

Vytvorenie hodnoty za peniaze prostredníctvom verejno-súkromného partnerstva¹

Helena KUVÍKOVÁ – Katarína GAJDOŠOVÁ*

Provision of Value for Money through Public-Private Partnership

Abstract

Public-private partnerships (PPP) involve private sector in delivering infrastructure assets and services in pursuit of value for money. The aim of this article is to select and analyze value for money drivers, which crucially influence provision of value for money through PPP in the Slovak political and economic environment. According to results of the realized survey there are six primary value for money drivers in public-private partnerships. They stimulate cost reduction, qualitative innovations or create general preconditions of value for money provision. This article highlights differences in value for money potential of PPP across sectors. It also relates primary value for money drivers with the project cycle of PPP.

Keywords: *economic viability, infrastructure, public-private partnership, value for money*

JEL Classification: H43, H57, L33

Úvod

Kvalitná infraštruktúra zvyšuje produktivitu práce a kapitálu, čo sú významné zdroje ekonomického rastu. Politickú zodpovednosť za zabezpečenie verejnej infraštruktúry v optimálnej kvalite a rozsahu nesú inštitúcie verejného sektora. V ich kompetencii je rozhodnutie o spôsobe jej finančného a vecného zabezpečenia. Rozhodnutie o vecnom zabezpečení infraštruktúry často spočíva vo voľbe

* Helena KUVÍKOVÁ – Katarína GAJDOŠOVÁ, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; email: helena.kuvikova@umb.sk; email: kaskagajdosova@gmail.com

¹ V praxi sa na označenie pojmu *verejno-súkromné partnerstvo* zaužíval akronym PPP z anglického *Public-Private Partnership*, preto v celom príspevku budeme používať tento akronym.

medzi verejno-súkromným partnerstvom (PPP) a tradičným spôsobom obstarávania formou štandardných verejných zákaziek. Ekonomickým kritériom voľby spôsobu obstarania verejnej infraštruktúry je *hodnota za peniaze*, ktorá označuje najväčšiu dosiahnuteľnú hodnotu za vynaložené verejné zdroje. Vytvorenie hodnoty za peniaze ovplyvňujú determinanty, ktorých význam v tomto príspevku skúmame.

Cieľom príspevku je za pomoci vedeckých metód selektovať a analyzovať determinanty, ktoré majú rozhodujúci vplyv na vytvorenie hodnoty za peniaze prostredníctvom PPP v ekonomických podmienkach Slovenska. Príspevok predstavuje aplikáciu delfskej metódy a metodiky využitej v zahraničnej štúdií (Arthur Andersen and Enterprise LSE, 2000) pri analýze významu determinantov hodnoty za peniaze na Slovensku. Teoretickým prínosom príspevku je posúdenie primárnych determinantov hodnoty za peniaze z hľadiska zdrojov jej tvorby, odvetvovej závislosti, projektového cyklu, a najmä zostavenie ukazovateľa strategickej vhodnosti.

1. Verejno-súkromné partnerstvo ako spôsob obstarania verejnej infraštruktúry

Ekonomické vlastnosti verejnej infraštruktúry sú základným dôvodom zainteresovanosti verejných inštitúcií pri jej zabezpečovaní. Verejný sektor garantuje rozsah a kvalitu infraštruktúry, pričom často využíva finančné, technologické a ľudské zdroje súkromného sektora. Existuje viacero možností zapojenia súkromného sektora do zabezpečenia verejnej infraštruktúry, ktoré sa odlišujú najmä právnym vzťahom (napr. vytvorenie spoločného podniku alebo spolupráca na zmluvnom základe), rozsahom rizík nesených súkromným partnerom, spôsobom financovania investičných výdavkov, formou vlastníctva infraštruktúry, dĺžkou vzájomného vzťahu.

V prípade, ak subjekt verejného sektora využíva súkromné zdroje na zmluvnom základe, musí pri výbere súkromného partnera postupovať v súlade s právnymi predpismi upravujúcimi postup zadávania verejných zákaziek a koncesií (v SR ide o zákon č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní). Verejnú infraštruktúru obvykle zabezpečuje verejná inštitúcia tak, že postupne zadáva zákazky na súvisiace činnosti (napr. zákazka na vypracovanie projektovej dokumentácie, zákazka na uskutočnenie stavebných prác, zákazka na prevádzku, zákazka na údržbu). Tento postup externého zabezpečenia infraštruktúry sa označuje ako *tradičný spôsob obstarávania*.

Ďalšou možnosťou je využitie PPP, ktoré Pavel (2007, s. 26) označuje ako „nadstavbový inštitút verejných zákaziek“. Pri PPP sa viaceré činnosti potrebné

na zabezpečenie infraštruktúry (vypracovanie projektovej dokumentácie, uskutočnenie stavebných prác, prevádzka, údržba) obstarávajú ako celok v rámci jednej súťaže. Na základe dokumentov Európskej komisie (napr. EC, 2003b; 2004) pojmom PPP rozumieme takú formu spolupráce medzi verejným a súkromným sektorom, ktorá sa realizuje na zmluvnom základe, a ktorej cieľom je financovanie, projektovanie, výstavba, rekonštrukcia, prevádzka alebo údržba infraštruktúry a poskytovanie služieb pomocou nej. Hlavnými znakmi, ktorými sa PPP odlišuje od tradičného spôsobu obstarávania, sú integrácia investície do infraštruktúry a poskytovania verejných služieb, prenos rizík obvykle nesených verejným sektorom na súkromného partnera, dlhodobosť vzájomného vzťahu, súkromné vlastníctvo infraštruktúry alebo aspoň jej súkromná kontrola (tzv. ekonomické vlastníctvo infraštruktúry).

2. Ekonomická realizovateľnosť verejno-súkromného partnerstva

Podľa Európskej komisie (EC, 2003a, s. 55) by sa PPP malo realizovať „len ak prináša väčšiu hodnotu za peniaze ako tradičné metódy“. V HM Treasury (2006, s. 7) sa hodnota za peniaze definuje ako „optimálna kombinácia celoživotných nákladov a kvality (resp. vhodnosti na daný účel) tovaru alebo služby na uspokojenie potreby užívateľov“. Podľa Ministerstva financií SR (MF SR, 2009, s. 51) „hodnota za peniaze znamená, že verejný sektor získava najvyššiu možnú, a súčasne využiteľnú hodnotu za vydané verejné prostriedky.“ Verejno-súkromné partnerstvo môže vytvoriť väčšiu hodnotu vďaka „zníženiu celoživotných nákladov, lepšej alokácii rizika, rýchlejšej implementácii, zvýšeniu kvality služieb a tvorbe dodatočných príjmov“ (EC, 2003a, s. 55).

2.1. Kvantifikácia hodnoty za peniaze

Hodnota za peniaze predstavuje nástroj rozhodovania o spôsobe obstarania infraštruktúry. Vo väčšine krajín (vrátane Slovenska) sa pred rozhodnutím o realizácii PPP vyžaduje overenie hodnoty za peniaze. V odbornej literatúre (napr. EC, 2003a; Grimsey a Lewis, 2005; Heald, 2003; HM Treasury, 2006; OECD, 2008) nájdeme rôzne možnosti jej kvantifikácie.

Grout (2005, s. 34 – 36) rozdeľuje spôsoby kvantifikácie hodnoty za peniaze do štyroch kategórií:

Prvá kategória: *komplexné hodnotenie všetkých alternatív* – úplná analýza nákladov a prínosov (*cost-benefit analysis* – CBA). Spočíva v identifikovaní a kvantifikácii cien všetkých vstupov a výstupov (vrátane externalít) každého spôsobu zabezpečenia infraštruktúry pre spoločnosť. Uskutoční sa alternatíva s najväčšími čistými prínosmi.

Druhá kategória: hodnotenie verejnej a súkromnej alternatívy – komparátor verejného sektora (*public sector comparator* – PSC). Porovnávajú sa náklady verejného sektora pri tradičnom spôsobe obstarania a pri PPP. Hodnota za peniaze sa vytvorí vtedy, ak vybraný spôsob obstarania predstavuje nižší finančný záväzok verejného sektora. Pri nákladovej komparácii je potrebné zohľadniť rozdiely v kvalite porovnávaných alternatív (napr. vo forme dodatočných nákladov).

Tretia kategória: *hodnotenie súkromných alternatív* – najväčšiu hodnotu za peniaze prináša PPP, ktorého náklady pre verejný sektor sú po zohľadnení prípadných kvalitatívnych rozdielov najnižšie. Kľúčová je predovšetkým transparentnosť a konkurencia v procese verejného obstarávania, ako aj schopnosť správne identifikovať a oceniť odchýlky v kvalite medzi ponukami uchádzačov.

Štvrtá kategória: hodnotenie vybraného projektu – čistá súčasná hodnota (*net present value* – NPV). Vypočíta sa ako rozdiel diskontovaných príjmov a výdavkov spojených s realizáciou vybraného projektu. V tomto prípade vzniká hodnota za peniaze vtedy, ak má projekt kladnú čistú súčasnú hodnotu.

V podmienkach Slovenska upravuje postup prípravy PPP a určenia hodnoty za peniaze metodický dokument, ktorý spracovalo Ministerstvo financií SR (MF SR, 2009). Podľa uvedeného dokumentu je potrebné zostaviť model PSC a model PPP na vyčíslenie hodnoty za peniaze. Ich porovnaním sa zistí, ktorý spôsob obstarania je výhodnejší.

Model PSC slúži ako základný *benchmark*, s ktorým sa porovnáva hypotetická najlepšia ponuka potenciálnych uchádzačov o PPP, a neskôr skutočné ponuky predložené v súťaži. Model PSC zahŕňa všetky peňažné toky verejného partnera (zadávateľa projektu) pri obstarávaní infraštruktúry *tradičným spôsobom* počas životného cyklu projektu, a zároveň zohľadňuje hodnotu rizík, ktoré nesie verejný sektor. Jeho výstupom je ukazovateľ NPV (PSC), ktorý vyjadruje celkové náklady obstarania infraštruktúry tradičným spôsobom vo forme čistej súčasnej hodnoty.

Model PPP zahŕňa všetky peňažné toky zadávateľa pri obstarávaní infraštruktúry *formou PPP*, a zároveň zohľadňuje hodnotu rizík, ktoré nesie verejný sektor. Jeho výstupom je ukazovateľ NPV (PPP), ktorý vyjadruje celkové náklady obstarania infraštruktúry pomocou PPP vo forme čistej súčasnej hodnoty.

Pri zostavení oboch modelov sa uplatňuje metóda *diskontovaných peňažných tokov*. Na zabezpečenie vzájomnej porovnateľnosti sa model PSC a model PPP upravujú o kvantifikovateľné sociálno-ekonomické vplyvy (napr. daňové príjmy štátu – daň z pridanej hodnoty, daň z príjmov právnických osôb). Tým sa dooceli neutralita porovnania. Pri overovaní hodnoty za peniaze sa berú do úvahy aj kvalitatívne parametre projektu (t. j. nekvantifikovateľné sociálno-ekonomické vplyvy, napr. kvalita a dostupnosť infraštruktúry, vplyv na životné prostredie,

ekonomická atraktívnosť regiónu, ekonomická aktivita), ktorých váha nesmie byť väčšia ako 15 %. Porovnaním kvantitatívnych a kvalitatívnych parametrov projektu pri PPP a tradičnom spôsobe obstarávania sa vypočíta hodnota za peniaze. Vyčíslením hodnoty za peniaze sa zistí, ktorý spôsob obstarávania infraštruktúry je výhodnejší.

Metódy stanovenia hodnoty za peniaze sú náročné, vyžadujú kvalitné vstupné údaje a mali by sa použiť až po ich dôkladnom zvážení. Vstupné informácie na určenie hodnoty za peniaze sa obvykle získavajú z analýzy trhu a skúseností s PPP realizovanými v minulosti.

2.2. Hodnota za peniaze z kvalitatívneho hľadiska

Pri rozhodovaní o realizácii PPP sa vždy kvantifikuje hodnota za peniaze. Jej kvantifikácia však nezaručuje, že pri implementácii projektu sa skutočne aj dosiahne. To ovplyvňujú kvalitatívne faktory, ktoré treba v priebehu prípravy a realizácie PPP zohľadniť. Ide o kritické faktory úspešnosti PPP, ktoré nazývame *determinanty hodnoty za peniaze*.

Podľa NSW Government (2006) tvorbu hodnoty za peniaze v rámci PPP determinuje primeraný prenos rizika, podpora inovácií, lepšie využívanie majetku a integrovaný manažment počas životného cyklu infraštruktúry. HM Treasury (2006) medzi determinanty hodnoty za peniaze zaraďuje optimálnu alokáciu rizík medzi zúčastnené strany; koncentráciu na celoživotné náklady infraštruktúry; integrované plánovanie a projektovanie infraštruktúrnych služieb; výstupovo orientovaný prístup; podrobne zmluvne upravený prenos rizika; dostatočnú flexibilitu zmluvných podmienok; účinnú stimuláciu súkromného sektora poskytovať služby v stanovenom čase, kvalite a cene; dĺžku trvania zmluvného vzťahu korešpondujúcu s predikovateľnosťou úrovne a charakteru dopytu po danej službe; dostatočné vedomosti a skúsenosti na strane verejného aj súkromného sektora; rozsah a komplexnosť súťaže (súvisiace náklady vo vzťahu k veľkosti projektu).

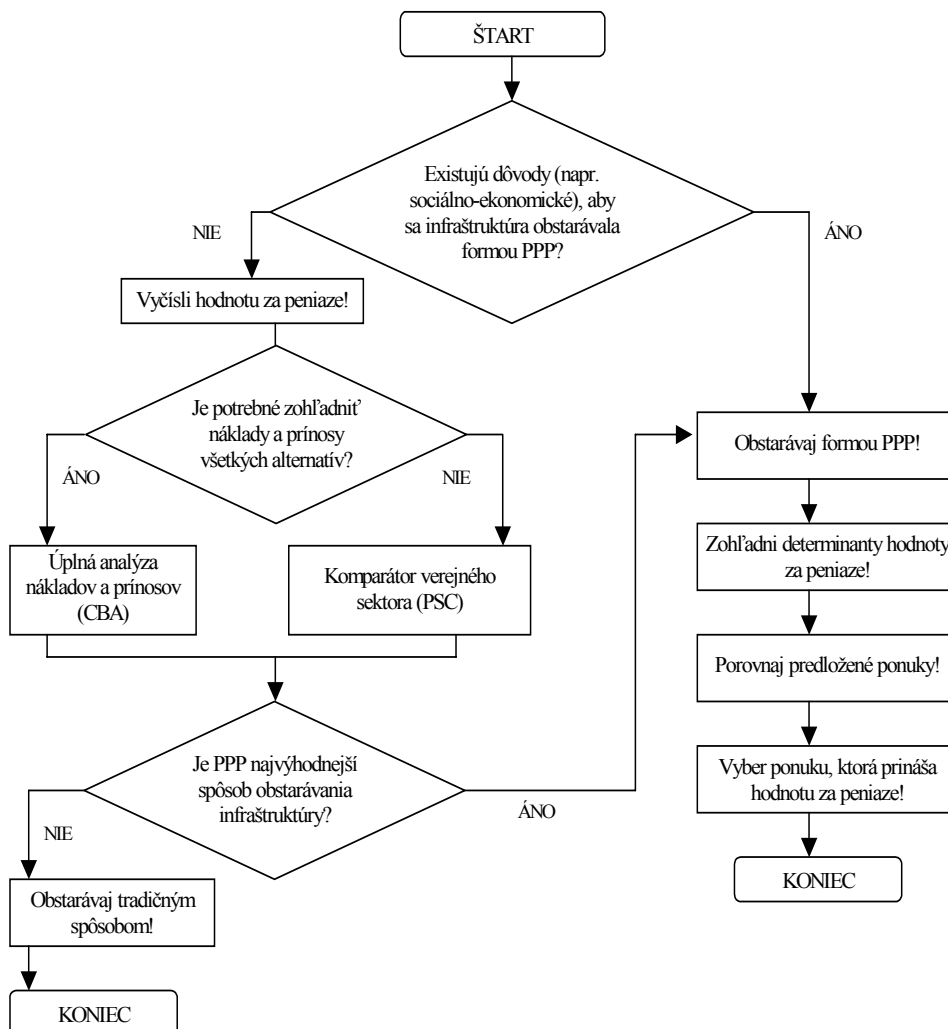
2.3. Hodnotenie ekonomickej realizovateľnosti verejno-súkromného partnerstva

Ekonomická realizovateľnosť PPP je podmienená hodnotou za peniaze. V odbornej literatúre (napr. Grout, 2005) sa spôsoby jej kvantifikácie odlišujú podľa toho, medzi akými možnosťami sa subjekty verejného sektora rozhodujú. Ak voľba zahŕňa všetky dostupné alternatívy (t. j. interné aj externé zabezpečenie), na overenie hodnoty za peniaze sa používa úplná analýza nákladov a prínosov. V prípade zúženia výberu na externé formy zabezpečenia (tradičný spôsob obstarávania a PPP) je vhodnou metódou komparátor verejného sektora. Za predpokladu,

že sa prijalo rozhodnutie realizovať PPP, hodnota za peniaze sa kvantifikuje porovnaním predložených ponúk. Logický postup rozhodovania o spôsobe obstarania verejnej infraštruktúry sme znázornili na obrázku 1.

O b r á z o k 1

Metodický postup hodnotenia ekonomickej realizovateľnosti PPP



Prameň: Vlastné spracovanie.

Úlohou predstaviteľov verejného sektora je výber spôsobu obstarania infraštruktúry, ktorý prinesie hodnotu za peniaze pre spoločnosť. Čím efektívnejšie sa požadovaný výstup zabezpečí, tým väčšia hodnota za peniaze sa vytvorí. Určenie hodnoty za peniaze vychádza z odhadu budúcich príjmov, výdavkov, rizík

a sociálno-ekonomických vplyvov alternatívnych možností. Okrem jej kvantifikácie je potrebné brať zreteľ na kvalitatívne determinanty, ktoré ovplyvňujú vytvorenie hodnoty za peniaze pri realizácii PPP.

3. Cieľ a metodický postup výskumu

Hodnota za peniaze, ako kritérium ekonomickej realizovateľnosti PPP, predstavuje predmet expertného výskumu. Jeho cieľom je zistiť význam vybraných determinantov na dosiahnutie hodnoty za peniaze pri PPP.

Determinanty sme určili na základe výsledkov štúdie realizovanej v Spojenom kráľovstve (Arthur Andersen and Enterprise LSE, 2000). Do výskumu sa zapojilo 22 projektových manažérov z verejného sektora s praktickými skúsenosťami s PPP. Pomocou dotazníkového výskumu a riadených rozhovorov sa identifikovalo 18 determinantov hodnoty za peniaze, následne sa zostavením poradia určoval ich relatívny význam v konkrétnych podmienkach ekonomického prostredia Spojeného kráľovstva.

Význam determinantov hodnoty za peniaze na Slovensku sme zisťovali pomocou delfskej metódy. Vybraným expertom v oblasti PPP sme elektronickou formou zaslali dotazník, v zmysle ktorého mali zostaviť poradie determinantov (relatívny význam), a zároveň určiť ich významnosť (absolútny význam). Pri výbere expertov sme uplatnili citačnú analýzu a účelový výber. Ich kompetentnosť sme posudzovali na základe objektívnych kritérií, ktorými boli dĺžka praxe, počet odborných publikácií a počet príspevkov na konferenciách, resp. seminároch so zameraním na PPP. Zostavenie panelu expertov nám sťažila obmedzenosť skúseností s PPP na Slovensku. Z tohto dôvodu sme oslovili aj expertov z Českej republiky vzhľadom na podobné východiskové ekonomické podmienky. Na zistenie celkového významu determinantov sme pre každý determinant vyčíslili integrálny ukazovateľ a mieru vplyvu na dosiahnutie hodnoty za peniaze, čím sme rozšírili metodiku použitú v zahraničnej štúdii (Arthur Andersen and Enterprise LSE, 2000).

Integrálny ukazovateľ predstavuje vážený priemer počtu bodov determinantu. Pri jeho výpočte sme transformovali poradie stanovené jednotlivými expertmi na body. Integrálny ukazovateľ vychádza z poradia determinantu, a zároveň vo forme váhy zohľadňuje jeho významnosť a skúsenosti expertov. Nezohľadnenie skúsenosti expertov (S_j) celkový význam determinantov výrazne neovplyvnilo, preto tieto výsledky v príspevku neuvádzame.

$$IU_i = \sum_{j=1}^{16} B_{ij} * w_{ij} \quad (1)$$

kde

- IU_i – integrálny ukazovateľ významu determinantu i ;
 B_{ij} – počet bodov determinantu i od experta j ; $B_{ij} = 19 - P_{ij}$;
 P_{ij} – poradie determinantu i určené expertom j (relatívny význam); $P_{ij} = 1, 2, \dots, 18$.

$$w_{ij} = \frac{V_{ij} * S_j}{\sum_{j=1}^{16} V_{ij} * S_j} \quad (2)$$

kde

- w_{ij} – váha determinantu i po zohľadnení skúseností experta j ;
 V_{ij} – významnosť determinantu i určená expertom j (absolútny význam); $V_{ij} = 0, 1, \dots, 5$;
 S_j – skúsenosť experta j , ktorá závisí od dĺžky praxe v oblasti PPP, počtu odborných publikácií a od počtu prezentácií na tému PPP; $S_j = 3, 4, \dots, 12$;
 i – determinant; $i = 1, 2, \dots, 18$;
 j – expert; $j = 1, 2, \dots, 16$.

Veľkosť významu determinantu pre dosiahnutie hodnoty za peniaze sme vyčíslili ako mieru vplyvu. Ide o integrálny ukazovateľ vyjadrený ako percento z maximálneho počtu bodov, ktorý mohol determinant získať.

$$MV_i = \frac{IU_i}{18} * 100 (\%) \quad (3)$$

kde

- MV_i – miera vplyvu determinantu i .

Za pomoci delfskej metódy dochádza k zjednoteniu názorov zúčastnených expertov. Na základe výsledkov prvého kola opytovania sme stanovili intervaly názorovej zhody. Pre kritérium poradie determinantov sme ich určili pomocou mediánu a kvartilovej odchýlky. Pre kritérium významnosť determinantov predstavoval dolnú a hornú hranicu intervalu názorovej zhody 1. a 3. kvartil. Hodnotenie, ktoré sa nachádzalo mimo intervalov názorovej zhody (tzv. „extrémne hodnotenie“), mohli experti v druhom kole korigovať alebo zdôvodniť zotrvanie na pôvodnom stanovisku. Výsledkom tohto postupu je dosiahnutie stability názorov expertov.

4. Analýza významu determinantov hodnoty za peniaze pri verejno-súkromnom partnerstve

Ekonomický charakter prostredia, kde sa PPP realizuje, ovplyvňuje význam determinantov hodnoty za peniaze. Determinanty navzájom súvisia (napr. transparentnosť procesu a konkurencia), avšak ich význam pre vytvorenie hodnoty za

peniaze je rozdielny. Na základe analýzy výsledkov výskumu (tab. 1) sme selektovali primárne determinanty hodnoty za peniaze pri PPP na Slovensku podľa kritéria, že miera vplyvu je vyššia ako 70 %. Zhodu s primárnymi determinantmi v Spojenom kráľovstve sme zistili pri determinantoch: prenos rizika, meranie a stimulácia výkonu, výstupovo orientované zadanie, konkurencia, ktoré sú primárne aj na Slovensku. Osobitosti slovenského prostredia pri vytváraní hodnoty za peniaze prostredníctvom PPP sa prejavili v dvoch prípadoch. Pokiaľ v Spojenom kráľovstve medzi primárne determinanty patrí dlhodobý charakter zmlúv a manažérske zručnosti súkromného sektora, na Slovensku sú primárne determinanty transparentnosť procesu a schopnosti verejného sektora realizovať PPP. Uvedené skutočnosti súvisia s vyššou mierou korupcie a menšími skúsenosťami s PPP na Slovensku v porovnaní so Spojeným kráľovstvom (napr. TI, 2010).

T a b u ľ k a 1

Vyhodnotenie významu determinantov hodnoty za peniaze na Slovensku

Determinanty hodnoty za peniaze		Celkový význam determinantu	
		integrálny ukazovateľ	mera vplyvu v (%)
Primárne	prenos rizika	16.32	91
	transparentnosť procesu	15.14	84
	meranie a stimulácia výkonu	14.23	79
	schopnosti verejného sektora realizovať PPP	14.13	78
	výstupovo orientované zadanie	13.52	75
	konkurencia	13.26	74
Sekundárne	kvalita poradcov verejného sektora a uchádzačov	12.24	68
	zosúladenie záujmov verejného a súkromného partnera	12.15	68
	náklady kapitálu	10.78	60
	inovácie	9.75	54
	manažérske zručnosti súkromného sektora	9.51	53
	dlhodobý charakter zmlúv	9.01	50
	efektívne využívanie majetku	8.01	45
	komparátor verejného sektora	7.41	41
	implementácia verejným sektorom	6.42	36
	spojenie viacerých projektov	6.33	35
	zahnutie financujúcich inštitúcií	5.79	32
	kapitalizácia získaných skúseností s PPP	5.54	31

Prameň: Vlastné spracovanie.

Primárne determinanty majú rozhodujúci vplyv na vytvorenie hodnoty za peniaze, preto sme ich podrobili hlbšej analýze. Kľúčovým predpokladom dosiahnutia hodnoty za peniaze pri PPP je optimálny *prenos rizika* medzi verejného a súkromného partnera. Riziko by mal niest' vždy ten subjekt, ktorý je schopný lepšie ho riadiť. Verejný partner má v tejto súvislosti dve možnosti: riziko môže preniesť na súkromného partnera, za čo zaplatí požadovanú cenu, alebo si riziko ponechá a bude ho riadiť sám so zreteľom na pravdepodobnosť jeho vzniku a rozsah možných dôsledkov. Každé prenesené riziko, ktoré súkromní podnikatelia

nie sú schopní riadiť lepšie ako subjekt verejného sektora, znižuje výslednú hodnotu za peniaze. Verejný sektor pri rozhodovaní o alokácii rizík často berie do úvahy aj ďalšiu skutočnosť. Podľa rozhodnutia Eurostatu² od rozsahu rizík nesených súkromným sektorom závisí to, či PPP bude zahrnuté do výkazov verejného sektora a okamžite ovplyvní verejný deficit a verejný dlh.

Transparentnosť procesu nemá priamy vplyv na náklady ani na kvalitu. Napriek tomu má v podmienkach Slovenska takmer rovnaký význam ako determinant prenos rizika. Zverejňovanie informácií a komunikovanie v súlade s princípmi nediskriminácie a rovnakého zaobchádzania sú predpokladom získania si dôvery potenciálnych uchádzačov a verejnosti. Transparentnosť procesu na jednej strane podporuje konkurenciu v súťaži, na druhej strane umožňuje verejnú kontrolu. Vytvára tak všeobecný predpoklad dosiahnutia hodnoty za peniaze. Netransparentný výber súkromného partnera bol v minulosti dôvodom zlyhania PPP.

Meranie a stimulácia výkonu predstavuje kľúčový nástroj na dosiahnutie požadovaného výstupu, a teda aj hodnoty za peniaze. Uskutočňuje sa stanovením zmluvných sankcií pri poklese výkonu súkromného partnera pod požadovanú úroveň, čo stimuluje efektívnosť poskytovania služieb. Význam tohto determinantu závisí aj od zvoleného platobného mechanizmu (kľúčový je predovšetkým v prípade platby za dostupnosť).

Schopnosti verejného sektora realizovať PPP významne ovplyvňujú jeho úspešné zvládnutie, keďže príprava a implementácia PPP predstavuje zložitý proces. Finančný objem budúcich záväzkov verejného sektora pri PPP zdôrazňuje potrebu kvalifikovaných odborníkov na strane verejného partnera. Tí sú dôležití nielen vo fáze prípravy a uzatvárania zmluvného vzťahu, ale aj v priebehu jeho implementácie, keď monitorujú dodržiavanie zmluvných podmienok súkromným subjektom a zabezpečujú prípadné úpravy zmluvy.

Výstupovo orientované zadanie znamená, že verejný subjekt určí merateľné indikátory výstupu. Výstupom PPP sú služby, na poskytnutie ktorých je potrebná infraštruktúra. Platby závisia od dosiahnutia stanovených indikátorov v požadovanej kvalite, množstve a čase. Opakom je zadanie zamerané na *vstupy*, ktoré sa uplatňuje pri tradičnom spôsobe obstarávania. Vtedy sa definujú požiadavky na infraštruktúru, ktorá sa následne používa na poskytovanie služby. Dôležitou podmienkou je verifikovateľnosť splnenia požiadaviek verejného sektora (merateľnosť výstupu).

Konkurencia sa uplatňuje predovšetkým vo fáze výberu súkromného partnera (ex ante). Účinný tlak na cenu vzniká, ak sa až do uzavretia zmluvy rokuje s viacerými uchádzačmi. Predpokladom toho je dostatočný záujem zo strany

² Verejno-súkromné partnerstvo sa vykazuje mimo rozpočtu verejnej správy, ak súkromný partner nesie riziko výstavby, a zároveň aspoň jedno z rizík dostupnosti alebo dopytu (Eurostat, 2004).

súkromného sektora, ako aj kvalitne spracované súťažné podklady, ktoré jasne vyjadrujú požiadavky verejného sektora. Vysoké náklady na predloženie ponuky do súťaže a potreba značnej počiatočnej investície vytvárajú bariéru vstupu potenciálnych záujemcov. Úlohou verejného sektora je vytvoriť podmienky na zapojenie širokého okruhu potenciálnych záujemcov o PPP.

4.1. Primárne determinanty z hľadiska vzniku hodnoty za peniaze

Hodnota za peniaze vznikne v rámci PPP z dvoch základných zdrojov. Súkromný sektor môže zabezpečiť kvalitu za nižšiu cenu vďaka znižovaniu nákladov. Druhou možnosťou je, že súkromný partner poskytne za danú cenu vyššiu kvalitu, čo si vyžaduje kvalitatívne inovácie. Determinanty hodnoty za peniaze priamo stimulujú súkromného partnera znižovať náklady, alebo zvyšovať kvalitu, a tak zvýšiť produkčnú efektívnosť. Niektoré determinanty vytvárajú všeobecné predpoklady dosiahnutia hodnoty za peniaze, čím ju ovplyvňujú nepriamo. V tabuľke 2 sme rozlíšili primárne determinanty v závislosti od spôsobu, akým prispievajú k vzniku hodnoty za peniaze.

T a b u ľ k a 2

Primárne determinanty z hľadiska ich vplyvu na vznik hodnoty za peniaze

Primárne determinanty hodnoty za peniaze	Priamy vplyv		Nepriamy vplyv
	znižovanie nákladov	zvyšovanie kvality	
prenos rizika	x		
transparentnosť procesu			x
meranie a stimulácia výkonu	x		
schopnosti verejného sektora realizovať PPP			x
výstupovo orientované zadanie		x	
konkurencia	x	x	

Prameň: Vlastné spracovanie.

Úsilie znižovať náklady ovplyvňujú primárne determinanty: prenos rizika, meranie a stimulácia výkonu, konkurencia. Úsilie zvyšovať kvalitu stimulujú: výstupovo orientované zadanie a konkurencia. Tvorbu hodnoty za peniaze nepriamo ovplyvňujú primárne determinanty: transparentnosť procesu a schopnosti verejného sektora realizovať PPP.

4.2. Primárne determinanty z odvetvového hľadiska

Verejno-súkromné partnerstvo je alternatívou štandardnej verejnej zákazky pri obstarávaní nielen technickej infraštruktúry, ale aj sociálnej infraštruktúry. Jednotlivé odvetvia verejného sektora sa odlišujú charakterom poskytovaných služieb.³ Vzhľadom na špecifické vlastnosti verejných služieb sa vynára otázka, či

je vo všetkých odvetviach verejného sektora možné vytvoriť hodnotu za peniaze pomocou PPP.

Východiskom skúmania viacerých autorov (napr. Hart, 2003; Riess, 2005) je model rozhodovania medzi interným a externým poskytovaním verejných služieb (Hart, Shleifer a Vishny, 1997), ktorý aplikujú na podmienky PPP. Podľa Harta spočíva voľba medzi PPP a tradičným spôsobom obstarávania v tom, či je v podmienkach neúplných (nekomplexných) zmlúv jednoduchšie uzavrieť zmluvu na poskytnutie služby než zmluvu na poskytnutie infraštruktúry. Riess hodnotí vplyv súkromného vlastníctva a integrácie výstavby a prevádzky infraštruktúry na úsilie súkromného partnera zvyšovať produkčnú efektívnosť. Realizácia PPP je podľa neho vhodná za predpokladu, že kvalita verejnej služby sa dá relatívne jednoducho upraviť v zmluve (t. j. kvalita služby je jasne špecifikovateľná, merateľná a vymožiteľná), a zároveň existuje priestor na úspory počas životného cyklu infraštruktúry bez možných závažných negatívnych vplyvov na kvalitu služby (napr. doprava, vodné hospodárstvo, odpadové hospodárstvo, správa nehnuteľností).

Pri skúmaní potenciálu PPP vytvoriť hodnotu za peniaze v jednotlivých odvetviach verejného sektora sme posúdili primárne determinanty z pohľadu teórie *transakčných nákladov* (napr. Williamson, 1979; Brown a Potoski, 2005). Vzhľadom na vlastnosti zabezpečovanej verejnej služby je kľúčovou podmienkou jednoznačná špecifikácia požadovanej služby, ktorá umožní jednoduché monitorovanie a hodnotenie výkonu súkromného partnera (následne jeho prípadnú penalizáciu). Táto požiadavka súvisí s primárnymi determinantmi: výstupovo orientované zadanie; meranie a stimulácia výkonu. Vzhľadom na dlhodobý charakter PPP je definovanie nemenných indikátorov výkonu počas celého trvania zmluvy problematické v tých odvetviach, pre ktoré sú typické rýchle technologické zmeny vyžadujúce častú obnovu súvisiacej infraštruktúry (napr. informačné technológie). Určenie verifikovateľných indikátorov výkonu sťažuje meniaci sa úroveň a charakter dopytu spotrebiteľov v niektorých odvetviach (napr. školstvo). Meranie výstupu je náročné pri väčšine základných služieb sociálnej infraštruktúry. S monitorovaním a hodnotením výkonu súkromného partnera sú spojené transakčné náklady, ktorých výšku ovplyvňuje merateľnosť služby. Ak je služba jednoducho merateľná, dajú sa zmluvne jednoznačne špecifikovať indikátory výstupu. To zjednodušuje monitorovanie a hodnotenie výkonu súkromného partnera, ako aj jeho prípadnú penalizáciu za nedostatočný

³ V súvislosti s PPP je najmä pri sociálnej infraštruktúre vhodné rozlíšiť základné a podporné služby. Za *základné služby* považujeme činnosti, za zabezpečenie ktorých zodpovedajú verejné inštitúcie v zmysle príslušnej legislatívy (ide o verejný záujem). *Podporné služby* zahŕňajú činnosti, prostredníctvom ktorých sa vytvárajú materiálne a technické predpoklady na poskytovanie základných služieb.

výkon, čím sa zabezpečí dosiahnutie požadovaného výstupu. Analýzu veľkosti a determinantov transakčných nákladov počas prípravnej fázy PPP uskutočnili Dudkin a Vaililä (2005).

Dosiahnutie hodnoty za peniaze pozitívne ovplyvňuje konkurencia. Po uzavretí zmluvy sa súkromný partner často dostáva do pozície monopolu, čo zvyšuje jeho vyjednávaciu pozíciu, a tým aj transakčné náklady spojené s potenciálnou zmenou zmluvy v budúcnosti. Úroveň konkurencie po uzavretí zmluvy (ex post) závisí od špecifickosti poskytovanej služby, t. j. či na trhu existujú viaceré subjekty, ktoré danú službu poskytujú, prípadne môžu poskytovať. Verejný subjekt býva pri PPP často v postavení monopsonu (jediného odberateľa na trhu), čo predstavuje pre súkromného partnera riziko. V prípade zrušenia zmluvy mu vzniknú straty, ktorých veľkosť závisí od finančnej náročnosti a špecifickosti (likvidity) vstupnej investície, od dĺžky trvania zmluvy a výšky prípadnej finančnej kompenzácie.

4.3. Primárne determinanty z hľadiska projektového cyklu

Vytvorenie PPP je zložitý proces, ktorý sa člení na prípravnú a realizačnú fázu. Prípravná fáza zahŕňa vypracovanie štúdie realizovateľnosti, proces verejného obstarávania a uzatvorenie zmluvy s úspešným uchádzačom. Počas realizačnej fázy dochádza k implementácii zmluvy a kontrole jej plnenia. Obvykle zahŕňa investičnú etapu a prevádzkovú etapu. Úspešné zvládnutie oboch fáz ovplyvňujú determinanty hodnoty za peniaze. Tabuľka 3 znázorňuje, ktoré primárne determinanty sú v danej fáze projektového cyklu na dosiahnutie hodnoty za peniaze dôležité.

T a b u ľ k a 3

Primárne determinanty z hľadiska projektového cyklu

Primárne determinanty hodnoty za peniaze	Fáza projektového cyklu	
	Prípravná fáza	Realizačná fáza
prenos rizika	x	
transparentnosť procesu	x	
meranie a stimulácia výkonu		x
schopnosti verejného sektora realizovať PPP	x	x
výstupovo orientované zadanie	x	
konkurencia	x	

Prameň: Vlastné spracovanie.

Počas prípravnej fázy PPP je kľúčové zabezpečiť správnu alokáciu rizík a transparentný proces verejného obstarávania, v ktorom budú súťažiť viacerí uchádzači. Na dosiahnutie hodnoty za peniaze je podstatné jednoznačne špecifikovať požadované výstupy.

Pri samotnej realizácii PPP má z hľadiska hodnoty za peniaze rozhodujúci význam kontrola výstupov súkromného partnera a jeho penalizácia v prípade nedodržania zmluvných podmienok. Predpokladom úspešnosti obidvoch fáz sú kvalifikovaní odborníci v oblasti PPP na strane verejného sektora.

5. Ukazovateľ strategickej vhodnosti ako nástroj vytvorenia hodnoty za peniaze

Rozhodovanie o realizácii PPP na základe porovnania modelu PPP a modelu PSC dostatočne nezohľadňuje ekonomickú podstatu PPP a vlastnosti obstarávanej verejnej služby. Vzniká tak riziko, že hodnota za peniaze sa pri implementácii projektu nedosiahne a PPP zlyhá. V konečnom dôsledku to môže negatívne ovplyvniť kvalitu a dostupnosť verejnej služby, ako aj verejný dlh.

Zistené kritické miesta navrhujeme odstrániť zavedením ukazovateľa strategickej vhodnosti, ktorý kvantitatívne posudzuje dosiahnuteľnosť hodnoty za peniaze pomocou primárnych determinantov. Ide o kvalitatívny prístup k hodnote za peniaze, ktorý sa zameriava na kvalitatívne kritériá úspešnosti PPP. Posudzuje vhodnosť realizácie projektu formou PPP. Z matematického hľadiska ukazovateľ strategickej vhodnosti predstavuje vážený priemer hodnôt, ktoré vyjadrujú mieru súladu PPP s primárnymi determinantmi hodnoty za peniaze. Ukazovateľ strategickej vhodnosti môžeme vyjadriť nasledovne.

$$USV = 0,21 * D_1 + 0,18 * D_2 + 0,17 * D_3 + 0,15 * D_4 + 0,15 * D_5 + 0,14 * D_6 \quad (4)$$

kde

USV – ukazovateľ strategickej vhodnosti,

D_i – miera súladu PPP s primárnym determinantom i , pričom $i = 1$ pre prenos rizika, $i = 2$ pre transparentnosť procesu, $i = 3$ pre meranie a stimuláciu výkonu, $i = 4$ pre konkurenciu, $i = 5$ pre výstupovo orientované zadanie, $i = 6$ pre schopnosti verejného sektora realizovať PPP.

Použité váhy diferencujú primárne determinanty podľa ich významu pre dosiahnutie hodnoty za peniaze. Pri určovaní váh determinantov sme využili delfskú metódu, ktorá umožňuje zovšeobecňovať názory expertov.

Pri hodnotení strategickej vhodnosti PPP sa určí, na koľko percent má projekt predpoklady dosiahnuť jednotlivé primárne determinanty. Na tento účel sa pre každý determinant definujú podporné kritériá, ktoré by mali byť diferencované podľa odvetví verejného sektora vzhľadom na ich špecifickosť.

Podporné kritériá navrhujeme formulovať ako uzavreté otázky, pričom odpoveď by mala byť jednoznačne overiteľná a nezávislá od názoru hodnotiteľa. V prípade kladnej odpovede sa danému podpornému kritériu priradí hodnota 1,

v prípade zápornej odpovede hodnota 0. Význam podporného kritéria pre primárny determinant sa môže diferencovať stanovením váh podporných kritérií (napr. pomocou Saatyho metódy). Miera súladu PPP s primárnym determinantom i (hodnota D_i) sa potom kvantifikuje nasledovne:

$$D_i = \frac{\sum_{p=1}^m z_{ip} * H_{ip}}{\sum_{p=1}^m z_{ip}} * 100 \text{ (\%)} \quad (5)$$

kde

- H_{ip} – logická hodnota podporného kritéria p pre determinant i , pričom platí:
 $H_{ip} = 1$ v prípade kladnej odpovede,
 $H_{ip} = 0$ v prípade zápornej odpovede.
- z_{ip} – váha podporného kritéria p pre determinant i ,
- i – primárny determinant; $i = 1, 2, \dots, 6$,
- p – podporné kritérium, $p = 1, 2, \dots, m$,
- m – celkový počet podporných kritérií.

Po vyčíslení ukazovateľa strategickej vhodnosti sa pomocou hraničnej hodnoty overí, či PPP má predpoklady vytvoriť hodnotu za peniaze. Ak ukazovateľ strategickej vhodnosti bude väčší ako hraničná hodnota (napr. 65 %), PPP je vhodná forma realizácie projektu. Hraničná hodnota závisí od striktnosti nastavenia podmienok metodickým orgánom.

Kritickým miestom, od ktorého závisí úspešnosť ukazovateľa strategickej vhodnosti pri posudzovaní dosiahnuteľnosti hodnoty za peniaze, je správne definovanie podporných kritérií. Okrem jednoznačnosti a verifikovateľnosti by mali spĺňať ďalšiu požiadavku, ktorou je relevantnosť. Musia zohľadňovať ekonomickú podstatu PPP (t. j. spôsob, akým determinant ovplyvňuje dosiahnutie hodnoty za peniaze v rámci PPP), a zároveň ekonomické vlastnosti verejnej služby (t. j. osobitosti konkrétneho odvetvia verejného sektora). Stanovenie nejednoznačných a (alebo) nerelevantných podporných kritérií môže viesť k nesprávnym záverom pri hodnotení ekonomickej realizovateľnosti PPP pomocou ukazovateľa strategickej vhodnosti.

Záver

V príspevku sme sa sústredili na kvalitatívny prístup k hodnoteniu ekonomickej realizovateľnosti PPP. Skúmali sme význam determinantov hodnoty za peniaze v podmienkach Slovenska. Kľúčovým predpokladom vytvorenia hodnoty za peniaze pri PPP je optimálne rozdelenie rizík medzi verejného a súkromného partnera podľa ich schopností riadiť dané riziko. Snaha o neprimeraný presun rizík na

súkromného partnera sa prejaví v náraste ceny, čím sa v konečnom dôsledku zníži hodnota za peniaze. Pri definovaní predmetu verejného obstarávania je potrebné stanoviť merateľné indikátory výstupu, čo podporí inovačný prístup uchádzačov a zjednoduší meranie výkonu súkromného partnera. Proces monitorovania a kontroly spojený s penalizáciou nedostatočného výkonu predstavuje pre verejný sektor „garanciu“ hodnoty za peniaze. Konkurenčný tlak na cenu v prípade viacerých uchádzačov v súťaži výrazne podporuje tvorbu hodnoty za peniaze.

Vychádzajúc zo selektovaných primárnych determinantov sme navrhli ukazovateľ strategickej vhodnosti, ktorý kvantitatívne overuje kvalitatívne predpoklady PPP vytvoriť hodnotu za peniaze. Osobitný význam má overenie hodnoty za peniaze z kvalitatívneho hľadiska v prípade, keď plánovaná investícia vytvára významné sociálno-ekonomické prínosy, neexistuje iná finančne dostupná alternatíva k PPP a jeho porovnaním s tradičným spôsobom obstarávania (model PSC) sa zistí záporná hodnota za peniaze (t. j. výhodnejší je tradičný spôsob obstarávania, ktorý je finančne nedostupný). Realizácia takéhoto PPP môže byť ekonomicky opodstatnená, ak jeho sociálno-ekonomické prínosy majú väčší vplyv na hodnotu za peniaze ako 15 % stanovených Ministerstvom financií SR (MF SR, 2009). V takomto prípade je kľúčové, aby PPP preukázalo súlad s primárnymi determinantami.

Úspešnosť ukazovateľa strategickej vhodnosti pri posudzovaní ekonomickej realizovateľnosti PPP závisí od správneho definovania podporných kritérií. Ich jednoznačnosť a overiteľnosť eliminuje subjektivitu pri hodnotení. Relevantné podporné kritériá zohľadňujúce ekonomickú podstatu PPP a ekonomické vlastnosti obstarávanej verejnej služby pomôžu zistiť potenciál PPP vytvoriť hodnotu za peniaze.

Na základe doterajších praktických skúseností s PPP na Slovensku môžeme za kritické oblasti označiť nekontinuálnu politickú podporu závislú od volebného cyklu (napr. pilotný PPP projekt diaľnica D1 v úseku Lietavská Lúčka – Turany; Spoločný mediálny komplex STV a SRo); neakceptovanie odporúčaní externých poradcov (napr. obstarávanie väčšieho počtu investične menej náročných úsekov diaľnice D1 a rýchlostnej cesty R1 s dlhším časovým odstupom; voľba úseku pre pilotný PPP projekt Lietavská Lúčka – Turany, ktorý zahŕňa technologicky mimoriadne náročný tunel); transparentnosť a konkurenciu v procese verejného obstarávania (napr. komplexná služba elektronického výberu mýta), prevahu politických nad ekonomickými rozhodnutiami (napr. záporná hodnota za peniaze pri PPP projektoch na rýchlostnú cestu R1 a diaľnicu D1 – balík č. 2 a balík č. 3). Zavedením ukazovateľa strategickej vhodnosti do postupu hodnotenia ekonomickej realizovateľnosti PPP, ako záväznej podmienky jeho schválenia, sa posilnia ekonomické argumenty pri rozhodovaní o realizácii PPP a stimulujú sa predstavitelia verejného sektora klásť väčší dôraz na primárne determinanty, čo môže prispieť k odstráneniu uvedených kritických oblastí.

Literatúra

- ARTHUR ANDERSEN AND ENTERPRISE LSE (2000): Value for Money Drivers in the Private Finance Initiative. London: The Treasury Taskforce Limited, 56 s. [Online.] (Cit. 24. 11. 2008.) Dostupné na: <<http://www.ibl.uni-stuttgart.de>>.
- BENČO, J. – VACEKOVÁ, G. (2012): Theoretical-methodological Problems of the Scientific Research. Acta Moravia. Kunovice: European Politechnic Institute, Ltd. 2011, 3, č. 5, s. 31 – 40.
- BROWN, T. L. – POTOSKI, M. (2005): Transaction Costs and Contracting: The Practitioner Perspective. Public Performance & Management Review, 28, č. 3, s. 326 – 351. (Cit. 21. 09. 2010.) Dostupné na: <<http://glenschool.osu.edu>>.
- DUDKIN, G. – VÄLILÄ, T. (2005): Transaction Costs in Public-Private Partnerships: A First Look at the Evidence. Economic and Financial Report 2005/03 [Online.] (Cit. 23. 07. 2011.) Dostupné na: <<http://www.eib.org>>.
- EC (2003a): Guidelines for Successful Public-private Partnerships. Brussels: European Commission, Directorate-General Regional Policy, 100 s. [Online.] (Cit. 10. 06. 2008.) Dostupné na: <<http://europa.eu.int>>.
- EC (2003b): Public-Private Partnerships. European Economy, č. 3, s. 128 – 131. (Cit. 21. 09. 2010.) Dostupné na: <<http://ec.europa.eu>>.
- EC (2004): Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. Brussels: Commission of the European Communities, 22 s. [Online.] (Cit. 14. 11. 2009.) Dostupné na: <<http://eur-lex.europa.eu>>.
- EUROSTAT (2004): Long Term Contracts between Government Units and Non-government Partners (Public-Private Partnerships). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 16 s. [Online.] (Cit. 21. 10. 2008.) Dostupné na: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>>. ISBN 92-894-7084-4.
- GRIMSEY, D. – LEWIS, M. K. (2005): Are Public-Private Partnerships Value for Money ? Evaluating Alternative Approaches and Comparing Academic and Practitioner Views. Accounting Forum, 29, č. 4, s. 345 – 378. [Online.] (Cit. 24. 07. 2011.) Dostupné na: <<https://skydrive.live.com>>.
- GROUT, P. A. (2005): Value for Money Measurement in Public-private Partnerships. In: Innovative Financing of Infrastructure – the Role of Public-Private Partnerships: Lessons from the Early Movers. EIB Papers, 10, č. 2, s. 32 – 56. [Online.] (Cit. 24. 11. 2008.) Dostupné na: <<http://www.eib.org>>. ISBN 92-861-0326-3.
- HART, O. – SHLEIFER, A. – VISHNY, R. V. (1997): The Proper Scope of Government: Theory and an Application to Prisons. The Quarterly Journal of Economics, 112, č. 4, s. 1127 – 1161. [Online.] (Cit. 24. 11. 2008.) Dostupné na: <<http://www.economics.harvard.edu>>.
- HART, O. (2003). Incomplete Contracts and Public Ownership: Remarks, and an Application to Public-Private Partnerships. The Economic Journal, 113, e. 486, s. C69 – C76. [Online.] (Cit. 23. 07. 2011.) Dostupné na: <<http://www.res.org.uk>>.
- HEALD, D. (2003): Value for Money Tests and Accounting Treatment in PFI Schemes. Accounting, Auditing and Accountability Journal, 16, č. 3, s. 342 – 371. [Online.] (Cit. 24. 11. 2010.) Dostupné na: <<http://www.davidheald.com>>.
- HM TREASURY (2006): Value for Money Assessment Guidance. London: HM Treasury, 49 s. [Online.] (Cit. 20. 10. 2008.) Dostupné na: <<http://www.hm-treasury.gov.uk>>. ISBN 1-84532-206-1.
- MF SR (2009): Obsah a požiadavky na štúdiu realizovateľnosti a komparátor verejného sektora (Public Sector Comparator). Bratislava: Ministerstvo financií SR, 139 s. [Online.] (Cit. 01. 11. 2009.) Dostupné na: <<http://www.mfsr.sk>>.
- NSW GOVERNMENT (2006). Working with Government: Guidelines for Privately Financed Projects. Sydney: NSW Treasury, 88 s. [Online.] (Cit. 24. 07. 2011.) Dostupné na: <<http://www.treasury.nsw.gov.au>>. ISBN 073133275X.

- OECD (2008). *Public-Private Partnerships: In: Pursuit of Risk Sharing and Value for Money*. Paris: OECD, 141 s. ISBN 978-92-64-04279-7.
- PAVEL, J. (2007). *PPP projekty v České republice – šance nebo riziko? Implementace PPP projektů v České republice a její rizika*. Praha: Transparency International – Česká republika, 57 s. [Online.] (Cit. 24. 09. 2010.) Dostupné na: <<http://www.transparency.cz>>.
- RIESS, A. (2005). *Is the PPP Model Applicable across Sectors?* In: *Innovative Financing of Infrastructure – the Role of Public-Private Partnerships: Infrastructure, Economic Growth, and the Economics of PPPs*. EIB Papers, 10, č. 2, s. 10 – 31. [Online.] (Cit. 24. 11. 2008.) Dostupné na: <<http://www.eib.org>>. ISBN 92-861-0326-3.
- TI (2010): *Corruption Perceptions Index 2010*. Berlin: Transparency International, 19 s. [Online.] (Cit. 15. 01. 2011.) Dostupné na: <<http://www.transparency.org>>. ISBN 978-3-935711-60-9.
- WILLIAMSON, O. E. (1979): *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*. *The Journal of Law and Economics*, 22, č. 2, s. 233 – 261. [Online.] (Cit. 22. 02. 2011.) Dostupné na: <<http://www.nek.lu.se>>.