



5. České dopravní fórum Blok Financování městské dopravní infrastruktury

Využití PPP pro městské dopravní systémy

Jakub Slavík
Asociace PPP
Praha, červen 2011

PPP a doprava ve městech

- **Veřejně soukromé partnerství (Public-Private Partnership, PPP)** = veřejná služba, která je financována a provozována prostřednictvím partnerství mezi veřejnou organizací a jedním nebo několika soukromými společnostmi.
- Typické využití PPP u městských dopravních systémů: městské kolejové dráhy – infrastruktura, dílčí technologie nebo celý systém na klíč
- Další PPP: odbavovací zařízení pro cestující, jiné technologie společné celé MHD (např. radiové spojení), projekty městské silniční infrastruktury, mýtné
- Koncese: vyprojektování (D), dodávka (B), plné nebo částečné financování (F), údržba (M), případně vlastní provozování přepravy (O) – viz dále použité zkratky
- **Příležitosti pro PPP**
 - Využití inovativních technologií a organizačních procesů soukromého sektoru k optimalizaci investičních a provozních nákladů, případně k maximalizaci tržeb z přepravy
 - Jasně vymezený projekt (zvláště je-li technicky a organizačně oddělený od okolí)
- **Značná organizační a finanční různorodost PPP**
 - Plně soukromé financování i kombinace veřejných a soukromých investic formou institucionálního PPP (koncesionář jako společný veřejně soukromý podnik) nebo rozdělení projektu na dílčí části s odlišnými zdroji financování
 - Soukromé financování nebo spolufinancování projektu i jinou formou než skrze projektové investice – např. prodej nebo development souvisejících nemovitostí
- **Výsledkem velmi individuální charakter projektů PPP v městské dopravě**
 - Existují případy úspěšných a neúspěšných PPP
 - Neexistuje jeden „standardní“ vzor úspěšného PPP

Londýn, Docklands Light Railway

- Nadzemní a podzemní lehká městská železnice s automatickým provozem bez strojvedoucích, 34 km, 40 stanic
- Spravována městskou organizací Transport for London skrze podřízenou firmu DLR Ltd. - dva typy smluvních vztahů
 - franšíza na 7 - 9 let s dopravcem (nyní společnost Serco) včetně údržby jádrové části DLR
 - tři koncese, tedy PPP, na jednotlivá prodloužení („extensions“) na dobu cca 30let
- Koncese představují projekty DBFM pro infrastrukturu, plně financované ze soukromých zdrojů (PFI); podobné schéma, odlišné konkrétní podmínky:
 - Lewisham Extension - v provozu od r. 1999
 - London City Airport Extension – v provozu od r. 2005
 - Woolwich Arsenal Extension – v provozu od r. 2009
- Stavebně náročné, ale poměrně krátké úseky; např. Silvertown & London City Airport Extension: 4,4 km, 4 stanice
- Koncesionáři často subkontrahují na údržbu dopravce (má potřebnou techniku) – zde lepší výsledky díky ekonomickým i psychologickým vlivům
- Všechna uvedená PPP jsou velmi úspěšná



Kodaňské metro, linky 1 a 2

- Nadzemní a podzemní automatické metro bez strojvedoucích, 21 km, 22 stanic, v provozu od roku 2002; veřejným správcem je městská společnost Metroselskabet
- Výstavba financována hlavně prodejem souvisejících pozemků (bývalý vojenský areál), které získalo město od státu, soukromníkům (spolu s některými dalšími příjmy – daně, provozní zisk metra)
- Ceny pozemků, zhodnocených díky metru, předpokládají zajistit tomuto projektu plnou finanční soběstačnost
- Návrh, dodávka, provoz a údržba (DBOM) metra zajišťovány soukromým dodavatelem (Ansaldo) na základě smlouvy na 5 let s opcí na 3 nebo 4 roky
- V investiční fázi soutěženy zvlášť
 - stavební část, tj. projektování staveb a dodávka stavebních prací
 - provozně technologická část, tj. konstrukce, výroba a zprovoznění vozidel a souvisejících technologií včetně následného provozování a údržby celého systému
- Provoz hrazen způsobem obdobným jako u PPP – poplatky za dostupnost korigované podle kvalitativních parametrů
- Projekt velmi úspěšný, připravuje se nová okružní linka na podobném principu



Manchester Metrolink

- Lehká hybridní železnice, integrující klasickou železnici a městskou tramvaj – síť 37 km, 37 stanic
- V provozu od r. 1992
- Původně provozován a udržován organizací Greater Manchester Metro Limited, soukromou společností vlastněnou průmyslovými firmami GEC Alstom Transportation Projects Ltd., John Mowlem and Company plc, Amec plc a veřejnou organizací GMPTE
- V roce 1997 udělena koncese na financování, budování a provozování systému Metrolink včetně nově plánovaných projektů společnosti Altram (Manchester) Limited, původně vlastněné nadnárodním konsorciem průmyslových a servisních firem; v roce 2003 vyplatil jeden z vlastníků Serco ostatní spoluvlastníky
- Doprava zajišťována společností Serco Metrolink
- V roce 2007 udělena nová koncese společnosti Stagecoach na údržbu a provozování systému Metrolink včetně nově plánovaných projektů
- Platební mechanismus se průběžně měnil – nyní založen na poplatcích za infrastrukturu
- Projekt považován za velmi úspěšný



Poučení z chyb – londýnské metro

- Londýnské metro – 402 km povrchové a podzemní městské a příměstské železnice, 260 stanic; budováno od 19. století, množství technických anachronismů
- Dnes provozováno městskou společností LUL; do roku 2002 ve správě státu, pověst nejzanedbanější britské železnice
- V souvislosti s přechodem pod správu města stát „naordinoval“ jeho kompletní obnovu a údržbu jako PPP od roku 2003 na období 30 let – koncesionáři:
 - Metronet SSL a Metronet BCV (stejný vlastník) – 2/3 sítě; v roce 2007 vyhlásily hospodářský úpadek, jejich závazky přešly zpět na město Londýn
 - Tube Lines – stále funguje, v roce 2010 se jeho vlastníkem stalo město Londýn
- Hlavní problémy PPP:
 - Politické: politicky nechtěné PPP, nedostatečná vůle zadavatele ke spolupráci
 - Technické: nepředvídatelné problémy zastaralé podzemní železnice
 - Marketingové: projekt, který nepřináší nic atraktivního, ale neobejde se bez nepohodlí
 - Finanční: příliš optimistický finanční plán – podcenil technická rizika, počítal s hladkým průběhem prací
 - Organizační: složitá struktura; Metronet zpočátku nedokázal využít konkurenční prostředí mezi subdodavateli
 - Tržní: původně prestižní projekt začal ohrožovat pověst vlastníků



Závěry z příkladů, shrnutí

- Hlavní faktory úspěchu PPP
 - Neměnná politická vůle k realizaci projektu PPP od samého počátku
 - Jasně vymezený, technicky, organizačně a finančně zvládnutelný projekt s významným provozním obsahem
 - Zapojení inovativních technologií a postupů
 - Jasně zadání, dost široké, aby poskytlo prostor pro inovaci, a dost přesné, aby zadavatel dostal to, co skutečně chce
 - Maximální využívání konkurenčního prostředí v soutěžní i realizační fázi
 - Průběžná spolupráce mezi partnery počínaje soutěžním procesem, otevřené jednání
- Hlavní rizika neúspěchu PPP
 - Politicky nechtěný projekt
 - Nejasné vymezení projektu nebo jeho rozhraní
 - „Brownfield“ se skrytými problémy a bez atraktivní přidané hodnoty pro veřejnost
 - Nedostatečné využívání konkurenčního prostředí mezi uchazeči a jejich dodavateli
 - Změny zadání v průběhu soutěžního procesu nebo realizace
 - Přeceňování prestižního charakteru projektu nebo jedinečnosti veřejného zadavatele – výsledkem podceňování projektových rizik na straně uchazeče/koncesionáře a nerealistická očekávání na straně zadavatele
- PPP je tedy užitečný koncept tam, kde lze přirozené schopnosti soukromého sektoru využít pro veřejné služby – ne poslední zoufalé východisko pro přetížený veřejný rozpočet

Nápady? Komentáře?

Jakub Slavík

PRO-SERV, s.r.o.

Husova 7

100 00 Praha 1

Tel: +420 222 221 809

Fax: +420 222 221 808

E-mail: jslavik@pro-serv.cz