VELKÁ BRITÁNIE

Program Intercity Express

Image: "Class 800 Trains with Train Operating Company (TOC) Liveries" Courtesy of the UK Department for Transport

PŘEHLED

Místo

Spojené království Velké Británie a Severního Irska

Sektor

Doprava - železnice / kolejová vozidla

Zadavatel

Ministerstvo dopravy Spojeného království

Projektové společnosti

Agility Trains West Ltd a Agility Trains East Ltd (dále jen "projektová společnost")

Závazky projektové společnosti

Návrh, stavba, financování a údržba

Finanční uzávěrka

červenec 2012 (Velká západní trasa, jako 1. část) a duben 2014 (East Coast Route, jako 2. část projektu)

Kapitálová hodnota

5,7 miliardy EUR

(*pozn. ARI: originál uvádí 5,7 mld. GBP, ale jedná se o chybu, správná hodnota je 4,6 mld. GBP, tedy 144 mld. Kč při kurzu 31 Kč/GBP*).

Doba trvání smlouvy

27,5 roku

Klíčové události

Změny nutné v důsledku zpoždění elektrifikace Great Western Main Line, refinancování

SHRNUTÍ

Vzhledem k tomu, že životnost velkého počtu meziměstských vlaků na britské železniční síti se blíží ke konci a že je zapotřebí další kapacity pro zvýšený počet cestujících, zadal zadavatel, britské ministerstvo dopravy, dvě zakázky na dodávku, financování a údržbu flotily nových vlaků. Vzhledem k rozsahu byl projekt rozdělen na dvě části: jednu pro Great Western Main Line a druhou pro East Coast Main Line, přičemž každá z projektových společností (konkrétně Agility Trains West Ltd a Agility Trains East Ltd) byla odpovědná za vlaky pro jednu z hlavních tratí. Vzhledem k tomu, že obě dohody mají stejnou formu, bude tato případová studie z velké části odkazovat na jednu smlouvu o PPP a jednu projektovou společnost. Soukromé společnosti provozující vlaky ve Spojeném království (dále jen "provozovatelé vlaků") budou projektové společnosti **platit za používání vlaků pod podmínkou splnění standardů výkonnosti a dostupnosti.**

Elektrifikace trati Great Western Main Line, která měla být původně dokončena do roku 2015, se zpozdila a zadavatel rozhodl o zvýšení počtu dvourežimových vlaků (elektrické a dieselové, nikoli pouze elektrické) pro tuto trať a o změně harmonogramu dodávek.

V době psaní této případové studie byla do provozu uvedena téměř polovina vlaků potřebných pro provoz na Great Western Main Line *(pozn. ARI: rok 2018)*.

SHRNUTÍ ZÍSKANÝCH ZKUŠENOSTÍ

- Změna externích poradců v klíčových okamžicích může pro projekt znamenat další rizika.
- Silný vztah mezi zadavatelem, projektovou společností a dalšími klíčovými zúčastněnými stranami může pomoci zmírnit potenciální dopady nových problémů.
- Je třeba zajistit zdroje pro řízení všech příslušných zúčastněných stran, zejména tam, kde existují složitá rozhraní mezi více stranami.
- Rizika spojená s třetími stranami, s nimiž projektová společnost nemá přímou dohodu, obvykle nese zadavatel, což znamená, že tyto třetí strany bude muset řídit.
- Pokud se zadavatelé mohou podílet na potenciálním zisku z refinancování s projektovou společností, měli by mít na paměti potenciální příležitosti na finančních trzích, protože mohou vést k významným výhodám pro zadavatele.
- Ustanovení o změnách ve smlouvách o PPP by měla být proveditelná a ne příliš složitá. V některých případech by měl zadavatel zaujmout flexibilní přístup, aby usnadnil dosažení širších přínosů projektu.

ZAHÁJENÍ PROJEKTU

Cíle a úkoly partnerství

Projekt programu Intercity Express byl zahájen v roce 2005, přičemž z obchodního posouzení zadavatele vyplynulo, že v té době vlaky pouze zajišťovaly dostatečnou kapacitu pro uspokojení poptávky a že stávající vlaky se blížily ke konci své předpokládané životnosti. Bylo nutné provést rozsáhlé investice, aby bylo možné ve střednědobém až dlouhodobém horizontu poskytovat vysoce kapacitní a spolehlivé služby. Zadavatel provedl zadávací řízení na nový vozový park pro oba regiony a vzhledem k rozsahu byl projekt rozdělen na dvě části, z nichž obě byly komerčně uzavřeny v červenci 2012. Jedná se o tyto dvě linky:

1. Great Western Main Line, která pokrývá oblast západně od Londýna. Tyto práce zahrnovaly **57 vlaků, rozvoj dvou dep a rekonstrukci jednoho depa.** Projekt byl finančně uzavřen v červenci 2012.
2. East Coast Main Line, která pokrývá meziměstské trasy z Londýna podél východního pobřeží Spojeného království. Tyto práce zahrnovaly **65 vlaků, dvě zrekonstruovaná depa a jedno nově postavené depo** a v dubnu 2014 dosáhly finančního uzavření.

Rozhodnutí využít pro pořízení potřebných kolejových vozidel model partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP) bylo přijato vzhledem k velikosti podniku a snaze dosáhnout hospodárnosti pro veřejný sektor. Ve Spojeném království je běžným způsobem zadávání veřejných zakázek na vlaky to, že soukromé leasingové společnosti (ve Spojeném království označované jako Rolling Stock Operators nebo ROSCO) pořizují a následně pronajímají nová kolejová vozidla provozovatelům vlaků. Avšak vzhledem k tomu, že **v rámci tohoto projektu má být uvedeno do provozu 122 nových vlaků (sestávajících z 866 jednotlivých vozů)** v celkové investiční hodnotě téměř 5,7 miliardy EUR (*pozn. ARI: 4,6 mld. GBP*), byl tento projekt vyhodnocen jako příliš rozsáhlý na to, aby bylo možné postupovat touto běžnou cestou. Velikost transakce rovněž ovlivnila důvody pro odložení finančního uzavření vlaků East Coast, protože na finančních trzích nemusela být dostatečná kapacita pro dokončení obou částí projektu současně.

Některé problémy projektu byly předvídány ještě před jeho komerčním ukončením. Smlouva o PPP zahrnovala koncept "uvažovaných změn", který zadavateli umožňoval požadovat změny, pokud by nastaly určité okolnosti. Mezi tyto výzvy patřily:

- Vláda měla hrát klíčovou roli při řízení zájmů různých zúčastněných stran. Železniční síť ve Spojeném království provozují soukromí provozovatelé vlaků, kteří se ucházejí o provozování určitého úseku sítě ("franšíza") na určitou dobu, zpravidla na sedm let. Dvě hlavní tratě projektu (Great Western a East Coast) jsou provozovány na základě samostatných franšíz a ve fázi návrhu a výroby byly provozovány různými provozovateli vlaků. Zadavatel musel hrát významnou roli při řízení těchto zúčastněných stran při vypracovávání podrobných specifikací během fáze návrhu, aby se dohodl na jednotné základní specifikaci.
- Provoz elektrických vlaků na Great Western Main Line byl závislý na elektrifikaci samotné trati. Při dokončování PPP smlouvy se plánovalo elektrifikovat trať z Londýna do Cardiffu ve Walesu, což je přibližně 145 mil (232 km). Za elektrifikaci trati odpovídá společnost Network Rail, která je vlastníkem a správcem železniční infrastruktury ve Spojeném království. Existovalo riziko, že se tyto práce mohou opozdit, a naplnění tohoto rizika je popsáno níže v části "Klíčové události".

Smluvní ujednání projektu je založeno na dvou smlouvách. První smlouvou je Rámcová smlouva o dostupnosti a spolehlivosti (dále jen PPP smlouva) mezi zadavatelem a projektovou společností. Její součástí je záruka, že zadavatel bude od provozovatelů vlaků vyžadovat uzavření smlouvy s projektovou společností a poskytování plateb za dostupnost kolejových vozidel po celou dobu trvání smlouvy. Druhou dohodou je dohoda o dostupnosti a spolehlivosti vlaků (*dohoda o rozhraní*) přímo mezi provozovateli vlaků a projektovou společností. Dohoda o rozhraní definuje požadavky na údržbu a zajištění dostupnosti vlaků pro provozovatele vlaků pro použití v síti, jakož i odpovídající povinnosti plateb za dostupnost, které jsou splatné projektové společnosti. Dodávka a údržba kolejových vozidel přechází na základě smlouvy o dodávkách a údržbě z projektové společnosti na společnost Hitachi Rail Europe, která je rovněž většinovým investorem do vlastního kapitálu projektové společnosti.

Organizace projektové společnosti

Výše popsaná smluvní ujednání (PPP smlouva, dohoda o rozhraní a smlouva o dodávkách a údržbě) mají stejné podmínky pro obě projektové společnosti Agility Trains West Ltd a Agility Trains East Ltd, které byly původně vlastněny společnostmi Hitachi (70 %) a John Laing (30 %) jako investory vlastního kapitálu.

Investoři se rozhodli vytvořit jeden řídicí tým, který bude pracovat pro oba projekty, a to z důvodu společné smluvní struktury, vlastnictví a návrhu, dodávky a provozu vlaků. Tento manažerský tým byl primárně tvořen ze zástupců investorů. Tato struktura se ukázala jako velmi cenná, protože poskytovala efektivní jednotný kontaktní bod s týmem zadavatele, který rovněž řídil obě zakázky. Zadavatel tak měl neustálý přehled o vývoji okolností projektů, zejména v souvislosti se zpožděnou elektrifikací, a mohl usnadnit jednání a dohodu o změnách, které byly nakonec nutné k řešení těchto problémů.

Tento přístup také znamenal, že projektová společnost, její investoři a jejich finanční poradci mohli vytvořit silný tým, který spolupracoval s věřiteli na získání finančních prostředků pro oba projekty (a dalších úvěrových smluv potřebných pro následné varianty). Důležité pro to byly také vztahy společnosti Hitachi s japonskými bankami.

Hospodářské a politické prostředí při zahájení projektu

Diskuse o nových meziměstských kolejových vozidlech začala v polovině roku 2000 a informace o projektu byly na trh uvedeny v roce 2007. V roce 2009 byl vybrán preferovaný uchazeč, konsorcium Agility Trains vedené společností Hitachi, ale projekt byl následně pozastaven. Důvodem byla snížená schopnost finančních trhů poskytovat finanční prostředky v důsledku globální finanční krize a také rozhodnutí z roku 2009 o elektrifikaci trati Great Western Main Line, které změnilo požadavky na projekt. V podobné době probíhal také další významný program zadávání veřejných zakázek na kolejová vozidla (Thameslink, kde byl preferovaný uchazeč vybrán v červnu 2011), stejně jako velký projekt dálnice M25, což dohromady mělo potenciál vyčerpat zdroje zadavatele a finančních trhů.

V březnu 2010 byl proveden přezkum hospodárnosti projektu a vláda rovněž provedla komplexní přezkum všech vládních výdajů. Kromě toho došlo v roce 2010 ve Spojeném království ke změně vlády. V roce 2011 bylo nakonec rozhodnuto, že projekt bude pokračovat, přičemž konsorcium Agility Trains zůstalo preferovaným uchazečem.

ŘÍZENÍ PPP SMLOUVY

Fáze výstavby

Zadavatel hrál důležitou roli ve fázi návrhu a výroby projektu. Při finanční uzávěrce zadavatel vypracoval technickou specifikaci vlaků popisující požadavky na výstup, avšak specifikace návrhu z fáze výběrového řízení byly omezené. Bylo třeba vyjasnit cíle, dokončit specifikaci do podrobných požadavků na návrh a tyto požadavky přezkoumat. Ve všech těchto fázích bylo zapotřebí, aby se k nim vyjádřili oba dotčení provozovatelé vlaků, jejichž názory se někdy lišily. Na lince Great Western Line je značná poptávka ze strany dojíždějících, kteří pravidelně cestují do Londýna, zatímco linka East Coast Line je využívána spíše pro běžné cesty (*discretionary travel*), a proto se specifické potřeby (z hlediska návrhu a technických specifikací) obou linek mohou lišit. Během procesu návrhu a výroby se zadavatel spoléhal na své technické poradce a považoval za důležité, aby stejní poradci zůstali po celou dobu procesu. Kromě dodání kolejových vozidel byla projektová společnost odpovědná také za výstavbu a rekonstrukci vlakových dep.

Elektrifikace trati Great Western Main Line nebyla součástí projektu. Tyto práce však musely být dokončeny, aby mohly být nové elektrické vlaky vyzkoušeny a následně používány. Když ji společnost Network Rail nedodala včas, musel být program výroby kolejových vozidel změněn tak, aby se zvýšil počet bimódních vlaků, a musel být aktualizován design dep, aby vyhovoval dieselovým motorům bimódních vlaků. To je podrobněji popsáno níže v části "Klíčové události".

Provozní fáze

V době psaní této případové studie *(pozn. ARI 2017-2018)* byl provoz vlaků na trati Great Western Line právě zahájen. Údaje shromážděné zadavatelem o počátečním provozu linky budou použity k vyhodnocení původního obchodního případu, pokud jde o přínosy nových kolejových vozidel a požadavky na údržbu.

Platební mechanismy

Projekt byl nastaven tak, že projektová společnost neobdrží žádné příjmy, dokud vlaky nezačnou jezdit, a teprve poté obdrží platby za dostupnost, které provozovatelé vlaků platí projektové společnosti za každý vlak v provozu a které podléhají platebním srážkám. Zadavatel neprovádí žádné další platby, ale **platby za dostupnost, které mají platit provozovatelé vlaků, jsou zaručeny zadavatelem**. Toto ujednání motivuje projektovou společnost k co nejrychlejšímu uvedení vlaků do provozu, protože ve fázi projektování a výroby nedostávala žádné příjmy.

Provozovatel vlaku platí projektové společnosti stanovené platby za dostupnost na základě určitého počtu vlaků, které jsou mu k dispozici na začátku každého provozního dne. Provozovatel vlaku odpovídá za vrácení vlaku projektové společnosti na konci dne. V rámci režimu výkonnosti může provozovatel vlaku uplatnit srážky, pokud vlaky nejsou na začátku provozního dne k dispozici pro osobní dopravu nebo pokud poruchy vlaku ovlivní poskytování služeb během dne.

Další srážky mohou být v rámci režimu klíčových ukazatelů výkonnosti uloženy za aspekty týkající se stavu samotných vlaků, jako je například čistota. Ve smlouvě je stanovena forma hodnotící tabulky pro 84 dohodnutých klíčových ukazatelů výkonnosti, která slouží ke sledování

režimu klíčových ukazatelů výkonnosti. KPI jsou rozděleny do dvou skupin: prezentace fyzického stavu vlaku (např. škrábance) a čistota. Projektová společnost tyto tabulky vyplňuje při každém předání vlaku provozovateli a tabulky jsou znovu přezkoumávány na pravidelných schůzkách k hodnocení výkonnosti.

Stanovená platba za dostupnost se platí předem a srážky se uplatňují zpětně. Tento režim výkonnosti je významnou změnou pro provozovatele vlaků, kteří si ostatní kolejová vozidla zpravidla pronajímají a sami odpovídají za jejich údržbu. Projektová společnost si je vědoma, že tento proces bude muset zahrnovat přechodné období pro provozovatele vlaků, a spolupracuje s nimi v předstihu před zahájením provozu vlaků, aby se předešlo pozdějším zmatkům a neshodám. Zadavatel rovněž věnuje zvláštní pozornost režimu výkonu během počátečního provozního období.

Řízení změn

Při navrhování a výrobě kolejových vozidel došlo k řadě změn, především v důsledku zpoždění a změn v programu elektrifikace železniční tratě Great Western Main Line. Původním záměrem bylo elektrifikovat trať do Cardiffu. Tento záměr však byl později změněn na prodloužení elektrifikace do Swansea, což bylo později zrušeno. Každá z těchto změn znamenala změnu typu dodávaných vlaků a také změny v depech, které jsou rovněž součástí projektu.

Největší a časově nejnáročnější změny projektu byly zásadní a všechny byly nezbytné, pokud měl projekt reagovat na zpoždění při poskytování elektrifikované infrastruktury. Následná obchodní jednání byla složitá a časově náročná. Je třeba také uznat, že složitost smluv, jejich změn a nutnost zajistit souhlas věřitelů nevyhnutelně znamenaly, že bylo nutné výrazně zapojit externí poradce. Obě strany nicméně spolupracovaly na překonání těchto problémů. Zadavatel uznal, že hlavním cílem musí být dosažení spravedlivých a řádně stanovených, vyjednaných a odsouhlasených cen, jakož i dalších provozních a smluvních změn.

ROLE VLÁDY

Úloha zadavatele ve fázi návrhu a výroby byla podstatná a jasná. Ve fázi provozu bude tato úloha výrazně omezena, protože platební a výkonnostní mechanismy jsou převážně mezi projektovou společností a provozovateli vlaků. V přechodném období, kdy se vlaky začínají zavádět do sítě, je úloha zadavatele méně jasná. Zadavatel tuto situaci řídí, aby zajistil, že v tomto období nebude vystaven dalšímu riziku.

Refinancování

V roce 2014 došlo k refinancování projektu. Fáze projektu na východním pobřeží dosáhla finančního uzavření v roce 2014 a podmínky financování byly lepší než podmínky nabízené pro financování fáze Great Western v roce 2012. Příležitost k refinancování byla identifikována Ministerstvem financí, přičemž zadavatel vydal oznámení o refinancování s žádostí, aby projektová společnost využila dostupné možnosti financování. Konečným uspořádáním refinancování bylo "přehodnocení dohody všech věřitelů", kdy věřitelé, kteří se původně přihlásili, souhlasili s novými podmínkami. PPP smlouva stanoví harmonogram rozdělení zisku z refinancování mezi strany. Refinancování bylo dokončeno v relativně krátké době, přičemž 80 % zisku připadá zadavateli, což vedlo k úsporám ve výši přibližně 60 milionů GBP.

VZTAH MEZI ZADAVATELEM A PROJEKTOVOU SPOLEČNOSTÍ

Sestavení týmu a personální obsazení

Tým zadavatele tohoto projektu je poměrně malý a v případě potřeby specifických technických, právních a finančních znalostí jsou využíváni externí poradci. To, že většina zaměstnanců zadavatele pokračovala v jednání o nabídkách i při realizaci projektu, bylo přínosné pro zachování znalostí. Došlo ke změně právních poradců, které zadavatel využíval, což způsobilo neefektivitu, protože bylo nutné přenést dokumenty a znalosti. Tomu se dalo předejít pokračováním s týmiž právními poradci nebo efektivnějším řízením přechodu mezi poradci.

Školení a rozvoj

Vzhledem k tomu, že se jednalo o první PPP tohoto typu, které zadavatel v nedávné době dokončil, měl zadavatel s řízením tohoto typu zakázky omezené zkušenosti. Navíc poslední zavedení nového vlakového parku před tímto projektem proběhlo na počátku roku 2000. V důsledku toho chyběly na počátku odborné znalosti, a proto bylo nutné je rozvíjet a získávat. Zadavatel se od té doby zaměřil na řízení a zajištění projektu a postupně se zlepšoval v oblasti obchodních odborných znalostí, zadávání veřejných zakázek a řízení smluv.

Komunikace

Zadavatel i projektová společnost sídlí především v Londýně, což umožnilo navázat spolupráci prostřednictvím osobních kontaktů. Zadavatel i projektová společnost tak činili vědomě, čemuž napomohla skutečnost, že jejich zájmy se často shodují. Tato spolupráce a sladění zájmů pomáhá vyhnout se protichůdnému vztahu mezi oběma stranami. Strany však nespolupracovaly ve stejných prostorách, což Zadavatel vnímá jako pozitivní vzhledem k nezbytné míře oddělení.

Správa informací

Zadavatel nepředepsal systém správy informací a údajů. Projektová společnost předkládá zprávy prostřednictvím e-mailu v předstihu před měsíčními kontrolními schůzkami. Ve fázi projektování se používal sdílený systém správy dat a také sdílený registr rizik, nicméně to bylo provedeno spíše z praktických důvodů než jako striktní požadavek. To umožnilo stranám přizpůsobit svůj styl práce okolnostem.

KLÍČOVÉ UDÁLOSTI

Řešení zpoždění elektrifikace

Vozový park pro Great Western Main Line měl být původně rozdělen mezi 29x pětivozových dvoučlánkových vlaků, 15x osmivozových dvoučlánkových vlaků a 13x osmivozových elektrických vlaků. Bimódní vlaky jsou elektrické vlaky, které jsou vybaveny dieselovými generátory pod podlahou pro zajištění pohonu tam, kde tratě nejsou elektrifikovány. Nikdy nebylo v plánu elektrifikovat všechny tratě, na kterých jezdí meziměstské vlaky v síti Great Western. To, že část vozového parku byla provozována v dvou režimech, umožnilo pokračovat v provozu na neelektrifikovaných tratích a také určitou provozní flexibilitu, zejména pro využití neelektrifikovaných objízdných tras během technických prací nebo přerušení provozu. Existoval smluvní závazek poskytnout elektrifikovanou trať jak pro testování, tak pro provoz.

Na začátku roku 2015 bylo zadavateli i projektové společnosti zřejmé, že plánovaná elektrifikace sítě Great Western Network, která je nezbytná jak pro předprovozní a testovací činnosti, tak pro případné provozní nasazení převážně elektrického vozového parku IEP, nebude realizována podle původního harmonogramu společnosti Network Rail.

S cílem zmírnit toto předpokládané zpoždění a s ním spojené důsledky pracovaly projektová společnost a zadavatel na vypracování řady smluvních variant, které: (i) přeměnily vlaky IEP, které jsou určeny pouze pro elektrický pohon, na dvourežimové vlaky IEP, které mohou jezdit bez trolejového vedení, (ii) provedly nezbytné úpravy v depech pro umístění a obsluhu dieselových vlaků a (iii) řešily obchodní důsledky zpoždění při poskytování nezbytné testovací infrastruktury a z toho vyplývajícího zpoždění původního data uvedení do provozu.

Zadavatel a projektová společnost se s tímto problémem úspěšně vypořádali díky pevnému vztahu mezi oběma stranami a také díky odhodlání projektové společnosti spolu s výrobním dodavatelem, společností Hitachi, dodat kolejová vozidla s co nejmenším zpožděním. Závazek najít praktický způsob překonání problémů považovaly všechny strany za zásadní a opět v úzké spolupráci se společností Hitachi byl dohodnut revidovaný harmonogram dodávek a náklady na zpoždění byly zmírněny. Mezi stranami nedošlo k žádným formálním sporům.

ZÍSKANÉ ZKUŠENOSTI

Změna externích poradců v klíčových okamžicích může pro projekt znamenat další rizika.

Projekt zdůraznil, že je důležité, aby pokud možno zůstali stejní klíčoví pracovníci a poradci po dlouhou dobu, zejména u dlouhodobých a složitých zakázek, jako jsou PPP. Zadavatelé se téměř vždy spoléhají na externí poradce v technických, právních a finančních otázkách u složitých transakcí a změna poradců v průběhu projektu, zejména v klíčových fázích, vytváří další rizika a je třeba se jí pokud možno vyhnout. V tomto příkladu musel zadavatel na základě politiky ústřední vlády znovu vypsat výběrové řízení na poradce, což vedlo ke změně některých poradců.

Silný vztah mezi zadavatelem, projektovou společností a dalšími klíčovými zúčastněnými stranami může pomoci zmírnit potenciální dopady nových problémů.

Pevné vztahy mezi zadavatelem, projektovou společností a společností Hitachi umožnily zadavateli vypořádat se s problémy způsobenými vnějšími faktory, jako jsou zpoždění při elektrifikaci železniční tratě. V tomto případě přístup založený na spolupráci v kombinaci s platebním mechanismem, který motivoval soukromého partnera k co nejrychlejšímu dodání vlaků, umožnil řešit problémy s elektrifikací trati s minimálním zpožděním samotného projektu. K tomu přispěla i snaha a odhodlání vedení týmu zadavatele, které byly v tomto případě pro překonání problémů zásadní.

Je třeba zajistit zdroje pro řízení všech příslušných zúčastněných stran, zejména tam, kde existují složitá rozhraní mezi více stranami.

Úsilí, které je třeba vynaložit na řízení řady zúčastněných stran, by nemělo být podceňováno, zejména v tak mnohotvárném prostředí, jakým je železniční průmysl ve Spojeném království. V tomto případě byl proces řízení dvou provozovatelů vlaků ve fázi návrhu a výroby náročnější, než se předpokládalo, protože vyžadoval další úsilí a zdroje k vyvážení přání dvou různých provozovatelů, která nebyla vždy v souladu.

Rizika spojená s třetími stranami, s nimiž projektová společnost nemá přímou dohodu, obvykle nese zadavatel, což znamená, že tyto třetí strany musí řídit.

Elektrifikace trati Great Western Main Line a práce požadované v rámci projektu byly nezávislé a vzájemně závislé projekty a v době podpisu PPP smlouvy byla společnost Network Rail nezávislou společností, se kterou projektová společnost neměla uzavřenou příslušnou přímou dohodu. Projektová společnost a zadavatel se dohodli, že zadavatel by měl nést riziko zpoždění elektrifikace způsobené společností Network Rail. V roce 2014 byla společnost Network Rail překlasifikována na nezávislý veřejný subjekt, což znamená, že si zachovává provozní nezávislost, ale představenstvo podléhá státnímu tajemníkovi britského ministerstva dopravy. Ačkoli tato změna nyní dává ministerstvu dopravy určitý dodatečný vliv na výkonnost sítě Network Rail, řízení výkonnosti sítě Network Rail, pokud jde o včasné dodávky, zůstalo pro zadavatele rizikem. Zpoždění a náklady způsobené zpožděním elektrifikace ukazují, jaký dopad mohou mít třetí strany na celkový program prací. Složitost a jedinečnost železničního průmyslu ve Spojeném království vedly k tomu, že se toto riziko nakonec naplnilo.

Pokud se zadavatelé mohou podílet na potenciálním zisku z refinancování s projektovou společností, měli by mít na paměti potenciální příležitosti na finančních trzích, protože mohou vést k významným výhodám pro zadavatele.

Refinancování lze někdy využít k získání hodnoty a úspor z projektu a na vyspělých PPP trzích je běžné, že PPP smlouvy umožňují zadavateli požádat o refinancování a podílet se na úsporách projektové společnosti. Aby tak zadavatel mohl učinit, musí mít potřebné odborné znalosti, aby rozpoznal, že na finančních trzích existuje příležitost, a aby tento proces provedl dostatečně rychle, aby využil tržních podmínek. Refinancování projektu přineslo zadavateli značný prospěch.

Ustanovení o změnách ve smlouvách o PPP by měla být proveditelná a ne příliš složitá. V některých případech by měl zadavatel zaujmout flexibilní přístup, aby usnadnil dosažení širších přínosů projektu.

Program Intercity Express zahrnoval koncept "zamýšlených změn", který definuje postup, jak může jedna strana požádat o změnu, pokud nastanou určité okolnosti. Tento koncept byl navržen tak, aby zjednodušil proces sjednávání změn v případech, kdy byla mezi stranami v době podpisu PPP smlouvy srozumitelná určitá úroveň dohody o pravděpodobných změnách. V tomto případě byly okolnosti složitější, než se předpokládalo, a zpoždění elektrifikace bylo mnohem větší, než se dalo rozumně očekávat. To znamenalo, že ustanovení o "předpokládaných změnách" nebyla zcela užitečná, a zadavatel se rozhodl přijmout flexibilní přístup.

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/intercity-express-programme/