JIŽNÍ AFRIKA

Rychlé železniční spojení Gautrain

PŘEHLED

Umístění

Gauteng, Jihoafrická republika

Sektor

Doprava – železnice

Zadavatel

Agentura Gautrain Management Agency (GMA)

Projektová společnost

Bombela Concession Company (Pty) Ltd

Závazky projektové společnosti

Návrh, stavba, financování, údržba a provoz

Finanční uzávěrka

25. ledna 2007

Kapitálová hodnota

24,5 miliardy ZAR
(3,4 miliardy USD – směnný kurz roku 2007)
(pozn. ARI: 1,44 miliardy Eur – směnný kurz roku 2007)

Doba trvání smlouvy

19 let a 6 měsíců

Klíčové události

Spory, zpoždění při získávání pozemků, změny v projektu a výstavbě

SHRNUTÍ

Případová studie byla vypracována především na základě podkladů získaných od společnosti Gautrain Management Agency (**GMA**) (Zadavatel).

Projekt Gautrain Rapid Rail Link je **80 km dlouhý** železniční projekt, který má zmírnit dopravní zácpy a usnadnit cestování v koridoru Johannesburg-Pretoria v Jihoafrické republice. Jedná se o ambiciózní projekt, který je prvním PPP v Jihoafrické republice tohoto rozsahu. Projekt se potýkal s řadou problémů, včetně některých obtíží při získávání pozemků, které vedly ke zpoždění během výstavby. Řada sporů se také dostala k arbitráži, nicméně strany se dohodly na urovnání a projekt v současné době úspěšně funguje. Projekt byl předán ve dvou fázích 8. června 2010 a 7. června 2012.

SHRNUTÍ ZÍSKANÝCH ZKUŠENOSTÍ

- Procesy změn musí být jasně definovány a musí být motivovány k včasné reakci, aby nedocházelo ke zbytečnému prodlužování dohod o změnách a jejich provádění.
- Spolupracujte se zúčastněnými stranami a řešte otázky přístupu k pozemkům včas, abyste se vyhnuli riziku nezajištění přístupu k pozemkům a zpoždění během výstavby.

- Sdílené systémy správy dat a informací používané projektovou společností a zadavatelem musí být kompatibilní a musí splňovat příslušné požadavky každé strany.
- Pravidelné schůzky by neměly být přeplněné tak, aby nebyly zvládnutelné a neefektivní.
- Načasování posouzení vlivů na životní prostředí u liniových projektů je velmi důležité, aby nedošlo ke zpoždění projektu.

ZAHÁJENÍ PROJEKTU

Cíle a úkoly partnerství

Cílem projektu bylo zajistit železniční příměstskou dopravu v koridoru Johannesburg-Tshwane, odlehčit silniční síti a zajistit spojení mezi Sandtonem a mezinárodním letištěm O. R. Tambo. Projekt trvající 19,5 roku zahrnuje projektování, výstavbu, financování, údržbu a provoz **77 km dlouhé trati s dodávkou 96 vozů** kolejových vozidel pro přepravu cestujících. Kromě kolejových vozidel je projektová společnost zodpovědná za zajištění autobusových spojů k vlakovým stanicím, které usnadňují přístup k železniční síti, a s tím souvisí i odpovědnost za přepravu osob z místa jejich bydliště na nádraží a po celé síti, která připadá projektové společnosti. Projekt Gautrain byl rovněž považován za součást úsilí Jihoafrické republiky o vytváření pracovních míst a zlepšení sociální mobility prostřednictvím vytváření pracovních míst a rozvoje dovedností znevýhodněných skupin obyvatelstva.

Hospodářské a politické prostředí v době zahájení projektu

Veřejná doprava je v Jihoafrické republice široce dostupná, její kvalita a spolehlivost však ne vždy splňuje požadovaný standard. V době přípravy projektu zajišťovala Jihoafrická agentura pro osobní železniční dopravu prostřednictvím Metrorail (jihoafrický provozovatel příměstské železniční dopravy) v roce 2006 více než jeden milion cest denně a všechna velká města měla autobusovou dopravu. Problémem však bylo, že pokrytí systému veřejné dopravy nedrželo krok s rozvojem měst a kvalita služeb trpěla v důsledku nedostatečných investic. Vláda proto identifikovala potřebu zmírnit dopravní zácpy v koridoru Johannesburg-Tshwane, což by umožnilo zajistit efektivní dopravu a usnadnilo pohyb osob. V té době se k časovému tlaku na spolehlivý dopravní systém v Gautengu přidalo i blížící se mistrovství světa ve fotbale 2010.

Souběžně s výstavbou projektu probíhala na stavebním trhu značná aktivita, neboť v rámci příprav na mistrovství světa ve fotbale probíhala řada dalších velkých stavebních projektů. Kromě dalších staveb v oblasti dopravy a infrastruktury, které měly pojmout masový příliv lidí, bylo pro hry postaveno pět stadionů. Tato zvýšená poptávka způsobila v době výstavby projektu velký nedostatek dovedností, materiálů a vybavení.

ŘÍZENÍ SMLOUVY O PPP

Fáze výstavby

Železniční trať Gautrain o délce 80 km zahrnovala výstavbu 15 km tunelů a řady viaduktů, stanic, dep a odstavišť vlaků. Součástí projektu byla kromě kolejí a kolejových vozidel také doprovodná zařízení. Projekt byl dokončen ve dvou fázích, přičemž první termín předání stavby byl stanoven na 8. června 2010 a druhý na 7. června 2012. Vzhledem k nadcházejícímu mistrovství světa ve fotbale byla první fáze urychlena a dodána o tři dny dříve, než bylo plánováno.

Druhá fáze projektu vede z Midrandu do Pretorie a Hatfieldu a ze Sandtonu do Parku (Johannesburg). Fáze 2. byla zpožděna o pět měsíců kvůli průtahům spojeným s výkupem pozemků a sporem týkajícím se vniknutí vody do jednoho z tunelů mezi Rosebankem a Parkem. Tyto problémy jsou podrobněji popsány níže v části "Klíčové události".

Zadavatel přistoupil k přechodu od finančního vypořádání k výstavbě proaktivním způsobem a pověřil projektovou společnost, aby provedla práce, které umožní realizaci projektu, jakmile bude vybrán vítězný uchazeč (před zahájením stavební fáze). To bylo výhodné i pro samotnou projektovou společnost, protože v době zahájení výstavby již měla k dispozici tým.

Výstavba projektu se potýkala s mnoha problémy, včetně potíží se získáním přístupu k pozemkům. Kvůli časovému tlaku vyplývajícímu z potřeby dokončit části systému před mistrovstvím světa ve fotbale nebylo možné získat některá povolení od místních samospráv podél navrhované trasy před finanční uzávěrkou a v některých případech tyto samosprávy využily naléhavosti a tlačily na projektovou společnost, aby dodala dodatečné práce na zlepšení některých silnic. Vyskytly se i další problémy se zapojením zúčastněných stran, jako například požadavek na přemístění jedné ze stanic, aby bylo možné přizpůsobit se developerským projektům podél trasy. Zatímco rizika spojená se získáním pozemků si ponechal zadavatel, náklady na přemístění inženýrských sítí a úpravy silnic v okolí stanic byly přeneseny na projektovou společnost.

Proces posuzování vlivů na životní prostředí (**EIA**) byl úspěšně dokončen a do roku 2009 byla pro projekt získána potřebná povolení v oblasti životního prostředí. Získání potřebných environmentálních povolení trvalo déle, než se předpokládalo. Toto zpoždění bylo způsobeno tím, že proces EIA musel být zahájen ve fázi

plánování projektu, a proto vycházel z předběžných návrhů. To mělo za následek, že musely být předloženy pozměněné žádosti o posouzení vlivů na životní prostředí, které se týkaly změn mnoha úseků trasy navržených projektovou společností.

Během výstavby se vyskytly některé technické problémy, včetně toho, že tunel nesplňoval specifikace pro maximální průnik vody. To vyústilo ve spor, který byl spolu se všemi ostatními spory vyřešen dohodnutým urovnáním v roce 2016, které je podrobně popsáno níže v části "Klíčové události".

Provozní fáze

Služby poskytované projektovou společností a dodavatelem provozu **splnily a překročily cíle dostupnosti** a přesnosti v průměru na 99,5 %, resp. 98,6 % u všech jízd naplánovaných na rozpočtový rok 2016/17. Rovněž byly splněny a překročeny cíle v oblasti bezpečnosti a zabezpečení, což zvýšilo důvěru zákazníků v Gautrain a ve veřejnou dopravu obecně. Bezpečnost cestujících i samotného systému zůstává na vynikající úrovni. V poslední době došlo také ke zlepšení celkového stavu a čistoty nádražních budov, což je výsledkem úspěšného provádění intenzivního úklidu ze strany projektové společnosti.

Provoz projektu byl vcelku úspěšný a v rozpočtovém roce 2016/17 došlo k celkovému nárůstu počtu cestujících o 1 %, přičemž počet cest vlakem dosáhl 15 612 070. Počet uživatelů z letištních stanic však poklesl v důsledku konkurence s aplikačními službami taxi. V důsledku toho bylo pro rok 2017 zavedeno zmrazení cen jízdného za letištní služby, aby bylo možné udržet krok s konkurencí.

Po šesti letech provozu a téměř 80 milionech cestujících měl projekt pozitivní dopad na ekonomiku provincie, zmírnil dopravní zácpy a omladil několik vnitřních měst v Johannesburgu a Tshwane. Vytvořil pracovní místa a pomohl obnovit železniční sektor v provincii. Některé studie o širších přínosech projektu uvádějí, že v letech 2006 až 2011 bylo díky projektu vytvořeno více než 122 tisíc pracovních míst. Na každou 1 ZAR vynaloženou na projekt připadlo 1,72 ZAR v ekonomice Gautengu. Díky 99procentní dostupnosti projektu, méně než 0,4procentnímu úniku jízdného a 98procentní dochvilnosti vlaků vyvolal systém silnou poptávku po rozšíření projektu[1].

Sledování výkonu a klíčové ukazatele výkonnosti

Ve fázi výstavby bylo sledování výkonnosti prováděno prostřednictvím dosahování milníků. V rámci platebního mechanismu sloužil tento přístup jako účinný ukazatel výkonnosti ve fázi výstavby. Tyto milníky sledoval zadavatel a projektová společnost a také nezávislý certifikátor.

V projektu bylo přibližně 1 000 milníků, které zahrnovaly více než 25 000 jednotlivých činností, což ztěžovalo průběžné sledování výkonnosti. Existovalo 12 klíčových milníků, které byly od sebe vzdáleny 4-5 měsíců a sloužily jako ukazatel integrovaného pokroku. Byly také užitečné pro posouzení toho, jak postupují stavební práce ve srovnání s dodávkou kolejových vozidel a systémů. Po dokončení obě strany kontrolovaly dodané práce s nezávislým certifikátorem, který je jako jediný oprávněn osvědčit shodu a postup prací a vydat dodavateli stavby osvědčení o platbě za dokončené práce.

V provozní fázi je stanoveno 25 měřitelných kritérií, podle kterých se každý měsíc sleduje výkonnost projektové společnosti, přičemž v případě nesplnění standardů je možné uplatnit srážky. Kritéria výkonnosti sleduje projektová společnost a měsíčně o nich informuje zadavatele. Systém monitorování a zaznamenávání je co nejvíce automatizovaný, manuální zásahy jsou minimalizovány a platební mechanismus předepisuje srážky za nedostupnost služby nebo špatný výkon.

Jedním z klíčových ukazatelů výkonnosti je kritérium sociálního rozvoje, které stanoví řadu měsíčních cílů týkajících se odborné přípravy a zaměstnávání historicky znevýhodněných osob mužského a ženského pohlaví a s nímž jsou spojeny srážky za nesplnění. To odráží cíl vlády vytvářet pracovní místa a zlepšovat sociální mobilitu znevýhodněných skupin obyvatelstva.

Platební mechanismy

Zadavatel poskytl financování ve formě grantu ve výši 3 miliard USD *(pozn. ARI: 88 % z celkové investice)*, zatímco projektová společnost získala 360 milionů USD ve formě dluhu a 70 milionů USD ve formě vlastního kapitálu.

Od počátku bylo jasné, že potřebný kapitál pro projekt je mnohem vyšší, než kolik by mohl soukromý sektor investovat a získat zpět z poplatků od uživatelů. Proto byla hlavním zdrojem financování vládní podpora, která měla dvě formy. První z nich je příspěvek provincie na financování fáze výstavby, který představuje většinu vládní podpory a činí přibližně 3 miliardy USD. Druhý finanční příspěvek vlády přišel ve formě "patronátní záruky" a je poskytován během provozní fáze.

V průběhu výstavby, kde byla poskytnuta první forma státního příspěvku, byly projektové společnosti vypláceny milníky, přičemž zadavatel i projektová společnost pověřili nezávislého certifikátora, aby sledoval dodržování předpisů a vydával potvrzení o platbě za každý dosažený splatný milník. Tento tradiční systém

[1] *http://gma.gautrain.co.za/article/expansion-of-gautrain-rail-network*

milníkových plateb se ukázal jako přiměřený pro tak rozsáhlý projekt, kde se současně provádělo více náročných prací.

Ve fázi provozu, kdy příjmy přesáhnou určitou hranici, se zisk rozdělí mezi projektovou společnost a zadavatele na základě dosažení určité míry návratnosti vlastního kapitálu projektové společnosti. Existuje také nižší prahová hodnota, která je kryta minimálními příjmy "patronátní záruky". Riziko poptávky tedy nese projektová společnost až do určité výše, pod kterou je poskytována patronátní záruka. Hlavním zdrojem příjmů projektové společnosti jsou poplatky od uživatelů a vedlejší příjmy. Pro projektovou společnost existuje systém motivačních plateb za růst příjmů během prvních pěti let provozního období.

Pokud jde o srážky za výkon, vzhledem k tomu, že většina klíčových ukazatelů výkonnosti se týká provozní dokonalosti a výkonnosti, případná snížení vyplývající z neplnění provozních klíčových ukazatelů výkonnosti obecně nese dodavatel provozu a odečítají se od jeho odměny. Riziko špatné výkonnosti je tedy přeneseno z projektové společnosti na provozního dodavatele. Projektová společnost je však vystavena riziku snížení patronátní záruky vyplácené zadavatelem v případech, kdy dostupnost vlaků nebo autobusů klesne pod stanovené prahové hodnoty.

Pro výpočet patronátní záruky se používá finanční ukazatel minimálních požadovaných celkových příjmů (**MRTR**), který byl součástí nabídky projektové společnosti. Tato metrika se používá ke dvěma výpočtům pro určení výše patronátní záruky. Za výši patronátní záruky se považuje menší částka rozdílu mezi MRTR a skutečnými příjmy a rozdíl mezi MRTR a prognózou příjmů. V důsledku toho nese projektová společnost riziko, že její příjmy budou nižší než její prognóza. Dosažení příjmů vyšších než její prognóza a nižších než MRTR snižuje záruční platbu od zadavatele. Projektová společnost proto není motivována k tomu, aby po skončení původního pětiletého pobídkového režimu dosahovala vyšších příjmů, než je její prognóza.

Řízení změn

Proces řízení změn ve smlouvě o partnerství veřejného a soukromého sektoru pro změny rozsahu navržené zadavatelem byl v zásadě strukturován následovně:

- Zadavatel vydá oznámení o změně;
- Projektová společnost odpoví v dohodnutém časovém rámci s rámcovými náklady;
- Zadavatel by poté rozhodl, zda projektové společnosti umožní pokračovat v plně rozvinuté odpovědi na základě počátečních rámcových nákladů, a
- Pokud by zadavatel povolil projektové společnosti pokračovat, předložila by projektová společnost plně rozpracovanou odpověď.

Není však stanovena žádná lhůta, ve které by měla být předložena konečná odpověď projektové společnosti. To se ukázalo jako zásadní nedostatek, protože pro projektovou společnost nebyla stanovena žádná lhůta pro odpověď s plně rozpracovaným řešením. Každá změna musela být projednána od prvních principů (bez základních sazeb dohodnutých před finančním uzavřením), což prodloužilo dobu potřebnou k dokončení procesu.

Kromě toho existovalo ustanovení, že projektová společnost může odmítnout změnu, pokud počet vydaných změn během doby výstavby přesáhne 15. Jak se stalo, projektová společnost toto právo neuplatnila, protože se ukázalo, že pro pokračování projektu je zapotřebí více změn. Celkově činily provedené změny méně než 5 % původních investičních nákladů.

ROLE VLÁDY

Tento projekt byl prvním PPP svého druhu v Jihoafrické republice, a proto vyžadoval určitou míru přizpůsobení ze strany vlády. Jihoafrická vláda vytvořila oddělení PPP, které má za úkol propagovat PPP a poskytovat zadavatelům poradenství v oblasti řízení zakázek a sestavování týmů. Ministerstvo financí a státní pokladny poskytlo zadavateli poradenství a podporu při tomto projektu. Zpočátku bylo zadavatelem ministerstvo silnic a dopravy vlády provincie Gauteng. Následně byla po schválení příslušné legislativy výkonnou radou provincie v prosinci 2006 vytvořena agentura Gautrain Management Agency. Zadavatel (Gautrain Management Agency) poskytuje potřebné kapacity pro plnění smluvních závazků provincie a řízení vztahů s projektovou společností a všemi ostatními zúčastněnými stranami. Cíle zadavatele jsou definovány v zákoně Gautrain Management Agency. Celkově je jejím cílem řídit, koordinovat a dohlížet na projekt v zájmu vlády jako celku a zejména provincie. K povinnostem zadavatele patří například řízení vztahů mezi provincií a projektovou společností v rámci smlouvy o PPP, správa majetku a financí, spolupráce se všemi příslušnými vládními institucemi a zainteresovanými stranami, které projekt podporují, podpora širokého ekonomického posílení černošské populace a integrace projektu s ostatními dopravními službami.

VZTAH MEZI ZADAVATELEM A PROJEKTOVOU SPOLEČNOSTÍ

Sestavení týmu a personální obsazení

Přístup zadavatele, který poskytl projektové společnosti náskok při provádění prací mimo smlouvu o PPP, zajistil hladký přechod od finančního vypořádání k výstavbě. Tým zadavatele i projektové společnosti byl po finančním

vypořádání posílen o nové pracovníky pro řízení projektu. Tým zadavatele byl obsazen místními odborníky a měl rozsáhlé zkušenosti s projektováním, řízením velkých programů a řízením smluv. Po finanční uzávěrce bylo novým zaměstnancům rovněž poskytnuto školení v oblasti řízení zakázek.

Komunikace

Z provedených rozhovorů vyplynulo, že komunikace mezi stranami byla náročná na řízení. Hlavní formou interakce mezi stranami byly pravidelné schůzky, které se sice konaly každý měsíc, ale účastnilo se jich až 30 účastníků, což někdy ztěžovalo zajištění dostatečné soustředěnosti vzhledem k různorodým zájmům zúčastněných stran.

Týdenní schůzky se konaly také mezi zadavatelem a zástupci projektové společnosti za účelem projednání klíčových otázek a byly produktivnější, protože se jich účastnilo maximálně osm lidí najednou. Schůzky s nezávislým certifikátorem byly považovány za přínosné, protože umožňovaly objektivní diskusi o zjištěních certifikátora a nakonec se vyvinuly v to, že byly využívány k monitorování milníků projektu.

Neformální schůzky na strategické úrovni se konaly jednou za čtvrt roku a jejich cílem bylo umožnit stranám setkávání a budování pevnějších vztahů. Tyto schůzky byly ukončeny dva roky po finančním vypořádání.

V období provozu se konají formální smluvní schůzky i neformální koordinační schůzky na týdenní, měsíční a čtvrtletní bázi.

Správa informací

Ve smlouvě byl stanoven systém správy dat a dokumentů. Zadavatel vybral konkrétní softwarový systém pro správu všech dokumentů a informací. Projektová společnost však zjistila, že tento systém není vhodný pro vedení záznamů a vnitřní řídicí kontrolu, což vedlo k tomu, že projektová společnost a její spřízněné strany používaly pro správu dokumentů a informací vlastní software. Důsledkem bylo, že projektová společnost musela následně svůj systém pro správu dokumentů a informací převést tak, aby byl kompatibilní se systémem zadavatele, aby jej mohla používat.

KLÍČOVÉ UDÁLOSTI

Spory

V souvislosti s projektem došlo k několika sporům, které začaly v roce 2008, kdy bylo jasné, že zadavatel nebude schopen zajistit přístup k pozemkům podle plánu. Projektová společnost se domnívala, že má nárok na úlevy v případě zpoždění, avšak teprve když zpoždění na kritické cestě dosáhlo devíti měsíců, dodavatel stavby urychlil práce a požádal o odškodnění. Existuje komise pro řešení sporů, ale ta byla zřízena pouze pro řešení otázek týkajících se rozsahu a specifikací. Jakékoli jiné problémy lze rychle eskalovat k rozhodčímu řízení, aniž by musely projít komisí pro řešení sporů. V případě tohoto sporu se věc dostala k rozhodčímu řízení, protože se nepodařilo dosáhnout smírné dohody.

Další reklamaci projektu zahájil zadavatel poté, co zjistil, že do tunelů prosakuje voda, a to v množství překračujícím maximální povolený průnik. Spor se dostal až k rozhodčímu řízení. Zadavatel vyhrál arbitrážní rozhodnutí o vniknutí vody do tunelu a projektové společnosti bylo nařízeno provést nápravné práce.

Kromě toho se řada samostatných sporů dostala k rozhodčímu řízení a dne 18. listopadu 2016 se zadavatel a projektová společnost dohodli na komplexním urovnání všech sporů týkajících se období výstavby projektu. Vzájemně dohodnuté urovnání ukončilo zdlouhavé, nákladné a několikanásobné soudní a rozhodčí řízení mezi zadavatelem a projektovou společností.

Výsledkem vyrovnání je: Zadavatel souhlasil s tím, že se vzdá příjmu poplatku za užívání železnice ve výši 266 milionů ZAR, který by jinak měla zaplatit projektová společnost.

Zpoždění související s posuzováním vlivů na životní prostředí

Původní proces EIA byl zahájen ve fázi plánování projektu v letech 2001 až 2003. V důsledku různých změn trasy a projektových změn navržených projektovou společností musel být proces EIA během fáze výstavby aktualizován a byl dokončen v roce 2009.

Zdlouhavý proces EIA trval osm let a měl dva hlavní důsledky: náklady spojené s procesem EIA byly mnohem vyšší, než se původně předpokládalo, a konzultanti EIA jmenovaní projektovou společností projekt během zdlouhavého procesu opustili, což vedlo k nedostatku kontinuity znalostí.

Načasování procesu EIA představovalo problém, jak je podrobně popsáno výše v podkapitole "Fáze výstavby". Tehdejší nařízení o EIA neumožňovalo plynulý převod odpovědnosti za dodržování předpisů v oblasti životního prostředí z původního žadatele (tj. odboru veřejné dopravy, silnic a prací v Gautengu) na projektovou společnost. To přispělo ke sporům mezi projektovou společností a zadavatelem.

V důsledku požadavku zadavatele na provedení procesu EIA před zadáním zakázky a vypracováním konečného návrhu musela projektová společnost velkou část procesu přepracovat, aby se vypořádala se změnami v trase a dokončila vypracování konečného návrhu. Riziko

podrobného posouzení EIA se běžně přenáší na projektovou společnost při zadání zakázky.

Mezi zadavatelem a projektovou společností došlo k neshodám ohledně odpovědnosti za dodržování podmínek připojených k povolení pokračovat v projektu v rámci procesu EIA. To vyústilo ve spor, který byl vyřešen v rozhodčím řízení.

V návaznosti na rozsáhlý proces veřejných konzultací došlo také ke sporům mezi Oddělením veřejné dopravy, silnic a stavebnictví Gautengu (jakožto navrhovatelem projektu a žadatelem o povolení EIA) a některými účastníky z řad veřejnosti ohledně vedení trasy projektu. Většina sporů byla vyřešena tím, že Oddělení veřejné dopravy, silnic a stavebnictví Gautengu přijalo a realizovalo návrhy obyvatel na alternativní vedení trasy, ale některé spory vedly k soudním sporům, které vyústily v rozhodnutí ve prospěch zadavatele.

ZÍSKANÉ ZKUŠENOSTI

Procesy změn musí být jasně definovány a musí být motivovány k včasné reakci, aby nedocházelo ke zbytečnému prodlužování dohod o změnách a jejich provádění.

Proces řízení změn rozsahu projektu byl pomalý, což vedlo ke zpoždění a zvýšení rizika pro všechny zúčastněné. Proces změn navíc nerozlišoval mezi významnými a méně významnými změnami. Protože nebyly smluvně dohodnuty základní sazby pro standardní kalkulaci nákladů na malé změny, všechny se projednávaly a schvalovaly samostatně. Každá změna se proto musela projednávat od prvních principů, což prodlužovalo dobu potřebnou k dokončení procesu. Změnový proces navíc nestanovil lhůtu, ve které by měla projektová společnost reagovat na požadovanou změnu plně rozpracovaným řešením. Změnové procesy musí být jasně definovány a musí obsahovat smluvní mechanismy, které budou vyžadovat včasné reakce. Neexistence lhůt pro odpověď může vést ke zbytečnému prodlužování dohody o změně a její realizaci.

Spolupracujte se zúčastněnými stranami a řešte otázky přístupu k pozemkům včas, abyste se vyhnuli riziku nezajištění přístupu k pozemkům a zpoždění během výstavby.

Problémy, kterým čelí společnost Gautrain při získávání pozemků, poukazují na možné komplikace a následná zpoždění způsobená získáváním pozemků. Práce potřebná k získání přístupu k pozemkům by neměla být podceňována, protože jakékoli nezajištění pozemků včas může projekt buď zastavit, nebo vést k významným změnám. Problémy nejsou způsobeny pouze nesouhlasem vlastníků pozemků; příslušné zúčastněné strany budou mít často obavy i z jiných otázek, například z dopadu na životní prostředí.

Přestože práce na získání pozemků a přístupu k nim byly zahájeny ještě před zahájením stavby, nemohly být dokončeny kvůli tlaku na realizaci projektu, aby se stihl termín mistrovství světa ve fotbale. Zpoždění při získávání pozemků poskytlo místním zúčastněným stranám páku na zadavatele a projektovou společnost, což se v tomto případě projevilo tlakem místních zúčastněných stran a vlastníků pozemků na projektovou společnost, aby vybudovala a zrekonstruovala některá stávající aktiva, např. silnice v blízkosti stanic. Včasné získání pozemků by snížilo tlak na stavební program a poskytlo větší prostor pro zmírnění rizik.

Sdílené systémy správy dat a informací používané projektovou společností a zadavatelem musí být kompatibilní a musí splňovat příslušné požadavky každé strany.

Ve smlouvě byl stanoven systém správy dat a dokumentů. Zadavatel a projektová společnost však pro správu dokumentů a informací používali vlastní software. Důsledkem bylo, že projektová společnost musela následně svůj systém správy dokumentů a informací převést tak, aby byl kompatibilní se systémem zadavatele.

Je třeba pečlivě zvolit typ systémů sdílení a monitorování dat. Neúspěšné plánování platforem pro sdílení a monitorování dat může vést k dodatečným nákladům pro obě strany a pro obě strany je zjevně neefektivní neustále převádět data z jednoho systému do druhého. Kompatibilní platforma by měla být vyvinuta co nejdříve, a pokud toho nelze dosáhnout, je třeba řešit problémy s kompatibilitou dříve, než se začnou hromadit informace a dokumenty.

Pravidelné schůzky by neměly být přeplněné tak, aby nebyly zvládnutelné a neefektivní.

Hlavní formou interakce mezi stranami byla pravidelná setkání. Týdenní schůzky se konaly také mezi zadavatelem a zástupci projektové společnosti za účelem projednání klíčových otázek a byly produktivní, protože se jich účastnilo maximálně osm osob najednou.

Kromě toho se každý měsíc konaly schůzky k projektu, na kterých se účastnilo až 30 lidí, což ztěžovalo zajištění soustředěnosti.

Každá ze stran zastoupených na schůzce během fáze výstavby měla v projektu své vlastní zájmy a řešení jejich problémů a řízení vzájemných vztahů bylo časově náročné. Řízení zájmů subdodavatelů je však odpovědností projektové společnosti.

Načasování posouzení vlivů na životní prostředí u liniových projektů je velmi důležité, aby nedošlo ke zpoždění projektu.

Načasování EIA představovalo pro projekt výzvu, protože bylo provedeno ve fázi plánování projektu na základě předběžného návrhu. V důsledku toho musela být velká část procesu EIA přepracována, jakmile projektová společnost dokončila trasování a podrobné návrhy.

UPOZORNĚNÍ

NEOFICIÁLNÍ A NEAUTORIZOVANÝ PŘEKLAD ARI, POUZE PRO INFORMAČNÍ ÚČELY | VERZE 1.1 2022

Přeložila ARI pouze pro informační účely k pochopení problematiky PPP projektu. Případová studie byla strojově přeložena a odborně a jazykově korigována. ARI, ani nikdo jiný, nenese jakoukoliv odpovědnost za věcnou správnost překladu. Ten má sloužit pouze pro obecné porozumění originálního textu v anglickém jazyce. ARI má s Global Infrastructure Hub uzavřenou smlouvu o spolupráci z roku 2018.

ORIGINÁL

Případová studie je součástí metodiky *Managing PPP Contracts After Financial Close* z roku 2018.

https://managingppp.gihub.org/case-studies/gautrain-rapid-rail-link/