilování odborných kapacit sektorových i územních orgánů a institucí.

Na dopady PPP poukazují také výhody a nevýhody partnerství, kterým se věnuje část práce na straně 58.

**Tabulka 17 Potenciální prospěch z investice prostřednictvím PPP**

Typ investice	Typický sociální a ekonomický prospěch	
	Kvantifikovatelný	Nekvantifikovatelný
Silnice/veřejná přeprava	<ul style="list-style-type: none"> <li>- úspora času</li> <li>- snížení nákladů na havárie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stimuluje místní podnikání a PZI</li> <li>- generuje jiné nové obchodní investice</li> </ul>
Vodní a odpadní hospodářství	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zlepšení kvality vody</li> <li>- zmenšení počtu havárií zapříčiněných znečištěním odpadem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sociálně potřebný cíl (TSN)</li> <li>- zvýšení kapacity k ubytování populace a průmyslového růstu</li> <li>- environmentální kvalita</li> </ul>
Zdravotnictví	<ul style="list-style-type: none"> <li>- snížení chorobnosti</li> <li>- zlepšení porodnosti</li> <li>- zlepšení kvality života jak pro pacienty tak i pro personál</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nepřímé efekty na zaměstnanost a produktivitu</li> <li>- TSN</li> </ul>
Technologie		<ul style="list-style-type: none"> <li>- TSN</li> </ul>
Vzdělání	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zvýšení počtu kvalifikací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nepřímé efekty na zaměstnanost a produktivitu</li> <li>- TSN</li> </ul>

*Zdroj: The Office of the First Minister and Deputy First Minister. Review of Opportunities for Public Private Partnerships in Northern Ireland. [online] Publikované 2002. [15.04.2003]. Dostupné z <<http://www.ofmdfmi.gov.uk/ppp/mainreprot/experience.htm>>. (preklad)*

## **5.4 Hodnocení a kritika literatury**

V této části jsme stručně ověřili, zda myšlenky, které jsme chtěli použít jsou dosti robustní. Doplnili jsme výše uvedené a průběžně uváděné hodnotící komentáře k literatuře o popis vybraného konceptu, teorie nebo argumentů.

Hodnocení literatury je uvedeno níže v podobě „bilance“ pozitiv a negativ v každé identifikované oblasti literatury.

### Oblast: disparity regiónu

- Perroux chápe ekonomiku jako síť sil. (pozitivum)
- OECD regiony – záleží na volbě, zda porovnáváme porovnatelné celky. (negativum) Proto je vhodný kvalitativní průzkum.

### Oblast: veřejně-soukromé partnerství

- Falt'an, zákon o regionálním rozvoji, UNECE, McQuid ... definice není jednotná (pozitivum)
- Předpoklady úspěšnosti pro PPP nemají všeobecnou platnost. (negativum)

### Oblast: efektivita

- Vzorec efektivity je přehledný a vzorec PSC přesnější. (pozitivum)
- Vzorec PSC je nepřehledný a vzorec efektivity je přibližný. (negativum)

Makroekonomickým pohledem na región vnímáme, jak tento využívá svůj potenciál, co v konečném důsledku hodnotíme jako růst. Kvůli různým územním specifikům růst probíhá různou intenzitou, protože specifika území dovolují resp. nedovolují využívat svůj potenciál a nabízí jiné možnosti. Potenciál endogenní je v lidském kapitálu a možnosti jsou ve způsobu, který je nejvíce vhodný a vyhovuje situaci typické pro región.

Který nástroj (partnerství) vyhovuje charakteru území můžeme hodnotit pomocí efektivity. Pro odhad do budoucnosti využíváme údaje z průzkumu zájmů a předpokládaných zdrojů. Literatura nabízí pohled na produktivitu a rentabilitu nebo Paretovo zlepšení a jiné teoretické nástroje pro sledování efektivity. Veřejný sektor se liší od soukromého, ale měření efektivity je založeno na stejném principu. Táto shoda (na mikroekonomické úrovni) umožňuje, aby si partneři z různých sektorů porozuměli a lépe shodli na společných cílech (výstupech) a vložených zdrojích (vstupech).

## **5.5 Závěr k přehledu literatury**

Ucelená posloupnost argumentů vybraných z literatury byla následující. Podle zpráv z výzkumného centra GDCR také model systému kvality života (KŽ) uvažuje o vstupu a výstupu (s.36) a spíše objektivní KŽ měří např. zdraví, kulturu... - tato se týká všech občanů státu. Proto byla na místě otázka, jaká je snaha státu, jeho zájem o podporu PPP (aplikovatelného ve zdravotnictví a jiných sektorech)? Hnací silou PPP (Maier, G. - Tödling, F., 1998, Steffenhagen, H. 1997) jsou opět zájmy (různé výstupy) a zachování co nejnižších vstupů tj. efektivita (Svatoš, 2002, Stiglitz, 1997). Ekonomický růst se neobjevuje všude tj. efektivita se dosahuje za určitých podmínek – jaké jsou to podmínky?

Jak je zřejmé z tabulky o zařídění atributů kvality života (s. 36), tak prvních pět platí spíše pro jednotlivce. Tzn. napřed nemá v regionu zaměstnání a nemá ani naději do budoucnosti, proto odchází za prací. Později se vrací s vydělanými penězi a získává zde sociální statut. Potom se jednotlivci soustřeďují na nejvyšší atributy KŽ. Tyto jsou ovlivnitelné veřejným sektorem resp. mají široký kontext a týkají se společnosti, jsou to poslední čtyři atributy KŽ.

Konečná hypotéza k testování v průzkumu zní: „jak obyčejní občané žijící na daném území mohou zlepšit kvalitu svého života a změnit zaostalý región například na „Silikon Valley“? Předpokládám následující:



- model veřejně – soukromého partnerství je pouze nástroj (Montanheiro, 2004, Plot, 2004), který musí oživit a dát do pohybu lidé.
- nástroj musí mít návod na použití, musí platit pravidla hry (Falt'an, L. et al, 2001)– (jaké, kulturní?)
- nástrojem se dosahuje cíl (Oliva T., Wedorn F., 2002) – (jaký a pro koho?)

Závěrem této studie bylo navázat na již existující teorie (Varian, 1995, Soukupová, 1996) a přidat k nim malý průzkum na území příhraničního regionu. Tímto průzkumem potvrzujeme, že disparity mají různou intenzitu, protože k ní přispívají aktéři regionálního rozvoje. Zvláštním rysem této práce je průzkum, věnovaný relativně novému fenoménu, jakým je partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem.

## **6 KONCEPČNÍ RÁMEC - SOUČASNÝ STAV POZNÁNÍ**

Cílem kapitoly bylo vytvořit funkční definice hlavních konceptů, které se využívají v disertační práci. Tyto koncepty byly vloženy do uceleného rámce, teorie nebo do testovatelné hypotézy. Tato kapitola plynule navazuje na předešlou, která je věnována přehledu literatury. Některé z teorií, využitých v koncepčním rámci, byly již vysvětleny v předcházející kapitole a tato kapitola se na ně odvolává a dále je rozvíjí. Tímto se obě dvě kapitoly prolínají jen v nevyhnutelné míře - tj. pojmy se opakují, kde je to potřeba a tak propojují jednotlivé kapitoly, čímž vytvářejí jednotný celek.<sup>114</sup>

### **6.1 Koncepční rámec před analýzou**

#### **Sociologický pohled na instituce a PPP složené z institucí**

Michael Novák se ve své knize *Duch demokratického kapitalismu*<sup>115</sup> vyjadřuje: „Co mám na mysli pod pojmem „demokratický kapitalismus“? Rozumím jím sjednocení tří systémů: ekonomiky, která má převážně tržní charakter, politického zřízení, které respektuje právo jedince na život, svobodu a hledání osobního štěstí a systému kulturních institucí, jejichž činnost je motivována ideály svobody a všeobecné spravedlnosti.“ (M. Novák, 1992) Dá se říci, že v tomto trojúhelníkovém vyjádření se slévají základní pojmy a to: instituce, sociální aktéři, sociální sítě a sociální změny. Tyto pojmy jsou vylíčeny v obrázku (Obrázek 5 Schéma pojmů – koncepční rámec před analýzou).

Na obrázku (s. 91) se prolíná<sup>116</sup> přístup M. Nováka ke kapitalismu s přístupem P. F. Bourdieua, který je autorem konceptu sociálního kapitálu. Do zobrazeného náčrtu pojmů byl přidán kulturní kapitál a ekonomický kapitál. Všechny tři složky tvoří „celkový kapitál (EK+KK+SK)“. (H. Hudečková, M. Lošťák, 2002)<sup>117</sup> Na náčrtu nacházíme „sociální kapitál“ pod pilířem „demokracie“ a rozumíme jím „sumu aktuálních a potenciálních zdrojů, které může určitá osoba využívat díky tomu, že zná jiné lidi.“ (H. Maříková a kol., 1996) Protože sociální kapitál působí při přerozdělování privilegií ve společnosti, znamená to, že je závislý na společnosti a v tomto případě na společnosti „demokratické“. Aby se privilegovaná pozice mohla reálně převzít, musí

<sup>114</sup> A vyhýbají se přílišné komplexnosti, t.j. podle pravidla Occamovy břitvy, převzato podle Fisher, et al., 2004.

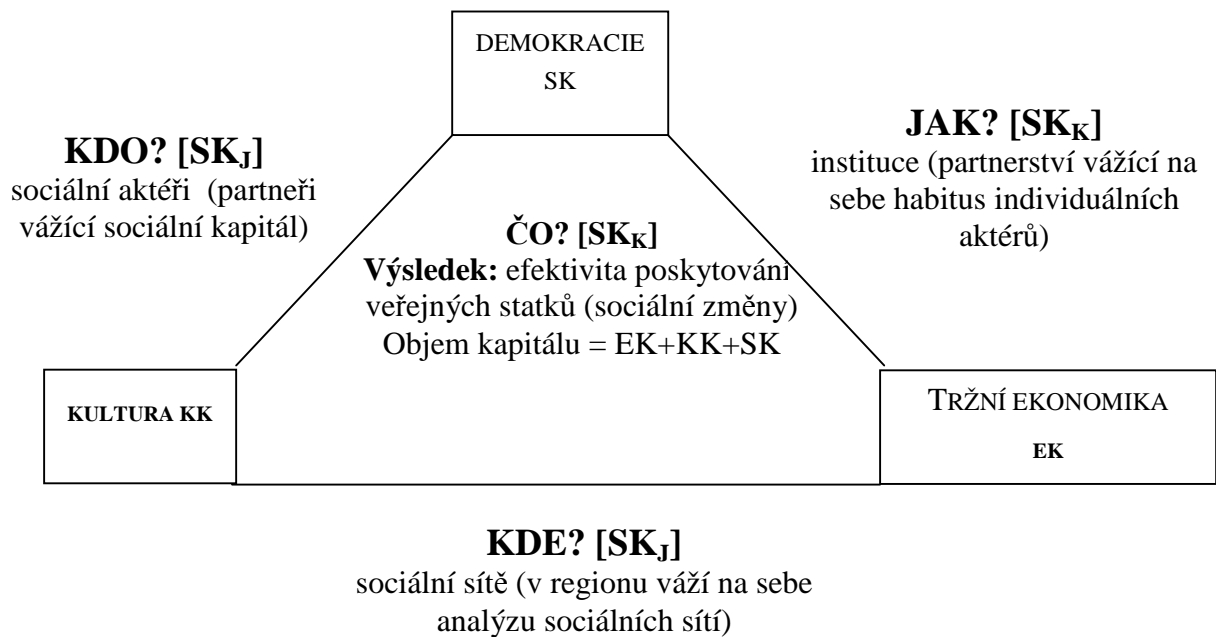
<sup>115</sup> NOVÁK, M. (1992). *Duch demokratického kapitalismu*, Občanský institut, Praha, ISBN 80-900190-1-3

<sup>116</sup> Koncepční rámec je tvořen jako seskupení témat na základě jejich podobnosti.

<sup>117</sup> HUDEČKOVÁ, H., LOŠŤÁK, M. (2002). *Sociologie a její aplikace v regionálním/rurálním rozvoji*. ČZU Provozně ekonomická fakulta, Praha, ISBN 80-213-0952-0

její nositel – aktér disponovat kulturním kapitálem. Tento je definován jako „nástroj přivlastňování si symbolického bohatství, které je společností považováno za hodné toho, aby bylo vyhledáváno a vlastněno.“ (H. Maříková a kol., 1996)

**Obrázek 5 Schéma pojmů – koncepční rámec před analýzou**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Zopakujme: existuje demokracie, kultura, o které Novák usuzuje, že je nepostačující a tržní ekonomika, která nemá sociální cítění, ale zajišťuje „výrobu, spotřebu, rozdělování a výměnu“ efektivněji než jiné hospodářské systémy. M. Novák staví do popředí liberalismus, ve kterém může každý naplňovat své individuální zájmy. Tímto způsobem sociální prostor, kterým je pro Nováka demokratický kapitalismus, dovoluje uplatnění se aktérů – individuí. Aktéry zachycují různé teorie, například teorie sociálního systému, T. Parsona a akcionalismus, představitelem kterého je A. Touraine. Abychom popis obrázku uzavřeli, shrneme, že sociální aktéři konají v rámci institucí a mimo ně, pokud vytvářejí sociální sítě za účelem dosažení žádané, někdy dokonce také nechtěné, sociální změny (efekty byly popsány v teorii polů rozvoje, s. 34).

Objasňeme si ještě ostatní pojmy, které se ve schématu nacházejí:

- = „Instituce sociální“ – používá se v mnoha významech: za prvé uznané a stanovené zvyklosti, řídicí určité vztahy lidí, za druhé úplný komplex takových

zvyklostí a principů, který je řídí a za třetí organizaci (pokud existuje), nesoucí takovýto komplex.

- Organizace sociální – existují tyto významy: za prvé souhrn sociálního uspořádání života společnosti, za druhé spolek, za třetí soubor předem stanovených pravidel a vztahů – formální organizace), za čtvrté proces organizování (činnost), za páté vlastní organizace a za šesté systém, sociální systém, sociální struktura, celek.“ (Geist, 1992)<sup>118</sup>

Za schématem koncepčního rámce (s. 91) následuje legenda. Je to tabulka (Tabulka 18 Koncepční rámec - Legenda ke schématu pojmů před analýzou), ve které byla s využitím vědomostí předložena teorie, která je hypotézou nebo sérií hypotéz.

**Tabulka 18 Koncepční rámec - Legenda ke schématu pojmů před analýzou**

<b>Koncept</b>	<b>1. Klíčový</b>	<b>2. podpůrný</b>	<b>3. spojovací</b>
Název konceptu	- Teorie pólů rozvoje (Perroux, F.)	- Přístup ke společnosti (Novák M.) - Sociální kapitál (Bourdieu P.)	- Instituce (Williamson O.)
Limity konceptů a práce	Bariéra přílišné abstrakce.	Je problém vyjádřit a zachytit všechny vstupy do procesů, výstupy jsou někdy snadněji měřitelné.	Velmi dlouhé období zkoumání a pozorování.
Výzkumné otázky	VE 1: sbližování sektorů – Kdo? Jak?	VE 3: podpora – efektivita – Co? Jak?	VE 2 a VO4: vědomosti a neshody – Kde? Jak?
Co už práce neukáže	Jaké jsou právní aspekty PPP? Zodpovědnost?	Existují koncese – kolik kontrol uzávěrek střeží jejich efektivitu, komu podléhají úřady veřejného obstarávání?	Standardy, manuály, vzory smluv – jejich aplikace v regionech? – jejich efektivita v různém SK?

*Zdroj: vlastní zpracování*

V legendě jsme dokladovali koncepční rámec citacemi a následujícím postupem:

1. definovaný klíčový koncept – teorie pólů rozvoje (s. 34),
2. definované podpůrné koncepty tj. přístup ke společnosti podle M. Nováka (s. 90) a sociální kapitál (s. 90),

<sup>118</sup> GEIST, B. (1992) Sociologický slovník, Victoria Publishing, Praha, ISBN 80-85605-28-7, s. 133, 258

3. určený a definovaný koncept, který spojuje předchozí koncepty, čímž se určí vztah mezi koncepty – koncept nové institucionální ekonomie podle Williamsona (s. 104),
4. v koncepčním rámci byly sumarizovány dosavadní koncepty graficky, byly využity možné typy vztahů (uvedeno výše),<sup>119</sup>
5. v tabulce (Tabulka 18 Koncepční rámec - Legenda ke schématu pojmů před analýzou, s. 92) byly vyznačeny hranice koncepčního rámce, co již nebude možno studií ukázat.<sup>120</sup>

## **6.2 Klíčový koncept – teorie pólů rozvoje**

Protože tato teorie již byla popsána v části přehled literatury (s.34), doplňujeme tento koncept o teorii sociálních sítí a její fakta.

Různá kritéria pro členění partnerství nám dovolují lépe vnímat účelovost různých partnerství a jejich prolínání se. Při členění, rozebraném v přehledu literatury (s. 47), je vhodné ztotožnit partnerství se sítí resp. networkingem, který je nesporně základním materiálem budování partnerství.

Networking nebo práce v sítích je jedním z relativně novějších způsobů spolupráce, jejíž základními principy podle Stříteckého jsou:

- „Geograficky vymezená průmyslová oblast spoléhající se na úzké propojení podniků s lokálními podnikatelskými, politickými a kulturními institucemi.
- Ovládnutí řetězce výrobního procesu – od zajištění surovinových vstupů až po uspokojení zákazníka.
- Oborově definována průmyslová oblast spojující podniky v daném obore za účelem dosažení rozmanitějších, kvalitnějších, levnějších a rychleji dodávaných výrobků a služeb.“ (Střítecký, 2000)<sup>121</sup>

<sup>119</sup> Později po analýze tj. v části závěry a doporučení, byl vložen nový koncept, který byl dán do souvislosti se schématem pojmů, znovu byly objasněny koncepty ve vztahu k podobným konceptům, termínům v literatuře (s. 157).

Je možno argumentovat, že se doposud zdůrazňoval pouze jeden jev, faktor a opomíjel se jiný a proto existuje „jistá skutečnost“, nový koncept „něčeho“, který se použije na rozšíření koncepčního rámce, odvodíme implikace, důsledky nového koncepčního rámce, dva nové koncepty („Human agency“ a „něčeho“) jsou přidány do koncepčního rámce, nyní se již nepoužívá diagram - rozvineme nová témata a koncepty („human agency“ a „něčeho“), zdůrazníme nové koncepty (např.: „human agency“ a „něčeho“) ve shrnutí sumarizujeme vývoj koncepčního rámce, argumentujeme, že vývojové trendy budou užitečné pro zlepšení pochopení např.: „organizační transformaci“ „implementace PPP“ (Příklad Clark, E. a Soulsby, A. (1995) Transforming former state enterprises in the Czech Republic, Organisation Studies, Vol. 16, No. 2, 215.)

<sup>120</sup> Určená omezení koncepčního rámce a naznačení, že rámec se rozvine přidáním nového konceptu např.: „human agency“ – čímž se rozvíjí nová teorie přijetím existujících koncepčních rámců. Chápání omezení existujících teorií a koncepčních rámců jako i popis omezení bereme v úvahu.

Také města – jako póly rozvoje - využívají práci v sítích (jak uvádějí Falťan a Rusnák, s. 43, 83) pro šíření regionálních poznatků a vědomostí, zkušeností a vzorových projektů. Příkladem této spolupráce je síť RIN (Rural International Network), jejíž členy jsou pohraniční území Rakouska, Čech, Maďarska a Slovenska. RIN, má za úkol podporovat malá města a venkovské regiony na celém pohraničním území nejrůznějšími způsoby. Může to být například výměna zkušeností, diskuse, vzdělávání se pro obecní politiky a zaměstnance komunální správy, jako i podpora projektových iniciativ na komunální a regionální úrovni. O tom, že síť měst RIN je orientována prakticky svědčí také databáze úspěšných komunálních projektů RIN. Je zpřístupněna a umožňuje výměnu zkušeností mezi jednotlivými obcemi a také vzdělávání. (RIN, 2002)<sup>122</sup>

Kromě cílů rozvoje pohraničního území se naplňuje také synergický efekt v podobě procesu rozšíření dialogu mezi členy EÚ (v duchu Tödlingova členění, s. 83, Tabulka 15 Různá členění partnerství podle různých hledisek). Takové nadregionální propojení umožňuje spolupráci s porovnatelnými komunitami. Kvalitu regionální inovace, kterou síť přináší, ovlivňuje hlavně ochota učit se od jiných. Je potřeba pokračovat v budování kvalitnější komunikační sítě s komunitami v České Republice, Slovenské Republice a Maďarsku a tak vytvářet nové impulsy pro pohraniční území<sup>123</sup>. RIN plní úlohu poskytovatele obsahové a organizační platformy v procese networkingu<sup>124</sup>.

Institucionální zajištění a organizační platforma partnerství vzniká po důkladném zvážení. Při jeho zakládání je potřebný „vůdce zdola“ – v Rakousku bychom ho našli ve funkci „regionálního manažera“. Hlavním úkolem „regionálního manažera“ je organizování regionální kooperace a v EÚ také využívání strukturálních fondů - SF. Tento regionální manažer má být „volen“, jak neformálními tak i formálními institucemi daného území. Manažér využívající sociální a kulturní kapitál regionu (ve shodě s Numazakiho členěním, s. 98) umožňuje lepší využití ekonomického kapitálu,

---

<sup>121</sup> Střítecký, Jozef: Síť spolupráce malých a středních podniků, Moderní řízení, 6/2000

<sup>122</sup> RIN- Regionální centra v síti, <http://www.rin.at/sv/rin/raumhome.phtml>, 4.10.2002

<sup>123</sup> Příkladem je projekt NORRIS, na kterém spolupracuji jako členka týmu Technické Univerzity v Košicích. V procesu projektu NORRIS byl uskutečněn průzkum požadavků na straně poptávky po inovacích a nabídka výzkumných a jiných inovačních kapacit. Porovnáním výsledků průzkumu v regionu Košického kraje a Severo-maďarského kraje byly získány vstupy pro Regionální Inovační Strategii – RIS, společně pro dva pohraniční regiony. Také v oblasti inovací, které se uplatňují v různých sektorech, odvětvích hospodářství, jsou důležité sítě, resp. principy práce v sítích tzv. networking. V konečném důsledku může být model PPP využit také v této široké oblasti spolupráce různých institucí.

<sup>124</sup> PPP může plnit podobný úkol.

který se může navýšit o prostředky SF. Funkce regionálního manažera nemusí být oficiální, může jít o tzv. ústřední postavu v dané regionální síti aktérů. Ústřední postava má dostatečný přehled prostřednictvím informačních a hraničních manažerů a mobilizuje lidské zdroje i na periferii tak, aby zajistil regionální rozvoj a v podmínkách evropské regionální politiky také budování absorpčních kapacit fondů.

Regionální manažér tj. ústřední postava nebo tzv. organizátor společenství (OS) postupuje následujícími kroky, které při budování organizací<sup>125</sup> ke zlepšení života společnosti doporučují využít výzkumníci z Univerzity v Torontě<sup>126</sup>.

- 1 „integrace
- 2 sociální prověřování
- 3 pokusný program
- 4 počáteční práce
- 5 setkání
- 6 rolové hry
- 7 soustředění se a uskutečnění
- 8 vyhodnocení
- 9 reakce
- 10 organizace

1. Integrace – organizátor společenství (OS) je součástí společenství z toho důvodu, aby se mohl ponořit do chudobnější společnosti a byl schopen porozumět kultuře, ekonomice, vůdcům, historii, rytmu a životnímu stylu společenství.
2. Sociální prověřování – proces systematického vyhledávání oblastí otázek, na jejichž řešení by se měli lidé podílet a které by měli organizovat. Existují 3 způsoby jak řídit proces sociálního prověřování:
  - studium dokumentů, zpráv, které vyjadřují problémy lidí,
  - dozvědět se to od samotných lidí,
  - studium problému, protože je ovlivněn silou struktury společenství.
3. Pokusný program – OS vybere jeden problém, na kterém pracuje a organizuje lidi, aby se spolupodíleli na jeho řešení

---

<sup>125</sup> MVO, neziskové a jiné

<sup>126</sup> GDRC - The Global Development Research Center. (2002) Urban Environmental Management. Urban Communities and Participation. Ten steps in building peoples organization. Quality of life research unit, University Toronto. [online] Published 2002. [15.7.2002]. Dostupné z <<http://www.gdrc.org/uem/com-2.html>>.

4. Počáteční práce – zahrnuje seznamování se s lidmi (Obrázek 5 Schéma pojmů – koncepční rámec před analýzou– tvorba SK) a jejich motivace, aby každý z nich udělal něco „sám“ pro řešení zvoleného problému. Někdy se tato činnost označuje jako „agitate“ nebo „animace – oživení“, aby byly lidé motivováni vykonat možné skutky pro řešení identifikovaného problému.
5. Setkání – lidé kolektivně schvalují to, o čem se už individuálně rozhodli. Setkání dá lidem kolektivní sílu a jistotu. Problémy a otázky se prodiskutují.
6. Rolové hry – procvičit si setkání, které se uskuteční s představiteli zástupců vlády, zastupitelstev a pod. [tj. představitelů jednotlivých podniků z různých sektorů tak, jak to naznačuje členění z hlediska působení v národním hospodářství podle organizace Panet, s. 83] Je to způsob, jakým lidé trénují předvídání a řešení situací, které mohou nastat.
7. Soustředění se a uskutečnění – skutečná zkušenost lidí, když se konfrontuje moc s uplatněním lidské síly.
8. Vyhodnocení – lidé vyhodnotí a posuzují kroky 1 až 7 s ohledem na to, zda byly nebo nebyly úspěšné pro splnění jejich cíle.
9. Reakce – vyřešení hlubokých a přetrvávajících problémů, aby byly vnímány také pozitivní hodnoty. OS se pokouší zřídit (stálou) organizaci.
10. Organizace – organizace lidí je výsledkem vícero úspěšných a shodných lidských činů. Navrhne se výsledná struktura organizace, zvolí se její zástupci a podpůrní členové.“ (GDRC, 2002, překlad autorky, zkráceno)

V případě kvalitního fungování partnerství je účinek takto zřízených institucí možno předvídat v podobě vyrovnávání disparit a zvyšování kvality života na území působnosti instituce.

### **6.3 Podpůrný koncept - sociální kapitál**

Sociální kapitál (SK) ve schématu pojmů (s. 91) rozlišujeme na sociální kapitál jednotlivce (SKj) a sociální kapitál kolektivu (SKk). Toto rozlišení je podstatné hlavně z hlediska zkoumání sociálních sítí prostřednictvím analýzy. Například studie Glaesera, Laibsona, Scheinkmana a Souttera vychází z populární Putnamovy definice sociálního kapitálu a vysvětluje rozdíl mezi sociálním kapitálem kolektivu - SKk a sociálním kapitálem jednotlivce - SKj takto: Teorie a empirická práce o sociálním kapitálu se ve všeobecnosti zaměřuje na agregovanou úroveň kolektivu a zlehčuje individuální heterogenitu. Na sociální kapitál se nahlíží jako na vlastnost (atribut) skupiny, ne osoby.



(Glaeser, Laibson, Scheinkman, Soutter, 1999)<sup>127</sup> Stejně jako Falk a Kilpatrick (1999)<sup>128</sup> také oni uvádějí mikro a mezo úroveň (stupeň) kapitálu.

Snaží se o přesnou definici SK<sub>j</sub> různým způsobem. Například ho definují takto: Sociální kapitál kolektivu je funkcí činností a atributů individuí (jednotlivců). Jiná definice, kterou odvozují z mikro-přístupu k sociálnímu kapitálu zní: Individuální sociální kapitál je sociální charakteristikou individua – zahrnující charisma, status a přístup k sítím, které umožňují osobě vytěžit soukromé výhody z interakce s ostatními. Takto se dostávají k závěru: Sociální kapitál množiny jednotlivců je agregací sociálního kapitálu těchto jednotlivců, přičemž se berou v úvahu všechny externality všech členů množiny.<sup>129</sup> (Na otázku, zda platí rovnost:  $SK_k = \sum_{j=1}^n SK_j$ , kde

SK<sub>k</sub> je sociální kapitál kolektivu, SK<sub>j</sub> je sociální kapitál jednotlivce, je odpověď zřejmá.<sup>130</sup>)

Ve své práci se zabývají třemi problémy:

1. Dokumentují existenci pevné, individuální heterogenity sociálního kapitálu, důvěrou a důvěryhodností.
2. Dokazují, že mikroekonomický model přiznává porovnatelnou statiku. Využívají experiment týkající se důvěry.
3. Dokazují, že soukromé výhody ze sociálního kapitálu se jeví (v jejich experimentu) jako úplně odlišné od sociálních výhod ze stejných proměnných.

Důvěru definují jako závazek zdrojů k aktivitě, výsledek přitom závisí na kooperaci ostatních. Důvěryhodnost definují jako takové chování se, které zvyšuje výhody lidem, kteří Vám důvěřují.

Jejich velmi zajímavý experiment podává kromě jiných také tento výsledek. Sociální propojení členů kolektivu (stejná rasa, národnost, délka vztahů atd.) ve všeobecnosti předpovídá stupeň důvěry a důvěryhodnosti. Jak měřili důvěru? Měření prováděli

---

<sup>127</sup> GLAESER, E. - LAIBSON, D. - SCHEINKMAN, J. - SOUTTER, CH. (1999). What is social capital? The determinants of Trust and Trustworthiness. National Bureau of Economic Research. [online] Publikované 2000. [02.07.2003]. Dostupné z <<http://www.netec.mcc.ac.uk/WoPEc/data/Papers/nbrnberwo7216.html>>

<sup>128</sup> FALK, I. - KILPATRICK, S. (1999). What is social capital? A study of interaction in a rural community. (Socioogia ruralis) The Microfinance Gateway. . [online] Publikované Jún 1999. [02.07.2003]. Dostupné na <<http://www.microfinancegateway.org/static/2026.htm>>

<sup>129</sup> je možno porovnat s pracemi G. S. Backera například v knize Teorie preferencí.

<sup>130</sup> Rovnost by mohla nastat v případě úplného altruizmu a důvěry, t.j. v málo početné skupině, například v manželství.

formou „her“, o kterých tvrdí, že lépe předvídají důvěru na úrovni jednotlivce. Naproti tomu dotazníky o důvěře lépe kopírují předpověď o všeobecném stupni důvěryhodnosti ve společnosti. (I. Falk, S.Kilpatrick, 1999)

### **Změna – teorie sociální změny**

V konečném efektu vyústí práce sociálního kapitálu a sociálních sítí do změny<sup>131</sup>. Je pravidlem, že každá práce se vykonává za určitým účelem. Většinou je účelná práce zaměřena na cíl, pomocí kterého se má něco dosáhnout - změnit. O změnách se mnoho píše a hovoří jak laicky tak i odborně, teoreticky a prakticky.

Také dokumenty jako Eurek<sup>132</sup>, White Papers svědčí o důležitosti všech výše uvedených pojmů, protože o nich pojednávají při mnoha příležitostech, například při zřízení Veřejně-soukromých partnerství (PPP). Partnerství slučují více týmů odborníků z dvou různých sektorů, veřejného a soukromého, za jediným určitým cílem. Právě tato partnerství často fungují na principu již uvedených sítí. Tödling člení sítě na globální a regionální. O globálních konstatuje: „... vedoucí podniky určitého odvětví často kooperují i se svými konkurenty na určitých konkrétních projektech a po určitou dobu. Základním motivem přitom nebylo šetření transakčních nákladů, ale získání dlouhodobého strategického postavení podniku na určitých výrobních trzích a v technologických oblastech.“ Pro porovnání regionální sítě: „se často zakládají na neformálních vztazích. ... vztazích pocházejících ze společného studia nebo na mezipodnikové mobilitě zaměstnanců... důležitými aktéry regionálních sítí jsou často také univerzity, výzkumná zařízení transferu technologie.“ (G. Maier, F. Tödling, 1998)<sup>133</sup>

Dovolíme si toto členění rozšířit o tzv. lokální sítě, ke kterým inspiruje Ichiro Numazaki. Tyto lokální sítě vznikají na úrovni malých a středních podniků. Numazaki uvádí, že začínající podnikatelé, živnostníci (laoban) se ucházejí o svůj kapitál<sup>134</sup> mezi rodinou, přáteli, známými a občany obce, města a ostatními. I. Numazaki doplňuje: „Osobní sítě jsou také velmi důležité pro získávání informací, hledání zákazníků, výběr

---

<sup>131</sup> „Změna různých typů lidských činností je fundamentem všech společenských vztahů, na kterém vyrůstají různé další strukturální útvary jako je moc, prestiž, struktura statusu, konformita atd.“ - MAŘÍKOVÁ, H., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A. (1996). Velký sociologický slovník. Praha, Karolinum. ISBN 80-7184-310-3

<sup>132</sup> Europäische Kommission. *EUREK. Europäisches Raumentwicklungskonzept*. Mai 1999. Luxemburg. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäische Gemeinschaften. ISBN 92-828-7656-X.

<sup>133</sup> MAIER, G. – TÖDLING, F. (1998). Regionálna a urbanistická ekonomika 2, Elita, Bratislava, ISBN 80-8044-049-2

<sup>134</sup> hlavně ekonomický, využitím sociálního a kulturního kapitálu.

subdodavatelů, a k politickému lobbyizmu. Tchajwanský „laoban“ jsou zruční využívatelé lidských vztahů.“ Dokumentuje to na jiném místě slovy: „Laoban aktivně kultivuje své sociální kontakty, aby rozšířil oblast své osobní sítě. Skupina prominentních obchodníků, narozených ve shodném lunárním znamení, bude organizovat měsíční setkání, aby „byli mezi lidmi“ a hovořili o „čemkoliv kromě politiky“. Na závěr vybíráme z práce Numazakiho důležité poučení: „Pokud osoba není důvěryhodná v očích ostatních, nemůže využít svou síť, jakkoliv by byla rozsáhlá. Být způsobilým hráčem v osobních sítích znamená demonstrovat svoji schopnost a důvěryhodnost skutky a výsledky.“ (I. Numazaki, 2003)<sup>135</sup>

### **Instituce jako aktéři modelu „Veřejně-soukromých partnerství“**

Proč má EU a spolu s ní také zaostalé regiony zájem o podporu Veřejně-soukromých partnerství - PPP? Odpověď je - efektivita, hospodárnost a rentabilita a v neposledním řadě kvůli mobilizaci zdrojů<sup>136</sup>, jak to uvádí Kusá. „A nakonec si můžeme dovolit (pro někoho snad cynickou) hypotézu o neměnicí se utilitární hodnotě sociálních sítí jako nástroje mobilizace zdrojů potřebných pro sociální vzestup.“ (Z. Kusá, 1994)<sup>137</sup> Kusá hledá podpůrné argumenty právě pro tuto hypotézu. „Zdá se, že pro poznávání reálných problémů současného dění by bylo funkčnější upustit od uvažování v ideálně-typických rámcích a upřednostnit zkoumání akčních sítí jednotlivců (Ivo Možný, 1990 in Kusá, 1994) v moderní společnosti, a přiklonit se přitom k chápání sociální sítě jako komplexnímu toku zdrojů mezi širším okruhem sociálních aktérů. (M. Walker, 1993 in Kusá, 1994). Tyto výsledky, které nabízí Kusá se přibližují, shodují s výše uvedeným tchajwanským příkladem od Numazakiho (s. 98).

„Jedním z teoretických vysvětlení funkčnosti personálních sítí mezi formálními organizacemi je model závislosti konání na zdrojích (Mizruchi a Galaskiewicz 1993 in Kusá, 1994). Jeho výchozím předpokladem je charakteristika prostředí, nad kterým je potřeba prostřednictvím konání získat kontrolu - jako neurčitého a výbušného. Protože kriticky důležité zdroje jsou často kontrolovány jinými subjekty, sociální aktéři musí

---

<sup>135</sup> NUMAZAKI, I. (2003). The Laoban-Led Development of Business Enterprises in Taiwan: An analysis of the Chinese Entrepreneurship, Institute of Developing Economies, Japan Export Trade research Organization. [online] Publikované 2003. [26.06.2003]. Dostupné z <[http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/De/97\\_04.html](http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/De/97_04.html)>

<sup>136</sup> Jednotný evropský akt ustanovuje princip doplňkovosti. Na základě tohoto principu se podpora EÚ musí doplnit ze zdrojů státu, tj. EÚ nepodporuje programy plnou částkou peněz.

<sup>137</sup> KUSÁ, Z. (1994) Sociálne siete a mocenské poriadky. In Slovensko v 90. rokoch: Trendy a problémy, 103-111

najít způsob, jak zajistit plynulý a předvídatelný tok zdrojů od dalších organizací. Výzkumy zde identifikovaly také praktické strategie, jako je např. kooptace pramene závislosti, resp. zdroje vnějšího ohrožení, dále využívání tlaku osobních vazeb na přednostní přiděl zdrojů od další organizace, nebo úsilí dostat partnera do vztahu závislosti (K.S. Cook, 1977 in Kusá, 1994)“

### **Použití metod „analýzy sociálních sítí“ na rozpoznání institucionálního rámce PPP**

Známý ekonomicko-sociologická axióm – zákon vzácnosti - o antagonistické diskrepanci „mezi neomezenými lidskými potřebami a limitovanými zdroji“ – je řešena trhem. Tento trh se může řídit v zásadě pravidly „laissez-fair“, plánem nebo zvyky a tradicemi. Keller a také jiní ekonomové či sociologové se shodují na tom, že „tržní ekonomika nemá sociální cítění“, resp. má svoje nedostatky. Tyto nedostatky se lidé snaží překonat prostřednictvím organizací. „Organizace přitom představují podstatně jiný způsob koordinace aktivit, než jakými je trh.“ (J. Keller, 1996)

Sociologický pohled na ekonomický problém „účinnost a rentabilita organizací“ nabízí strukturně-funkcionální chápání organizace. Ono umožňuje rozlišit u instituce manifestační a latentní cíle organizací, jak na to upozornil R.K. Merton (R.K. Merton, 1949 in J. Keller, 1996)<sup>138</sup>. Manifestační cíle jsou formální a mohou být iluzorní. Proti tomu stojí latentní cíle, které organizace plní spolehlivě. V případě Veřejně-soukromých partnerství – PPP, by se to mohlo stát například takto: formálním cílem vzniku PPP je výstavba a údržba funkční infrastruktury, latentním cílem zaměstnat lidi, rozvoj a pod.

S pomocí analýzy sociálních sítí (Social network analysis – SNA) by se mohlo předejít chybám resp. by se vyřešily problémy aplikace Veřejně-soukromých partnerství – PPP. Problémy jsme popsali v části věnované výhodám a nevýhodám PPP (s. 58).

Odpovědí na problémy<sup>139</sup> PPP může být teorie M. Croziera, který odporuje Mertonovi. „Crozier poukazuje na dysfunkci formálních pravidel typických pro strukturně-funkcionalistické proudy sociologie. Objasňuje bludný kruh byrokracie, když rozebírá problémy neosobnosti pravidel (vertikální izolovanost každého člena organizace) a centralizaci rozhodování (ovládání strategické zóny tj. zdroje nejistoty, která vyžaduje rozhodování). Právě v tomto bludném kruhu byrokracie může uváznout

---

<sup>138</sup> KELLER, J. (1996), Sociologie byrokracie a organizace. Sociologické nakladatelství, Praha. ISBN 80-85850-15-X.

<sup>139</sup> většinou sociálního charakteru

kterýkoliv aktér pole PPP. Crozier uvažuje o zásadách chování se z dvou aspektů: ofenzivního a defenzivního. Aktér teda využívá všechny příležitosti ke zlepšení vlastní situace a zároveň se snaží podržet určitý rozsah svobody, která je nevyhnutelnou podmínkou každého aktivního projevu.“ (J. Keller, 1996) Uzavřeme teda, že Crozierovo vnímání je nesporně dynamičtější v porovnání s klasickou teorií rolí.

Kromě tradičních přístupů k analýze sociálních sítí (Scott, Moreno, Weber) se využívá výpočetní technika, aby se představy o „sítích“, „pavučinách“, či „tkaninách“ staly prostřednictvím teorie grafů reálnější a přesnější. Abychom ilustrovali nový přístup, použijeme materiál Institutu pro Informačně založenou organizaci (IKO). (A. Parker, 2003)<sup>140</sup> Mnohé informace jsme schopni vyhledat v knihovnách a databázích, materiál IKO hovoří: „lidé mohou poskytnout více než databáze, důvěřujte lidem k získání informací.“ Vysvětluje také další neméně důležité důvody, proč je SNA – analýza sociálních sítí důležitá. Jsou to tři zásadní oblasti:

1. Kde se uskutečňuje práce?

- tam, kde nejsou pravidla ani hranice, mohou lidé bez zábran navrhnout a nakonec také realizovat ideje
- ke zrušení pravidel a hranic vedou neformální sítě (vztahy), které nabývají na důležitosti

2. Kde žije informace?

- nositeli informací jsou lidé, také v „dávnověku“ se mnohé informace přenášely jen ústním podáním, bez zápisu
- lidé vždy řeknou více než zápis, například tón a barva hlasu naznačí postoj vypravěče k tématu a pod.

3. Kde se lidé setkávají?

- připojit se k lidem, angažovat se a podpořit lidi
- důvěra se obnovuje v sítích a vazbách

4. Ale...

- sítě jsou neviditelné, co je často příčinou negativ, které se prokazují ve formě: klik, vyloučením některých ze společnosti, klientelismem a pod.
- neformální sociální síť je v přesile vůči formální struktuře

---

<sup>140</sup> PARKER, A. (2003). An introduction to Social Network Analysis, IBM Institute for Knowledge-Based Organizations, Knowledge management – The Knowledge Management Technologz Special Interest Gorup for the Federal CIO Council's Knowledge Management Working Group, USA [online] Publikované 2002. [26.06.2003]. Dostupné z <<http://www.km.gov/documents/iko/IKO-SNA.pdf>>

Výsledkem SNA – sociální analýzy sítí je, že umožňuje zviditelnění vzoru zprostředkování informací v rámci strategicky důležitých formálních a neformálních sítí. Pomáhá managementu překonat chyby, které byly vzpomenuty výše, jako Problémy aplikace PPP(s. 58). V principu je potřeba identifikovat lidi s postavením:

- Ústředních postav, které drží síť pohromadě a jsou důležitým zdrojem pro expertízu (SNA). Mohou být také nedostatkem a mohou celou organizaci narušovat.
- Osob na periferii, kteří jsou nevyužiti a cítí se izolováni z organizace (sítě). Takoví zaměstnanci mají větší tendenci opustit firmu.
- Informačních manažerů, kteří jsou zásadními spojovateli mezi různými informačními zdroji. Tito jsou specifickým zdrojem pro naši expertízu (SNA).
- Hraničních manažerů, kteří ovlivňují informační toky přes hranice (např. přes funkční, hierarchické, geografické nebo organizační hranice). Můžeme je rozdělit na dva typy: "Strážce brány", kteří kontrolují tok informací přicházející do sítě a na zástupce, kteří zpřístupňují informace opouštějící síť.

V rámci sítě existuje kultura, kterou je možno ovlivňovat a tak dosáhnout zlepšení v oblasti individuálního sociálního kapitálu a také sociálního kapitálu celé skupiny. Identifikujeme-li ústřední postavy a implementujeme-li zásahy, kterými přepojíme a změním přístup k těmto lidem, dosáhneme zlepšení v oblasti individuálního sociálního kapitálu.

Jak jsme uvedli výše - problémy během aplikace PPP (s. 59), potom můžeme tyto problémy zatřídit následně<sup>141</sup>:

- Funkční, problémy mezi odděleními. (např.: referát VÚC pro dopravu a referát životního prostředí)
- Geografické, problémy mezi geograficky oddělenými místy (např.: VÚC v Košicích a v Miškovci)
- Hierarchické, problémy mezi zaměstnanci na různých stupních (např.: zaměstnanec vlády a VÚC a soukromé firmy, v rámci partnerství by měly mít

---

<sup>141</sup> v závorkách jsou uvedeny příklady, které navazují na již publikované články:

KOLVEKOVÁ, G. 2003. Sú Verejno-súkromné partnerstvá čarovným liekom uzdravujúcim hospodárske neudhy? In Výsledky vedecké práce studentu doktorského studia Zborník príspevku z medzinárodnej konferencie studentu doktorského studia. Ostrava. ISBN 80-248-0353-4, s. 340-345.

KOLVEKOVÁ, G. 2003. Spôsob spolupráce při použití modelu verejno-súkromného partnerstva. In Ľudský kapitál a problematika trhu práce. [CD/ROM]. Košice. ISBN 80-7099-628-5.

rovnocenné postavení).

- Jiné problémy, organizační, tj. problémy, vyplývající ze skutečnosti, že vedoucí sítě nejsou kompaktní, noví a staří zaměstnanci si nerozumí.

Jak mohou fungovat sítě, ať již s problémy nebo bez nich? Na základě čtyř klíčových pravidel: (1) Poznat osobu, která nám může pomoci. (2) Být ve spojení (sociálním a technickém) s danou osobou, v přesném čase ji zastihnout. (3) Zainteresovat danou osobu, aby byla ochotna vložit se do řešení problému. (4) Bezpečnost a důvěra ve vztahu, aby byla zajištěna schopnost učení se (jeden od druhého) a kreativity.

Sociální kapitál je jádrem diskuse o sociálních aktérech a bylo by chybou nevěnovat mu dostatečnou pozornost. Pojem sociální kapitál (SK) je vskutku důležitý, protože se jím zabývá mnoho institucí, jako jsou Světová banka nebo Statistické úřady. Sociální kapitál je ve všeobecnosti vnímán jako soukromé a veřejné dobro (Putnam, 2000 in Social Capital, 2001)<sup>142</sup>, nebo při jeho vytváření, kterého produktem jsou sociální vztahy, zvýhodňuje oba - jak tvůrce (hlavního aktéra), tak i příjemce (vedlejšího aktéra).

„Kdybychom setrvali pouze na úrovni kolektivity, byl by sociální kapitál něčím, co přetrvává věky, zatímco jedinci umírají.“ (Hudečková, Lošťák, 2003)<sup>143</sup>

Individuální sociální kapitál je determinován jak charakteristikou na individuálním stupni (např.: osobní zručnosti) tak i charakteristikou na kolektivním stupni (např.: soudržnost kolektivu)

Důležitá poznámka: Lidé se liší ve schopnosti důvěřovat jiným z důvodu tří faktorů:

1. Různé subjektivní názory na důvěryhodnost ostatních, na kontrolu změněné situace.
2. Různé preference o dávaní druhým.
3. Různá schopnost vynutit si důvěryhodné chování se na jiných.

---

<sup>142</sup> Social Capital. A review of the literature. Social Analysis and Reporting Division Office for National Statistics. [online] Publikované October 2001. [02.07.2003]. Dostupné z <<http://www.statistics.gov.uk/socialcapital/default.asp>>

<sup>143</sup> HUDEČKOVÁ, H. - LOŠŤÁK, M. (2003). Sociální kapitál ve změně zemědělství. Agricultural Economics 7/2003.

Toto téma je poměrně široké a zasahuje do oblasti transakčních nákladů a teorie her, případně teorie preferencí o dávaní druhým nebo institucionální ekonomie. Cílem této části bylo za prvé načrtnout pestrost vnímání a chápání institucionálního rámce a za druhé naznačit, že východiskem má být sociální kapitál.

#### **6.4 Spojovací koncept – institucionální ekonomie v regionalistice**

Doposud byla pozornost soustředěna na klíčový a podpůrné koncepty, proto v závěru této kapitoly vysvětlíme spojovací koncept, kterým je nová institucionální ekonomie. Uvedení do problematiky institucionální ekonomiky nejlépe vyjadřuje citát:

*„Hodnota přijetí ... institucionálních faktorů do celku hlavního proudu ekonomie je prokazována nedávnými událostmi ve východní Evropě. Tyto postkomunistické země jsou pobízeny směřovat k tržní ekonomice a jejich představitelé si přejí, aby se to podařilo, ale bez správných institucí žádná trochu významná tržní ekonomika není možná. Pokud bychom o naší ekonomice věděli více, mohli bychom být v lepší pozici radit těmto zemím.“*

(Coase In: Williamson, 2000)<sup>144</sup>

Růst a rozvoj hospodářství je ovlivněn, nebo přímo dán výsledkem působení celé řady takových činitelů, jako je zavádění technických novinek, uplatňování progresivních technologií, inovací, informačních technologií, vznikem a vytvářením velkých korporací, monopolů, ...

V jejich důsledku dochází k podstatným a důležitým strukturálním změnám. S těmito změnami v hospodářství jsou spojeny také institucionální změny v hospodářství a ve společnosti.

Institucionální změny jsou výsledkem rozvoje ekonomiky, ale zároveň tyto zpětně ovlivňují podle toho jak se využívají - kladně nebo záporně její rozvoj. Na problém důležitosti využívání institucí v ekonomické teorii a následně v hospodářské a společenské praxi upozornili představitelé neoklasické ekonomie – školy institucionalismu a nové institucionální ekonomie.

Institucionalismus<sup>145</sup> je jeden ze směrů – ekonomických škol neoklasické ekonomie.

---

<sup>144</sup> Williamson, O. E. (2000) The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. Journal of Economic Literature Vol. XXXVIII (September 200), pp. 595-613 university of California. Berkley Haas School of Business. Business and Pulic Policy. Oliver E. Williamson [online] Publikováno 2000. [16.01.2005]. Dostupné na <<http://groups.haas.berkeley.edu/bpp/ow/papers.htm>>.



Jeho podstata je v tom, že institucionalisté vyžadují a chápou ekonomii jako integrální součást s ostatními společenskými vědami, výsledkem čeho by měl být interdisciplinární přístup při zkoumání a analýzách ekonomických problémů.

I když institucionální ekonomové patří do neoklasické ekonomie, nesdílají s ní názor vysoké abstrakce, statický a nehistorický přístup, které jsou jí vlastní.

Institucionální ekonomie se orientuje hlavně na řešení praktických ekonomických problémů. Neoklasické ekonomii, ani ne tak její teorii jako spíše její metodologii vytýkají, že při ekonomických analýzách zapomíná na existenci a vliv sociálně-ekonomických, politických, kulturních a sociologických aspektů a činitelů – tj. na instituce.

Za instituce, i když je přesně nevymezili, považují společenské uspořádání – nebo pravidla, regulující vzájemné vztahy mezi jednotlivci, skupinami a státem. Institucemi jsou podle nich také uznávané normy chování se, jako např. tradice, zvyky, právní normy, ... ale také organizace různého druhu a forem, jako např. monopoly a jejich různé podoby, banky, odbory chránící zaměstnance, spotřebitelské, zaměstnanecké organizace a svazy výrobců.

Mezi instituce patří také stát, vláda a jejich orgány. Institucí je také samotný trh, který ale nevidí jak nadřazený ostatním institucím a jako nástroj optimálního rozmístování výrobních faktorů, ale jako společensko-ekonomickou instituci, jejíž efektivita je podmíněná celkovým institucionálním uspořádáním ekonomiky.

---

<sup>145</sup> Vznikl na rozhraní 19. a 20. století. Má v tomto období podobu hlavně amerického institucionalismu. Bylo to dáno skutečností, že v tomto období se hlavně v USA udály podstatné strukturální změny v ekonomice. O ně se přičinili také existující a nově vznikající instituce a jejich využívání.

Vliv institucionálního na americké ekonomické myšlení, hospodářskou politiku a hospodářskou praxi byl nejsilnější ve 20.-30. letech minulého století.

Bylo to období, kdy v Německu převládaly názory historické ekonomické školy a do popředí se dostávaly v ekonomické teorii a v hospodářské politice myšlenky ekonomického učení J.M.Keynese.

Názory institucionálních ekonomů v USA tehdy ovlivnily také koncepci projektu NEW DEAL za prezidenta Franklina D. Roosevelta. K dobru institucionalismu v tomto období je potřeba připsat, že se jeho představitelé snažili přiblížit ekonomickou teorii k hospodářské politice a tak ji zrealizovat. Můžeme doposud hovořit o třech základních etapách institucionalismu – směrech jeho vývoje. První představuje původní americký institucionalismus, který se rozvíjel od 90. let 19. století až do poloviny 20. století.

Druhou etapu naplnil po II. světové válce neoinstitucionalismus. Třetí etapu představuje současný institucionalismus, tj. neoinstitucionalismus ve formě nové institucionální ekonomie. Tato etapa se rozvíjí od 60. let 20. století a jako ucelenější myšlenkový směr se institucionalismus zformoval v 80. letech.

Instituce, podle této školy ekonomické teorie, mají evoluční charakter. Jsou výsledkem ekonomického a společenského vývoje a vycházejí z poznání a zkušeností v hospodářství.

Instituce se vyvíjejí a tím se také mění. Staré formy institucí se vývojem přežívají, zanikají, vznikají nové v závislosti na vyvíjejících se vztazích a změněných sociálně-ekonomických podmínkách.

Užitečnost institucí je v tom, jak slouží rozvoji společenského života a jeho pokroku.

Nová institucionální ekonomie, jejíž názory převládaly na počátku 21. století, je vlastně neoklasická marshallovská ekonomie, která ale uznala význam, důležitost a užitečnost institucí a potřebu brát je vážně při zkoumání a analýzách sociálně-ekonomických jevů a procesů.<sup>146</sup>

### Instituce a regiony

Jde o spojitost institucionální neoklasicistické ekonomie jako ekonomické teorie ve vztahu k:

- a) regionalistice,
- b) regionální ekonomii,
- c) regionální ekonomice.

Regionalistika<sup>147</sup> zkoumá prostorové jevy a procesy. Představuje mnohaoborový poznávací systém, který slouží jednak:

---

<sup>146</sup> Uvnitř ekonomické školy institucionalismu se vývojem zformovalo vícero směrů jako například psychologický (T.B. Veblen), právní (J.R. Commons), empirický (W.C. Mitchell), empiricko-analytický spojený s analýzou velkých korporací (G.C. Means), sociálně-liberálně regulovaný (J.M. Clark, C.E. Ayers), industriálně-technokratický směr (J.K. Galbraith), ideologicko-institucionální (R.H. Coase), transakčně-nákladový (D. C. North), ....

<sup>147</sup> Regionalistika vychází z poznatků prostorového pohledu různých odborů ekonomických, sociologických, statisticko-matematických, demografických, územně-správních, ... .

Regionální ekonomie je součástí regionalistiky. Zkoumá a analyzuje ekonomické jevy a procesy z hlediska určitého územního prostoru regionu. Regionální ekonomie je ekonomickou teorií regionální ekonomiky.

Územní prostor region - může mít a má různé rozměry, od nadstátních, jako je např. Evropská unie, až po ta nejmenší území jako jsou např. město, resp. jeho městské obvody.

Regionální ekonomika, tj. hospodářství regionu představuje hospodářský systém vymezený ve vztahu k územnímu celku - regionu.

Je zde ještě spojitost a vztah makroekonomie – ekonomie státu jako celku k regionální ekonomii a regionální ekonomice.

Makroekonomie – všeobecná ekonomická teorie je složitá a heterogenní. Je tomu tak proto, protože i ekonomika státu je taková. Makroekonomie nemůže proto, resp. obtížně může reagovat na postoje, potřeby a zájmy lidí. Ty jsou vázány na konkrétní územní celky – regiony, které může lépe řešit

- potřebám pro teoretické analýzy a rozbory,
- potřebám pro praktické ovlivňování územního prostoru – regionu.

Z uvedených vztahů vyplývá, že institucionalismus – jako škola – směr makroekonomické teorie přibližuje zkoumání a analýzy k realitě ekonomického a společenského života.

O sbližování se teorie a praxe svědčí také současné výzkumy zaměřené na analýzu sociálních sítí v ekonomice. Obvykle se zkoumá zvolené území, na kterém jsou instituce zakořeněny (embeddedness) v sítích vztahů. Vezměme si jako příklad region Silicon Valley známý jako rodiště firem: Motorola, Intel, Hewlett-Packard, Eastman Kodak ... Při úvahách nad úspěchem známé oblasti v USA, přicházejí mnozí vědci k závěru, že podstatu úspěchu musí hledat v sociální teorii, jak to naznačuje úroveň L1 u Williamsona (Obrázok 6 Williamson: Nová institucionální ekonomie, s. 109). Důležitý je institucionální rámec, který je pro každé území specifický a jak uvádíme později, je dán historickým vývojem oblasti a jejích entit. To zároveň vysvětluje, proč pokusy o opakování úspěchu zvaného „Silicon Valley“ často selhávají resp. nedosahují podobně vynikající výsledky. Pro Silicon Valley byla takou entitou tzv. „Zrádná osmička“, lidé, kteří zakládali první společnosti na výrobu polovodičů. Obvykle se hovoří, že tato osmička poskytla větší podporu (endogenní sílu regionu) Silicon Valley než pokrok v technologii. V tomto případě byly pro rozvoj území nejdůležitější neformální instituce, pravidla, normy a zvyky, které umožnily rozmach nových a nových firem.

Které instituce spojujeme s rozvojem území, regionů? Abychom měli úkol vyjmenovat co největší počet institucí jednoduší, vytvoříme tři skupiny. Skupiny (viz Tabulka 19 Identifikace institucí regionu) mají označení: politické, ekonomické a kulturní instituce. U některých institucí není jejich zařazení úplně jednoznačné, což vyplývá z prolínání se těchto systémů. Proto zvažujeme použití tzv. Vennonova diagramu (Obrázek 7 Vennonův diagram pro průniky institucí, s. 110). Zároveň také ve Vennonově diagramu mohou být zřejmé neformální instituce, vazby, vztahy. V tabulce sumarizujeme co nejvíce institucí, které můžeme umísťovat do Vennonova diagramu.

---

regionální ekonomie. Ta je aplikací na reálné konkrétní podmínky regionu. Regionální ekonomie je určitou konfrontací zevšeobecněného poznání makroekonomií se specifícností a jedinečností určitého územního prostoru – regionu.

Kulturní instituce mají většinou právní formu neziskových organizací, ekonomické mohou být: akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným, živnosti, družstva, peněžní ústavy atd. Politické instituce označujeme obvykle jako úřad nebo mají svůj specifický název. Všechny tyto instituce můžeme začlenit k endogenním nebo exogenním faktorům rozvoje podle toho, na jakém území působí a mají vliv. Ve všeobecnosti jsou to tzv. měkké faktory rozvoje (sociální kapitál kolektivu), které rozhodují kam a v jakém množství budou alokovány zdroje. Nesmíme zapomínat, že vliv a působení se v čase mění a je podmíněn historickým vývojem, který do značné míry předurčuje další fungování instituce v prostoru. Skutečně až širším popisem dospějeme k pochopení, jak funguje regionální ekonomika. A jak uvádějí Castilla, Hwang, Granovetter, Granovetter (s. 229) v Silicon Valley: „...co je unikátní v tomto regionu a za co vděčí „úspěchu“ je to, v jakém vztahu jsou průmysl a jiná odvětví.“<sup>148</sup> (Např.: vztah vzdělání – Standfordská univerzita - a rizikového kapitálu.)

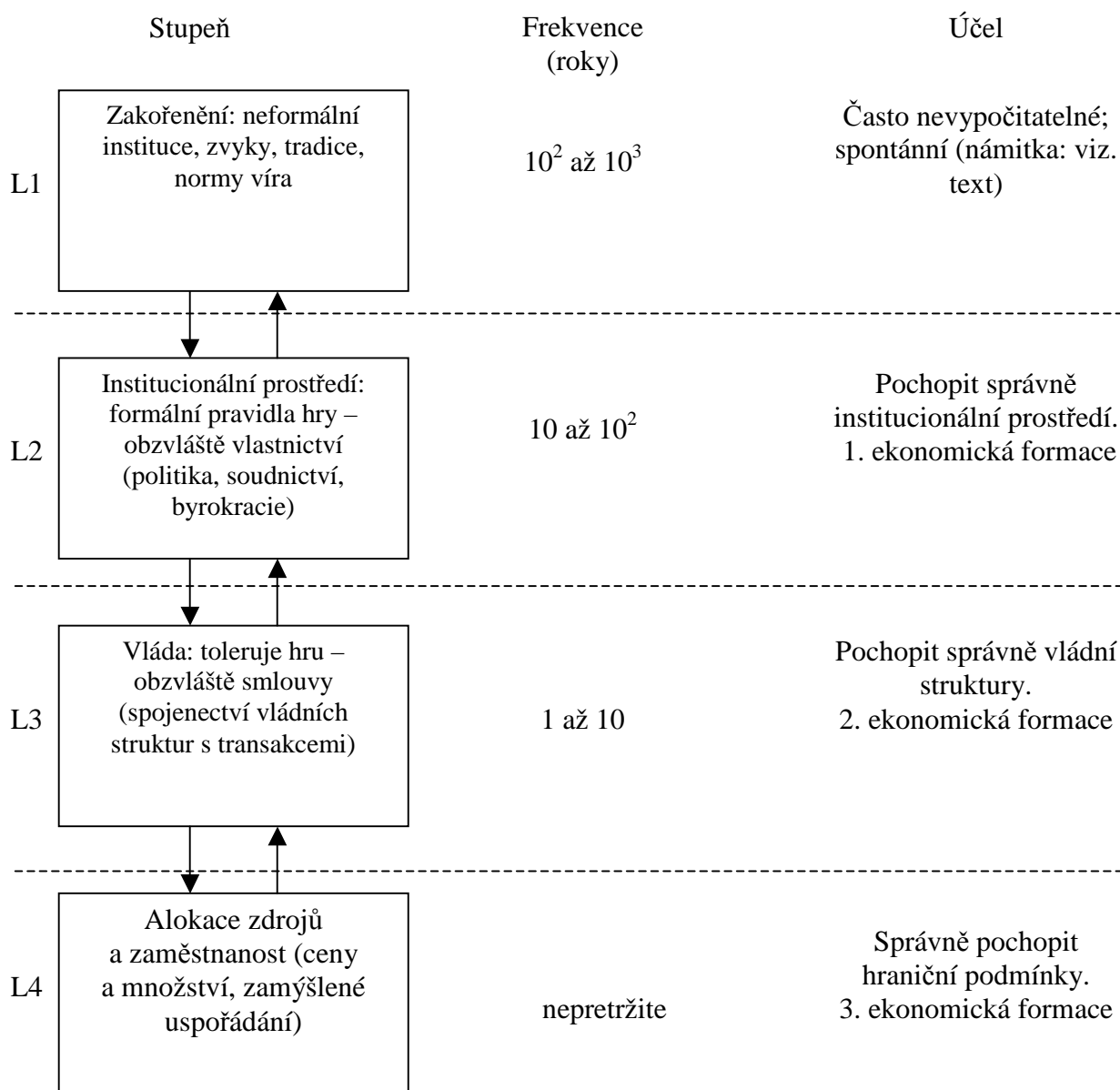
**Tabulka 19 Identifikace institucí regionu**

Instituce ve všeobecnosti – formální a neformální		
Politické	Ekonomické	Kulturní
<ul style="list-style-type: none"> <li>- vláda krajiny</li> <li>- parlament</li> <li>- ministerstva, administrativa</li> <li>- samospráva měst a obcí</li> <li>- úřad veřejného obstarávání</li> <li>- policie</li> <li>- soudy</li> <li>- velvyslanectví a zahraniční zastupitelství, konzuláty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podniky</li> <li>- banky</li> <li>- pojišťovny</li> <li>- poradci daňoví, účetní</li> <li>- školy</li> <li>- inkubátory</li> <li>- výzkumné ústavy</li> <li>- obchodní komory</li> <li>- průmyslové komory</li> <li>- odborové svazy</li> <li>- kluby, cechy</li> <li>- nemocnice a jiná zdravotnická zařízení</li> <li>- trh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- galérie</li> <li>- muzea</li> <li>- knihovny</li> <li>- média</li> <li>- informační centra</li> <li>- kulturní osvětová střediska</li> <li>- církve</li> <li>- kluby</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

<sup>148</sup> CASTILLA, E.J., HWANG, H., GRANOVETTER, E., GRANOVETTER, M. () Social Networks in Silicon Valley. Stanford.ESRG - Economic Sociology Research Group.Silicon Valley Networks Analysis Project.Publications. Chapter 11, The Silicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship. [online] Publikované 2000. [21.6.2005]. Dostupné na <<http://www.stanford.edu/group/esrg/siliconvalley/docs/siliconvalleyedge.pdf>>.

**Obrázok 6 Williamson: Nová institucionální ekonomie**



L1: sociální teorie

L2: ekonomie vlastnických práv / pozitivní politická ekonomie

L3: ekonomie transakčních nákladů

L4: neoklasická ekonomie / teorie agentů

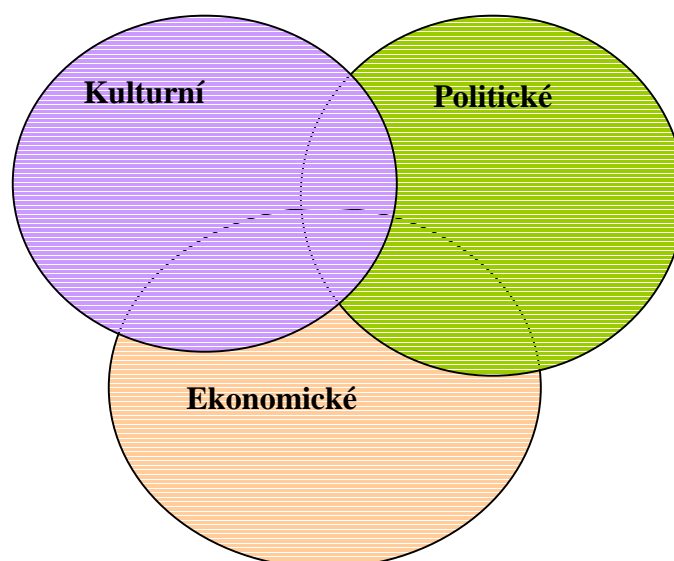
Zdroj: WILLIAMSON, O. E. (2000) *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*. *Journal of Economic Literature* Vol. XXXVIII (September 2000), pp. 595-613 university of California. Berkley Haas School of Business. Business and Pulic Policy. Oliver E. Williamson [online] Publikované 2000. [16.06.2005]. Dostupné z <<http://groups.haas.berkeley.edu/bpp/ow/papers.htm>>.

Na Slovensku jsou také pokusy o zlepšení institucionálních vztahů v podobě průmyslových parků, technologických parků, inkubátorů, partnerství a podobně. Můžeme se však ptát v jakých sociálních sítích jsou budovány. Je zřejmé, že ve skupině politických institucí docházelo k množství reforem (např.: veřejná správa). Ve skupině ekonomických institucí se skutečné podnikatelské prostředí ještě stále formuje a vytváří. Kulturní instituce přežívají na okraji společenské praxe. Myslíme si, že současná regionální ekonomika je zakořeněna v nestabilních institucích, které podporují růst nedůvěry. Proto se nedaří v zaostalých regionech zopakovat úspěchy nazývané „Silicon Valley“.

### **Obrázek 7 Vennův diagram pro průniky institucí**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Všechny instituce kulturní, politické a ekonomické působí v trhovém mechanismu i když institucionalismus ho nepovažuje za nadřazený jev. Proto je možné považovat za společný průnik trh (umístěný ve středu).



Pokud jsme vysvětlení konceptu institucionální ekonomie začali citátem Ronalda Coaseho, laureáta Nobelovy ceny, pak použijeme ještě jeden citát. Citát Kennetha Arrowa (1987, s. 734:), který zdůrazňuje posun institucionalismu takto:

*„Proč dopadla starší škola institucionalistů tak nešťastně, přestože měla na své straně takové vynikající analyticky jako Thorstein Veblen, J.R. Commons, a W. C. Mitchell? Já si nyní myslím, že ... [jedna z odpovědí je v] důležitých specifických analýzách ... nového posunu institucionální ekonomie. Ale tento posun nespočívá v nových odpovědích na tradiční otázky ekonomie – alokace zdrojů a užitková hodnota. Správněji řečeno spočívá ve zodpovězení nových otázek, proč ekonomické instituce vznikaly tak jak vznikaly a ne jinak; slučuje se s ekonomickou historií, ale přináší ostřejší [mikroanalytické] ... zdůvodnění, než bylo obvyklé.“*

(In: WILLIAMSON, 2000)<sup>149</sup>

V tradičních teoriích například produkčních funkcí se zvažují jen fyzické faktory produkce. Zanedbává se skutečnost, že o rozdělení těchto faktorů, o jejich kombinací v množství, času a prostoru rozhodují instituce. Instituce rozhodují o tom, jaké budou produkční funkce na různých územích. Zásadní význam pro zkoumání institucí mají pojmy jako: „embedded“ – zakořeněnost ve vývoji a rozvoji, jak už bylo popsáno na příkladu Silicon Valley, „locked-in“ – uzamčený ve zvycích a tradicích – kulturním kapitálu. Navíc instituce často vnímáme ve všeobecnosti jako omezení (jsou-li instituce vlastníky práv). Na druhé straně můžeme nahlížet na instituce jako na možnosti. Toto je hlavní myšlenka, kterou rozvíjejí moderní institucionální přístupy.

Centrem institucionální ekonomie je lepší určení charakteru statků a služeb (jakákoliv příležitost), který je příčinou lidské závislosti. Lidskou závislost (interdependenci) determinují statky, které:

- jsou při použití neslučitelné,
- mají vysoké náklady vyloučení,
- dosahují úspory z rozsahu,
- nejsou konkurenční,
- mají transakční náklady a produkují rentu.

Pokud bychom se vrátili k obrázku (Obrázok 6 Williamson: Nová institucionální ekonomie, s. 109) o nové institucionální ekonomii, potom zdůrazníme, že institucionalismus doposud zkoumal hlavně úroveň 2 a 3 (označení L2 a L3). Často se úroveň 1 (L1) považuje za danou (všimněme si trvání  $10^2$  až  $10^3$ ). Na přelomu 20. a 21.

---

<sup>149</sup> WILLIAMSON, O. E. (2000) *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. Journal of Economic Literature* Vol. XXXVIII (September 2000), pp. 595-613 university of California. Berkley Haas School of Business. Business and Public Policy. Oliver E. Williamson [online] Publikované 2000. [16.06.2005]. Dostupné z <<http://groups.haas.berkeley.edu/bpp/oew/papers.htm>>.

století se k ní obracejí hlavně při výzkumech ekonomické sociologie. Právě vznik Evropské unie je zakořeněn v 50. letém vývoji, který stále pokračuje. Můžeme na něm zřetelněji pozorovat posun mezi úrovněmi.

Je zřejmé, že tato výzkumná studie se snaží vytvořit obraz o úrovni L1. Přitom předpokládáme, že se studie zopakuje v pozdějších obdobích a vytvoří se tak série údajů ke hlubší analýze úrovně L1. Za tímto účelem, analýzy, je nevyhnutelná metodologie a její nástroje k zachycení faktů a jejich průzkumu, interpretací vyjádřených v dalších částech práce.



## 7 VÝZKUMNÁ METODOLOGIE A METODY

Disertační práce, nazvaná *Analýza a posouzení rozvoje příhraničních regionů* se skládala z etap<sup>150</sup>:

- Definovat klíčové hráče pro PPP na Slovensku. Jednotliví aktéři byli a jsou členy různých zájmových skupin, které prosazují svůj vliv na daném území v určitých odvětvích hospodářství. Společenská praxe ukazuje na prolínání se sítí aktérů regionálního rozvoje. Toto prolínání se je možno zjistit rozhovory. Takto identifikovaní klíčoví hráči byli detailněji sledováni podle jejich členství v sítích s vlivem na rozvoj příhraničního regionu Slovensko - východ. Je zřejmé, že jako klíčové hráče jsme začali označovat zástupce a představitele: ústřední (vláda, ministerstvo, úřady práce) a místní státní správy (kraj, obvodní úřady), regionální (VÚC) a obecní samosprávy (města, obce) - územní samosprávy nebo zájmové územní samosprávy (ZMOS, Unie měst a obcí Slovenska, spolky zahrádkářů a podobně).
- Pozorovat postupné kroky jednotlivých sektorů (soukromého a veřejného) v průběhu jejich sblížení se. Co se již sektory pokoušely v minulosti udělat? – Jak dobře to fungovalo? Studium zákonů a úprav právního a institucionálního rámce pro fungování partnerství na Slovensku. Vyhodnotit zájem soukromého sektoru o spolupráci s veřejným sektorem za státem určených podmínek v jednotlivých zákonech a normách.
- Sledovat strategii dalšího postupu, který by maximalizoval přínosy konceptu partnerství. Která odvětví jako první nejvíce využívaly a využívají koncept PPP a jakým způsobem ho implementují? Zároveň jsme zaznamenali překážky a kulturní problémy s využíváním Veřejně-soukromého partnerství. Zkoumali jsme, jak se podílí sociální kapitál na rozvoji partnerství na území Slovenska. Zajímalo nás:
  - Jaké byly a jsou silné a slabé stránky partnerů?
  - Jak byli a jsou připraveni jednotliví partneři pracovat v partnerství s jinými partnery?
  - Jaké zručnosti a schopnosti byly a jsou potřebné pro plnění úkolů jednotlivých partnerů v regionálním rozvoji? (projektově myslet, participativně plánovat, organizovat efektivně, průřezově strategicky plánovat)

---

<sup>150</sup> Tyto etapy pomohly k vyhodnocení výzkumných otázek a tím také k naplnění praktických částečných cílů

- Jak eliminovat problém střetu zájmů?

Protože strategické plánování rozvoje regionů je především úkolem a kompetencí veřejného sektoru – sledovali jsme právě tento sektor – také z pohledu spouštěcího mechanismu pro PPP.

- Zkoumali jsme, co si lidé, na základě minulých zkušeností, mysleli v období červen-srpen 2006, a co by se mělo udělat ve věci „partnerství“. Odhadovali jsme trendy, které budou mít největší vliv na vznik partnerství jak negativně tak i pozitivně. Výsledkem uvedené definice klíčových hráčů, pozorování právního rámce a zájmových skupin a také sledování strategií jednotlivých členů vznikajících partnerství, byl odhad trendů pro další vývoj. Je možné hovořit o ukazatelích, na základě kterých bude možno předvídat pozitivní nebo negativní vývoj založeného PPP. Následně také vývoj nebo úpadek regionu, ve kterém by dané partnerství mělo působit.

Uvedené etapy byly realizovány výzkumem zevnitř (rozhovory) a zvenčí (studium dokumentů) partnerství a území. Práce taktéž přiblížila snahy o zapojení se regionu do programů regionálního rozvoje a přeshraniční spolupráce právě formou konceptu PPP.

### **7.1 Výzkumné otázky a určení metodologického přístupu**

„Začněme od lidského pozorování (Obs) jevové oblasti  $D_{obs}$ . Nutno konstatovat, že naše poznání (i pozorování) má mezery a tyto mezery se vyplňují hypotézou H. Potom se z pozorovaných a analyzovaných (Ana) jevů vytváří observační obraz (imago,  $Ima_{obs}$ ). V tomto obraze jsou jevy hypotézou sjednoceny. ... Ale observační obraz se skládá z deskripcí ... observační obraz  $Ima_{obs}$  vzniká hypotetickým sjednocením H popisů (deskripcí) ... pozorovaných a analyzovaných ...“ (Filkorn, 1960)<sup>151</sup>

Pro vytvoření obrazu jsme využili studium dokumentů a rozhovory. Výsledkem této práce je varianta „observačního obrazu“, který jsme průběžně zaznamenávali, analyzovali a vyhodnocovali po každém vykonaném rozhovoru.

Rozhovor byl založen na čtyřech výzkumných otázkách:

1. Kteří zodpovědní lidé v regionu mají jak dobré poznatky o PPP? Jaké jsou vědomosti o PPP? Předpoklad - slabé. (rozhovory, dotazník)
2. Jaké pokusy o sblížení sektorů už proběhly? Jaké si kladly cíle? (studium dokumentů a hloubkové rozhovory)

---

<sup>151</sup>Filkorn, Vojtech (1960) Užitočnosť metodológie vedy, In: Metodológia hospodárskej vedy a náuky. Národohospodárska fakulta EU v Bratislave, s. 11-17

3. Jaké jsou příčiny toho, že se aktéři neshodnou? V určitých cílech, jakých? (Hodnota za peníze a efektivitu – využívání – ukazatele – PSC?) (rozhovory)

4. Jaká je podpora ze strany státu / mezinárodních institucí pro PPP? . Jaké vzdělávání / propagace existuje v oblasti PPP? Standardy, manuály, vzory smluv – jejich aplikace v regionech ? – jejich efektivitu v různém SK? (studium dokumentů)

Kvalita dotazování byla závislá na přípravě tazatele (anketáře) a stejně tak na ochotě respondenta. Rozhovory byly realizovány v dobré kvalitě díky předcházejícímu studiu dokumentů a neformálním rozhovorem (Tabulka 20 Přehled metod k výzkumným otázkám). Následně byla otázka v dotazníku doplňující metodou.

**Tabulka 20 Přehled metod k výzkumným otázkám**

Otázka	Metoda
Jaké jsou vědomosti o PPP?	rozhovory, dotazník
Jaké pokusy o sbližování sektorů již proběhly?	studium dokumentů a hloubkové rozhovory
Jaké jsou příčiny, že se aktéři neshodnou?	rozhovory
Jaká je podpora pro PPP?	studium dokumentů

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na základě prostudování vynímečných případů, formou hloubkových rozhovorů, byly induktivně prověřovány hypotézy (stanovené ve výzkumných otázkách – viz s. 19), čímž jsme přispěli k objasnění strategické otázky – „Jak zlepšit situaci na východě Slovenska?“. Znamená to, že takto vysvětlujeme teorii<sup>152</sup>, kterou jsme použili v koncepčním rámci této disertační práce. V koncepčním rámci jsme objasnili, jak spolu souvisí jevy regionálního rozvoje především příhraničních regionů prostřednictvím efektivního použití modelu PPP.

Rozhovory byly zaměřeny na strategickou otázku (širší téma - Implementace PPP v soukromém sektoru a hlavně ve veřejném sektoru na území SR) – „Co bychom měli udělat, aby se zlepšily služby v oblasti dopravní infrastruktury a dalších veřejných

<sup>152</sup> Teorie podle T.J.Watsona (1994) In Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work, London: Routledge.:

- jsou, ve všeobecnosti, myšlenky o tom, jak spolu jevy navzájem souvisí,
- jsou, více specificky, myšlenky o tom, jak určitá událost nebo čin má tendenci vést k jiným nebo jsou jimi způsobované,
- jsou zevšeobecněním,
- jsou induktivním srdcem vědecké studie.

statků v zaostalých příhraničních regionech?“ V této oblasti máme přístup k zástupcům obojí sektorů pro zkoumání jejich postojů ke spolupráci formou PPP. Všechny otázky, které byly zvažovány ke zkoumání byly zaznamenány v kapitole cíle disertační práce (s. 18). Struktura problémů byla znázorněna také graficky v tzv. stromu výzkumných problémů a cílů pro tento výzkum. Přehledem literatury jsme označili otázky, které již byly zkoumány jinými autory, také jejich výsledky a použité metody zkoumání. Tento přehled byl následně doplněn o výsledky výzkumných otázek zpracovaných metodou, která odpovídá podstatě otázek.

Podstata výzkumné otázky 1: Jaké pokusy o sblížení sektorů už proběhly? Jaké si kladly cíle? Na základě obeznámení se s nejlepšími praktikami víme, že spolupráce sektorů neproběhla najednou resp. v extrémně krátkém období. Schéma KPMG (Graf 2 Grafické zobrazení typizovaného průběhu zřizování PPP, s. 53) o typizovaném průběhu zřizování PPP nezachycuje „nulté stadium“, které je základem pro PPP. Charakteristika tohoto stadia spočívá v identifikaci ústředních postav a informačních manažérů v budoucí síti. Toto stadium je možno zkoumat studiem dokumentů, případových studií a hloubkovými rozhovory.

Podstata otázky 2: Kteří zodpovědní lidé v regionu mají jak dobré poznatky o PPP? Jaké jsou vědomosti o PPP? Předpoklad je, že vědomosti jsou slabé. Pochopení principů a definic je důležité. Nedorozumění vznikají také v případě různého chápání principů spolupráce. Navíc, pokud o PPP mají zástupci VS a SS nedostatečné vědomosti, potom je předpoklad využití tohoto nástroje v regionu malý. (U této otázky bylo vhodné využít dotazník.) Metodou nestrukturovaných rozhovorů jsme navíc získali informaci, jak si vysvětlují fungování PPP, s čím ho dávají do souvislosti a s čím PPP porovnávají. Proto bylo vhodné uskutečnit nejprve hloubkové rozhovory, na základě kterých byla otázka v dotazníku možností výběru vhodnější, reálnější a lépe zodpovídající „regionálnímu“ pohledu (identitě regionu).

Podstata otázky 3: Jaká byla a je podpora ze strany státu, mezinárodních institucí pro PPP? Jaké vzdělávání, propagace existuje v oblasti PPP? Standardy, manuály, vzory smluv – jejich aplikace v regionech? – jejich efektivitu v různém prostředí sociálního kapitálu? O podpoře mezinárodních institucí a také vlády SR jsme se dozvěděli studiem oficiálních dokumentů. O tom, jak byla a je podpora vnímána resp. jak byla a je v regionu východního Slovenska využívána jsme se nejvíce dozvěděli přímými otázkami v hloubkovém rozhovoru s respondenty.

Podstata otázky 4: Jaké byly a jsou příčiny, že se aktéři neshodnou? - V určitých cílech, jakých? (Hodnota za peníze a efektivitu – využívání např.: Komparátor veřejného sektoru PSC) Komplikace v nultém nebo prvním stadiu zřizování PPP jsou běžné. Jejich řešení spočívá v porozumění příčinám. Tyto bývají často latentní nebo nesprávně interpretovány, z čeho pramení celkový neúspěch a selhání při budování PPP. Hloubkové rozhovory umožnily nahlédnout za „závoj peněz“<sup>153</sup>, který ukrývá lidské vlastnosti jako příčiny nefunkčních sítí.

Při konstrukci tezí jsme postupovali ve čtyřech krocích – vyjadřuje jej také Watsonův formulář (s. 22), převzatý podle Fisher, et al., 2004<sup>154</sup>:

Krok 1 – Začali jsme určením výzkumného problému tj. - Proč jsou příhraniční oblasti hlavně východního Slovenska zaostalé? Proč se PPP realizuje na Slovensku tak málo?

Krok 2 – Abdukace: Hledali jsme v literatuře možné příčiny problému. Studium odborných článků a literatury jsme nacházeli různé myšlenky např.: o sociálním kapitálu a tuto jsme „unesli“ (abdukovali). Později jsme tyto odborné názory prezentovali v přehledu literatury a využili jsme je v koncepčním rámci práce. (např.: Málo si věříme? Máme jinou kulturu a nepostačující sociální kapitál, nedostatečně rozvinutý SKj a SKk, který snižuje možnost využití EK.)

Krok 3 – Dedukce: Odvozovali jsme konkrétnosti ze všeobecného. (Jak se projevuje nedostatečně rozvinutý SK? Nízká různorodost klubů (Zemplínčania), asociací a členů v těchto klubech, jako formálních projevů příslušnosti SKk a SKj ... další projevy, některé osoby záměrně navštěvují kluby a jiné podniky, kde upevňují (ang. embedded) – zakořeňují sociální kapitál - SK a tak si tvoří přístup k ekonomickému - EK (čímž se znehodnocuje KK – kulturní kapitál)<sup>155</sup>.

Krok 4 – Indukce: Pokud jsme již vyvodili hypotézy tj. praktické důsledky, rozhodli jsme se přezkoumat v terénu, zda mohou být pozorovány. Pokud jsme zjistili, že dedukce byly správné, potom přichází na řadu indukce, která je vyvozením všeobecného z detailních zjištění (analýzy). Nepodporuje-li zjištění v dedukci všeobecnou teorii, musíme začít znova krokem 2.

---

<sup>153</sup> „Money is the veil“ J. B. Say

<sup>154</sup> FISHER, C. - BUGLEAR, J. - LOWRY, D. - MUTCH, A. - TANSLEY, C. (2004) Researching and Writing a Dissertation for Business Students. Prentice Hall, Financial Times, London, ISBN 0-273-68334-9

<sup>155</sup> Znehodnocuje se, pokud se SK rozvíjí v zábavných podnicích a ne na univerzitách a podobně. “Jako hodnotíte partnera, podle toho, jaké má známé?, zda je členem klubu (co znamená v USA být členem „Country klubu“?), Asociace? Zda hraje tenis, squash? A podobně.)

Jednotlivé výzkumné otázky (s. 19) dotvořily disertační práci jako celek, kterého komplexnost je vyjádřena cíli (s. 18). Cíle práce souvisí s metodami práce, které vedly k jejich postupnému naplnění (viz. Tabulka 21 Přehled metod souvisejících s cíli práce).

**Tabulka 21 Přehled metod souvisejících s cíli práce**

<b>Cíl</b>	<b>Metoda - technika</b>
Teoretické cíle	Brainstroming, studium dokumentů, porovnávání, syntéza
Praktické cíle	rozhovor, studium dokumentů, analýza, statistické metody, predikce, syntéza, indukce

*Zdroj: vlastní zpracování*

Teoretický cíl zahrnuje tyto částečné cíle: formulovat výzkumné otázky a identifikovat potenciální účastníky PPP<sup>156</sup>, stanovit koncepční rámec<sup>157</sup>, určit metodiku disertační práce<sup>158</sup>.

Praktický cíl obsahuje tyto částečné cíle: vysvětlit disparity a socio-ekonomické postavení zkoumaného regionu východního Slovenska<sup>159</sup>, uspořádat teoretické vědomosti příslušné k výzkumným otázkám tj. vědomosti o PPP ze zahraničních a domácích literárních zdrojů, různé použití sledování efektivity jako ukazatele spolupráce v modelu PPP, prostřednictvím oslovených aktérů regionálního rozvoje na východním Slovensku, popsat stav vědomosti o PPP v roce 2006 tj. zjistit názory na sbližování veřejného a soukromého sektoru a na podporu modelu PPP<sup>160</sup>, analyzovat a zhodnotit získané výsledky a interpretovat je v rámci stanoveného koncepčního rámce<sup>161</sup>, prezentovat závěry a doporučení ve vztahu k výzkumným otázkám<sup>162</sup>, vyvodit závěr ke strategické otázce disertační práce.

### **Vysvětlení výzkumné metody – empirický výskum**

Fisher (2004) uvádí pět typů výzkumu (Tabulka 22 Pět typů výzkumu v managementu). Pro tuto disertační práci byla přijatelná metoda: realistického tj. empirického výzkumu. Empirickým (realistickým) výzkumem jsme ukázali, že předpokládané hypotézy a kauzální spojení existují, poskytli jsme popis, jak může

<sup>156</sup> naplněno v kapitole cíle disertační práce

<sup>157</sup> naplněno v kapitole koncepční rámec

<sup>158</sup> naplněno v kapitole výzkumná metodologie a metody

<sup>159</sup> cíle 1 a 2 byly naplněny v kapitole kritický přehled literatury – současný stav poznání

<sup>160</sup> naplněno v kapitole prezentace a analýza výsledků

<sup>161</sup> naplněno v kapitole prezentace a analýza výsledků

<sup>162</sup> naplněno v kapitole závěry a doporučení

spojení fungovat. Generovali jsme hypotézy o asociacích mezi proměnnými (u hodnotících tabulek). Začali jsme vytvořením hypotéz (podle stromu cílů):

- o vztazích PPP, VS a SS,
- o poznacích a porozumění PPP,
- o podpore (institucionální),
- o efektivity.

Potom byla realistickým výzkumem u respondentů zjištěna pravdivost hypotéz, asociací.

**Tabulka 22 Pět typů výzkumu v managementu**

Typ výzkumu	Porozumění a činy	Charakteristika
Teoretický výzkum (Ivory tower)	Vědomost je hodnotná sama o sobě	Antikvarianismus
Empirický výzkum (Realist reserch)	Výzkum určuje a hodnotí možnosti činů, skutků	Strukturované proměnné Redukcionalismus Příčina a důsledek Statistická analýza
Interpretativní výzkum (Interpretative ethnographic research or fieldwork)	Poskytuje kontext pro přemýšlení o činech ale nespécifikuje je	Dialogické struktury Pozorování účastníků Zkoumá význam Zabývá se komplexností
Procesní výzkum (Action research)	Měnit naši vědomost a porozumět normám činů	Gnóza a reflexe Projekty malých rozměrů Zabývá se osobními vztahy a hodnotami
Kritický sociální výzkum (Critical social research)	Měnit masové povědomí o jejich pozici s cílem přinést sociální změnu	Radikální činy Zvedání masového povědomí

*Zdroj: FISHER, C. - BUGLEAR, J. – LOWRY, D. – MUTCH, A. – TANSLEY, C. (2004) Researching and Writing a Dissertation for Business Students. Prentice Hall, Financial Times, London ISBN 0 273 68334 9, p. 34 (překlad, zkráceno)*

Empirický - realistický výzkum (Tabulka 22 Pět typů výzkumu v managementu) hledá asociace mezi proměnnými. Proto jsme tam, kde to bylo možné, zkusili řetězec příčin a následků. Hledaly se opakující se vzory a asociace mezi složkami. Tyto vzory byly použity na stanovení principů a zákonů, které byly použity pro rozhodování mezi skupinou možných řešení problému. Např.: standardy a manuály mají tendenci spojovat se s vyšší efektivitou a kvalitou služeb a zároveň zde nejsou žádné jiné faktory, které by vysvětlili tyto změny.

Realizovali jsme jednu otázku v podobě dotazníku v projektu VEGA „1/2557/05– „Teoretické a metodologické aspekty institucionální podpory podnikání, jako faktor oživení podnikatelského prostředí východoslovenského regionu“. Tímto jsme uplatnili

měření a statistické metody, které jsou často praktické pro zjištění asociací mezi proměnnými. Výsledky tohoto průzkumu byly dostupné, a proto předpokládáme, že statistický přístup dokáže, že proměnné jsou korelovány a změny jedné jsou korelovány v předvídatelné změně druhé proměnné. Dokonce víme, s jakou pravděpodobností je korelace správná a že není je zapříčiněna náhodně nebo nepozorovaným zásahem jiné proměnné. ALE nemůžeme takovým přístupem dokázat příčinu a následek. Dále jsme zkoumali mechanismus, kterým jedna proměnná způsobuje změnu druhé. Kvalitativně prostřednictvím analýzy rozhovorů, které poskytly širší a hlubší porozumění procesů. Induktivně jsme dospěli ke způsobům, kterými byla jedna proměnná kauzálně spjata s jinými.

Zjištěné výsledky jsme redukovali pro jednotlivé oblasti. Aby redukci nedošlo ke ztrátě důležitých informací z kontextu, rozdělili jsme tuto úlohu na dvě části:

- analýzu výsledků všech rozhovorů sumářem interpretací a komentářů,
- zapracováním zjištění do koncepčního rámce po analýze.

Empirický výzkum (založený na zkušenostech) pokračoval eliminací, zamítáním hypotéz. Tento typ jsme použili, abychom vybrali relevantní doporučení. Každé doporučení vyplynulo z analýzy, která byla zkontrolována v hodnotící tabulce. Např.: identifikovat faktory, které brání použití PPP v regionu ...? Výzkum byl založen na průzkumu názorů potenciálních partnerů partnerství, kteří se o změnu už pokusili nebo pokoušejí. Data byla kvalitativně založena na rozhovorech, pozorování účastníků.

### **Popis výzkumné metody – rozhovor (interview)**

Metodou použitou za účelem získání informací a zároveň podání návrhů, byly rozhovory. Z různých typů rozhovorů<sup>163</sup> byl použit nekategorizovaný rozhovor (volný nestandardizovaný)<sup>164</sup> resp. strukturován nízko – použitím kontrolního seznamu (s otázkami podobně jako v dotazníku - STEFFENHAGEN, 1997)<sup>165</sup>.

Otevřené metody – nestrukturovaný průzkum, byly vhodné z následujících důvodů:

- nevěděli jsme, jaké jsou možné odpovědi respondentů
- a hledali jsme nové myšlenky.

---

<sup>163</sup> Benčo, Jozef: Základy metodologického výskumu, UMB Trian, Banská Bystrica, 1998, str. 44 ISBN 80-8055-116-2

<sup>164</sup> Přitom je kategorizovaný rozhovor typický svou formulací otázek, která se řídí uvedenými zásadami:

- Definitivně formulovat otázky až na základě teoretické znalostí tzn. po vymezení cíle, hypotéz a po operacionalizaci základních pojmů
- Volba otázek má odpovídat úrovni respondentů
- Otázky nemají být matoucí
- Otázky nemají být náročné na paměť a pod.

<sup>165</sup> Tietze, S., Musson, G. a Cohe, L. (2003) Understanding Organisations through Language, London: Sage



Předběžně jsme strukturovali přístup vytvořením hodnotících tabulek, vhodných pro porovnání názorů a zkušeností lidí. Protože neexistuje mnoho lidí, kteří PPP používali, používají nebo jejich práce přímo souvisí s PPP, také z těchto důvodů využíváme otevřené metody.

## **7.2 Realizace hloubkových rozhovorů**

### **Rozhovor – výběr respondentů**

Pro použití metody hloubkových rozhovorů<sup>166</sup> byl problém určit respondenty. Rozhodli jsme se vybrat respondenty jak ze soukromého tak i z veřejného sektoru.

Výběr respondentů byl uskutečněn ve třech krocích: Za prvé, respondenti pro skupinu soukromého sektoru byli vybráni na základě databáze Statistického úřadu Slovenské Republiky - ŠÚSR (ISIC<sup>167</sup> - abychom se ujistili o patřičnosti k sektoru, ve kterém je vyšší pravděpodobnost využití konceptu PPP). Táto databáze obsahovala záznamy (adresa, kontaktní údaje, ISIC atd.) o více než 20 000 podnicích působících na území východního Slovenska. Výběr z této databáze probíhal úsudkem, který byl podmíněn studiem dokumentů. To znamená, že jsme zvažovali, který z podniků by s větší pravděpodobností mohl již v minulosti využívat nebo se zapojit do modelu PPP. Dalším kritériem byl předpoklad dostupnosti a možnosti oslovit podnik. Vybrali jsme deset respondentů, z kterých jsme úspěšně navštívili šest.

Za druhé, pro skupinu respondentů z veřejného sektoru jsme zvolili metodou sněhové koule, ve které v závěru rozhovoru prosíme respondenta, aby nám doporučil dalšího vhodného účastníka průzkumu. Efekt sněhové koule se osvědčil. Potvrdily se tím vazby veřejného a soukromého sektoru vzájemným odkazováním se, doporučovali se navzájem jako vhodní respondenti. Pro veřejný sektor jsme zvolili sněhovou kouli, z důvodu lepšího průniku k respondentům, kteří se v problematice vyznají. Tito respondenti nebyli obsaženi v databáze ŠÚSR. První respondent byl průvodcem, který umožnil vstup mezi respondenty z veřejného sektoru, jak uvádí Majerová a Majer (1999, s. 55) průvodci jsou „osoby ze skupiny nebo prostředí, které chceme studovat, kteří poskytují ostatním členům skupiny osobní záruku za badatele“. Postupně se našli také další, kteří pomohli proniknout do zkoumaného prostředí různých institucí. Lidé, kteří se nabalovali doporučením, byli spíše ze soukromého sektoru tzn., že existovala

---

<sup>166</sup> SILVERMAN, D. (2005) Ako robiť kvalitatívny výskum, Bratislava, Ikar – Pegas, ISBN 80-5510-090-44

<sup>167</sup> ISIC – International Standard Industry Classification

jistá míra „nevůle“ doporučit kolegu z veřejného „vlastního“ sektoru.<sup>168</sup> Úloha informátora byla v tomto případě nutná a naplněna „výkladem a vysvětlením tehdy, když nějaký jev pozorujeme, ale nechápeme ho“ (Majerová, Majer, 1999).

Za třetí, rozhodnutí o tom, které z realizovaných interview zařadíme do analýzy (podle obsahu nových výpovědí) a také výběr prezentovaného materiálu.

Vzorek pro rozhovory se tímto výběrem vyprofiloval (v souladu se způsoby výběru, které uvádí Hendl, 2005<sup>169</sup>) a byl účelový vzhledem ke kladeným otázkám a cílům zjišťování v tomto průzkumu. Velikost vzorku nebyla předem známa, z důvodů<sup>170</sup>:

- obsahu výzkumu (do roku 2006 se podrobně o model PPP zaujímal málo lidí),
- územního rozsahu výzkumu.

Respondenti byli vybráni na základě studia dokumentů a doporučení odborníků z praxe se zaměřením se na region „Slovensko-východ“. Jak jsme už uvedli výše, vzorek byl tvořen ze zástupců veřejného a soukromého sektoru. Platí přitom rozdělení na podsoubory, skupiny, které se vzájemně podstatně neliší, liší se jedinci uvnitř skupin. Tabulka 23 Rozhovory – vzorek (N=14) - uvádí počty respondentů tj. rozhovorů ve skupinách. Specifickou institucí rozumíme instituce, které ovlivňují tržní podmínky tak, jako jim to ukládá zákon. Pro zkoumaný jev veřejně-soukromých partnerství existují na Slovensku takové instituce, které jsou jedinečné a uvedením jejich názvu bychom porušili etická pravidla výzkumu, která byla dohodnutá s respondenty dané instituce. Velké a malé podniky jsme rozlišili počtem zaměstnanců, hranice byla 50 zaměstnanců.

**Tabulka 23 Rozhovory – vzorek (N=14)**

Veřejný sektor (počet n=8)	Soukromý sektor (počet n=6)
- městská zastupitelství (n=2) - samospráva (n=2)	- banky (n=2)
- organizace podporující obchod (komory, asociace a pod.) (n=2)	- velké podniky (n=2)
- specifická instituce (n=2)	- malé podniky (n=2)

*Zdroj: vlastní zpracování podle kódovacích záznamů*

<sup>168</sup> Už toto zjištění „nevůle“ je prvním výsledkem.

<sup>169</sup> HENDL, J. (2005) Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace, Praha, Portál, ISBN 80-7367-040-2, s. 149

<sup>170</sup> Kromě jiného také z důvodu fenomenologické povahy výzkumu. Přičemž takto orientované výzkumy o sociální realitě zdůrazňují „její symbolický, historicky i místně proměnlivý charakter.“ (Pavlica et al, 2000, s. 28)

## **Sběr a analýza výzkumného materiálu**

Pro sběr a analýzu dat byly navrženy:

- a) koncepční karty k tématickým oblastem,
- b) sumář analýzy rozhovorů
- c) a hodnotící tabulka.

Průzkum byl realizován na území východního Slovenska, kde jsme vedeni koncepčním rámcem jsme očekávali nová zjištění.

Klíčovou metodou byly zvolené hloubkové rozhovory. Při rozhovorech byla úloha výzkumnice viditelná a nezajímavá (v tabulce níže je to jihozápadní políčko), z čeho vyplývaly výhody a nevýhody, které disertační práce akceptovala.

**Tabulka 24 Úkol výzkumníka**

	Viditelný	Neviditelný
Zajímavý	Privilegovaný pozorovatel – soudce	Skrytý účastný pozorovatel – špión
Nezajímavý	Akademik – neškodný otrok	Mucha na stěně

*Zdroj: FISHER, C. - BUGLEAR, J. - LOWRY, D. - MUTCH, A. - TANSLEY, C. (2004) Researching and Writing a Dissertation for Business Students. Prentice Hall, Financial Times, London ISBN 0 273 68334 9, (překlad)*

### **Organizace rozhovorů probíhala v následujících krocích:**

- stanovili jsme východiskové otázky a všechny otázky, které se těžce formulují (viz. příloha - podněty pro rozhovor),
- dbali jsme na to, aby použitý jazyk byl jednoduchý a jednoznačný,
- připravili jsme balíček rozhovoru, který obsahoval úvodní slovo o výzkumu, vizitky, podněty pro rozhovor (příloha A a B),
- připravili jsme diktafon,
- vyzkoušeli jsme rozhovor se spřízněnou osobou a vykonali dodatečné úpravy,
- domluvili jsme si setkání - obvykle telefonicky (viz příloha C),
- dohodli jsme čas a místo setkání, kterým bylo obvykle pracoviště respondenta.

Všeobecně jsme byli při organizování rozhovorů trpěliví při častém telefonování a dohadování setkání. Trpělivé úsilí a snaha měly za výsledek více pozitivních setkání než negativních.

Nahrávání rozhovorů respondenti obvykle neodmítali. Někteří respondenti, hlavně pracovníci nižšího managementu, byli tímto postupem poněkud překvapeni. Podmínky rozhovoru byly dohodnuty, jako i způsob využití informací a v neposlední řadě také způsob, jak bude garantována anonymita. Respondenti byli obeznámeni, jaký jim plyne

z rozhovoru prospěch – např.: zaslání shrnutí výzkumu. Místem pro rozhovor bylo vždy pracoviště respondenta, obvykle kancelář, ale také zasedačka. V kancelářích, kde jsme respondenty navštívili, jsme si všímali stop (vybavení kanceláře a chování se), které nám pomáhaly lépe porozumět postojům respondentů.

Rozhovor obsahoval následující fáze, které konkrétně ukazuje příloha B – začátek rozhovoru:

- Vysvětlili jsme záměr, účel průzkumu.
- Vysvětlili jsme využití údajů z rozhovoru.
- Dohodli jsme podmínky důvěrnosti, anonymity a zpětné vazby v podobě zaslání stručných výsledků průzkumu.
- Obezámili jsme respondenty s časovým limitem (cca 60 minut) rozhovoru.
- Uskutečnili jsme rozhovor.
- Setkání jsme ukončili poděkováním.

Během rozhovorů jsme uplatnili následující způsoby a prostředky usměrňování průběhu interview: příkývnutí hlavou, opakování, sondování posledního výroku, myšlenky respondenta. Někdy jsme položili novou otázku ke stejnému tématu, případně i nové téma (obvykle o nečistém altruizmu).

Rozhovor byl převážně zahájen otevřenou otázkou: Kdy jste se poprvé setkali s pojmem PPP? Během odpovědi respondenta jsme museli využít sondovací otázky, abychom zjistili přesnější odpovědi: rok, okolnosti, jak se o PPP dověděli. Někdy dávali respondenti řečí těla najevo důraz k odpovědím nebo nezájem o otázku a podobně. Emočně laděné rozhovory jsme zvládli díky připraveným hloubavým otázkám a znalosti tématu a také díky tzv. reflektivním – zrcadlovým otázkám, které odrážely emoce hovořícího zpět k němu. Tímto jsme dali respondentovi možnost blíže se k otázkám vyjádřit např.: „Takže jste se při jednáních cítil nazlobený a frustrovaný?“.

V rozhovorech byla dodržena systematická a přísnost a drželi jsme se pravidel:

- nespoléhat na jeden důkaz, ale na kombinaci nezávislých důkazů, (zkoumat podstatu problému z různých pohledů zájmových skupin a účastníků),
- vytvořit formální proceduru nebo protokol používaný pro sběr informací, aby byl materiál sbírán stejnorodě (viz. příloha B)
- dodržet systematické záznamy o materiálu, které mohou být zkontrolovány (konceptní karty a seznam kódů),

- najít způsob tvorby kontrolního záznamu, který spojí zjištění a závěry z průzkumu se surovým materiálem (hodnotící tabulka),
- vyvarovat se předsudků v informacích získaných od respondentů nebo z dokumentů.

### **7.3 Praktické a technické aspekty uskutečnění výzkumu**

Nejdříve jsme vybrali z materiálu to, co je použitelné. Rozdělili jsme materiál na témata, části a informace. Informace jsme zařídili do skupin opakujících se myšlenek. Analýza byla vykonána tříděním, přepisováním poznámek, až po několika náčrtech zůstal ten správný, nejlépe propracovaný. Za tímto účelem byly využity: poznámky adresované sobě sama (příloha D) a denník (příloha G).<sup>171</sup>

#### Kódování

Bylo časově příliš náročné<sup>172</sup> udělat přepis každého rozhovoru, a proto bylo přípustné udělat skupinu poznámek o každém rozhovoru na základě několikanásobného poslechu nahrávek rozhovorů. Byly určeny hlavní problémy a témata v rozhovorech, které jsme označili v záznamech a koncepčních kartách. Potom pro každé téma jsme vyčlenili zvláštní koncepční kartu a přepisovali jsme ke každému tématu poznámky z rozhovorů. Kódy nebo témata rozhovorů jsme určili buď prohlédnutím výzkumného materiálu nebo čtením literatury. Kódy naznačují, na jakém stupni může být materiál analyzován. Kódy byly flexibilní, modifikovatelné v případě potřeby. To z důvodu, že v průběhu výzkumu se porozumění zlepšovalo a bylo nutno modifikovat a rozvíjet výzkumnou konstrukci – **koncepční rámec**.

Seřadili jsme kódy hierarchicky (pomocí přisouzení k tématu, části opakujících se myšlenek). Toto uspořádání umožnilo ukázat, které kódy byly podmnožinou jiných, a které byly průnikem a obsah analýzy mohl být vykonán na různých úrovních (příloha E -seznam kódů).

---

<sup>171</sup> Riley, J. (1996) Getting the Most from your Data: A Handbook of Practical Ideas on How to Analyse qualitative Data, Bristol: Technical and educational Services Ltd. In: Fisher, 2004, 154

<sup>172</sup> Během analýzy obsahu bylo možno využít software. Nejvhodnější se jevil NVivo. Další software : excel, Minitab ([www.minitab.com](http://www.minitab.com)), SPSS – Statistical Package for Social Sciences ([www.spss.com/education/student.html](http://www.spss.com/education/student.html)), QSR-NUD\*IST – qualitative Solutions and Research, Non-numerical Unstructured Data Indexing Searching and Theorizing. ([www.scolari.co.uk/frame.html?http://www.scolari.co.uk/de/de.htm](http://www.scolari.co.uk/frame.html?http://www.scolari.co.uk/de/de.htm))

## Analýza obsahu

Problémem této analýzy obsahu bylo, že některý z výzkumníků by mohl zařadit událost do jiné kategorie, než bylo učiněno v našem průzkumu. Tomu se hovoří problém reliability hodnocení. Ve snaze předejít tomuto problému byla požádána kolegyně, aby zařadila dané události do kategorií. Potom jsme vyloučili ty, které se neshodovaly s prvním úsudkem a ponechaly se jen takové, které byly zařazeny shodně. Po ukončení kódování materiálu jsme analyzovali obsah také kvantitativním pohledem. Například bylo zjištěno, kolik z rozhovorů končilo zájmem o výsledky (všechny – 14).

## Etické aspekty uskutečnění výzkumu

Výzkum vyvolával etické obavy z vyzrazení anonymity respondenta. Bylo proto vhodné využití tzv. informovaného souhlasu. Na formuláři (příloha F) – Vyhlášení o zpřístupnění informací bylo řešením problému anonymity a zároveň také informování o vykonávání výzkumu. Tímto dokumentem se respondentovi naznačil seriózní přístup k výzkumu, vzbudili jsme určitou důvěru.

Jiné problémy, které popisují Bryman a Bell (2003)<sup>173</sup> - např.: potenciální problémy s výzkumným přístupem, zdrojové problémy jako např.: přístup ke speciálním databázím nebo určitému výzkumnému softwaru, problémy obchodního tajemství nebo práv duševního vlastnictví se v průběhu výzkumu nevyskytly.

Shrnutí etických úvah v této výzkumné studii je následující:

- Dojednali jsme podmínky odvolávání se – respondenti dali souhlas s odvoláním se na jejich údaje v projektu, průzkumu - Vyhlášení o zpřístupnění informací – pouze anonymně.
- Díky dobrému jménu Technické Univerzity v Košicích bylo možno kontaktovat ochotné respondenty.
- Přístup k osobním nebo případovým záznamům byl zabezpečen odděleným držním kódovacích záznamů a výsledků výzkumu.
- Informační souhlas.<sup>174</sup> V tomto případě byl souhlas udělen současně na (1.) zaznamenávání pozorování, členkou/-em řešitelského kolektivu, (2.) vyplnění dotazníku a (3.) účast na hloubkovém 50-60 minutovém rozhovoru o „regionálním rozvoji a používání modelu veřejně-soukromého partnerství“.

---

<sup>173</sup> BRYMAN, A. – BELL, E. (2003) Business research methods. OUP, New York, ISBN 019-925938-0

<sup>174</sup> U dotazníků je toto implicitní, pokud se někdo obtěžuje s jeho vyplněním je zřejmé, že souhlasí s využitím udaných informací. U etnografických studií můžeme nejprve vykonat pozorování účastníků a po vykonání výzkumu následně žádat o souhlas se zapsáním pozorování.

Přitom byl dotazník realizován až jako dodatečný, doplňující nástroj výzkumu<sup>175</sup>.

V souvislosti se sběrem dat bylo závazkem dodržet objektivitu a nezájatost, utajení a anonymitu. Anonymita znamená změnu jmen a lokalit (ale ne pohlaví) informátorů. Utajení znamená neprozradit zdroje, ale materiál použít. Při výzkumu byla často zmiňována korupce, která je ilegální aktivitou. Problém s jejím diskutováním v rozhovorech byl řešen taktem a diplomacií jak na straně respondentů tak i na straně anketáře.

Předmět zkoumání disertační práce byl náročný z důvodu vysokého zájmu o problém budování hlavně dopravní infrastruktury (korupce - „známy jsou tunely a jejich tunelování“). Cílem práce byl popis stavu a doporučení podle aktuálních trendů, ale především konkrétní argumentace ve prospěch vyřešení problému zaostalosti regionu s aspektem na poměry ve Slovenské republice, oblast východní Slovensko. Protože práce závisela na iniciativě respondentů, bylo obtížné přesně vymezit metody, které mohly být doplněny o některé další (komparace, matematické metody – výběr optimálního návrhu z pohledu finančního, řídicího).

Obsahem kapitoly byl popis podstaty otázek, které jsme si položili při stanovování cílů práce. Podle podstaty otázek byl vybrán vhodný metodologický přístup na jejich zodpovězení. Přístup se skládal z popisu a vysvětlení určených výzkumných metod. Popsali jsme, vysvětlili a určili výzkumné metody, které byly použity. Během uskutečňování výzkumu byly zohledněny praktické a technické aspekty, které byly v kapitole zaznamenány spolu s etickými problémy spojenými s průzkumem.

Hlavní výzkumnou metodou je hloubkový rozhovor v rámci empirického výzkumu.

---

<sup>175</sup> V rámci projektu VEGA 1/2557/05– „Teoretické a metodologické aspekty inštitucionálnej podpory podnikania, ako faktor oživenia podnikateľského prostredia východoslovenského regiónu“

## **8 PREZENTACE A ANALÝZA VÝSLEDKŮ**

Získané údaje jsou obsaženy v příloze disertační práce ve formě kódovacích záznamů a přepisu rozhovorů. Proto je prezentace výsledků stručnější. Údaje jsou prezentovány jako přímé výpovědi respondentů a respondentek, čímž dotvářejí komentář k analýze a hodnocení. Analýza se uskutečnila pomocí kódů (uzlů), koncepčních karet a hodnotící tabulky (v části doporučení). Tyto analytické nástroje pomáhají popsat zjištěná fakta a vysvětlit, co znamenají pro teorii a praxi. Odvolávky na přehled literatury jsou zde z důvodu porovnávání s podobnými výzkumy a odvolávky na náš koncepční rámec používáme na prověřování (zpytování) a hodnocení výzkumného materiálu a vice versa. Prezentace a analýza je těsně spjata s přílohami (také z důvodu rozsahu a přehlednosti).

Cílem průzkumu bylo získat detailní informace o vnímání modelu veřejně-soukromého partnerství. Zaujímaly nás názory zástupců institucí veřejného a soukromého sektoru na jejich vzájemnou spolupráci tak dosud existující tak i budoucí potenciální. Podněty k rozhovoru jsou v příloze (viz. příloha A) předkládané práce.

### **8.1 Informace z pozadí rozhovorů**

Trvání a rozsah: rozhovory byly uskutečněny v období červenec – srpen 2006 na území východního Slovenska. Respondenti byli předem požádáni telefonicky nebo osobně o rozhovor (byl použit standardní text, který je k nahlédnutí v příloze C). Počet uskutečněných rozhovorů byl 14, z toho:

- soukromý sektor 6,
- a veřejný sektor 8.

Respondenti/ky byli vysokoškolského vzdělání, z toho čtyři ženy. Průměrný věk respondentů byl 43 let. Respondenti/ky zastávali následující pozice:

- pracovníci vyššího managementu – 6,
- pracovníci středního managementu - 5
- a pracovníci nižšího managementu – 3.

Jedním z primárních výsledků průzkumu jsou nahrávky a přepisy rozhovorů na základě připravené šablony (viz. Příloha B).

Analýzu můžeme rozdělit na dvě části – názory soukromého sektoru a názory veřejného sektoru. Porovnání shodných a rozdílných názorů mezi sektory, ale také s jinými výzkumy. V závěru analýzy prezentujeme souhrn, klíčové body a důsledky pro



budoucí veřejně-soukromá partnerství a jejich podporu ze strany obou sektorů tak, aby si šly „vzájemně vstříc“.

Souhrnné poznámky z terénu jsou následující: Soukromý sektor si pro setkání obvykle vyčlení přesný čas a místo. Naproti tomu veřejný sektor měl dějiště rozhovorů rušnější. Respondenti z veřejného i soukromého sektoru spolupracovali a byli sdílní, přiměřeně využívali gest. Len výjimečně byli nervózní. Mnozí respondenti projevovali zájem o výsledky a to také z důvodu použité metody semi-strukturovaných rozhovorů.

Další průběžné výsledky jsou v přílohách disertační práce jako součást jednotlivých rozhovorů, počínaje kódováním záznamů (příloha D) a pokračuje výsledky: (1) poznámky z terénu a (2) přepis rozhovoru (příloha D) – kódování (příloha E). Další výsledky (3-7):

Výsledek 3: hodnocení rozhovoru – koncepční karty (v kapitole 6),

Výsledek 4: poznámky k rozhovoru (podle potřeby, příloha D),

Výsledek 5: seznam kódů – je průběžně doplňován při každém novém rozhovorem,

Výsledek 6: hodnocení rozhovoru – hodnotící tabulka (v kapitole 7),

Výsledek 7: hodnocení rozhovoru s použitím sumáře rozhovorů zobrazujícím vztahy konceptů mezi tématy. (v kapitole 6),

jsou prezentovány přímo v práci. Výsledky 4 a 5 přitom platí pro všechny rozhovory společně.

Co se etických otázek týče, využili jsme formulář pro zpřístupnění informací (viz. příloha F). Uvedený formulář podepsali všichni respondenti a všechny respondentky. Byli teda obeznámeni s použitím informací a podmínkami anonymity – formuláře o zpřístupnění informací, které jako jediné spojují kód respondenta s jeho příjmením, jsou drženy odděleně od výsledků, vstupů. Tyto formuláře dokazují, že výzkum bol vykonán reálně. Podobně bol vyplněn kódovací záznam (viz. příloha D). Podněty pro semi-strukturovaný, hloubkový rozhovor byly připraveny a každý respondent dostal vizitku pro potřebu kontaktování se ještě před doručení zprávy z tohoto průzkumu, kterou si každý respondent vyžádal na formuláři o zpřístupnění informací (zaškrtnutím kolonky). Rozhovory byly nahrávány. Stávalo se, že po ukončení nahrávání rozhovor pokračoval. Většina respondentů se ráda podělila o své zkušenosti, za co jim patří opětovné poděkování.

## **8.2 Interpretace výsledků - vědomosti o PPP (jejich efektivita)**

Teoretický rámec k výzkumné otázce - jaké jsou vědomosti o PPP? - je vysvětlen v přehledu literatury v rámci nové institucionální ekonomie. Rozhovory nám potvrdily, že vědomosti o PPP, tak jak je popisujeme, mají jen někteří respondenti. Zbytek respondentů má zkreslené vědomosti, případně intuitivně přesně popíší znaky partnerství, ale model jako nástroj regionálního rozvoje zůstává nepřilíš známý.

První výsledky ve kvalitativní analýze je možno prezentovat následujícími uzly: pochopení konceptu PPP a efektivita.

K prvními uzlu - Jak respondenti chápou pojem PPP? Jsou takoví respondenti, kteří o tomto pojmu slyšeli poprvé. Navzdory skutečnosti, že pojem byl pro ně nový, prokázali schopnost správného pochopení základů PPP na základě intuice během rozhovoru. Někteří respondenti tvrdili, že pojem znají a přesto bylo jejich chápání poněkud mylné, zkreslené – tak, jak to vysvětluje politika PPP v bode 2.2<sup>176</sup>. Docházelo k záměně s outsourcingem a společným podnikem na straně VS a na straně SS se zaměňovalo PPP s privatizací, stavbou na klíč. (Oba sektory se odvolávají navzájem jako na ručitele z různých úhlů pohledu.) Třetí skupinou lidí byli ti, kteří přesně věděli, co je PPP a jaký je jeho účel. Dospívám k názoru, že existují rozdíly v porozumění konceptu PPP v porovnání s jeho právním<sup>177</sup> významem. To potvrzuje hypotézu, že vědomosti o PPP jsou relativně slabé. Na druhé straně - je nutné, aby všichni rozuměli konceptu? Kdo by měl rozumět konceptu PPP? Do jaké míry? Zodpovědnému pracovníku „top management“ na řídicí pozici SS a VS s rozhodovací pravomocí stačí, aby měl aspoň základní vědomost, protože tito pracovníci obvykle nevykonávají všechnu agendu. Také střední management má být informován a zřejmě bude nutné, aby ovládal také detaily procesní stránky konceptu PPP. Respondenti ve vzorce potvrdili, že pracovníci vyššího managementu jsou informovaní o konceptu, ale neovládají detaily, co není nevyhnutné. Pracovníci středního managementu podobně neovládají detaily procesní stránky a ne vždy vědí o konceptu PPP (viz. koncepční karta tematické oblasti A – Tabulka 25). Tento nedostatek považuji za jednu z příčin, proč se model uplatňuje příliš pomalu a dochází k jeho zaměňování. To v konečném důsledku

<sup>176</sup> Uznesenie vlády SR, č. 914 z 23. novembra 2005

<sup>177</sup> „The term public-private partnership ("PPP") is not defined at Community level. In general, the term refers to forms of cooperation between public authorities and the world of business which aim to ensure the funding, construction, renovation, management or maintenance of an infrastructure or the provision of a service.” [4] Green book on PPP. (2004) Commission of the European Communities. Brussels.

spolupůsobí na pomalé řešení sociálně-ekonomických problémů příhraničního regionu východního Slovenska (zejména problém chybějící infrastruktury).

**Tabulka 25** Koncepční karta k tematické oblasti A

A. tematická oblast: jaké jsou vědomosti o modelu PPP?		
Zdroj dat	Člen instituce (pozice)	Událost, citát, názor, jev
Rozhovor č.5, s. 1	VS (střední management)	Vědomosti: „Myslím, že víme poměrně dost o tzv. PPP. Tyto projekty uplatňujeme na úseku rekonstrukce silničních komunikací ...“
Rozhovor č. 10, s. 3	VS (vedoucí zaměstnanec)	Vědomosti: „...teda hlubší a jsou získány až v tomto roce a to prostřednictvím internetu , kde jsem se o ně zajímala z vlastního podnětu.“
Rozhovor č. 2, s. 3	VS (poslanec)	Efektivita: „...na vstupu rozumný požadavek...“
Rozhovor č. 3, s. 3	SS (ředitel)	Efektivita: „...aby byli požadavky korektně naformulovány...“

*Zdroj: vlastní zpracování*

Hodnocení, zda jsou vědomosti o PPP dostatečné, podal respondent z veřejného sektoru – VS takto: „Myslím, že nikoliv. Ani na jedné ani na druhé [straně - VS a SS].“ (rozhovor č.1, s. 5, ředitel). Z toho vyvozujeme, že samotní pracovníci VS a SS jsou si vědomí nízké úrovně vědomosti. Tuto úroveň nepovažují za nedostatek, protože zatím na tuto oblast stačí několik zaměstnanců, jako o tom hovořil respondent za veřejný sektor: „Myslím, že víme poměrně dost o tzv. PPP. Tyto projekty uplatňuje na úseku rekonstrukce silničních komunikací náš úsek správy komunikací .... V podstatě jde o dodavatelský úvěr. Jsme s touto skutečností obeznámení ... Po stránce metodické a po stránce praktické to využíváme jako jednu formu financování veřejných investic. Ale pouze na rekonstrukci komunikací, jinde jsme do toho nešli, doposud máme, myslím, dosti dobré zkušenosti v tejto oblasti. Takto jsme využili úvěr. V jiných sférách jsme to zatím nevyžili.“, Rozhovor č.5, s. 1, VS (střední management).

V kontrastu s názory VS prezentujeme názor SS z rozhovoru číslo 9: „Poprvé jsem to slyšel ... ještě někde na škole, ale prakticky jsem se s tím setkal také zde v instituci SS.“ (top management) Jiný respondent soukromého sektoru začal ihned spojovat otázku s praxí: „Podíleli jsme se na některých projektech ve spolupráci s veřejným sektorem, to znamená, že jsme vlastně pracovali pro XX-VS... Potom zde byly také nějaké následné akce, konference a podobné věci, takže jsme se toho vlastně zúčastnili. Kde jsme vlastně nejprve figurovali jako technologický partner- subdodavatel. A potom

vlastně přes tyto konference jsme získali i další informace. Tak jsme se vlastně obeznámili s tím partnerstvím...“

Z výše uvedených citátů za oba sektory je zřejmé zaměňování pojmu PPP. Toto zaměňování vyplývá z praktických zkušeností respondentů např.: pro VS – při práci pro síť zdravých měst, stranické struktury, silniční komunikace, v souvislosti s podáváním projektů strukturálních fondů, internet a z vlastního podnětu, z médií, spolufinancování a podílení se na realizaci, pro SS – v podnikatelských vztazích, ze školy, z firmy. Rekonstrukce silnic byly přitom uváděny vícenásobně.<sup>178</sup>

V tematické oblasti A, věnované vědomostem o PPP, je zajímavým uzlem také efektivita. Respondenti popisují své představy o efektivitě partnerství (spolupráce VS a SS) takto:

- reálná efektivita, založena obvykle na kombinaci úspor zdrojů nebo času,
- profesionální efektivita, kde respondenti přiznávají, že někdy nemohou posoudit, který způsob výroby produktu nebo poskytování služby je efektivní, protože jim chybí profesionální vědomosti z různých úzce specializovaných oborů. Tyto obory se liší podle složek, ze kterých služba sestává (služba je příliš komplikovaná).

Vyšší uvedené vnímání bylo očekáváno, že ho respondenti uvedou. Další chápání efektivity bylo:

- efektivita závisí na kreativních myšlenkách, nápadech,
- součástí efektivity je spokojenost a závisí na konkrétním případě,
- efektivita musí být opatrná, aby se zajistila ochrana lidských práv (ne na jejich úkor),
- efektivita spočívá ve zodpovědnosti
- a nakonec finanční efektivita, poměr cena a výstup (očekávaná odpověď vážící se na výše uvedenou úsporu zdrojů).

Co se týče vstupů (viz Tabulka 25 Koncepční karta k tematické oblasti A), z citátů vidíme, že jak VS tak i SS vyžaduje rozumný, korektně naformulovaný požadavek, úkol tj. předpokládaný výstup. Jak se uvádí v přehledu literatury, je to také v souladu se všeobecným vzorcem (4.1) pro efektivitu, ve kterém jsou zastoupeny vstupy i výstupy. Výstupy jsou vlastně zájmy (ty deklarované, ne latentní), které chce realizovat jak

---

<sup>178</sup> Doporučení – ovlivnit zkušenosti respondentů tzv. learning by doing – podpořit budování partnerství propagací dobrých zkušeností „Good practices“.

soukromý tak i veřejný sektor. To nás vede k analýze zájmů v tematické oblasti B věnované sblížování sektorů.

Odpověď na otázku: jaké jsou vědomosti o PPP? Kvalita vědomostí je spíše průměrná až slabá (táto hypotéza ze stromu výzkumných problémů se potvrdila). Za slabou vědomost považujeme také zaměňování si modelu PPP s jinými druhy partnerství (často se společnými podniky nebo partnerstvími sociální inkluze). Jen ti, kteří přišli do přímého kontaktu s projekty PPP (např.: zajišťovali smlouvy) mají lepší vědomosti. Jsme přesvědčeni, že nevědomost nebo nedostatečné vědomosti vytvářejí obavy z realizace projektů PPP. Pět let průzkumu od stolu, v terénu a hlavně mnohaletý aktivní život ve zkoumaném příhraničním regionu opravňují ke konstataci závěrů na úrovních L4 (hraniční podmínky), L3 (vládní struktury) a dokonce L2 (institucionální prostředí) v nové institucionální ekonomii (viz. Obrázok 6, s.109, Williamson, 2000). Konstatujeme, že na jedné straně aktéři regionálního rozvoje, kteří mají pravomoci a zodpovědnost, jsou si vědomi potřeby změny a deklarují v dokumentech nutnost endogenního růstu. Na druhé straně hodnotíme situaci regionu Slovensko – východ tak, že zde neexistuje „organizátor společenství (OS) = leader = klíčový hráč = ústřední postava = regionální manažér“ nebo skupina 3-8 lidí, kteří chtějí a mohou ovlivnit dění altruisticky ve prospěch „jejich území“ – Slovensko-východ<sup>179</sup>. Také z rozhovorů a ze zkušeností v projektu NORRIS (North Hungary and Košice Bilateral Regional Innovation Strategy Project - Projekt bilaterální regionální inovační strategie severního Maďarska a Košic), usuzujeme, že aktéři jsou spíše pasivní. Aktivní jsou tí, kteří mají pozitivní výsledky (mají se čím pochlubit) a tyto je „pohánějí“ vpřed, pomáhají jim překonávat překážky. V sumáři analýzy rozhovorů (s. 149) je proto „hledání pozitivní zpětné vazby“ důležitou aktivitou s vlivem na regionální rozvoj. Vědomosti získané také interakcí sektorů a snahou o pozitivní vazbu pomohou překonat nedůvěru a vytvoří prostředí pro „objevení se“ – OS. Efektivitu jsme zařadili hned mezi první výsledky proto, protože je určující. Neexistuje partner, který tento pojem nezná. Pro každého to může v různé situaci znamenat něco jiného a pokusy o „standardizaci“ jsou oprávněné

---

<sup>179</sup> Založení Košice IT-Valley v roce 2007 může být prvním zlomem. Za předpokladu, že nezůstane jen u plánů, tento dlouho plánovaný projekt by splňoval podmínku existence OS. V tomto případě by to byla Technická univerzita v Košicích a hlavně její zaměstnanci, kteří už několik desítek let pracují na vytvoření vhodného institucionálního prostředí pro spolupráci. Spolupráci, která přinese prospěch všem zúčastněným stranám a území s jeho obyvatelstvem.

IT Valley funguje jako sdružení právnických osob (7 podnikatelských a 2 univerzity a samospráva - TU v Košicích, UPJŠ v Košicích, KSK, Siemens PSE, Ness Slovakia, Slovak Telecom atd.) s cílem rozvoje území východního Slovenska.

co se týče ukazovatelů kontroly, hlavně finanční. Pohled z úrovně regionu nemůže být omezen jen na finance. Pochopitelně je to také samotný výstup např.: vybudovaná silnice, kvalitnější služby v nemocnicích. Respondenti to všeobecně nazývají „požadavek“. Ekonomové potom hovoří o hledání zdrojů pro tyto potřeby, v našem případě u VS a SS. Přes relativně krátké období výzkumné práce a průzkumu (celkem 4 roky) konstatujeme tato zjištění:

- Zdroje, které v prvé řadě chybějí, jsou lidské zdroje. Sociální kapitál jednotlivců, kteří mají kreativní myšlenky, nestačí.
- Musí existovat sociální kapitál kolektivu, který tyto kreativní myšlenky vděčně přijme a nabídne na trhu služeb (veřejného obstarávání).
- Vzniká tu však rozpor mezi kreativními myšlenkami a jimi vznikající novou zodpovědností, které se mohou aktéři bránit a být opatrní.
- Proto OS produkuje a přijímá pozitivní zpětnou vazbu, to jsou hlavní znaky, podle kterých OS rozeznáme. V současnosti je takových kandidátů několik, ale žádný nedosahuje vlivu požadovaného od OS.

### **8.3 Interpretace výsledků – Sbližování názorů obou sektorů**

Proč se dva sektory (veřejný a soukromý) rozhodnou spolupracovat? Jaké jsou vzory chování se? Na čem je založeno chování se trhovými subjekty? Široký diapazon schopností, úmyslů a faktorů pro chování se je následkem transformačních změn a reakcí jednotlivců a zájmových skupin na tyto změny a žádoucí přeměny směrem k rozvoji regionu (spíše endogennímu, přestože se někteří se spoléhají pouze na exogenní).

Veřejný sektor má pro vstup do partnerství následující motivy:

- ve škále od 1 do 10 jsme motivováni vytvářet partnerství na úrovni 8,
  - je to naše chuť a vůle,
  - našim zájmem je dát podnět pro potenciálního partnera, aby se stal členem partnerství,
- dosažení cíle ve vyšší kvalitě a rychleji.

Podotýkáme, že absentuje motiv jako splnění „předvolebních slibů“ nebo „programu, agendy strany“, jednoduše splnění veřejného zájmu, přání občanů. Podobně chybí jednoznačná prezentace motivu větší efektivity při realizaci společných projektů, také motiv využití zdrojů soukromého sektoru není prezentován jako prvořadý.

Soukromý sektor má následující motivy pro pracovní propojení se s veřejných sektorem:

- sociální zodpovědnost za zaměstnance,
- firemní kultura je spojena s charitou i navzdory alternativním nákladům,
- existuje preference regionálního rozvoje,
- spekulace,
- výlučně osobní důvody,
- prestiž v komunitě,
- již existující zákazníci,
- existuje poptávka po službách veřejného sektoru
- existující legislativa pro veřejný sektor je výzvou,
- je to zajímavá oblast,
- Evropská Unie podporuje veřejný sektor,
- soukromý sektor má veřejnému co nabídnout,
- je to nová příležitost

soukromý sektor je efektivnější (v managementu).

Z výše uvedených odpovědí, které sumarizují motivy pro vstup do partnerství, se vymořuje kontroverze v motivech pro vstup do PPP. Rozpor mezi tím, co respondenti považovali za správné - tj. VS má mít zájem na spolupráci (citáty z rozhovorů 14 a 4, viz. Tabulka 26), má ji iniciovat a tím, co deklarují představitelé VS. Představitelé VS prokazují menší počet motivů, které jsou vzory chování se. To ale ještě nemusí znamenat a dokazovat menší zájem nebo menší aktivitu v iniciování partnerství. Také navzdory uvedené výhradě můžeme konstatovat, že ve zkoumaném období nastal spíše opačný jev. Tento jev spočívá ve skutečnosti, že SS má zájem na získání finančních zdrojů a to především z EÚ. Proto se právě SS více orientuje k VS. Ve světle těchto skutečností je vlastní názor na tento jev ambivalentní:

- Za prvé pozitivní vzhledem na čerpání zdrojů EÚ a pomoc regionu.
- Za druhé negativní, protože vede k menší snaze VS o spolupráci – VS cítí, že SS je „podřízený“ a dává se impuls ke korupčnímu chování se.
- Za třetí pozitivní aj negativní ve vztahu k vytváření sítí, partnerství, která mají buď pozitivní motivy, a proto také vliv na rozvoj regionu nebo mají negativní motivy (egoistické nebo blízke nečistému altruizmu<sup>180</sup>). Tímto zdůrazňujeme

---

<sup>180</sup> KOLVEKOVÁ, G. 2004. Altruism, social potential and regional development. In Agricultural Economics – Zemědělská ekonomika, Volume 50, 2004, Ročník 50, 2004. Česká akademie

důležitost sociálního kapitálu jednotlivce a sociálního kapitálu kolektivu a také kulturního kapitálu, výchovy a vlivů celospolečenského vývoje, který je zároveň příčinou i důsledkem v koloběhu rozvoje území.

**Tabulka 26** Konceptní karta k tematické oblasti B

B. tematická oblast: jaké pokusy o sblížení sektorů už proběhly?		
Zdroj dat	Člen instituce (pozice)	Událost, citát, názor, jev
Rozhovor č. 14, s. 5	SS (ředitel)	„ <b>Myslím si, že jsou odsouzeni ke konvergentnímu přístupu k sobě</b> , protože VS má jen omezené zdroje, které se vytvářejí se z podílových daní obyvatelstva příp. určité části státního rozpočtu příp. také ze strukturálních fondů EÚ, ale jsou to omezené zdroje. Ale myslím si, že podobně i SS zase nemají takovou míru zakázek jakou by mohly mít v takovém objemu.“
Rozhovor č. 4, s. 4 a 9	SS (zaměstnanec)	„ <b>Myslím si, že VS je tlačěn do toho, aby přilnul k SS</b> “ „VS je podle mně tlačěn také ze strany státu, aby si ty peníze hledal sám a tzn., aby opravdu navazoval spolupráci s firmami, které mohou zaplatit ty jeho projekty.“
Rozhovor č. 3, s. 10, 9	SS (ředitel)	Chybí: „...pozitivní zpětná vazba.“ Přebytek: „... příliš vysoká politika...“, „v samosprávě jsou blíže k problémům...“
Rozhovor č. 4, s. 6	SS (zaměstnanec)	Chybí: „...společný partner, známý, který by je dal dohromady.“ Chybí: „... ty nepůjdeš nikam, na tobě nezáleží.“
Rozhovor č. 6, s. 6	SS (ředitel)	Chybí: „... není prostor.“ Na diskusi o PPP, přestože s partnery z obou sektorů jsou denně v kontaktu.
Rozhovor č. 7, s. 4	VS (referent)	Chybí: „... schopnost oslovit, nějak vést, nějakým směrem. Učinit nějaký závěr, ... finalizovat to.“

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tyto výsledky o motivech platné pro Slovensko jsme porovnali s podobným výzkumem uskutečněným v Německu výzkumníky jako Steffenhagen<sup>181</sup> (viz. Tabulka 12 Možná orientace cílů zúčastněných aktérů PPP, s. 57). Porovnáním zjistíme rozdíly v názorech obou sektorů. Za prvé, veřejný sektor poskytuje méně motivů pro vytvoření

zemědělských věd – Ústav zemědělských a potravinářských informací, Praha. pp. 450-457, ISSN 0139-570X.

<sup>181</sup> STEFFENHAGEN, H. (1997). Endbericht. Gestaltung der Zusammenarbeit von kleinen und mittleren Unternehmen und öffentlichen Körperschaften (Kommunen, Länder) bei der Übernahme von öffentlichen Aufgaben.“, Aachen, Endbericht zum AiF-Forschungsvorhaben Nr. 10593N/2, s. 20



partnerství, než soukromý sektor. Pochopitelně méně motivů neznámá, že tyto nejsou dostatečné pro reálné skutky v PPP. Navíc existují rozdíly v názorech na PPP na jednotlivých úrovních jako jsou stát, kraj a obce a jiní zástupci VS. Za druhé, soukromý sektor se jeví být více motivován na spolupráci a prokazuje větší zájem o spolupráci. A zároveň jsou zde spekulace, kterých se sice všichni respondenti obávají, ale někteří se k nim přiznávají. Co je pozitivní a mělo by se chválit je, že výsledky poskytují důkaz o tom, že sektory se opravdu sbližují a směřují ke spolupráci, řečeno slovy respondent/ky: „Veřejný sektor je odsouzen přilnout k soukromému.“ a soukromý sektor k veřejnému.

Svou roli při sbližování se sektorů hrají také schopnosti jejich představitelů. V tabulce (s. 136) jsou citáty prezentovány schopnosti, které chybějí. Takto identifikované bariéry většinou poukazují na kulturní kapitál např.: rozhovor č. 3, chybí zpětná vazba hlavně ta pozitivní, není zvykem pochválit, dále poukazují na sociální kapitál např.: rozhovor č. 4, chybí společný známy, který by podpořil vytvoření nové sítě, podobně poukazují na efektivitu např.: rozhovor č. 7, chybí schopnost vést a finalizovat, co je pro dokončení výstupů podstatné. Tímto ilustrujeme vazbu na koncepční rámec práce, jeho význam a správnost použití pro tento výzkum.

PPP funguje jako zprostředkovatel na trhu „vlastností“ mezi VS a SS – vyměňují se, obchodují se vlastnosti, schopnosti a zručnosti „celých institucí – jako živých organismů“ – můžeme to nazvat „agregovaný trh pracovních síl“ nebo „trh agregované pracovní síly“. Zjistili jsme, že při budování partnerství PPP se vytváří takový „trh agregované pracovní síly“, kde se poptávají a nabízejí ne jednotlivé pracovní síly, ale celé kolektivy pracovníků institucí, které uskuteční dohodnuté aktivity. Tento trh (trh veřejného obstarávání) zatím nefunguje dostatečně pružně. Zřejmě z důvodu motivů a cílů PPP. Proto zůstává nezodpovězená otázka - Jsou tyto motivy také součástí užitkové funkce představitelů jednotlivých sektorů? Táto otázka by byla vhodná na další samostatný průzkum.

Odpověď na výzkumnou otázku: jaké pokusy o sbližování sektorů již proběhly?:

Sbližování probíhá přirozeně. Můžeme ho rozdělit na tři způsoby:

„a“ - buď je VS tlačěn sbližovat se s SS,

„b“ - nebo SS má více motivů, větší motiv k spolupráci s VS,

„c“ - nebo konvergence – vzájemné sblížení se.

To poslední je žádoucí, vzájemná konvergence by zajistila partnerské postavení. Ostatní možnosti zapříčiňují vztahy podřízenosti a nadřízenosti, konkurenční vztahy (tyto popisují respondenti a tím potvrzují hypotézu, že sblížování sektorů probíhá nerovnoměrně), které neumožní shodu v cílech a ono pověstné „tahání za jeden konec – stejným směrem!“ Konvergence se v dnešních podmínkách východního Slovenska spíše nevyskytuje. Z průzkumu jsme nabyli přesvědčení, že je tomu tak hlavně z důvodu neexistence OS – organizátora společenství a atmosféry důvěry. Tyto dvě příčiny mají za následek slabý regionální rozvoj, nižší efektivitu poskytovaných služeb atd.

#### **8.4 Interpretace výsledků - Cíle PPP**

*„Pokládám [PPP] za užitečné,  
protože umožní dát do souladu zájmy a cíle  
a prostředky zúčastněných stran ve prospěch občanů.“*

(rozhovor č. 10, s. 1) hovoří vedoucí zaměstnanec veřejného sektoru.

Tento citát vystihl podstatu PPP, které označuje jako nástroj na dosažení cílů. Část výsledku týkající se cílů partnerství jednoznačně směřují k oblasti literatury zkoumané v části zabývající se efektivitou (s. 68). Proto pokud zjišťujeme, co si potenciální partneři představují pod pojmem efektivita, ptáme se nepřímou na jejich cíle a možné neshody při jejich stanovování a dosahování.

Ohledem cílů partnerství byly v průzkumu zjištěny shodné názory respondentů z obou sektorů. Tyto se dotýkaly povahy veřejného a soukromého sektoru:

- VS: „Už z té podstaty, že to je soukromý a veřejný sektor, ziskový a neziskový. Podnikatel má možná při té konkrétní akci jiný cíl, co se týče zisků a tam mohou nastat nějaké neshody, ale to se potom řeší konkrétně na každé akci.“ (rozhovor č. 7, s. 9) hovoří pracovník středního managementu
- SS: „Už z povahy cílů. Osobně si myslím, že cíle veřejného sektoru jsou vždy více společenské, více sociální a u soukromého sektoru jsou to spíše nějaké individuální cíle, cíle té firmy. A méně sociální, spíše je cílem nějaký prospěch pro danou společnost, nějaký benefit pro ni. Také ve způsobu realizace, strategie a dosažení cesty, jako dosáhnout cíle. Může dojít ke konfliktům nejen při stanovení cílů, ale i při stanovování způsobu, kde veřejný sektor, podle mně,

neuvažuje tak efektivně jako soukromý sektor. Zdrojem neshod může být také, pokud je potřebné se nějak sladit a dohodnout. Pokud se to udělá hned na počátku precizně, potom už by k neshodám nemělo dojít.“ (rozhovor č. 9, s. 8) hovoří pracovník top managementu.

Respondenti správně vycházejí z rozdílnosti institucí, které už podle přídavného jména sledují jedna soukromý cíl a druhá veřejný zájem. V rozhovoru 7, se respondent vyjádřil, že veřejný sektor je neziskový a soukromý ziskový a to může způsobit problém, který jak naznačuje respondent z rozhovoru 6, je spíše neřešitelný: „Jak jsme uváděli, pokud není jednotný cíl, společné zájmy, tak to partnerství nemá ani význam dále budovat. Je to odsouzeno k zániku, myslím. I když někdo tvrdí, že se to nějak dá, obrousí-li se třecí plochy, tak to může fungovat. Já si myslím, že to nejde.“ (rozhovor č. 6, s. 4) hovoří pracovník top managementu.

Také respondent 9 přiřadil veřejnému sektoru cíle: sociální, společenské a soukromé individuální cíle. Tento respondent byl na rozdíl od respondenta 6 optimistický a uvedl, že na počátku precizně vytvořená dohoda umožní fungování partnerství. Z toho vyplývá, že stanovení cílů může být v souladu s optimistickým nebo pesimistickým scénářem.

Poté, co se ve zkoumaném vzorku našel shodný názor na nestejně zaměřené cíle, zjistili jsme také odlišný názor na cíle ohledně očekávané ceny, rychlosti a řízení.

#### Názor respondenta z veřejného sektoru:

- „to jsou příčiny toho, zda je to levnější nebo dražší a zde se vracíme k debatě, kterou jsme vedli i předtím, že reálné hodnoty jsou nejdůležitější, protože pokud nejsme v něčem odborníci, těžko dokážeme posoudit, zda je to drahé nebo ne ... Zde je velký problém, těžko.“ (rozhovor č. 2, s. 5) hovoří pracovník nižšího managementu

#### Názor soukromého sektoru:

- „VS očekává maximální vstřícnost a na druhé straně si myslím, osobně to tak cítím, že zanedbává management jako takový, ale je to přirozené, je možno to cítit více ve VS, nedokážu posoudit, zda je tomu v SS stejně. Je možné, že v SS je to jiné, ale běžný člověk očekává, že dostane více než nabízí. To může nastat, chce-li VS dosáhnout úpravu stavu, ale nechce nič nabídnout, je to vlastně to samé, jakoby SS očekávala jen finance a žádný jiný benefit. Pokud nechce ničím

jiným přispět, může to způsobit problém v PPP...“ (rozhovor č. 3, s. 10) hovoří pracovník středního managementu soukromého sektoru

Opětovně respondenti ukončili tuto část výpovědi spíše pesimisticky, názorem, že může vzniknout problém a konflikt při sladování cílů partnerství. Zřejmě oba respondenti vycházeli z vlastní minulé zkušenosti a z poznání potenciálních partnerů na tomto území ovlivněném změnami, kterými prošlo od roku 1989. Je zajímavé, že pouze jeden respondent uvedl konkrétně, že jde o to, zda je poskytování statků a služeb levnější nebo dražší. Ostatní se přímému vyjádření k finančním otázkám konfliktů při sladování cílů spíše vyhnuli, neuváděli je jako by byly nepodstatné.

Dále jsme analyzovali výsledky průzkumu v tematické oblasti C – příčiny neshod v cílech partnerství (Tabulka 27 Koncepční karta k tematické oblasti C). Obvykle jde o konkurenční vztahy např.: v rozhovoru č. 12 respondent uvádí, že vstupuje ještě třetí osoba. Dále jsou konkurenčním vztahem různé ceny. V této souvislosti zůstává vždy nejisté, jaká bude reálná cena, i navzdory ukazateli PSC (respondentům, s výjimkou respondentů pracujících v bankovním, finančním sektoru, je málo známy způsob jeho výpočtu), který je dostatečně přizpůsoben k odhadu rizik, některým se obtížně předchází. Použijíc slova respondenta z rozhovoru č. 14: „Největší katastrofou je to, pokud partner udělá stavbu nekvalitně a přicházejí sankce za něco konkrétního.“<sup>182</sup> Tehdy přichází na řadu jako vysvětlení „jiné vidění cíle“, hovoří respondent z rozhovoru č. 7. Každý partner vidí cíl svou "optikou" a proto si ho jinak vysvětluje (a také kvantifikuje). To souvisí s formálními a latentními cíli partnerů, které naznačuje respondent z rozhovoru č. 8 (Tabulka 27). Předcházet těmto neshodám ve stanovování cílů je možno více způsoby, například setkáváním se a komunikací.

Setkávání se má mít cíl. Někdy se cíl lépe naplní neformálním setkáním, jindy stačí telefonát nebo e-mail.

---

<sup>182</sup> Jak jsme již uvedli, A. Wynne upozorňuje na možné chyby při využívání ukazatele PSC.

**Tabulka 27** Koncepční karta k tematické oblasti C

C. tematická oblast: jaké jsou příčiny neshod v cílech partnerství?		
Zdroj dat	Člen instituce (pozice)	Událost, citát, názor, jev
Rozhovor č. 12, s. 7	VS (vedoucí zaměstnanec)	„Obvykle tam vstoupí ještě třetí osoba, která bude poukazovat na ještě výhodnější možnosti spolupráce...“
Rozhovor č. 8, s. 9	VS (ředitel)	„Pokud jde do formálního projektu, zajímá ho to, aby měl zapláceno za práci a potom se mu nechce na tom podílet... těžko říci, jaké jsou příčiny.“
Rozhovor č. 7, s. 13	VS (referent)	Setkání: „... výroční setkání v rámci nějaké výzvy žadatelů“ určitého regionu, „workshopy, možná nějaké informační dny...“
Rozhovor č. 13, s. 10	SS (ředitel)	Setkání: „... je důležitá komunikace a být při věcích hned od počátku.“, aby se zajistila návaznost.

*Zdroj: vlastní zpracování*

Odpověď na výzkumnou otázku: Jaké jsou příčiny neshod v cílech partnerství? Důležitá a přirozená příčina vyplývá z povahy institucí veřejného a soukromého sektoru. Jedna má v popisu práce naplňovat veřejný zájem a druhá soukromý, altruistický a egoistický. Z toho plyne, že při kompromisech v partnerství se uplatňuje tzv. nečistý altruismus (Kol'vecková, 2004)<sup>183</sup>. V záplavě cílů, které mají jednotliví partneři, musí převládnout deklarovaný cíl PPP. Zajistit, aby různé druhotné cíle včetně latentních nebyly prosazované na úkor primárního cíle, je složité. Příprava optimistického, pesimistického a nakonec také reálného scénáře může pomoci překonat neshody při doladování cílů. Prvořadý je opět OS – organizátor společenství, který může v PPP ovlivnit atmosféru a kulturu konkurenčních vztahů, za předpokladu, že disponuje charakteristikami skutečného OS. Charakteristiky jsou popsány v části 4.1 o teoriích sociálních sítí. OS

<sup>183</sup> KOL'VEKOVÁ, G. 2004. Altruism, social potential and regional development. In Agricultural Economics – Zemědělská ekonomika, Volume 50, 2004, Ročník 50, 2004. Česká akademie zemědělských věd – Ústav zemědělských a potravinářských informací, Praha. pp. 450-457, ISSN 0139-570X.

Altruismus jako pojem definuje sociologický slovník takto: „morální princip předepisující potlačit vlastní egoismus, nezištná služba bližnímu, ochota obětovat vlastní zájem ve prospěch jiných, mravní princip, podle kterého je blaho jiného a on sám mravně důležitější než moje vlastní já a vlastní blaho, resp. reálné chování se vědomě nebo nevědomě založené na těchto principech nebo jim zodpovídajícím.“ (MAŘÍKOVÁ, 1996, s. 51)

Encyklopedie všeobecné psychologie hovoří o altruismu jako o prosociálním chování: „Jde o chování se ve prospěch druhé osoby, často spojené také s osobními obětmi, vystupuje buď jako součást kooperace, nebo tehdy, když se dá za kooperaci očekávat vysoká odměna a za nespoupráci trest“ (NAKONEČNÝ, 1997, s. 337).

Chápání altruismu je různé, můžeme rozlišit dva póly: „čistý altruismus, kde reálný skutek dávání zlepšuje blahobyť dárce, nečistý altruismus, kde je zlepšený blahobyť příjemce zobrazen v užitkové funkci altruisty.“ (WICINAS, 2001)

používá komunikační nástroje, které mají mít na základě zjištění z rozhovorů tyto atributy:

- kontinuitu od začátku,
- plánovitost formálních setkání,
- cílevědomost i při neformálních setkáních,
- vývoj komunikace.

### **8.5 Interpretace výsledků - Podpora ze strany různých institucí**

*„...je dost málo seminářů na toto téma,*

*kde by se jednotliví účastníci mohli lépe seznámit s ostatními zkušenostmi,*

*protože - nebudeme si předstírat - západní Evropa je v tomto dále – řádově dále.“*

(rozhovor č. 14, s. 3) hovoří vedoucí zaměstnanec soukromého sektoru.

Ač byl počáteční citát jednou z reakcí na otázku - Jaký typ událostí považujete za smysluplný pro setkávání se s partnery? Respondent odpověděl, že jsou to také odborné typy událostí tj. semináře. Na otázku - jaká je podpora ze strany státu a jiných institucí? - zněla odpověď stejného respondenta takto: „Prozatím minimální. Stát se nechová korektně vůči XX-VS ani XX-VS a už vůbec ne vůči konkrétním institucím. Neplní tu míru státnosti, kterou by mohl z hlediska své funkce plnit. Velmi často narážíme na partikulární politické zájmy a dokonce na osobní zájmy představitelů státu a státních institucí.“ (rozhovor č. 14, s. 4) hovoří vedoucí zaměstnanec soukromého sektoru. Touto odpovědí se představitel SS shodl s představitelem VS (viz rozhovor 8, Tabulka 28 Koncepční karta k tematické oblasti D). Názor o „trpení partnerství“ doplnil respondent takto: „...ale občas jsou s tímto i špatné zkušenosti. Stát nemá příliš chuť,... dávat vůbec pravomoci a finance a další směrem dolů.“ Na základě těchto výsledků jsme usoudili, že podpora je spíše nepostačující.

Další výsledky průzkumu - přímé výpovědi respondentů ve vztahu k podpoře ze strany státu a jiných institucí? - doplnily dílčí odpověď na otázku: jaká je podpora ze strany státu a jiných institucí? - z přehledu literatury (s. 66).

Respondenti vnímají následující vlastnosti podpory:

- finanční,
- byrokratická,
- vlastní,
- mediální,

- vyhledávaná a očekávaná.

Dále podporu přibližují citáty (Tabulka 28 Konceptní karta k tematické oblasti D).

**Tabulka 28 Konceptní karta k tematické oblasti D**

D. tematická oblast: jaká je podpora ze strany státu a jiných institucí?		
Zdroj dat	Člen instituce (pozice)	Událost, citát, názor, jev
Rozhovor č. 8, s. 11	VS (manažér)	Podpora všeobecně: „V mnohých případech bere stát to partnerství jako nějaké utrpení, mám takový divný pocit.“ Podpora finanční: „...v mnohých projektech je „zabíjäcké“ spolufinancování.“
Rozhovor č. 10, s. 9	VS (vedoucí zaměstnanec)	Podpora výkonu: „...pokud se některá organizace zabývá jistou speciální činností, jsou v tom dobří odborníci, ...“

Zdroj: vlastní zpracování

Celkově je podpora vnímána spíše jako nedostatečná. Proto jsme se spolu s respondenty zamysleli propagací jako jednou z forem podpory konceptu PPP. Propagace je zároveň také odpovědí na otázku, jak tyto dva sektory spojovat, sblížovat. Respondenti se shodli, že by bylo užitečné rozšířit propagaci o PPP a to přinejmenším z dvou hlavních důvodů: (1) aby se dozvěděli nebo si připomněli výhody „férového“ partnerství, (2) aby byla příležitost setkat se s potenciálním partnerem, seznámit se a dostat impuls přemýšlet o PPP více konstruktivně a seriózně.

Výsledkem analýzy je návrh, aby bylo dotazníkem (příloha H) důsledněji ověřeno, která forma propagace vyhovuje potenciálním partnerům. Návrh otázky do dotazníku, který bude uskutečněn v rámci projektu VEGA 1/4587/07<sup>184</sup> - Možnosti využití institutu veřejně-soukromého partnerství (PPP) při realizaci regionální politiky územní samosprávy<sup>185</sup>:

1. Jakou formu získávání vědomostí o veřejně-soukromém partnerství upřednostňujete? (Můžete zatrhnout nejvíce tři kategorie.)

- Brožurky, příručky a letáky
- Seriál článků v Hospodářských novinách
- Seriál článků v Poradci Podnikatele
- Seriál článků v jiném časopise, prosím uveďte název:

<sup>184</sup> VEGA – Vědecká grantová agentura projekt schválila. Začíná roku 2007 a řešení potrvá do roku 2009.

<sup>185</sup> Possibilities to use the model of Public-Private Partnership (PPP) for the realization of the regional policy by the local governments

- Podnikatelské snídaně – 3 hodiny – s cílem setkání se s potenciálními partnery
- Půldenní školení – 4 hodiny
- Jednodenní školení – 8 školení
- Víkendové soustředění a trénink – 2 dny x 8 školení
- Distanční školení (e-mailem, korespondenčně) – 7 dní
- Seminář za účasti zástupců veřejného sektoru s možností osobního.
- Televizní nebo rozhlasový program.
- Žádnou formu neupřednostňuji - nepotřebuji tyto informace
- Jiná forma, prosím uveďte:

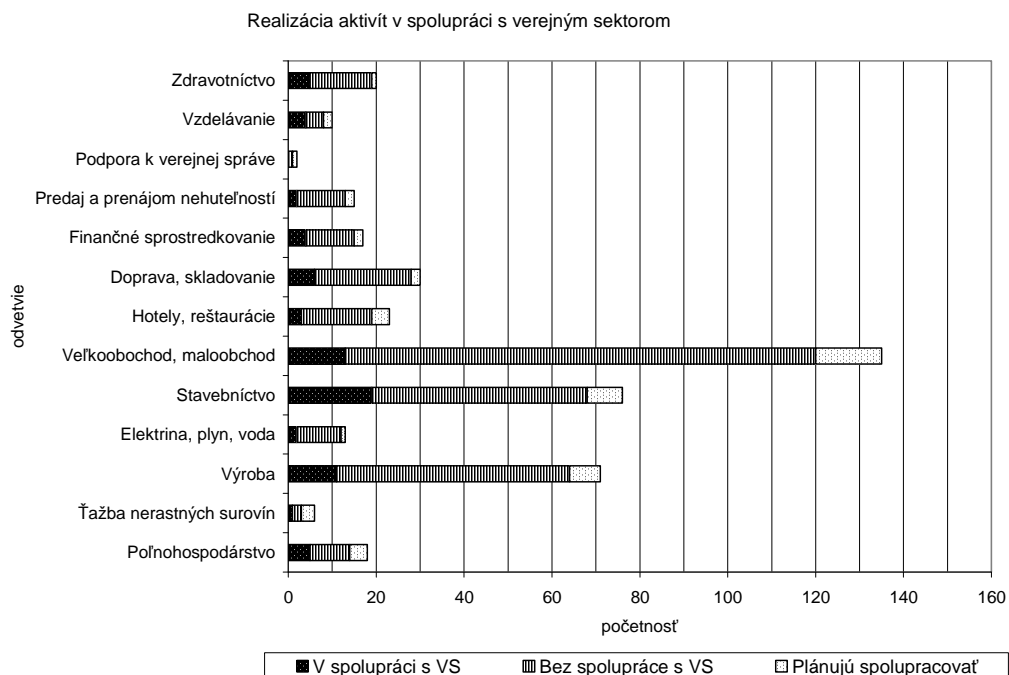
Prozatím bol uskutečnen dotazník v rámci projektu VEGA 1/2557/05– „Teoretické a metodologické aspekty institucionální podpory podnikání, jako faktor oživení podnikatelského prostředí východoslovenského regionu“, kde byli respondentům - malým a středním podnikatelům (MSP) – zástupcům soukromého sektoru položeny tyto dvě otázky:

1. Realizujete některou ze svých aktivit ve spolupráci s VS?
  - Ano, realizujeme.
  - Ne, nerealizujeme.
  - Plánujeme realizovat.
  
2. Při spolupráci s veřejným sektorem na společném projektu byste očekávali:
  - Zlepšení realizace projektu prostřednictvím motivované a angažované spolupráce s institucí veřejného sektoru,
  - Zlepšení realizace projektu prostřednictvím podpory na vyšší politické úrovni,
  - Zlepšení realizace projektu prostřednictvím překonání vzájemných překážek a ztotožnění se s partnerem z veřejného sektoru prostřednictvím podílu na zisku.
  - Zisk imidže.
  - Vznik kontaktů a vztahů.
  - Otevření nových trhů.
  - Zvýšení podílu na trhu.
  - jiný názor, a to: (prosím uveďte):

V první otázce jsme zvolili kontingenční tabulku podle proměnné odvětví, ve kterém malý a střední podnik (MSP) realizoval svou činnost. Výsledky ilustrujeme graficky (Graf 7 Spolupráce malých a středních podnikatelů s veřejným sektorem (N=549)). Největší míru spolupráce vykazalo odvětví stavebnictví, tak jak jsme předpokládali. Překvapením bylo odvětví velkoobchod a maloobchod, které svou četností následovalo za stavebnictvím. Třetí činnost, která vykazovala spolupráci s veřejným sektorem, byla výroba.



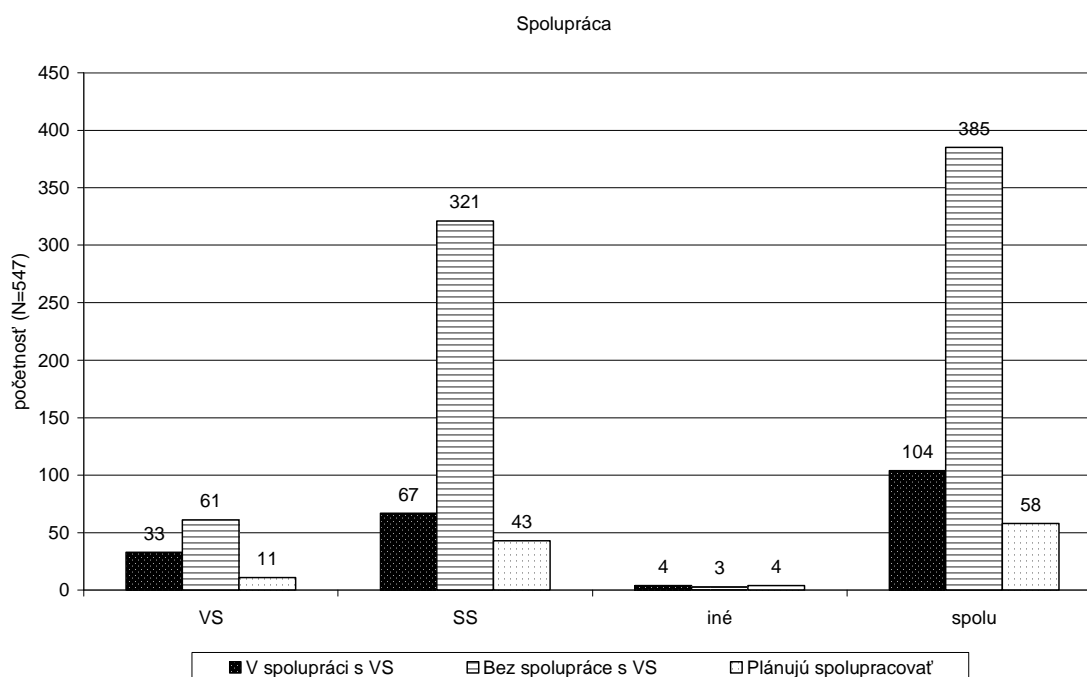
**Graf 7 Spolupráce malých a středních podnikatelů s veřejným sektorem (N=549)**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Zajímavý výsledek byl získán v kontingenční tabulce (ilustruje ji Graf 8 Spolupráce a nespoupráce) pro stejnou otázku, ale nová proměnná je sektor, ke kterému se respondent sám zařídil. Z četnosti odpovědí vyplývá, že každý sektor (doprava, výroba atd.) se více spoléhá v první řadě sám na sebe.

**Graf 8 Spolupráce a nespolupráce**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Výsledky druhej otázky jsme zhodnotili slovně. Většina respondentů hodnotila následující očekávání jako velmi důležitá:

- Zisk imidže.
- Vznik kontaktů a vztahů.
- Otevření nových trhů.
- Zvýšení podílu na trhu.

Ostatní možnosti byli podstatně méně důležité.

Je zřejmé, že podobné otázky je nutno klást také veřejnému sektoru, tzn. co očekává VS při spolupráci s SS?

Odpověď na výzkumnou otázku: jaká je podpora ze strany státu a jiných institucí?

V ČR asociace PPP zajišťuje úlohu koordinátora. Vzhledem k tomu, že členy asociace jsou podnikatelské subjekty, odpovídá jejich úloha již popsanému „c“ způsobu sblížení se sektorů (část 6.3). VS zastupuje PPP centrum, které propaguje a metodicky usměrňuje. Existencí těchto dvou institucí a jejich vzájemnou interakcí ČR dospívá ke vzájemnému sblížení sektorů, ke konvergenci a tím se omezuje vznik vztahů podřízenosti a nadřízenosti (ty nemají v partnerství místo). Konstatuji, že z tohoto důvodu ČR dosahuje o něco lepších výsledků v přípravě PPP projektů než dosahuje SR, ale hlavně v přehlednosti a transparentnosti procesů souvisejících

s implementací PPP. Prozatím na Slovensku existuje organizace s názvem "Partnerství pre prosperitu", její činnost nemá žádný protipól ve VS (kromě MF SR) a proto převládá „b“ způsob sblížení sektorů, kdy SS má více motivů k spolupráci. Nezanedbatelná je také podpora ze strany EÚ a EIB. Tato podpora je na území Slovenska motivující, ale sama o sobě málo účinná, podle odpovědí respondentů.

## **8.6 Interpretace výsledků - Výhody a nevýhody spolupráce**

Vycházíme-li z oblasti literatury uvedené jako „rozvoj regionů“, které hlavní témata jsou: disparity, kvalita života a teorie pólů rozvoje, potom můžeme hledat odpověď na otázku, v jaké míře může pomoci partnerství ke zlepšení situace v regionu? Nejprve se respondenti mohli vyjádřit k úrovni poskytovaných veřejných statků. Otázka byla položena velmi volně a byla přijata jako uvolňující otázka. Odpovědi na ni většinou poukazovaly na nespokojenost s úrovní poskytovaných statků. Negativa a příčiny špatného stavu viděli respondenti v lidském faktoru, vlivu transformačního procesu, tragédii úplatků, intenzitě aktivit a podobně. Někteří podotkli, že PPP může tuto situaci zlepšit. Jeden z prezentovaných názorů byl opačný v tom smyslu, že uváděl „zaostalost regionu“ jako výhodu spočívající ve skutečnosti, že jsme si nepoškodili historický ráz krajiny a zároveň nám zůstalo místo spíše pro sofistikovanější výroby, než pro výroby s nízkou přidanou hodnotou.

V závěru rozhovoru se respondenti pokusili vyjádřit své postřehy, vnímané při spolupráci. Výhody spolupráce jsou často vnímány na různých úrovních:

- - z geografického hlediska – na regionální a příhraniční úrovni
- - a také na obchodní úrovni.

Tyto výhody byly nejčastěji identifikovány soukromým sektorem, jak to dokumentují některé z přímých výpovědí respondentů (Tabulka 29 Konceptní karta k tematické oblasti E). Pěkné vyjádření vyplynulo z rozhovoru č. 10, kde jsme se dozvěděli, že partnerství nám zrealňuje sebehodnocení regionu. Skutečně nastavuje zrcadlo tomu, jakou identitu má region tj. jaké partnery je schopen přilákat.

Aspekt příhraničního regionu byl hodnocen ve vztahu k Maďarské republice negativně tj. v Maďarsku se podle úsudku respondentů zdá, že mají lepší výsledky ve spolupráci (pro toto tvrzení chybí důkaz). Naproti tomu na Slovensku je synergický efekt málo zřejmý. Přes různá negativa byli respondenti optimističtí a dokládali svůj optimismus např.: historicky metropolitní povahou města Košice, které jako pól rozvoje

by mělo zajistit rozvoj celého území východu Slovenska. Nakonec rezonovala také myšlenka vzájemné pomoci, která svým způsobem vyjadřuje smysl PPP.

**Tabulka 29** Koncepční karta k tematické oblasti E

E. tematická oblast: jiné		
Zdroj dat	Člen instituce (pozice)	Událost, citát, názor, jev
Rozhovor č.10, s. 11	VS, (vedoucí zaměstnanec)	„Každé partnerství se zahraničními partnery a nejen s nimi, zrealňuje sebehodnocení toho regionu. Někdy může být velmi nízké, nebo velmi vysoké a nemusí být reálné. Ale zrealňuje to sebehodnocení.“
Rozhovor č.7, s. 19	VS, (referent)	Nevýhoda: „...neznalost těchto procesů“
Rozhovor č.8, s. 14	VS, (ředitel)	Nevýhoda: „Pokud každý bude prosazovat své osobní zájmy, a nebude společný cíl, tak se ničeho nedosáhne.“
Rozhovor č. 14, s. 8	SS (ředitel)	Výhoda: „Ukrajina ještě nemá tak dobře zažitou obchodní infrastrukturu, takže kdo bude chtít nastoupit na východní trhy, měl by nastupovat z východního Slovenska.“
Rozhovor č. 13, s. 14	SS (ředitel)	Výhoda: „...relativně blízko jsou v podstatě 3 státy. My vlastně s nimi také takto spolupracujeme, protože v...“
Rozhovor č. 9, s. 17	SS (ředitel)	Výhoda nebo nevýhoda: „...vše se točí okolo financí, ale zřejmě to odsud vychází. I charakter té spolupráce.“

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na druhé straně existují předsudky ke spolupráci, vyjádřeno např. respondentem z rozhovoru č. 1, s. 3, VS: „A v případě malých obcí se k tomu přidružuje také jako nálepka „to jsou panské manýry“, které vlastně vymyslel někdo z anglosaských zemí nebo někdo z EU a ti nám to budou vnucovat. A z pohledu firem je tam zase vidět neúčelnost, tj. řeknou si, proč bych to měl já dělat, jaký z toho budu mít jakože konkrétní užitek, zisk?, když to vlastně většinou fungovalo jako skryté sponzorství. Tzn., že já budu nějakým způsobem zneužitý pro potřeby samosprávy., tj. něco jako dobročinnost nebo sponzorství. Tj. ve většině případů v minulosti partnerství takto fungovala, to znamená že se primátor obrátil na firmu, aby zajistila nějaký „happening“ nějaké kulturní léto, aktivitu, něco z vlastních zdrojů jako sponzoring.“

## 8.7 Analýza výsledků všech tematických oblastí

Tato část byla věnována prezentaci redukovaných, syntetizovaných výsledků (Tabulka 30 Sumář analýzy rozhovorů), které byly zprostředkovány hloubkovou analýzou. Z výsledků vyplývá závěr, že aktéři vnímají nedostatky, resp. potřeby spolupráce. Aby dosáhli své vlastní zájmy, musí spolupracovat, ale způsoby spolupráce (např. formou PPP) se realizují podmínkách východního Slovenska ve zkoumaném období obtížně.

Tabulka 30 Sumář analýzy rozhovorů

<b>Téma</b>	<b>Souhrn odpovědí (citáty)</b>	<b>Interpretace a komentáře</b>
<b>Vědomosti</b>	Příležitost k diskusi a interakci, SS vnímá PPP jako příležitost, Koncept je málo propagovaný a definice není ustálená	Koncept PPP se nevyužívá, nebo nevyužíváme plně jeho výhody, Vědomosti jsou slabé, přetrvává nedůvěra
<b>Sbližování</b>	Trhové podmínky a legislativa, Nedostatek zdrojů na straně VS, Chybí organizátor společenství (schopnosti)	Nedostatečné využívání PPP, Efektivita je nízká.
<b>Cíle PPP</b>	Altruismus a egoismus, Latentní a formální cíle jsou protichůdné, Konkurenční vztahy, omyl subjektivity	Cílená setkání, Neefektivita v reálných hodnotách
<b>Podpora</b>	Jen formální podpora, chybějící veřejné statky, malý zájem zúčastněných stran	Různé formy propagace, zaostalý región
<b>Výhody a nevýhody spolupráce na východe Slovenska</b>	Kultura egoizmu, nízká sebedůvěra, málo pozitivních příkladů a zkušeností, ochota resp. neochota obsažená v sociálním kapitálu	Hledání pozitivní zpětné vazby a podpory směřované k nečistému altruizmu a efektivitě, Rozvoj regionu

Zdroj: vlastní zpracování

Sumář výsledků za všechny tematické oblasti vyjádřil, že:

- vědosti byly hodnoceny jako slabé,
- sbližování bylo označeno za nevyhnutný jev, který hledá svůj nástroj na realizaci, vzhledem na paměťovou stopu zanechanou historií na zkoumaném území,
- cíle spolupráce byly vyhodnoceny jako nejasně formulovatelné v případě dvou rozdílných sektorů, resp. přístup k jejich formulaci byl vnímán spíše pesimisticky (pesimistické scénáře),
- podpora byla průzkumem potvrzena jako nepostačující.

## Vhodnost použití modelu PPP v projektech zaměřených na dopravu

Některé z nejdůležitějších problémů, které budou ovlivňovat výběr preferované formy PPP pro projekty v oblasti dopravy, jsou velikost a sféra projektu, možnosti použití poplatků a požadovaný rozsah přenosu rizika. Hlavní a vedlejší trasy silnic jako i systémy hromadné dopravy jsou vhodné pro tradiční smlouvy veřejného obstarávání, protože provozní náklady na správu jsou podle typické kalkulace nižší v porovnání s kapitálovými náklady při výstavbě.

Podstatným rozšířením existujícího obvyklého přístupu je tradiční veřejné obstarávání, kde je snaha přenést rizika spojená s návrhem a výstavbou na soukromý sektor prostřednictvím smluv s pevně stanovenou cenou. V těchto případech zůstává zodpovědnost za údržbu a správu infrastruktury na veřejném sektoru. V některých případech, obzvláště při výstavbě hlavních silničních tahů, může být plánováno uhradit část nákladů z poplatků uživatelů. Například, mosty a tunely jsou zvláště vhodné ke zpoplatnění, protože za použití zpoplatněné silnice se získává jednoznačný užitek, který převažuje nad jinou alternativní cestou. Za těchto podmínek, musí veřejný rozhodnout zda přenese zodpovědnost za financování projektu a výběr poplatků na partnera ze soukromého sektoru.

V Evropě již byly implementovány různé typy smluv PPP. Koncese na zpoplatněné dálnice jsou ve všeobecnosti vhodné tam, kde partner ze soukromého sektoru bude financovat hlavní silniční síť, vybírat mýto a snášet rizika spojené s poptávkou po dopravě. Smlouvy BOT jsou výhodnější tam, kde soukromý sektor obdrží poplatky od uživatelů zprostředkovaně přes veřejný sektor, ale veřejný sektor bude financovat projekt a přijímá riziko spojené s poptávkou. „Stínový poplatek“ při koncesi DBFO je pravděpodobně více vhodný tam, kde soukromý sektor přijme určité riziko spojené s poptávkou po dopravě, ale poplatky od uživatelů nejsou požadovány. Víceero projektů hlavních silnic bylo na tomto základě uskutečněno v Anglii, Finsku, Skotsku, Španělsku a Portugalsku a strana soukromého sektoru byla placena na základě tzv. „stínového mýta“. Avšak v souvislosti s tímto přístupem existuje řada nevýhod, včetně většího stupně poptávkového rizika snášeného veřejným sektorem a faktem, že motoristé neplatí ekonomické náklady zabezpečování infrastruktury, v důsledku čeho investice do infrastruktury nemohou být rozumně umístěny.

Menší projekty jsou vhodnější k tradičnímu smluvnímu obstarávání a není pravděpodobné, že by byly vhodné pro jiné formy PPP, pokud by se nesloučily do většího kontraktu s větším významným prvkem.<sup>186</sup>

### **PPP jako nový faktor ovlivňující rozvoj příhraničních regionů - Konkrétně poznámky k institucionálnímu rámci PPP v oblasti dopravy**

Se zřetelem na stav v procesu před integrací Slovenska do evropských struktur vypracovalo MDPT SR<sup>187</sup> ... usnesením č. 21/2000 „Aktualizaci a rozpracování zásad státní dopravní politiky SR“, jako základní systémový materiál resortu dopravy.<sup>188</sup>

V rámci tohoto materiálu byly důležité následující body:

- systémové řešení zpoplatnění dopravní činnosti (daně, poplatky) a s tím související cenotvorby
- využívání komparativní výhody geografické polohy státu s odpovídajícím kvalitním propojením dopravní infrastruktury s evropskou dopravní sítí.
- Aktivní účast dopravního faktoru při tvorbě celostátních a regionálních rozvojových programů ve smyslu zásad státní dopravní politiky a vytvářením podmínek pro koncepci a realizaci regionálních dopravních politik.

K těmto „programům“ dopravních politik by se měl přizpůsobit institucionální rámec vznikajících PPP s působností například v příhraničních regionech: Východního Slovenska, Západní Ukrajiny a Severovýchodního Maďarska. Tyto regiony trpí nepostačující infrastrukturou, kterou by mohli vybudovat jako partneři v rámci modelu PPP. Pro zjednodušení uvažujme o založení PPP za účelem výstavby infrastruktury např.: rychlostní komunikace mezi Košicemi a Miškovcem. Jak víme, silnice mezi Košicemi a Maďarskou hranicí by byla klíčovou pro využívání košického letiště, které zvyšuje svou kapacitu a stává se tak dopravním uzlem důležitým pro mezinárodní obchod mezi Evropou a Ruskem, střední Asíí a Dálným Východem. Také z tohoto pohledu je možno najít partnery pro alianci a financování. Nezanedbatelný, a zároveň použitelný argument pro zdůvodnění efektivní PPP, je také fakt, že se letiště staly po roce 2005 samostatnými komerčními subjekty s účastí státu (pozemky letišť).

---

<sup>186</sup> Guidelines for successful Public – Private Partnerships. March 2003. European Commission Directorate-General Regional Policy. [online] Publikované 2003. [12.03.2003]. Dostupné z <[http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docgener/guides/PPPguide.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/guides/PPPguide.htm)>, s. 26-27.

<sup>187</sup> MDPT SR – Ministerstvo dopravy, pôšt a telekomunikácií Slovenskej Republiky

<sup>188</sup> Aktualizácia národnej stratégie ISPA sektor dopravy, Ministerstvo dopravy, pôšt a telekomunikácií, December 2001, s. 5

Slovenská republika už při přípravě projektů do programu ISPA počítala s pomocí MFI a v dlouhodobější perspektivě uvažovala také o veřejně-soukromém partnerství v případě výstavby a údržby dálnic. Slovenská republika chce využívat následující zdroje financování dopravní infrastruktury: státní rozpočet, půjčky z mezinárodních finančních institucí a jiných finančních institucí, státní dluhopisy, zvažovaná účast soukromého sektoru, strukturální fondy (pro projekty regionálního rozvoje). Dlouhodobějším cílem financování výstavby dálnic je jejich zpoplatnění podle naježděných kilometrů, co na Slovensku připadá v úvahu, podle zpracovaných studií firem DORSCH CONSULT Mnichov, EMPÍRIS Bratislava a PARKMAN Velká Británie, nejdříve v roce 2007. Ve studiích zpracovatelé doporučovali založení samostatné společnosti na zpoplatnění dálnic na státně-soukromém partnerství, která by převzala zodpovědnost za údržbu a provoz vybudovaných dálnic, jako i výstavbu všech nových dálnic. Soukromý společník v podobě Národní dálniční společnosti (NDS) od roku 2005 převzal zodpovědnost za finanční plánování a management. Na hodnocení fungování této společnosti je prozatím brzy.

## **8.8 Zjištění v koncepčním rámci po analýze**

Získané vědomosti z průzkumu jsme vložili do výsledků z přehledu literatury a do koncepčního rámce, který jsme doplnili o nově zjištěné fakty. V závěru analýzy prezentujeme souhrn, klíčové body a důsledky pro budoucí veřejně-soukromá partnerství a jejich podporu ze strany obou sektorů tak, aby si šly „vzájemně vsříct“.

Jádrem výsledků je efektivita, respektive výsledek dosažený vynaloženou námahou. Společnost žijící na určitém území se snaží o vyšší kvalitu života pro sebe sama. Aby se jí to podařilo, musí „si pomoci“. Hledat efektivitu při dosahování určitého stupně kvality života<sup>189</sup> je náročné.

Každý si uvědomuje důležitost efektivitu a každý aktér ji má na zřeteli. Zjištění z hloubkových rozhovorů naznačila, že efektivitě brání kulturní bariéry<sup>190</sup>, které nedokáží překonat ani manažérské zručnosti.

---

<sup>189</sup> KOEVEKOVÁ, G. 2002. Úroveň vyspělosti regionů z hlediska kvality života. In National and Regional Economics IV [CD-ROM]. Herľany. ISBN 80-7099-923-3, s. 292-296.

<sup>190</sup> Jak jsme uvedli v kapitole o koncepčním rámci – I. Numazaki (s. 98) dává za příklad kulturní zvyky tchajwanských obchodníků. Na Slovensku jsou tyto zvyky jiné než v Asii. Na druhé straně, pokud se Slovinci proslavili také za hranicemi Slovenska (např.: Fero Fenič, podnikatel v oblasti dokumentaristiky – filmu v ČR), potom museli přijmout kulturní zvyky a do jisté míry se přizpůsobit zemi, novým podmínkám. Okolnosti podnítily ke tvorbě osobních sítí, které dále dotvořily lokální síť. Je teda možné uvažovat o nových podmínkách na Slovensku, které by příznivě ovlivnily vývoj kulturního kapitálu



Výsledná efektivita se snižuje proto, že efektivita sociálního a kulturního kapitálu snižují efektivitu ekonomického kapitálu. Co podporuje tvrzení komutativního zákona při sčítání těchto proměnných v rovnici Objem kapitálu = EK+KK+SK.

Výsledkem je doplnění koncepčního rámce (Tabulka 31 Doplnění koncepčního rámce, Obrázek 8 Schéma pojmů – koncepční rámec po analýze) o hnací a brzdící síly, které byly v regionu identifikovány hloubkovými rozhovory. Mnoho autorů píše o výpočte efektivity proti které stojí brzdící síly (Tabulka 31 Doplnění koncepčního rámce). Podstatná je reálna efektivita, která je podmíněna nevědomostí, nevyužitím sociálního kapitálu – SK a pravidel jeho fungování<sup>191</sup> a slabou podporou kulturního kapitálu.

**Tabulka 31 Doplnění koncepčního rámce**

Hnací síly	Brzdící síly
→	←
1. efektivita ekonomického kapitálu 2. efektivita z pohledu času 3. efektivita z pohledu zdrojů 4. reálná efektivita	1. nevědomost 2. nevyužití sociálního kapitálu (SK) 3. slabá podpora kulturního kapitálu (KK) 4. chybějící organizátor společenství (OS)

*Zdroj: vlastní zpracování*

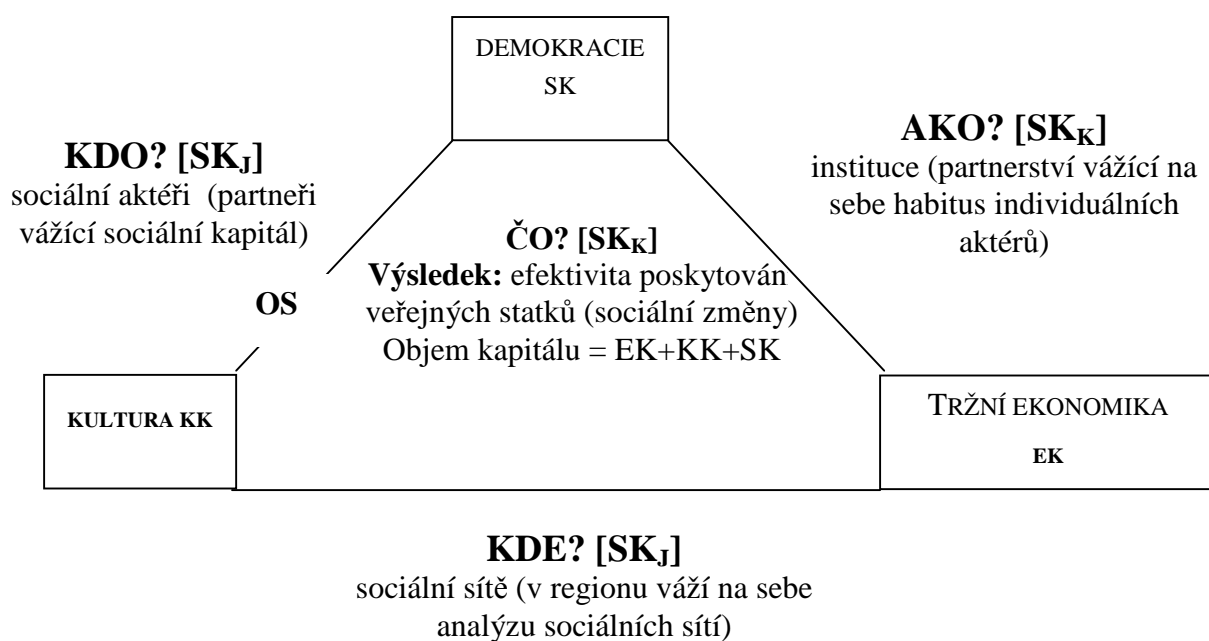
Organizátor společenství OS<sup>192</sup> se včleňuje mezi KK a SK (Obrázek 8 Schéma pojmů – koncepční rámec po analýze), využívá neformální a formální setkání. Ve zkoumaném regionu OS chybí a chybí dostatečná různorodost „setkání“ pro vytváření sítí a zlepšování KK a SK. Instrukce, činné na území Slovensko- východ, v současnosti pomáhají příliš málo, resp. jejich výsledky při šíření poznatků a zručností se projevují nedostatečně v ukazatelích regionálních disparit.

(KK). Dokázali by OS přinést „nový KK“, který by motivoval ke tvorbě osobních sítí a následně zdravých lokálních sítí?

<sup>191</sup> Čtyři klíčová pravidla: (1) Poznat osobu, která nám může pomoci. (2) Být ve spojení (sociálním a technickém) s danou osobou, časově přesně ji zastihnout. (3) Zainteresovat danou osobu, aby byla ochotná vložit se do řešení problému. (4) Bezpečnost a důvěra ve vztahu, aby byla zajištěna schopnost učení se (jeden od druhého) a kreativity.

<sup>192</sup> Kultura sítě je ovlivnitelná hlavně z pozice ústředních postav nebo hraničních manažérů (viz s. 90).

**Obrázek 8 Schéma pojmů – koncepční rámec po analýze**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Po analýze byl vložen nový koncept, který byl dán do souvislost se schématem pojmů, znovu byly objasněny koncepty ve vztahu k podobným konceptům, termínům v literatuře (Tabulka 32 Koncepční rámec - Legenda k schématu pojmů po analýze).

Je možno argumentovat, že se doposud zdůrazňoval jen ekonomický kapitál a jeho nedostatek v regionu východního Slovenska. Finanční faktor byl prvořadým důvodem zaostávání regionu. Opomínal se sociální kapitál a jeho fungování v kulturním prostředí relativně mladé „demokracie“, kterou spoluvytváří nová generace. Proto existuje „nový sociální kapitál“, nový koncept „kulturního kapitálu“, který zosobňuje OS – organizátor společenství. Tento rozšířil původní koncepční rámec. Důsledky pramenící z fungování OS v různých podobách např.: nové PPP nebo uvedené Košice IT-Valley mají dopad na kulturu území (pokles předsudků při spolupráci) nebo na důvěru při spolupráci.

**Tabulka 32 Konceptní rámec - Legenda k schématu pojmů po analýze**

Koncept	1. Klíčový	2. podpůrný	3. spojovací
Název konceptu	- Teorie pólů rozvoje (Perroux, F.)	- Přístup ke společnosti (Novák, M.) - Sociální kapitál (Bourdieu, P.)	- Instituce (Williamson, O.)
Limity konceptů a práce	Bariéra přílišné abstrakce.	Je problém vyjádřit a zachytit všechny vstupy do procesů, výstupy jsou někdy snadněji měřitelné.	Velmi dlouhé období zkoumání a pozorování.
Výzkumné otázky	VO 1: sblížení sektorů – Kdo? Jak?	VO 3: podpora – efektivita – Co? Jak?	VO 2 a VO4: vědomosti a neshody – Kde? Jako?
Odpovědi	Probíhá a zvažuje se také aplikace dluhopisů při financování projektů PPP, čím by se aktivizovala větší část SK.	Nevyužití SK, které přispívá k neefektivitě. SK se využívá obtížně, protože období po transformaci je ještě stále institucionálně málo zralé, chybí organizátor společenství (OS).	Nevědomost, která brzdí rozvoj.
Co už práce neukáže	Jaké jsou právní aspekty PPP? Zodpovědnost?	Existují koncese – kolik kontrol uzávěrek střeží jejich efektivitu, komu podléhají UVO?	Standardy, manuály, vzory smluv – jejich aplikace v regionech? – jejich efektivita v různém SK?

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na začátku práce jsme uvažovali o klíčovém konceptu teorie pólů rozvoje, které na Slovensku logicky znamená Bratislava – jeden existující pól a Košice – druhý potenciální pól rozvoje. Jako podpůrné koncepty byli využity: přístup ke společnosti a sociální kapitál. Jejich důležitost spočívala v charakteru vývoje území, tj. vývoj označený transformací z plánované na tržní ekonomiku a také transformace institucí politických a kulturních. Spojovacím konceptem byl koncept nové institucionální ekonomie, který svými čtyřmi stupni pomohl dotvořit komplexní pohled na zkoumaný problém tj. jak zlepšit situaci v regione východního Slovenska? Konceptní rámec se po analýze změnil o jednu položku – OS – organizátor společenství. Jako prvek, který v je konceptním rámci je přehlednutelný nebo ztotožnitelný se sociálními aktéry. Mimo konceptního rámce, v realitě, při vývoji území v budoucnosti to není prvek, ale člověk

resp. skupina lidí, která přebudovala část společnosti, například také prostřednictvím nástroje Veřejně-soukromého partnerství.<sup>193</sup>

Dodejme, že institucionální rámec jsme zkoumali z pohledu aktérů modelu veřejně-soukromého partnerství, protože instituce jsou složeny z aktérů. Aktéři vytvářejí „sociální sítě“, které mohou být do jisté míry kopírovány institucionálním rámcem. Institucionální rámec nemůže postihnout celou škálu sociálních sítí, ačkoli je jimi ovlivňován. Každé Veřejně-soukromé partnerství (PPP) je složeno z jiných aktérů, a proto není možné sestavit jeden neměnný institucionální rámec. Jisté zevšeobecnění nabízejí principy sociálních sítí, které jsou základem budování institucí.

### **Závěrem k analýze**

Protože vědomosti o veřejně – soukromých partnerstvích byly průzkumem prokázány jako slabé, resp. PPP se často zaměřují s jinými formami spolupráce, je vhodné, aby se tato forma spolupráce prezentovala jak veřejnému tak i soukromému sektoru. Jednoznačným závěrem je potřeba obeznámení se s konceptem veřejně-soukromého partnerství především reálnými činy, fungujícími PPP nebo formou krátkých školení nebo propagačních setkání, které by zároveň iniciovali nové partnerství. Případně množství plánovaných setkání, školení a podpůrných aktivit. Vydání informačních materiálů, poskytnutí prostoru pro prověřování si spolehlivosti, důvěryhodnosti partnerů.

---

<sup>193</sup> Argumentujeme, že vývojové trendy budou užitečné pro zlepšení pochopení např.: „organizační transformace“ „implementace PPP“ (Příklad Clark, E. a Soulsby, A. (1995) Transforming former state enterprises in the Czech Republic, Organisation Studies, Vol. 16, No. 2, 215.)

## 9 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Z důvodů návaznosti doporučení jsme sumarizovali hlavní tvrzení, známé jako teze, disertační práce. Následně jsme pojednali o validitě a reliabilitě zjištění a tvrzení, nabídli jsme kritiku k vysvětlení analýzy. Závěry a doporučení byly strukturovány v hodnotící tabulce. Poté jsme kriticky zhodnotili problémy týkající se realizace závěrů nebo některých doporučení.

Tezí práce bylo - implementací PPP přispět k řešení problémů příhraničních regionů trpících zaostalostí. Ze studie, jejímž cílem bylo prozkoumat možnosti implementace modelu PPP na území východního Slovenska, vyplývá souhrnné hodnocení (Tabulka 33 Hodnotící tabulka pro oblasti A, B, C, D, E).

Tabulka 33 Hodnotící tabulka pro oblasti A, B, C, D, E

<b>A. tematická oblast: jaké jsou vědomosti o modelu PPP?</b>		
<b>Opakující se myšlenky</b>	<b>Téma</b>	<b>Doporučení</b>
Reálná efektivita, spolupráce je problematická kvůli komplexnosti projektů.	Vědomosti o modelu PPP jsou slabé.	Zavést do praxe komparátor veřejného sektoru prostřednictvím finančních institucí podporujících projekty PPP.
<b>B. tematická oblast: jaké pokusy o sblížení sektorů už proběhly?</b>		
<b>Opakující se myšlenky</b>	<b>Téma</b>	<b>Doporučení</b>
Ambivalence motivů pro PPP.	Sbližování sektorů.	Setkání, aktivizace (zakládání klubů a jiných institucí) a podpora endogenních sil jak doporučuji i pro oblast E.
<b>C. tematická oblast: jaké jsou příčiny neshod v cílech partnerství?</b>		
<b>Opakující se myšlenky</b>	<b>Téma</b>	<b>Doporučení</b>
Cíle formální a latentní. Konkurenční vztahy.	Neshody a události.	Sledovat ukazatele SK popsané v analytické části (SNA, Teorie her, teorie rozhodování). Ukazatele se váží k událostem a setkávání se, interakci partnerů. Hledat pozitivní zpětnou vazbu.
<b>D. tematická oblast: jaká je podpora ze strany státu a jiných institucí?</b>		
<b>Opakující se myšlenky</b>	<b>Téma</b>	<b>Doporučení</b>
Nedostatek podpory, lidé, kteří akceptují zákony.	Existující legislativa versus praxe.	Propagace a školení tak, jak to navrhuji v otázce pro dotazník.
<b>E. tematická oblast: jiné</b>		
<b>Opakující se myšlenky</b>	<b>Téma</b>	<b>Doporučení</b>
Výhody spolupráce známe, ale jsme skeptičtí („nedokážeme překročit vlastní stín“).	Kultura.	Podpora endogenních sil v oblasti kultury jako „podhoubí“ pro fungování sociálního kapitálu.

Zdroj: vlastní zpracování

Kognitivní závěry jsme shrnuli do následujících bodů:

1. Hypotéza uvádějící, že vědomosti o modelů veřejně-soukromního partnerství jsou slabé, se potvrdila. - Reálná efektivita znamená v praxi rozpor mezi plánovanými vstupy a výstupy a po realizaci zjištěnými hodnotami vstupů a výstupů. Z důvodu komplexnosti projektů PPP je odhad ovlivňován různými riziky. Tato jsou podstatnou položkou v ukazateli PSC. Riziko změn zohledňuje právě doporučený PSC, který na území východního Slovenska není dostatečně znám. Podobné hodnocení společností INEKO bylo uskutečněno v roce 2005 a výsledky publikovány v roce 2006<sup>194</sup>. Ve studii uvedeného institutu bylo uskutečněno toto hodnocení prostřednictvím vnitřní výnosové míry a čisté současné hodnoty. Tyto ekonomické propočty nezahrnují očekávaná rizika. Zpráva neuvádí PSC, neuvádějí jej ani experti společnosti, kteří hodnotili reformy. Komparátor veřejného sektoru – PSC, uvedený v hodnotící tabulce, oblast A, jako doporučení, může být problém realizovat zvláště v počátcích, protože do roku 2006 neexistoval vhodný tzv. referenční projekt. Navíc poměrně náročná analýza a posuzování rizika působí na první pohled odstrašujícím dojmem a zdlouhavě. V konečném důsledku je tato metoda velmi přesvědčivá také z hlediska ambivalentnosti motivů, které jsou typické pro Sbližování sektorů (viz. Tabulka 33, oblast B).

2. Ambivalencie motivů se vícenásobně potvrdila:

- poprvé průzkumem této disertační práce,
- podruhé průzkumem INEKO<sup>195</sup>,
- potřetí při fungování veřejného obstarávání, podle zákona 523/2003 Z.z. novelizovaného kvůli aproximací práva s EU zákonem 25/2006 Z.z., se vyskytla kritika ze strany veřejnosti potvrzena prací Úřadu pro veřejné obstarávání.

Doporučením je pozitivně ovlivnit endogenní síly k aktivitě prostřednictvím zakládání klubů, sdružování se občanů v zájmu věci veřejných. Tento proces budování demokratických institucí po čtyřech desetiletích poznamenaných znárodněním, zakládáním družstev, kolektivizací, politickou vládou jedné strany a podobně, je obtížný. Obtížný pro posilování vnitřních sil regionů, které si zvykly na plánování a řízení z centra republiky. Od roku 1998 se stát začal zabývat decentralizací veřejné správy a v roce 2001 byla přijata koncepce decentralizace

---

<sup>194</sup> Zachar, D. (2006) Reformy na Slovensku 2005. Hodnotenie ekonomických a sociálnych opatrení (HESO). INEKO – Inštitút pre ekonomické a sociálne reformy. ISBN 80-89026-21-4

<sup>195</sup> „...je však otázkou, do jaké míry se podaří tyto projekty v SR efektivně manažovat (v době, kdy efektivně nefunguje ani samotný systém veřejného obstarávání)“ ibid.

a modernizace veřejné správy. Postupně následují další reformy jako fiskální decentralizace v roce 2004. Fungování institucí jako "Združenie miest a obcí Slovenska", "Vidiecky parlament", "Inštitút pre dobre spravovanú spoločnosť" atd. je dobrým začátkem v procesu budování demokratických institucí a jejich chování se.

Tyto instituce pomáhají spoluvytvářet doporučené „podhoubí“ kulturního kapitálu, který nemůže nebyť nepodobný tj. musí být podobný kulturnímu kapitálu pocházejícímu z minulého období. Tak, jak to tvrdí tzv. Závislost na cestě (path dependency). Jednoduše, občané v regionu nezmění své zvyky a chování „z večera do rána“. Proto existuje, jak tvrdí studie INEKO, „vysoká míra selhání veřejných projektů“ a jak potvrzuje průzkum této disertační práce, vysoká míra nedůvěry. Na druhé straně také odborníci ze studie HESO sdílejí shodný názor na to, že „Projekty PPP mohou být perspektivní cestou“ hlavně pro dobudování dopravní infrastruktury a v konečném důsledku, aby se zlepšila situace zaostalých regionů.

Zjistili jsme, že příčiny neshod v cílech partnerství složeného z veřejného a soukromého sektoru spočívají v jejich povaze. Zajímavějším zjištěním bylo, že většina respondentů si myslí, že tyto dvě protichůdné povahy sektorů mohou být překonány a společný cíl se může stanovit. Výjimečně respondenti tvrdili, že nepodaří-li se najít společný cíl na první pokus, tak obrušování ploch již nepřináší žádný dodatečný užitek.

Proto jsme v tabulce doporučili

- tzv. měření sociálních sítí metodami Social network analysis (rozhovory, interview), například: ukazatel násobnosti vazeb, reciprocity a síly vazeb. Údaje pro tyto ukazatele dokážeme získat například z navrhovaných otázek pro dotazník (příloze H)<sup>196</sup>, který se uplatňuje v projektu VEGA 1/4587/07 - Možnosti využití institutu veřejně-soukromého partnerství (PPP) při realizaci regionální politiky územní samosprávy.
- Měření důvěry (teorie her, game theory) je spojeno s ukazateli altruistického konání. Tyto zjišťujeme metodami poptávání, použitím otázek:

---

<sup>196</sup> Dotazník byl sestaven mimo jiného také na základě materiálu STEFFENHAGEN, H. (1997). Endbericht. Gestaltung der Zusammenarbeit von kleinen und mittleren Unternehmen und öffentlichen Körperschaften (Kommunen, Länder) bei der Übernahme von öffentlichen Aufgaben., Aachen, Endbericht zum AiF-Forschungsvorhaben Nr. 10593N/2, příloha

- a) typických pro Scotta, který se odvolává na Morena („Prosím vyjmenujte čtyři vaše nejbližší přátele“ (SCOTT, 2003)<sup>197</sup>),
- b) a otázek pro teorii her („Jak byste rozdělili peníze - 2\$ - mezi vás a vašeho partnera?“ (ENSMINGER, 2003, překlad)<sup>198</sup>).

Alternativou dotazníku mohou být hry, které ohodnotí jejich „altruistické“ zájmy<sup>199</sup>. Problémem je zachování anonymity účastníků. Takto by se mělo dospět k reálnému „krevnímu obrazu“ PPP<sup>200</sup>. Zjistili bychom: „...tři hlavní proměnné popisující vlastnosti a typ vztahů v sociální síti reciprocity, intenzitu a stálost vztahů. (Míra reciprocity vztahů ovlivňuje transakční náklady směny. Stálost vztahu je dána tím, jak často se lidé v něm vázaní kontaktují (aktivací vazby). Příbuzenské závazky trvají kupříkladu po celý život, jiné závazky jsou časově limitovány. Intenzita vztahu je mírou síly závazku ve vztahu. Nebo je intenzita mírou multiplexity vztahu, pak jsou rozvětvené vztahy intenzivnější, protože mívají difuznější charakter. )“ (BUŠTÍKOVÁ, 1999)

Také v případě Národní dálniční společnosti (NDS) doporučujeme uplatnit měření sociálních sítí a důvěry, abychom přímo ověřili altruistické zájmy například při vypisování tenderu. Je zřejmé, že NDS a její partneři s tímto „výzkumem“ by museli souhlasit. Proto uvedené doporučení směřuje k NDS, partnerům NDS a také mimovládním organizacím (např.: Transparency International<sup>201</sup>), které mají možnosti taková měření uskutečnit.

V rámci uvedeného výzkumu můžeme formou „her“ také hledat pozitivní zpětnou vazbu a organizátora společenství. Takový budoucí výzkum by mohl být nabízen jako

<sup>197</sup> SCOTT, J. Social Network Analysis: A Handbook, Analytic technologies, USA. [online] Publikováno 2003. [26.06.2003]. Dostupné z <<http://www.analytictech.com/mb119/tableof.htm>>.

<sup>198</sup> ENSMINGER, J. (2003) Altruism. ABC - Australian Broadcasting Corporation. Radio National. Radio Programs. The science show. [online] Publikované 2003. [4. 5. 2004]. Dostupné z <<http://www.abc.net.au/rn/science/ss/stories/s800726.htm>>.

<sup>199</sup> Chápání altruismu je různé, můžeme rozlišit dva póly: „čistý altruismus, kde reálný skutek dávání zlepšuje blahobyt dárce, nečistý altruismus, kde zlepšený blahobyt příjemce je zobrazen v užitkové funkci altruistu.“ (WICINAS, 2001, překlad autorky) In: KOLVEKOVÁ, G. 2004. Altruism, social potential and regional development. In Agricultural Economics – Zemědělská ekonomika, Volume 50, 2004, Ročník 50, 2004. Česká akademie zemědělských věd – Ústav zemědělských a potravinářských informací, Praha. pp. 450-457, ISSN 0139-570X.

<sup>200</sup> „Užití metod, které nabízí analýza sociálních sítí, lze kromě jiného i při analýze komunit nebo společenství v lokalitách, při výzkumu vztahů mezi organizacemi, firmami nebo formálními institucemi, resp. vztahů jejich významných zástupců. Mitchell (1969) [cf. Scott 1991] považuje za tři hlavní ...“ Buštková, L.: Analýza sociálních sítí, in Sociologický časopis 2/35, Praha. 1999.

<sup>201</sup> Organizace se zabývá veřejným obstaráváním například také v publikaci Beblavý, M. – Sičáková-Beblavá, E. (2006) Inštitucionálne dilemy pri zabezpečovaní verejných služieb, Adin, TIS, Prešov, ISBN 80-89244-10-6



tréninkový pobyt pro skupiny podnikatelů a zástupců veřejného sektoru. Cílem tréninkového pobytu, školení a propagace bude konvergence – Sbližování se sektorů.

Doporučení pro oblasti B a E (Tabulka 33) se prolínají. Zároveň jsme si vědomi, že aktivizace endogenních sil nenastane „obratem“ – platí ohraničení  $10^2$ - $10^3$  let, které uvádí také Williamson (2004) pro tzv. neformální instituce (viz. Obrázok 6 Williamson: Nová institucionální ekonomie, s. 109).

Dále navrhuje, aby se důsledněji ověřilo dotazníkem, která forma propagace doporučené v tématu D (Tabulka 33 Hodnotící tabulka pro oblasti A, B, C, D, E), vyhovuje potenciálním partnerům. Návrh otázky do dotazníku obsahuje propagaci formou letáků, školení, tréninků atd.<sup>202</sup>. Další navrhované otázky jsou v příloze H.

Předpokládáme, že většina podnikatelů upřednostní brožurky v případě, pokud nemá zájem rozvíjet spolupráci. Aby se zájem rozšířil, větší vliv by měly televizní nebo rozhlasové vysílání. Ti s reálnými úmysly pro partnerství budou požadovat víkendová soustředění a trénink nebo podnikatelské snídane, které mohou mít periodicitu.

Podhoubí tj. sociální kapitál je důležitý, z čeho vyplývá, že není, jako se říká, „vše o penězích“, ale „vše je v lidech.“ Plurál je namístě – jednotlivec může udělat krok ke zlepšení a to za předpokladu, že mu to dopřejí, umožní jiní lidé. Přejícnost je součástí kultury. Tuto můžeme podpořit a prezentovat věnováním zvýšené pozornosti úspěšným podnikatelům. Například ze strany VS – starosta ocení lístky na tribunu ke sledování Mezinárodního maratónu míru v Košicích (paralela s „podnikatelským maratónem“

---

<sup>202</sup> Dotazník bude uskutečněn v rámci projektu VEGA 1/4587/07 - Možnosti využití institutu veřejně-soukromého partnerství (PPP) při realizaci regionální politiky územní samosprávy. (Possibilities to use the model of Public-Private Partnership (PPP) for the realization of the regional policy by the local governments)

Doporučuji uspořádat semináře se skupinovými rozhovory zastřešeny projektem VEGA 1/4587/07

Hromadné nebo také skupinové rozhovory jsou „buď řízenou nebo neřízenou diskusí (na různém stupni), zaměřenou na určitý námět, který je zajímavý nebo významný pro skupinu i pro badatele.“ (Berg, 1995 In: Majerová, Majer, 1999, překlad). Skupinové interview pochází z anglického Focus Group a svoje opodstatnění našlo hlavně po druhé světové válce (Merton, R. K.) a později v oblasti marketingu (Lazarsfeld, P). Pro potřeby této práce je důležité zhodnotit, pro jakou příležitost chceme tento postup použít.

Podle Majerové a Majera se skupinové interview využívají:

- „při dokončování seznamu otázek pro individuální interview,
- při tvorbě otázek do dotazníku,
- pro získání orientace v nové oblasti výzkumu,
- pro hodnocení odlišností zkoumaných prostředí nebo sociálních skupin, obzvláště pokud se jedná o přechodné jevy nebo dostatečné seskupení osob,
- pro vytváření hypotéz, založených na rozdílnosti názorů zkoumané populace (hypotézy jsou později zpravidla ověřovány kvantitativním výzkumem)
- pro ověření interpretace výsledků předcházejícího nebo předcházejících výzkumů (jak účastníci těchto výzkumů hodnotí naše porozumění jejich názorů).“ (Majerová, Majer, 1999)

Následně hromadný rozhovor uskutečníme se zástupci VÚC<sup>202</sup>, MDPT, podnikateli regionu (stavební firmy), zástupci neziskových organizací a sdružení v dotčených regionech, vlastníci půdy, obyvatelé a jiní.

povinností). Očekávaným výsledkem je zvýšené sebevědomí regiónu v endogenních silách (vid'. Tabulka 33 Hodnotící tabulka pro oblasti A, B, C, D, E, téma E).

V souhrnu byla doporučení stanovena těmito principy:

- princip konvergence – vzájemného sblížení se sektorů
- princip pozitivní zpětné vazby (nečistého altruizmu)
- princip organizátora společenství – OS
- princip institucionálního kopírování

Z metodické stránky doporučení naznačujeme ukazatele, které u PPP projektů na území tranzitivní ekonomiky východního Slovenska mohou najít využití. Uvedeným poznáním podmínek vznikajícího a fungujícího partnerství dokážeme ovlivnit jeho nejslabší subjekty, aby neohrožovali společný cíl - všeobecně regionální rozvoj.

Pokus se má PPP správně vyvíjet, potom musí být v jeho strategii zahrnuta kontrola v podobě ukazatelů. Je zřejmé, že jeden ukazatel pro sledování vývoje PPP nepostačuje. O tom, které ukazatele zvolit, je možné vést sport. Avšak, vycházíme-li z předpokladu, že různé fáze vývoje PPP mají různý cíl, potom platí, že pro různé fáze vývoje a různé cíle musí existovat různé ukazatele.

Samostatně navrhujeme pro každou fázi vhodný ukazatele. Po prostudování mnohých zahraničních vzorových praktik navrhujeme, aby následující podnikatelské subjekty zřízené ve formě PPP využívaly při svém fungování kromě strategie také následující ukazatele. Ukazatele jsou navrženy jako vlastní originální přístup, který doplňuje již existující strategii ve formě tzv. typizovaného průběhu zřizování PPP.

Ve fázi „Analýzy a strukturování“ převládají neformální kooperační vztahy, které jsou rozhodující pro další vývoj podnikatelského subjektu. Aktéři partnerství se seznamují se vzájemnými možnostmi, potenciálem delegovatelných úkolů. Zjišťují vzájemné deficity, citlivost, ohled a jiné charakteristiky. Snaží se identifikovat riziko spojené s delegováním a ověřují si předpoklady pro spolupráci. Partneři budují důvěru, pravidla a normy, které se později promítají do vize a strategie. Přičemž vize je zřejmá. K této fázi přiřazujeme už výše uvedené ukazatele měření důvěry, měření sociálních sítí.

Ostatní ukazatele jen naznačujeme oblastmi.

K fázi „Příprava a marketing“ navrhujeme zaměřit ukazatele na:

- měření komunikace (informační management - IM, model tvorby mínění IM podle Malhotru)<sup>203</sup>,
- zkoumání integrity, „altruizmu“ (čistého nebo nečistého<sup>204</sup>) a kompetencí (sociálně-psychologický výzkum).

V této fázi dochází k dojednávání společných smluv. Převládá snaha o soulad při vykonávání jednotlivých úloh. Stanovují se cíle a opatření pro jednotnou strategii partnerství.

K fázi „Due Diligence a vyjednávání“ navrhuje ukazatele zaměřeny na:

- známe ekonomické údaje o rentabilitě, ziskovosti a podobně,
- analýzu poměru vynaložených prostředků k celkovému zisku.

V této etapě jsou pro jednotlivé specifické cíle navrženy varianty smluv, které jsou podrobeny ekonomické analýze a vybírá se optimální a vzájemně přijatelné řešení.

K fázi „Domluva a změna“ navrhuje ukazatele zaměřeny na:

- implementaci změny jako účelnost, účinnost, adaptabilita, flexibilita a jiné,
- přijetí tzv. internalizaci společné vize, strategie, hodnot a cílů (měření organizační „identity“<sup>205</sup>).

Existují výhody a nevýhody samostatně navržených ukazatelů, na které se odvolává téma C (s. 157). Podstatná je otázka: Kdo by měl vykonávat sledování těchto ukazatelů v jednom uceleném auditu?

1. Ukazatele sledované auditem, budou dělat aktéři partnerství (manažéři, ústřední nebo periferní postavy v síti). Je to výhodné, protože si tak více uvědomují dění v PPP. Audit umožňuje lepší kontrolu a cílevědomé směřování událostí. Zároveň existuje hrozba zkreslení údajů, jednostranného pohledu, pohledu lidí zevnitř.

Je možno argumentovat, že manažéři takového hodnocení uskutečňují. Ano, ale činí tak na základě intuice, která někdy selhává. Manažér nebo také všichni aktéři někdy nevědí, kde udělali chybu, nebo jak odstranit problém, případně jak dospět k

<sup>203</sup> MALHOTRA, Y. Knowledge Management & New organization Forms: A framework for business model innovation. BRINT Institute. The knowledge creating company. [online] Publikované 2000. [19.04.2004]. Dostupné z <<http://www.brint.com/members/01030526/businessmodelinnovation/>>.

<sup>204</sup> Jak je uvedeno v KOLVEKOVÁ, G. 2004. Altruizmus, sociálny potenciál a regionálny rozvoj. In Agricultural Economics – Zemědělská ekonomika, Volume 50, 2004, Ročník 50, 2004. Česká akademie zemědělských věd – Ústav zemědělských a potravinářských informací, Praha. ISSN 0139-570X, s. 450-457.

<sup>205</sup> Více o „identitě“ organizace uvádí například: BARNER-RASMUSSEN, W. – BJÖRKMAN, I. (2002) Knowledge sharing between MNC units: A social capital perspective. International and European Economic Studies. EIBA - European International business Academy. Papers. [online] Publikované 2002. [24.11.2004]. Dostupné na <<http://www.aueb.gr/deos/EIBA2002.files/PAPERS/W81.pdf>>.

efektivní změně. Často je problém latentní. V jiném případě může takové sledování ukazatelů přispívat k efektivnějšímu vyjednávání a snižovat tak transakční náklady.

2. Audit bude vykonávat nezávislá instituce (například univerzita). Výhodou nezávislosti je objektivita a úspora času pro manažera, který dostane hotové vyhodnocení. Nevýhodou mohou být počáteční těžkosti při výzkumu. Podniky nemusí být na uvedený typ spolupráce zvyklé.

„Věnování pozornosti osobním vztahům akceleroje učení se a zvyšuje efektivitu aliancí.“

(HUTT, M. D. – STADFFORD, E.R. – WALKER, B.A. – REINGEN, P.H. , 2000, s. 52, překlad)<sup>206</sup>

Specifikovaná strategie pro vznik a fungování potenciálního PPP je takto obohacena o ukazatele. Přínosem práce je doplnění existujícího typizovaného průběhu zřizování PPP o ukazatele, které je vhodné sledovat a vyhodnocovat. Vyhodnocení ukazatelů je auditem, který může kontrolovat a předpovídat stav PPP. Možno také konstatovat, že navrhované ukazatele mají blízko k přístupům měřícím výsledné chování se podnikem. Proto by bylo možno doplnit tyto ukazatele o některé další jako EVA, skórovací karty pro zájmové skupiny a mnohé jiné.

Závěrem zdůrazňujeme, že vlastnostmi PPP jsou interdisciplinarita a jedinečnost, které zákonitě vedou k modifikaci strategie.

Následně jsme pojednali o validitě a reliabilitě zjištění a tvrzení.

#### Problémy s realizací doporučení

Chceme se ujistit, že doporučení jsou praktická ve smyslu následujících bodů:

- stupeň podpory bude existovat identicky ze strany VS jako i SS
- nepředpokládáme žádný výrazný stupeň odporu k doporučením,
- dostupnost peněz a zdrojů k realizaci doporučení může být problematická, (například školení mohou být financována také v rámci výzvy projektů ESF, který může realizovat Technická univerzita v Košicích, Ekonomická fakulta),
- může se vytvořit podnik (SPV- účelově zřízená společnost nebo jiná agentura) pro realizaci doporučení, toto však není je nevyhnutné,

---

<sup>206</sup> HUTT, M. D. – STADFFORD, E.R. – WALKER, B.A. – REINGEN, P.H. (2000) Case study. Defining the Social Network of a Strategic Alliance. In: Sloan Management Review. Massachusetts Institute of Technology. Winter 2000, Volume 41, Number 2, ISSN 0019-848X, s. 51-62

- praktické a logické problémy s realizací doporučení určitě nastanou, a to jak předvídatelné tak nepředvídatelné,
- procesy (vykonávání sledování navrhovaných ukazatelů), u kterých mohou být doporučení dána zájemcem,
- časový rozvrh realizace bude záviset na zúčastněných stranách.

Podle Kepner, C.H. a Tregoe, B.B. (1965)<sup>207</sup> se technika identifikace potenciálních problémů aplikuje tázáním se na otázky v tomto pořadí (odpovědi jsou v tabulce níže, s. 166):

1. Jaké problémy se mohou vyskytnout, které by zabránily úspěšné implementaci doporučení? (seznam).
2. Odhadni, jaká je pravděpodobnost, že každý z těchto problémů nastane. Ohodnoť jejich pravděpodobnost škálou 0 (úplně nemožné) až 1 (absolutně jisté).
3. Pro každý z nejpravděpodobnějších problémů urči několik preventivních činů, které zabrání, aby problémy existovali.
4. Znovu ohodnoť pravděpodobnost, že problém se znova objeví i po preventivních činech, které se uskutečnily, znova přes pravděpodobnostní škálu.
5. Pokud je zůstatková pravděpodobnost, že problém nastane, ještě stále dostatečně vysoká, aby znepokojovala, potom připravte výjimečný plán. Tento určuje opatření, které učiníte, abyste minimalizovali následky problému, pokud nastane.

Doporučení po jejich úspěšné realizaci, které stojí v cestě jisté potenciální identifikované problémy (Tabulka 34 Potenciální problémy při realizaci doporučení), dokáží přínos koncepčního rámce této disertační práce.

---

<sup>207</sup> Kepner, C.H. - Tregoe, B.B. (1965) *The Rational Manager: A Systematic approach to Problem Solving and Decision Making*, London: McGraw-Hill. In Fisher, et.al., 2004:238

**Tabulka 34 Potenciální problémy při realizaci doporučení**

Seznam problémů	Odpovědi na otázky			
	2 – pravděpodobnost 0-1	3 - prevence	4 – pravděpodobnost 0-1	5 – minimalizace následků
Nedostatek financí pro realizaci propagace a školení	0,8	Kvalitní projekt např. na výzvu ESF.	0,3	Pravděpodobnost již není příliš vysoká.
Slabá odezva na propagaci.	0,8	Vícero kvalitních projektů použitých současně.	0,3	Pravděpodobnost již není příliš vysoká.
Neochota uplatnit ukazatele	0,3	Pravděpodobnost již není příliš vysoká.	-	-
PSC není možno vypočítat	0,3	Pravděpodobnost již není příliš vysoká.	-	-

*Zdroj: vlastní zpracování*

Celkový přínos disertační práce spočívá v inovativnosti koncepčního rámce, kde se uvažuje o aplikaci dluhopisů při financování projektů PPP, čím by se aktivizovala větší část sociálního kapitálu v regionu. Tento sociální kapitál je málo využit, co přispívá k neefektivitě. SK se využívá obtížně, protože období po transformaci zůstává stále institucionálně málo zralé. Nevědomost o konceptu PPP brzdí rozvoj, který by mohl být ku prospěchu regionu a zlepšit situaci ve kvalitě života jeho obyvatel. Zároveň by rozvoj východního Slovenska vytvořil druhý pól rozvoje po Bratislavském regionu, čímž by území republiky získalo na rovnováze v regionálním rozvoji.

## 10 ZÁVĚR

Identifikace širšího tématu bylo dáno zájmem o implementaci veřejně-soukromého partnerství (PPP) jak v soukromém sektoru tak i ve veřejném sektoru v SR. Proto strategická otázka disertační práce zněla:

„Je možné, aby PPP zlepšilo situaci v regionu?“

Na tuto otázku se odpovídá úsudkem a rozhodnutím, proto nebyla primárním cílem práce. Byla jejím motivem. Na konci disertační práce jsme se k této strategické otázce, položené v úvodu, vrátili a pokusili jsme se na základě nových vědomostí a porozumění získaného výzkumem, interpretovat úsudek o tom, jaké rozhodnutí by bylo vhodné přijmout ve věci zlepšení situace v regionu.

Nové vědomosti byly získány během hledání odpovědí na výzkumné otázky. Sesbírané údaje a analyzovaný materiál poskytly vysvětlení výzkumných otázek. Otázkami a analýzou jejich odpovědí byly vytvořeny výzkumné závěry, které sumarizují chápání procesů a dynamiky předmětu zkoumání. Následně byly načrtnuty doporučení, která ze studie vyplynula. Doporučení, praktické kroky, mohou v dlouhém časovém horizontu zajistit pozitivní vývoj na území Prešovského a Košického kraje.

Odpověď na strategickou otázku: Ano je možno zlepšit situaci v regionu východního Slovenska a to i použitím modelu PPP. Tento model se podaří aplikovat o to lépe, o co se na příkladech probíhající spolupráce VS a SS ukáží dobré výsledky a o co lepší bude jeho propagace a vědomosti o něm. Za předpokladu dostatečného zapojení kulturního a sociálního kapitálu dosáhneme lepšího využití ekonomického kapitálu (vlastního a cizího). Zastavíme pokles hodnot jako jsou důvěra a důvěryhodnost, jejich degradaci a znehodnocení. Stručné doporučení – více klubů a institucí, které pomohou zakořenit dobré vztahy a zvýší sebevědomí regionu. V důsledku toho budou občané považovat své rodiště za místo, které má nedostatky (např. v poskytování veřejných statků), ale stále za místo, kde se vyplatí zůstat žít. Podobně pragmatickým testem pro závěr je také propagace a školení ve věci modelu PPP, prostřednictvím kterého je možno zajistit nutné statky pro větší rozmach hospodářských činností (také PZI) a následného zvýšení životní úrovně obyvatelstva.

Tímto se endogenní síly regionu stanou ne brzdícím faktorem, ale faktorem povzbuzujícím rozvoj také s ohledem na příhraniční charakter zkoumaného území.

Neexistuje jediná správná cesta, kterou zlepšíme stav regiónu. Ani projekty PPP nejsou kouzelným receptem, uzdravujícím hospodářské neduhy zaostalých oblastí. Nepřešlapovat na místě, rozvíjet se, znamená zkusit využít nabízené výzvy a příležitosti, jednou z nich je také kopírování institucí, jakými jsou v práci identifikované veřejně-soukromé partnerství.



## 11 BIBLIOGRAFIE

Aglietta, M.: A Theory of Capitalist Regulation: the US experience, London: Verso, 2001, 390 s., ISBN 1859842682.

Aktualizácia národnej stratégie ISPA sektor dopravy, Ministerstvo dopravy, pôšt a telekomunikácií, December 2001.

Allen&Overy. Partnerství veřejného a soukromého sektoru. Právni analýza prevoditelnosti v České republice. [online] c2004 [cit 2006-03-27]. Dostupné z: <<http://www.pppcentrum.cz/res/data/001/000219.pdf>>

Asociace PPP. Prohlášení Asociace PPP. [online] 2004 [cit 2006-03-27]. Dostupné z: <[http://www.asociaceppp.cz/index.php?cnt=o\\_appp](http://www.asociaceppp.cz/index.php?cnt=o_appp)>

Auswaertiges Amt. German foreign policy. Development policy. Public Private Partnership. [online] Publikované 2004. [27.09.2004]. Dostupné z <[http://www.auswaertiges-amt.de/www/en/aussenpolitik/aussenwirtschaft/entwicklung/ppp\\_html](http://www.auswaertiges-amt.de/www/en/aussenpolitik/aussenwirtschaft/entwicklung/ppp_html)>

BARNER-RASMUSSEN, W. – BJÖRKMAN, I. (2002) Knowledge sharing between MNC units: A social capital perspective. International and European Economic Studies. EIBA - European International business Academy. Papers. [online] Publikované 2002. [24.11.2004]. Dostupné z <<http://www.aueb.gr/deos/EIBA2002.files/PAPERS/W81.pdf>>.

BARON, M. – OCHOJSKI, A. (2005) Cross-sectoral Partnerships for urban development. Theory and Practice. The Karol Adamiecki University of economics, Katowice, 2005. 127 - 143. ISBN 83-7246-800-1

BARTHOLOMEEUSSEN. S. – DHAENE. C. – FALŤAN, Ľ. – HRIVŇÁK, Ľ – KLAUČO, Ľ. – KÖRNEROVÁ, V. – OBUCH, M. – PLENCNEROVÁ, J. – RUSNÁK, P. – TONHAUSER, B. (2001) Spoločná vec rozvoj –partnerstvo – medziobecná spolupráca. SPP – Špeciálny prípravný program pre ŠF na Slovensku, OSF - Nadácia otvorenej spoločnosti.. Bratislava., s. 17 [online] Publikované 2001. [13.10.2004]. Dostupné z <[www.osf.sk/Slovak/Dokumenty/012.pdf](http://www.osf.sk/Slovak/Dokumenty/012.pdf)>.

BBD VÚEPP Bratislava. In: FITZ, M. (1998). Aplikácia kritérií regionálnej klasifikácie EÚ na podmienky slovenského poľnohospodárstva. VÚEPP. Bratislava. ISBN 80-8058-027-8

- Benčo, Jozef: Základy metodologického výskumu, UMB Trian, Banská Bystrica, 1998, str. 44 ISBN 80-8055-116-2
- BENJAMIN G. Perez. *Achieving Public-Private Partnership in the Transport Sector*, Diebold Institute for Public Policy Studies: New York City, 2002.
- Blažek, J. – Uhlř, D.: *Teorie regionálního rozvoje*, Univerzita Karlova v Praze, 2002, 211 s., ISBN 80-246-0384-5.
- Bogart, D. 2003. Review of a paper. [e-mail]. Správa pre: Gabriela KOLVEKOVÁ. 21. apr. 2003 [cit. 2003-04-22]. Osobná komunikácia.
- Boyer, R.: *Regulation School: A Critical Introduction*, New York: Columbia University Press, 1990, 150 s., ISBN 0-231-069548-5.
- BRYMAN, A. – BELL, E. (2003) *Business research methods*. OUP, New York, ISBN 019-925938-0
- BRZOZOWSKA, K. (2003) *Empiryczna ocena zaangażowania kapitału prywatnego w finansowanie inwestycji infrastrukturalnych na podstawie wybranych przypadków*. Bank i Kredyt paêdziennik. Project Finance Poland. [online] Publikované 2003. [9. 9. 2005]. Dostupné z <<http://www.projectfinance.pl/publikacje.php>>
- Buřtíková, L.: *Analýza sociálních sítí*, in Sociologický časopis 2/35, Praha. 1999.
- ČMERJREK, J. – KOPŘIVA, R. (2007) *Základy veřejné správy*. ČZU Provozně ekonomická fakulta, Praha, ISBN 978-80-213-1626-3
- ENSMINGER, J. (2003) *Altruism. ABC - Australian Broadcasting Corporation. Radio National. Radio Programs. The science show*. [online] Publikované 2003. [4. 5. 2004]. Dostupné z <<http://www.abc.net.au/rn/science/ss/stories/s800726.htm>>.
- Europäische Kommission. *EUREK. Europäisches Raumentwicklungskonzept*. Mai 1999. Luxemburg. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäische Gemeinschaften. ISBN 92-828-7656-X, s. 25, 26
- European bank for Reconstruction and Development. *Publishing and analysis. Archive*. [online] Publikované 26. July 1995. [23.04.2003]. Dostupné z <<http://www.ebrd.com/new/pressrel/1995/70jul26.htm>>.
- FALK, I. - KILPATRICK, S. (1999). *What is social capital? A study of interaction in a rural community*. (Sociologia ruralis) The Microfinance Gateway. . [online] Publikované

Jún 1999. [02.07.2003]. Dostupné z  
<<http://www.microfinancefateway.org/static/2026.htm>>

Filkorn, V. UVOD DO METODOLOGIE VIED, Veda, Bratislava, 1960

Filkorn, V. Užitočnosť metodológie vedy, In: Metodológia hospodárskej vedy a náuky. Národohospodárska fakulta EU v Bratislave, s. 11-17

FISHER, C. - BUGLEAR, J. - LOWRY, D. - MUTCH, A. - TANSLEY, C. (2004) Researching and Writing a Dissertation for Business Students. Prentice Hall, Financial Times, London, ISBN 0-273-68334-9

GDRC - The Global Development Research Center. (2002) Urban Environmental Management. Urban Communities and Participation. Notes on quality of life. Quality of life research unit, University Toronto. [online] Published 2002. [15.7.2002]. Dostupné z <<http://www.gdrc.org/uem/qol-define.html> >.

GEIST, B. (1992) Sociologický slovník, Victoria Publishing, Praha, ISBN 80-85605-28-7, s. 133, 258

GLAESER, E. - LAIBSON, D. - SCHEINKMAN, J. - SOUTTER, CH. (1999). What is social capital? The determinants of Trust and Trustworthiness. National Bureau of Economic Research. [online] Publikované 2000. [02.07.2003]. Dostupné z <http://www.netec.mcc.ac.uk/WoPEc/data/Papers/nbrnberwo7216.html>

Guidelines for successful Public – Private Partnerships. March 2003. European Commission Directorate-General Regional Policy. [online] Publikované 2003. [12.03.2003]. Dostupné z <[http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docgener/guides/PPPguide.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/guides/PPPguide.htm)>, s. 10-15, 26-27.

HAMPL, M. (ed.): Regionální vývoj: specifika české transformace, evropská integrace a obecná teorie, Univerzita Karlova v Praze, 2001, 328 s., ISBN 80-902686-6-8.

Harvey, D.: The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change. Oxford: Blackwell, 1989, 378 s., ISBN 0-631-16294-1.

HENDL, J. (2005) Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace, Praha, Portál, ISBN 80-7367-040-2

Hochtief. History. Structure. [online] Publikované 2004. [27.09.2004]. Dostupné z [http://www.hochtief.com/hochtief\\_en/hochtief?id=708](http://www.hochtief.com/hochtief_en/hochtief?id=708)

HUDEČKOVÁ, H. - LOŠŤÁK, M. (2003). Sociální kapitál ve změně zemědělství. *Agricultural Economics* 7/2003, ISBN 0139-570X

HUDEČKOVÁ, H., LOŠŤÁK, M. (2002). Sociologie a její aplikace v regionálním/rurálním rozvoji. ČZU Provozně ekonomická fakulta, Praha, ISBN 80-213-0952-0

HUTT, M. D. – STADFFORD, E.R. – WALKER, B.A. – REINGEN, P.H. (2000) Case study. Defining the Social Network of a Strategic Alliance. In: *Sloan Management Review*. Massachusetts Institute of Technology. Winter 2000, Volume 41, Number 2, ISSN 0019-848X, s. 51-62

Inception report. Special preparatory programme for the Structural funds in the Slovak Republic.

Informačný sprievodca Public Private Partnership. Partnerstvo pre prosperitu.[online]ublikované 2003. [13.10.2004]. Dostupné z [www.ppp.sk/engine/userdata/download/PPPInfo0403.doc](http://www.ppp.sk/engine/userdata/download/PPPInfo0403.doc).

Irish Governement Public Private Partnership. Glossary. [online] Publikované 2004. [2.7.2004]. Dostupné z < <http://www.ppp.gov.ie/information/glossary/> >.(preklad autorky, krátené)

KELLER, J. (1996), Sociologie byrokracie a organizace. Sociologické nakladatelství, Praha. ISBN 80-85850-15-X.

Kelman, S. - Thompson, F. - Jones, L. R. – Schedler, K. (2003) Dialogue on definition and evolution of the field of Public Management. *International Public Management Review* [online] Publikované 2003. [07.06.2007]. electronic Journal at <http://www.ipmr.net>, Volume 4 · Issue 2 · 2003, International Public Management Network

Kimág, J. (2006) Public – Private Partnership a Slovensko, Municipality, Bratislava

Kimág, J. (2006) Public – Private Partnership a Slovensko, Municipality, Bratislava

Kizek, M. 2003. Maďari chcú vybudovať svoju časť rýchlocesty Košice – Miskolc do roku 2008. In *Korzář*, 8. marec 2003, s. 2.

KLUSOŇ, V. (2004) *Instituce a odpovědnost k filozofii ekonomické vědy*. Univerzita Karlova v Praze, Karolínium, Praha, ISBN 80-246-0722-0

KPMG - Klynveld, Peat, Marwick and Goerdeler. *Overview.Brochures & Surveys.Infrastucture & Government*. [online] Publikované 2003. [12.10.2004]. Dostupné z <  
[http://www.kpmg.de/library/brochures\\_surveys/pdf/public\\_private\\_partnership.pdf](http://www.kpmg.de/library/brochures_surveys/pdf/public_private_partnership.pdf)  
>.(preklad autorky, krátené)

Kunik, J. 2003. *Investície prichádzajú po diaľnici*. In *Hospodársky denník*, 4.-6.4.2003, s. 1a 4.

MACKINTOSH J. *EU Funds: The hunger valleys*. In *Business Journal Slovakia* December 2003-January 2004. ISSN 1336 3026, s. 16-17

MAIER, G. – TÖDLING, F. (1998). *Regionálna a urbanistická ekonomika 2*, Elita, Bratislava, ISBN 80-8044-049-2

MAJEROVÁ, V. – MAJER, E. (1999) *Kvalitatívny výzkum v sociológii venkova a zemědělství. Část I. Česká Zemědělská univerzita v Praze. Provozně ekonomická fakulta*. Praha, ISBN 80-213-0507-X

MALHOTRA, Y. *Knowledge Management & New organization Forms: A framework for business model innovation*. BRINT Institute. *The knowledge creating company*. [online] Publikované 2000. [19.04.2004]. Dostupné z <  
<http://www.brint.com/members/01030526/businessmodelinnovation/>>.

Marček E., Dluhá M. 2002. *Podniky a neziskové organizácie. Analýza vzájomnej spolupráce na Slovensku*. Panet, Bratislava. ISBN 80-968881-1-0

MAŘÍKOVÁ, H., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha, Karolinum. ISBN 80-7184-310-3

McQuaid, R.W.: *The Role of Partnerships in Urban Economic Regeneration* In: *International Journal of Public-Private Partnerships*, 2(1) 3-28, 1999.

MDPT SR – Ministerstvo dopravy, pôšt a telekomunikácií Slovenskej Republiky

MFSR. *Politika pre realizáciu projektov verejno-súkromného partnerstva*. [online]. Bratislava: MFSR, 2005 [cit 2005-12-15]. Dostupné z:

<<http://www.rokovania.sk/appl/material.nsf/0/48B1B9E3F29A0850C12570BB004403C7?OpenDocument>>

Michálek, A.: Chudoba, jej koncepty a geografické dimenzie, Geografický časopis, 52, 2000, 3, str. 231-242

MOHR, A. (2004) Trust, control, interaction and performance in IJVs – a taxonomy of German- Chinese Joint Ventures. Universität Duisburg-Essen. Forschungsinstitut für wirtschaftliche Entwicklungen im Pazifikraum e.V. (FIP). [online] Publikované 2004. [citované 24.11.2004]. Dostupné z < <http://www.uni-duisburg.de/FB5/VWL/OAWI/ARBEITSPAPIERE/AP71.pdf> >.

MONTANHEIRO, L. (2004) Public-Private Partnerships: What are their true colours?, Lecture at FISS – First International Summer School, Katowice.

Národná správa o ľudskom rozvoji Slovenská republika 2000

Národný úrad práce a Košický samosprávny kraj v číslach 2002. M. E. S. A. 10., str. 5, 22, 23

Neziskové združenie Panet. Partners for networking. Materiály. Partnerstvá. Budovanie partnerstva. [online] Publikované 2003. [13.02.2003]. Dostupné z <[http://www.panet.sk/materialy/phare\\_partner.pdf](http://www.panet.sk/materialy/phare_partner.pdf)>.

NOVÁK, M. (1992). Duch demokratického kapitalizmu, Občanský institut, Praha, ISBN 80-900190-1-3

NUMAZAKI, I. (2003). The Laoban-Led Development of Business Enterprises in Taiwan: An analysis of the Chinese Entrepreneurship, Institute of Developing Economies, Japan Export Trade research Organization. [online] Publikované 2003. [26.06.2003]. Dostupné z <[http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/De/97\\_04.html](http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/De/97_04.html)>

OCG - The Office of Government Commerce. Corporate Information. Media Centre. Speeches. Delivery: The partnership approach. [online] Publikované 2002. [31.03.2004]. Dostupné z < <http://www.ogc.gov.uk/index.asp?id=60>>.

OECD – Organization for Economic Co-operation and Development. (2003) Geographic Concentration and Territorial Disparity in OECD Countries. S[online] Published 2002. [cit. 14.3.2005]. Dostupné z < <http://www.oecd.org/dataoecd/43/1/15179757.DOC> >.

Oliva T., Wedorn F. *Europa Region Mitte. Ein transnationales Netzwerk.* Landesgruppen Wien, Niederösterreich und Burgenland der Industriellenvereinigung. Wien. [online] Publikované 2002. [07.11.2002]. Dostupné z <<http://www.iv-wien.at/static/projekte/europaregion.htm>>.

PARKER, A. (2003). An introduction to Social Network Analysis, IBM Institute for Knowledge-Based Organizations, Knowledge management – The Knowledge Management Technologiz Special Interest Gorup for the Federal CIO Council's Knowledge Management Working Group, USA [online] Publikované 2002. [26.06.2003]. Dostupné z <<http://www.km.gov/documents/iko/IKO-SNA.pdf>>

Partners for networking. Materiály. Partnerstvá. Budovanie partnerstva. [online] Publikované 2003. [13.02.2003]. Dostupné z <[http://www.panet.sk/materialy/phare\\_partner.pdf](http://www.panet.sk/materialy/phare_partner.pdf)>.

PLOT, W. (2004) Synthesisbericht zum tip-OECD workshop „Public-Private Partherships in der Innovationspolitik“, Johanneum Research PPP Centrum. Poslání a činnost PPP Cenra. [online] c2004 [cit 2006-03-27]. Dostupné z: <<http://www.pppcentrum.cz/index.php?cmd=page&id=11>>

Profil Košického kraja. (2002). [www.mesa10.sk](http://www.mesa10.sk)

Public-Private Partnership in Urban Regeneration. A guide to opportunities and practice. (2006) Liverpool City Council. [online] Publikované 2006. [04.05.2007]. Dostupné z <<http://www.urbact.eu/partners4action/documents>>.

RIN- Regionálne centrá v sieti, <http://www.rin.at/sv/rin/raumhome.phtm>, 4.10.2002

SCOTT, J. Social Network Analysis: A Handbook, Analytic technologies, USA. [online] Publikované 2003. [26.06.2003]. Dostupné z <<http://www.analytictech.com/mb119/tableof.htm>>.

Selinger, M. - Public Private Partnership training Programmes. [online] Publikované 2004. [27.09.2004]. Dostupné z <[http://www.e-skills-summit.org/presos/best/BP4\\_Michelle\\_Selinger.pdf](http://www.e-skills-summit.org/presos/best/BP4_Michelle_Selinger.pdf)>

Slovenská správa ciest. Štatistiky a dokumenty. Údaje o cestnej sieti. [online] Publikované 12.02.2003. [11.03.2004]. Dostupné z <[http://www.ssc.sk/user/view\\_picture.php?picture\\_id=83](http://www.ssc.sk/user/view_picture.php?picture_id=83)>

Social Capital. A review of the literature. Social Analysis and Reporting Division Office for National Statistics. [online] Publikované October 2001. [02.07.2003]. Dostupné z <<http://www.statistics.gov.uk/socialcapital/default.asp>>

SRNKOVÁ, L. (2003). Výsledky monitorovania sociálno-ekonomických zmien vo vidieckych regiónoch. In: Ekonomika poľnohospodárstva, III., č. 1 s. 47-54

STAHL, G. K. – SITKIN, S.B. (2004) Trust in Mergers and Acquisitions. Duke University. School of Business. The FUQUA. Sitkin papers. [online] Publikované 2004. [citované 24.11.2004]. Dostupné z <[http://faculty.fuqua.duke.edu/~sbs4/bio/Stahl%20&%20Sitkin%20\(Stahl%20book%20004\).pdf](http://faculty.fuqua.duke.edu/~sbs4/bio/Stahl%20&%20Sitkin%20(Stahl%20book%20004).pdf)>.

STEFFENHAGEN, H. (1997). Endbericht. Gestaltung der Zusammenarbeit von kleinen und mittleren Unternehmen und öffentlichen Körperschaften (Kommunen, Länder) bei der Übernahme von öffentlichen Aufgaben.“, Aachen, Endbericht zum AiF-Forschungsvorhaben Nr. 10593N/2, s. 20

STRÁTECKÝ, J. Síť spolupráce malých a středních podniků, Moderní řízení, 6/2000

SUCHÁČEK, J. - KOLVEKOVÁ, G. 2005. Ke vzniku a rozvoji partnerství veřejného a soukromého sektoru. In: E+M Ekonomie a Management, ISSN 1212-3609. (50%)

SUCHÁČEK, J. (2004) Media in the Context of Globalisation. Good Servants, but Bad Masters. [online] Publikované 2004. [10.09.2004]. Dostupné z <<http://www.kakanien.ac.at/beitr/fallstudie/JSuchacek2.pdf>>.

SUCHÁČEK, J. (2005) Restrukturalizace tradičních průmyslových regionů v tranzitivních ekonomikách, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, s. 221, ISBN 80-248-0865-X

Štatistická ročenka 2000, VEDA, Bratislava, 2000, ISBN 80-224-0650-3

The OECD Growth Study. (2004) OECD, [online] Publikované 2004. [04.05.2007]. Dostupné z <<http://www.oecd.org/stri/innovation>>.

The Office of the First Minister and Deputy First Minister. Review of Opportunities for Public Private Partnerships in Northern Ireland. [online] Publikované 2002. [15.04.2003]. Dostupné z <<http://www.ofmdfmi.gov.uk/ppp/mainreprot/experience.htm>>. (preklad)



Tickell, A. – Peck, J.: Accumulation, regulation and the geographies of post-Fordism: missing links in regulationist research. In: *Progress in Human Geography*, Vol. 16, pp. 190-218, 1992.

UNECE. Negotiation platform. United Nations Economic Commission for Europe. Events. Meetings. [online] Publikované 2000. [cit. 31.1. 2005]. Dostupné z <<http://www.unece.org/ie/ppp/documents/negotiation.pdf>>.

Usnesení č 7/2004 Vlády ČR ze dne 7. ledna 2004 o Partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice.

VILAMOVÁ, Š. (2004) Jak získat finanční zdroje Evropské unie. Grada Publishing, Praha, ISBN 80-247-0828-0, s.29 (krátené, preklad)

VLACH, J. – ZEMANOVIČOVÁ, D. – MUŽÍK, P. (2002) Spoločné verejné obstarávanie vo Veľkej Británii. Transparency International Slovensko, Róbert Vico – vyd., Bratislava. ISBN 80-89041-40-X, 7-12

WICINAS, J. (2001) The Provision of Public Goods Through Cooperative Altruism: An Experimental Economics Approach. The Pennsylvania State University. Department of Agricultural Economics & Rural Sociology. [online] Publikované 2001. [4. 5. 2004]. Dostupné z <<http://coldfusion.aers.psu.edu/aerec/ab.cfm?nameyear=wicinas2001>>.

WYNNE, A. (2002) PFI and the public sector comparator: are comparisons really objective? Association of Chartered Certified Accountants Site map. Services. Publications. Accounting and Business. March 2002. [online] Publikované 2002. [31. 8. 2005]. Dostupné z <<http://www.accaglobal.com/publications/accountingandbusiness/380769>>

Zachar, D. (2006) Reformy na Slovensku 2005. Hodnotenie ekonomických a sociálnych opatrení (HESO). INEKO – Inštitút pre ekonomické a sociálne reformy. ISBN 80-89026-21-4

Záčková, K. 2003. Slovensko rozostavalo priveľa ciest bez finančného krytia. In *Trend*, 27. feb. 2003, s. 16-17.

Zákon č. 503/2001 Z.z. o podpore Regionálneho rozvoja

## **12 PŘÍLOHY**

- A. Podněty pro rozhovor
- B. Šablona na přepisy rozhovorů a jejich hodnocení
- C. Telefonické kontaktování respondentů
- D. Kódovací záznamy a přepisy rozhovorů
- E. Seznam kódů
- F. Vyhlášení o zpřístupnění informací - vzor
- G. Výňatek z deníku k rozhovorům
- H. Návrh otázek pro dotazník
- I. Elektronická verze příloh disertační práce