

*The Urban Institute
poseduje ili kontroliše
autorska prava nad ovim pisanim
materijalima. Informacije date
u ovim pisanim materijalima
se mogu koristiti za potrebe sprovođenja istraživanja,
u akademske, regulatorne ili druge
ne komercijalne svrhe. Neophodno je izvršiti
odgovarajuće naznačenje imena.
U slučaju da se na bilo koji način vrši izmena
ovih pisanih materijala
bez izričitog pisanog odobrenja
The Urban Institute,
neophodno je dopisati
sledeći tekst izjave o
odricanju od odgovornosti:
“Tekst izvornog dokumenta je
promenjen, i zaključci, preporuke i
mišljenja data ovde automatski
ne odražavaju zaključke, preporuke
i mišljenja izvornog
autora”*

Program podsticaja
ekonomskom razvoju opština
je petogodišnji projekat
u Srbiji koji finansira
Američka agencija
za međunarodni razvoj
(USAID),
a implementira
Urban Institut
(UI)

Programi parkiranja za opštine u Srbiji

Vodič

pripremila: Ketlin Boldžer

kbolger@kmbmanagementservices.com

Jun 2009

Ketlin Boldžer ima više od dvadeset godina iskustva u oblasti parking usluga i upravljanja parkiranjem. Radila je na ocenjivanju projekata, započinjanju i tekućem upravljanju projektima, finansijskoj reviziji i reviziji učinka. Pružajući konsultantske usluge i privatnom i javnom sektoru ona se tokom svoje karijere bavila pitanjima parkiranja na parkiralištima, uličnog parkiranja, parkiranja na aerodromima, a saradivala je na projektima u SAD, Meksiku, Južnoj Americi, Africi, Bliskom istoku i širom Evrope.

SADRŽAJ

I UVOD	2
II ULOGA PARKIRANJA U OPŠTINI.....	2
Opštinski interes za pitanja parkiranja.....	2
Ograničenja angažmana privatnog sektora	3
III PREGLED PITANJA VEZANIH ZA PARKING U OPŠTINAMA	4
Ključni problemi u oblasti parking usluga.....	4
Pitanje uličnog parkiranja	5
Pitanje parkirališta	5
Zašto je potreban program parkiranja?.....	6
IV. METODOLOGIJA PROGRAMA PARKIRANJA	6
Pregled metodologije za pripremu opštinskog programa parkiranja	6
Prvi korak: definisanje pitanja.....	7
Drugi korak: Kreativno ali realistično planiranje.....	11
Treći korak: Realizacija rešenja.....	14
V: JAVNO-PRIVATNA PARTNERSTVA	17
Vrste javno-privatnih partnerstava	17
Tender za javno-privatna partnerstva.....	19
VI FORMULE FINANSIJSKE IZVODLJIVOSTI	24
Izvodljivost plaćanja uličnog parkiranja.....	24
Izvodljivost izgradnje parkirališta	25
VII ZAKLJUČCI	29

I UVOD

Vodič pred vama služi da obezbedi opštinama u Srbiji pregled kako da reše pitanja parkinga; namenjen je zaposlenima u opštinskoj upravi koji imaju opštu ili specifičnu odgovornost za pitanja nadzora saobraćaja i transporta i onima koji imaju zadatak da sprovedu konkretne zakone i propise.

Za one koji žele da se upute u to šta je program parkiranja, zašto je važan i kako se u program mogu uključiti privatni izvori kapitala i stručnog znanja, poglavlja II, III i V će biti najvrednija. Oni koji žele da steknu dublje razumevanje i oni koji pripremaju parking program će u delovima IV i VI pronaći dodatne informacije.

U okviru vodiča:

Poglavlje II govori o tome zašto je potrebno da se opština bavi planiranjem usluga parkiranja i zašto nedostatak planiranja i podrške od strane opštine može da ograniči interesovanje privatnih firmi da posluju u oblasti parkiranja.

Poglavlje III utvrđuje najčešća pitanja vezana za parking sa kojima se danas suočavaju opštine u Srbiji.

Poglavlje IV prikazuje metodologiju po kojoj opština može da razvije svoj parking program.

Poglavlje V razmatra sve mogućnosti za osnivanje javno-privatnih partnerstava za sprovođenje parking projekata i osnovne smernice za pripremu sadržaja tendera za osnivanje ovakvih partnerstava.

Poglavlje VI prikazuje neke jednostavne formule za “preliminarnu ocenu” izvodljivosti različitih parking projekata.

II ULOGA PARKIRANJA U OPŠTINI

Opštinski interes za pitanja parkiranja

Prosečan automobil je 96% svog upotrebnog veka parkiran dok se u vožnji koristi sat vremena dnevno. Tokom ostalih 23 sata, prosečan vlasnik automobila može poželeći da parkira na različitim mestima – u blizini kuće, radnog mesta, radnji i uslužnih centara, itd. Pored toga, mnogi redovni i povremeni posetioци će imati potrebu za parkiranjem.

Opština mora da pronade način da, bilo kroz privatni ili javni prostor za parkiranje, ispuni ove potrebe. Ukoliko u tome ne uspe može doći do ozbiljnih posledica po bezbednost, ekonomski rast i kvalitet života u opštini.

Bezbednost

- Adekvatan broj parking mesta omogućava da prostor oko hidranata, protiv-požarnih puteva i ostala područja ograničene namene ostanu slobodni i dostupni u vanrednim situacijama.
- Javne usluge, poput javnog prevoza, se mogu organizovati tako da ne blokiraju ili ometaju saobraćaj.
- Bezbednost pešaka se može uvećati odstranjivanjem vozila koja prave prepreke na trotoarima, ulazima i raskrscima.
- Eliminisanje nepropisnog parkiranja može da poveća opštu bezbednost u saobraćaju i smanji zagušenja u saobraćaju koja često vode do saobraćajnih nesreća.

Ekonomski rast

- Parkiranje je važan činilac ekonomskog rasta.
- To je pomoćna usluga koja omogućava ljudima da obavljaju neke druge aktivnosti – da žive, rade, kupuju, itd.
- Dobro osmišljen plan parkinga će prikazati apsolutno najsvrsishodniju upotrebu prostora, omogućavajući svima da parkiraju tamo gde treba, i pružajući firmama i radnjama prostor za snabdevanje robom i pristup klijenata.

Kvalitet života

- Dobro osmišljen plan parkiranja, takođe, može da oživi grad i da ga učini privlačnijim za investitore i nove stanovnike.
- Ovo se postiže smanjenjem zagušenja u saobraćaju, oslobađanjem trotoara i poboljšanjem kvaliteta vazduha, smanjenjem sveukupnog prometa saobraćaja i omogućavanjem brzog i efikasnog pronalaženja parking mesta.

Ograničenja angažmana privatnog sektora

U teoriji, ukoliko potražnja prevaziđe ponudu, stvara se prilika na tržištu da privatni sektor počne da pruža usluge parkiranja. Međutim, određeni faktori mogu da ograniče sposobnost ili spremnost privatnika da investiraju u parking usluge. Nadmetanje između opštinskih i privatnih parkirališta i troškovi izgradnje parkirališta u odnosu na zaradu koju ostvaruju su neki od glavnih faktora ograničenja.

Nadmetanje

Najveća konkurencija potencijalnim parkiralištima sa naplatom u mnogim opštinama jeste besplatno ulično parkiranje, ili parkiranje na ulici koje se naplaćuje ali čija se naplata ne vrši efikasno uz činjenicu da ne postoje oblasti u kojima je parkiranje zabranjeno. Ljudi će veoma retko odabrati da plate parking ukoliko imaju alternativu. .

Troškovi

Troškovna ograničenja izgradnje parkirališta imaju dva glavna oblika.

Prvo, potražnja za parking mestima je funkcija koja zavisi od konačne destinacije osobe koja traži parking. Što je dalje parking mesto to je manja verovatnoća da će je osoba koja želi da se parkira zauzeti. Međutim, za tražene destinacije zemljište je često skupo i može da ostvari više prihoda ako se na njemu izgradi poslovni prostor i radnje umesto parkirališta.

Drugo, u mnogim opštinama konkretni troškovi izgradnje parkirališta su visoki u odnosu na potencijalnu naknadu koja se može naplatiti. Ovo je zbog toga što izgradnja parkirališta može da košta isto, ako ne i više, koliko tipična industrijska gradnja. Međutim, ovo se često dešava zbog toga što mnoge opštine žele da se parkiralište zamaskira kako bi se poboljšala estetika postojećeg prostora, ili da se locira na parcelama neodgovarajuće veličine ili da se izgradi pod zemljom. Rezultat je finansijski rizičan, ili čak finansijski neizvodljiv, projekat koji nije privlačan za privatne investitore.

III PREGLED PITANJA VEZANIH ZA PARKING U OPŠTINAMA

Ključni problemi u oblasti parking usluga

Ključni problemi sa parkiranjem sa kojima se mnoge opštine u Srbiji suočavaju su:

- Mnogo veća potražnja i potreba za parking mestima od trenutne ponude, naročito u blizini poslovnih/šoping/ uslužnih centara. Ova neuravnoteženost će se samo povećavati u budućnosti kako broj parking mesta počne sve više da zaostaje za brojem automobila kojih će biti sve više.
- Nezakonito parkiranje i zagušenje saobraćaja koje nastaje zbog ostalih vidova lošeg parkiranja što stvara nezadovoljstvo i građana i poslodavaca.
- Kombinovanje stambenog i poslovnog prostora koje stvara poteškoće u pronalaženju rešenja za parkiranje.
- Želja da se revitalizuju opštinski centri povlači za sobom potrebu za novim parking mestima koja će pratiti povećanje intenziteta ekonomskih aktivnosti u centrima.
- Nedostatak sredstava potrebnih za realizovanje parking projekata.

Pitanja sa kojima se opštine u Srbiji suočavaju se uglavnom svode na to da ili treba povećati ponudu parking mesta ili smanjiti potražnju na neki priuštiv način. Priuštivost se

često postiže pronalaženjem načina da se upotrebi privatni kapital i stručno znanje tako što će se ili:

- Eliminirati prepreke za privatno delovanje, kao što je eliminisanje neograničenog uličnog parkiranja; ili
- Ući u partnerstvo sa privatnim firmama kako bi se iskoristila kombinovana sredstva i omogućilo izvođenje projekta.

Ponuda i potražnja u oblasti parkiranja se obično vezuje za dve kategorije: ulična mesta (na trotoarima) i parkirališta (površina ili objekat sa određenim ulazima i izlazima).

Pitanje uličnog parkiranja

Mesta za ulično parkiranje se obično mogu klasifikovati po sledećim zonama:

- Parking zone sa naplatom parkiranja (sa ili bez vremenskog ograničenja)
- Vremenski ograničene zone (bez naplate parkiranja)
- Zone utovara/istovara
- Stambene zone
- Zone u kojima parkiranje nije dozvoljeno

Pitanja sa kojima se mnoge opštine u Srbiji sreću po pitanju uličnog parkiranja obuhvataju:

- Kako se mogu klasifikovati postojeća parking mesta?
- Da li se ulice mogu reorganizovati i time formirati još više mesta?
- Ako se usvoji sistem sa vremenski ograničenim zonama ili zonama naplate koji sistem treba primeniti?
- Kako tretirati stanovnike određenih zona?
- Da li se nove zone mogu delotvorno primeniti?
- Da li se delotvorno može zabraniti parking u nekim zonama?
- Kako se može uključiti privatni kapital radi smanjenja rizika i troškova opštine?

Pitanje parkirališta

Opštine retko imaju dovoljno prostora na trotoarima da ispune potrebe za parkiranjem. Tako da se ulično parkiranje mora dopuniti parkiralištima koja će biti otvorena za javno korišćenje.

Parkirališta van uličnih oblasti su najjeftinija ali zahtevaju zemljište: za 150 mesta potrebno je 0.4 hektara. Parking objekti zahtevaju zemljište manje površine ali su skuplji za realizaciju. Troškovi su uglavnom u istim okvirima u većini zemalja koje, poput Srbije, imaju moderna pravila građenja i građevinsku privrednu granu. Obična parkirališta mogu da koštaju od €1,250 do €3,000+ po mestu, u zavisnosti od uslova za postavljanje osnove, ograde, sistema za odvodnjavanje, osvetljenja, parternog uređenja i

sl. Objekti mogu da koštaju od €10,500 do €40,000+ po mestu u zavisnosti od faktora kao što su veličina parcele, vrsta objekta, (iznad ili ispod zemlje, otvoreni ili zatvoreni koji zahteva ventilaciju i protivpožarnu zaštitu), struktura sistema (montažni, ili građenje na mestu gde će objekat stajati, čelične strukture), i lokalnih faktora kao što su karakteristike zemljišta. Takođe se mogu odabrati polu-trajni objekti (bez temelja) koji obično koštaju više od običnog parkinga ali znatno manje od trajnih objekata.

Za razliku od visokih troškova izgradnje parkirališta, naknada za usluge parkiranja je u većini opština u Srbiji prilično niska. Kao rezultat toga nastaju pitanja sa kojima se opštine suočavaju od kojih su glavna:

- Gde se može izgraditi objekat za parkiranje (bilo da je to običan parking ili objekat)?
- Da li će objekat za pariranje biti finansijski nezavistan ili će biti potrebna neka vrsta subvencije?
- Da li se može pronaći privatni kapital za finansiranje izgradnje?

Zašto je potreban program parkiranja?

- Program parkiranja obazbeđuje sistematičan način utvrđivanja, kvantifikovanja i rešavanja konkretnih pitanja sa kojima se opština suočava.
- Program parkiranja može da spreči donošenje skupih pogrešnih odluka, odnosno, rešenja koja neće rešiti problem.
- Program parkiranja može da spreči investiciju koja će finansijski iscrpiti opštinu.
- Program parkiranja može da pruži podatke i informacije koje se mogu upotrebiti za privlačenje privatnog kapitala.

Sledeći odeljak daje opšte smernice o tome kako pripremiti i realizovati program parkiranja.

IV. METODOLOGIJA PROGRAMA PARKIRANJA

Pregled metodologije za pripremu opštinskog programa parkiranja

Prvi korak u razvoju opštinskog programa parkiranja jeste definisanje pitanja, odnosno, za početak je potrebno:

- razumeti kakvo je trenutno okruženje;
- analizirati trenutne i buduće potrebe; i
- utvrditi potrebne aktivnosti.

Kada se ova pitanja definišu i shvate, program parkiranja se može pripremiti uz pomoć kreativnog ali realističnog planiranja, odnosno, potrebno je:

- razviti alternativna rešenja;
- utvrditi izvodljivost; i
- napraviti najoptimalniji izbor.

Poslednji korak jeste primena rešenja koja su razvijena kroz proces planiranja uz napomenu da se pažnja mora usmeriti na to kako

- odabrati oblik organizacije;
- formirati pravo pravno okruženje; i
- promovisati razvoj parkiranja.

Prvi korak: definisanje pitanja

Definisanje pitanja je potrebno da bi program parkiranja rešavao konkretne postojeće probleme opštine, te da bi se izbeglo jednostavno pretpostavljanje da se problemi znaju ili radi izbegavanja generičkih, opštih, rešenja.

Parkiranje je mikro tržište, što znači da potreba za datim parking mestima potiče iz veoma malih oblasti tako da lokacije za parkiranje koje su nekoliko stotina metara udaljene jedne od drugih ne opslužuju iste klijente. Ukoliko mikro tržište parkiranja u opštini ostane nepoznanica, vrlo je verovatno da će se zbog toga napraviti nedelotvoran i neefikasan program parkiranja.

Razumevanje trenutnog okruženja

Studija ponude i potražnje parkiranja je prvi korak ka definisanju pitanja, i koristi se za detaljno upoznavanje sa trenutnom situacijom u vezi sa parkiranjem.

Koraci za utvrđivanje ponude usluga parkiranja su:

1. Definisane oblasti od interesa/ oblasti merenja

Definisane oblasti od interesa/ oblasti merenja je obično jednostavan proces definisanja granica u okviru kojih se meri ponuda usluga parkiranja. Cilj je izmeriti područje u kome se tokom dana parking mesta intenzivno koriste. Područja koja koriste zaposleni u firmama i kancelarijama i posetioci koji dolaze zbog komercijalnih usluga i usluga javnog sektora treba da su u centru pažnje. U nekim opštinama može biti potrebno uzeti u obzir područja u kojima postoji velika potražnja za parking mestima od strane stanovnika.

2. Definisane parking zone ključnih izvora potražnje

Kada se definiše oblast od interesa treba utvrditi podzone koje služe glavnim izvorima potražnje za parking mestima. Izvore potražnje (generatore) ćemo bliže definisati kasnije, u odeljku koji se bavi potražnjom. Definisane parking zone služi da se upozna mikrotržišna priroda parkiranja i da se odgovori na pitanje da li određeno parkiralište zaista služi da zadovolji potrebe nekog izvora potražnje koji se nalazi na nekoliko minuta hoda od njega. U zavisnosti od prirode svakog izvora potražnje zone su obično na udaljenosti od 125 do 350 metara, i što je viša naknada za parkiranje ili što je kraće trajanje parkiranja to će se više tražiti da udaljenost parkirališta bude kraća.

3. Kategorizacija potražnje

Nakon definisanja parking zona istraživanjem se utvrđuje ponuda parking mesta. Cilj istraživanja je da se utvrdi broj parking mesta, njihova lokacija, vrsta parkirališta (ulična mesta, mesta na parkiralištu, mesta u okviru objekta za parkiranje odnosno garaži), vrsta pristupa (javno ili privatno parkiralište), vrsta parkiranja (na mesečnoj osnovi, dnevno, po satu) i cena svakog legalno parking mesta u okviru područja od interesa.

4. Pretvaranje konkretne ponude u delotvornu ponudu

Delotvorna ponuda je koncept koji prihvata činjenicu da ljudi, ukoliko je zauzetost parking mesta visoka, obično smatraju da nema slobodnih parking mesta, čak i kad to nije tačno. Tako da se prilikom planiranja mora ostaviti "tampon zona" praznih mesta koja su uvek dostupna. Obično se delotvorna ponuda definiše kao 85% do 95% postojeće ponude. Tako da ako, naprimer, ima 1.000 parking mesta, za potrebe planiranja, treba računati na 850 do 900 delotvornih parking mesta, gde će preostalih 100 do 150 mesta služiti kao tampon zona koja će uveriti ljude da će moći da pronađu parking kada god požele.

Koraci za merenje potražnje za parking mestima su:

1. Identifikovanje izvora potražnje

Kao što je pomenuto u uvodu, parking je pomoćna usluga, potrebna da ljudi stignu do svoje krajnje destinacije. Ove destinacije su poznate i kao izvori, ili generatori, potražnje. Najuoobičajeniji izvori potražnje u opštinama su:

- Centralne poslovne oblasti
- Javne institucije
- Kancelarije/poslovni prostor
- Pijace i maloprodajni centri
- Kompleksi mešovite namene
- Bolnice
- Stambena područja

Kada se utvrdi šta su izvori potražnje, na osnovu njih se definišu podzone za potrebe istrživanja ponude parking mesta. Oni se, takođe, koriste za utvrđivanje demografskih podataka i svrhe dolaska ljudi u određena područja što je bliže opisano u nastavku teksta.

2. Razmatranje upotrebe

Ključni deo merenja potražnje za parking mestima je istrživanje upotrebe parking mesta, na primeru uzorka nekoliko parking mesta u okviru svake parking zone. Ovo nije nasumično istraživanje—oblasti istraživanja treba odabrati tako da najbolje predstavljaju situaciju sa parkiranjem u svakoj zoni.

Istraživanje upotrebe obuhvata i zakonita i nezakonita parking mesta. Mnogi aspekti upotrebe parking mesta se mogu izmeriti, najčešće na osnovu:

- Zauzetosti — koliko je mesto zauzeto takom dana u vreme istraživanja.
- Trajanja—prosečno vreme tokom kojeg jedno vozilo zauzima mesto.
- Prometa—broj različitih vozila koja zauzimaju jedno te isto mesto.
- Špica—sati tokom kojih je potražnja za parking mestima najviša.
- Najviše potražnje—najveći broj vozila koji je parkiran tokom jednog od dana u vreme istraživanja.

3. Utvrđivanje demografskih podataka i svrhe dolazaka ljudi koji traže parking

Nije dovoljno znati samo kako se koriste parking mesta, tokom istrživanja treba prikupiti informacije o tome ko koristi parking mesta i zašto. Uobičajena demografska klasifikacija obuhvata sledeće kategorije:

- Zaposleni
 - Rukovodioci—direktori, rukovodioci srednjeg i nižeg nivoa
 - Zaposleni u administraciji
 - Zaposleni koji rade određeni broj sati
- Posetioци
 - retki nasuprot redovnih
 - oni koji se zadržavaju kratko (2 sata ili manje) nasuprot onih koji se duže zadržavaju
- Stanovnici
- Ostale kategorije koje odražavaju bilo koju posebnu karakteristiku područja koje se istražuje, npr, studentska populacija

Najčešći razlozi za dolazak ljudi koji traže parking su:

- Rad, posao
- Kupovina
- Lični poslovi
- Prodaja ili pružanje usluga u firmama ili domovima klijenata
- Stanovanje
- Društvene ili rekreativne aktivnosti
- Ostalo

Za razliku od ponude parking mesta, koja se 100% utvrđuje putem istraživanja, potražnja se utvrđuje putem uzoraka. Međutim, prikladno izabrani uzorak, strogo definisane procedure i pomni nadzor onih koji prikupljaju podatke može da obezbedi dobre informacije na osnovu kojih se može doći do podataka zadovoljavajuće tačnosti o potražnji za parking mestima.

Analiza trenutnih i budućih potreba

Kada su prikupljeni i objedinjeni podaci o ponudi i potražnji prelazi se na uporedbu ponude i potražnje za celokupno područje od interesa. Naročito se po podzonama posmatra gde ima manjka ponude, gde viška a gde su ponuda i potražnja u ravnoteži. Pored kvantifikovanja manjka/viška mesta, potrebno je utvrditi demografske podatke i svrhe dolaska ljudi koji traže parking u određenom području koji proizvode manjak/višak mesta. Rezultat ovog procesa je raspored koji pokazuje gde se, tokom tipičnog dana u opštini, traže parking mesta, u koje vreme i za koje svrhe.

Naravno, ovaj raspored treba da odražava trenutne potrebe. Sledeći korak je predviđanje verovatnih i mogućih promena na osnovu opštih pretpostavki o rastu i konkretnog poznavanja razvojnih projekata koji se planiraju, ili promena koje se planiraju na postojećim projektima. Ovo može da bude zahtevan i težak proces jer je vremenski okvir planiranja za jedan programa parkiranja obično 10 do 20 godina i često obuhvata razmatranje objekata za parkiranje koje mogu da se koriste i do 50 godina. Međutim, ovo je korak od suštinske važnosti za realizaciju programa koji će adekvatno odgovoriti na buduće potrebe bez preterane gradnje u kratkom vremenskom periodu.

Utvrdjivanje aktivnosti

Kada se definišu trenutne i buduće potrebe, sledeći korak je određivanje onoga što je neophodno uraditi da bi bile zadovoljene te potrebe. U tom smislu postoje četiri osnovna niza aktivnosti:

1. Organizovanje ili poboljšanje postojećih kapaciteta parkinga

Sprovođenje novih ili revidiranih procedura, sistema ili operativnih metoda za postojeće kapacitete često može povećati broj slobodnih mesta.

2. Povećanje parking ponude

Ponuda parking mesta se može povećati stvaranjem novih mesta za ulično parkiranje, na običnim parkiralištima ili u objektima za parkiranje.

3. Upravljanje potražnjom

Postoji mogućnost upotrebe propisa i podsticajnih mera kako bi se uticalo na to gde i kada će ljudi parkirati vozila. U ovom slučaju, ukupan broj parkiranja ostaje isti, ali se promene vremena i/ili lokacije koriste za uravnoteženje ponude tamo gde postoje nedostaci i previše slobodnih mesta.

4. Smanjenje potražnje

Propisi i podsticajne mere se takođe mogu koristiti za smanjenje ukupnog broja realizovanih parkiranja tako što se korisnici usluga podstiču da smanje broj dolazaka ili da koriste druge oblike prevoza.

Drugi korak: Kreativno ali realistično planiranje

Pitanja su u ovoj fazi procesa definisana, pa je sledeći korak definisanje konkretnih planova za rešavanje ovih pitanja.

Osmišljavanje alternativnih rešenja

Delotvoran program parkiranja počinje definisanjem brojnih potencijalnih rešenja kako bi se realizovale identifikovane aktivnosti. Ni jedno rešenje ne treba odmah odbaciti kao premalo ili preusko. Puno malih postepenih promena uz niske troškove mogu imati veliki uticaj. Alternativna rešenja se mogu generalno grupisati u tri kategorije:

- Unapređenje operativne efikasnosti postojećeg parkiranja.

Ova rešenja omogućavaju da se organizuje ili poboljša postojeća parking ponuda. Ovde postoji puno opcija, kao što su uvođenje novih ili poboljšanje postojećih propisa i sistema za ulično parkiranje, ili ponovno obeležavanje postojećih parkirališta u cilju povećanja kapaciteta, ili povećanje upotrebe parking objekata poboljšanjem pristupa, osvetljenja i bezbednosti.

- Uvođenje novog sistema cena, vremenskih ograničenja ili podsticajnih mera.

Ova rešenja omogućavaju upravljanje ili smanjenje parking potreba. Opcije obuhvataju stvaranje varijabilne cenovne strukture za parkiranje kako bi se stimulisalo izmeštanje dugotrajnog parkiranja u zone koje podrazumevaju duže pešačenje, uvođenje vremenskih ograničenja kako bi se povećao broj izmena parkiranja ili korišćenje podsticajnih mera da bi se ljudi ohrabрили da koriste alternativne načine transporta.

- Razvoj novih kapaciteta

Ova rešenja omogućavaju povećanje parking ponude. Novi kapaciteti mogu biti nova mesta za ulično parkiranje, nova parkirališta ili novi parking objekti.

Izvodljivost

Kada se identifikuju moguća rešenja neophodno je proceniti svako po pitanju izvodljivosti. Cilj procene izvodljivosti je realno sagledavanje onoga što je moguće postići u specifičnim okolnostima. Alternative koje se oslanjaju na nerealne pretpostavke o mogućnostima usvajanja zakona neophodnih za sprovođenje datih rešenja ili o promeni dugotrajnih navika ljudi su alternative koje mogu osuditi Program parkiranja na neuspeh ako se kao takve usvoje.

Izvodljivost treba proceniti u odnosu na četiri aspekta: zakonska izvodljivost, društvena i ekonomska izvodljivost, tehnička izvodljivost i finansijska izvodljivost.

Zakonska izvodljivost analizira da li je alternativa dozvoljena prema važećim zakonima i lokalnim odlukama, ili da li bi bile neophodne modifikacije zakona ili odluka. Takođe se analizira da li je alternativa usklađena sa propisima o korišćenju zemljišta, i da li je definisana neophodnim propisima o parkiranju.

Društvena i ekonomska izvodljivost analizira kako svaka alternativa tretira identifikovane akcione stavke, i da li će javnost koristiti alternativu ili da li će se promene ponašanja desiti na način pretpostavljen alternativom. Takođe se identifikuju i troškovi neiskorišćenih prilika vezani za ovu alternativu.

Tehnička izvodljivost analizira da li su tehnički dostizni osnovni parametri veličine, lokacije, koncepta i operativnog plana.

Finansijska izvodljivost analizira projektovani prihod i troškove alternative. Prihodi obuhvataju i prihode od parkiranja i prilike za ostvarivanje prihoda koje nisu povezane sa parkiranjem kao što su prihodi od reklama. Troškovi su pribavljanje zemljišta; izgradnja, oprema i uređaji; meki troškovi; operativni troškovi i troškovi održavanja; značajnije popravke i servisiranje duga. Finansijska izvodljivost takođe obuhvata analizu osetljivosti čime se procenjuje kako će se menjati finansijske projekcije ako su pretpostavke o ceni, obrtu ili zauzetosti pogrešne.

U zavisnosti od veličine i obima predložene alternative, potpuna studija finansijske izvodljivosti može da bude kompleksan posao koji zahteva sofisticirane analize. U Odeljku VI, date su formule za određivanje finansijske izvodljivosti kao neka vrsta "prečice". Date formule mogu pomoći opštini da odredi da li je projekat vredan daljeg trošenja i vremena i novca za izradu potpune studije izvodljivosti.

Izbor optimalnog rešenja

Nakon sužavanja liste mogućih rešenja na ona koju su izvodljiva, sledeći korak je upoređivanje preostalih rešenja i odabir najboljeg.

Kriterijumi procene alternativa treba da budu definisani i poređani po značaju pre započinjanja procesa vezanih za izvodljivost i procenu. Ovim se sprečava da se kasnije tokom procesa kriterijumi prilagođavaju nekim drugim projektima na uštrb drugih.

Kriterijumi za procenu najčešće odražavaju pitanja izvodljivosti kojima se bavi prethodni deo ovog teksta — kako se predloženo rešenje prilagođeno pravnim, društvenim i ekonomskim, tehničkim i finansijskim ograničenjima koja postoje u datoj situaciji.

Prioritet kod ovih kriterijuma se može razlikovati od situacije do situacije, u zavisnosti od lokalnih karakteristika. Na primer, estetika može biti veoma važna u jednoj opštini i manje važna u drugoj. Mogu postojati pravna ograničenja u nekim situacijama koja su od ključnog značaja; na primer, republički zakon za koji postoji mala verovatnoća da će se promeniti može sprečiti prenošenje nekih funkcija opštine. Neke opštine će možda smatrati da je prilagođenost korisnicima najvažnija, dok će druge opštine smatrati da su bitnija pitanja operativne efikasnosti. Finansijske sposobnosti opština se mogu razlikovati. Zato je važno da se kriterijumi ne samo identifikuju već i rangiraju.

Sve izvodljive alternative treba proceniti prema datim kriterijumima, i veoma je bitno razmotriti sinergiju više alternativa kada samo rešenje, od dva ili više, ne može da ispuni kriterijume ali zajedno mogu. Ovakav pristup može biti koristan kada se, umesto ambicioznog građevinskog projekta, objedinjavaju mali projekti da bi se došlo do jeftinijeg i jednostavnijeg rešenja koje zadovoljava prethodno identifikovane parking potrebe.

Analiza sinergija, primer. Troškovi u €.

VELIKI PROJEKAT	Nova mesta	Troškovi
Izgradnja parking objekta u centru	250	3750000
Izrada studije reorganizacije ulica i povećanja broja mesta za ulično parkiranje	50	25000
Primena sistema plaćenog uličnog parkiranja u cilju povećanja broja mesta za kratkoročno parkiranje	50	100000
Unpređenje funkcionisanja posotjećih parking kapaciteta u cilju povećanja zauzetosti sa 60% na 80%	60	50000
Davanje dve slobodne parcele u zakup privatnim operaterima da izgrade i rukovode parkiralištem	100	10000
UKUPNO ZA MALE PROJEKTE	260	185000

Treći korak: Realizacija rešenja

Odabir oblika organizacije

Opština ima nekoliko zadataka koja mora da ispuni da bi realizovala rešenja iz programa parkiranja. Jedan od najvažnijih je odabir oblika organizacije da bi se realizovalo rešenje. Oblici organizacije se mogu podeliti u tri široke kategorije:

- Javni—opština direktno sprovodi rešenje (odeljenje opštine ili opštinsko komunalno preduzeće).
- Javno-privatno partnerstvo — opština i privatna kompanija rade zajedno na sprovođenju rešenja.
- Privatno—rešenje sprovodi privatni investitor.

U realnosti, ovo nisu tri jasno razdvojena oblika organizacije već tačke duž jednog spektra. Čak i kada rešenje sprovodi javni sektor, opština se često oslanja na privatne dobavljače tehnologija i usluga kroz odnose koji prevazilaze prostu nabavku proizvoda. Kod privatnih projekata, opštine imaju svoju ulogu u pogledu definisanja građevinskih pravila, izdavanja urbanističkih dozvola, poreza i sličnih stvari koje mogu ili ohrabriti ili obeshrabriti realizaciju rešenja za parking projekat od strane privatnog subjekta.

Direktno upravljanje parkiranjem od strane opštine je u mnogo zemalja istorijska norma, a naročito se to odnosi na ulično parkiranje. Ali, ovo se brzo menja tokom poslednje decenije, pošto opštine posmatraju javno-privatna partnerstva kao način pristupa novim izvorima finansiranja, smanjenja rizika, dobijanja specijalističkih znanja i novih tehnologija, osiguravanja stabilnog priliva prihoda i povećanja fleksibilnosti. Javno-privatna partnerstva takođe mogu da posluže i kao način obezbeđivanja finansijske ili druge pomoći kojom se inače privatni projekat može učiniti izvodljivim. Opcije javno-privatnih partnerstava su detaljno razmotrene u Odeljku V.

Stvaranje zakonskih uslova

Opština ima ključnu ulogu u stvaranju zakonskih uslova koji omogućavaju sprovođenje odabranog rešenja.

Od primarne važnosti je da postoje odgovarajući zakonski uslovi kako bi odabrane metode organizacije i rada bile zakonski dozvoljene. Ovo je veoma bitno kada su uključene privatne kompanije, pošto privatne kompanije nerado investiraju vreme i novac u projekte koji nisu u potpunosti pravno bezbedni. Objavljivanje konkursne dokumentacije sa pravnim nepoznicama će smanjiti broj zainteresovanih ponuđača i njihovu finansijsku ponudu. Čak i ako nisu uključene privatne kompanije, opština ne treba da realizuje finansijske investicije dok se ne uspostavi odgovarajući pravni okvir.

Opština mora obezbediti da propisi o nameni zemljišta, uključujući generalni urbanistički plan, urbanističke planove i druge planske dokumente, podržavaju odabrano rešenje. Najčešće je korisno sprovesti analizu ovih propisa nakon studije potražnje i ponude da bi se utvrdilo da li je neophodno sprovesti promene u smislu pitanja identifikovanih tokom izrade studije. Analiza treba da vodi računa o prirodni parkiranja kao mikro tržišta o podzonama identifikovanih studijom. Često se kaže "tamo postoji zemljište za parkiralište," bez potvrde da postoji potražnja za parkiralištem na toj lokaciji. Zbog prirode parkirališta kao mikro tržišta i načina kako se menja potražnja za parkiranjem zbog nekih drugih promena u opštini (kao što je izgradnja novih objekata), korisno je da su propisi o nameni zemljišta fleksibilni i da mogu da prepoznaju i prilagode se izmenjenoj realnosti.

Još jedan bitan deo zakonskih uslova su opštinske procedure nabavke roba i usluga. Nabavke su najčešće tenderske ili direktne. Na direktne nabavke koje se odnose na parkiranje treba gledati sa sumnjom, pošto parking sistemi i tehnologije danas prolaze kroz fazu brzih inovacija. Direktne nabavke mogu onemogućiti opštinu da bude izložena novim idejama i tako je dovesti u situaciju da zaostaje u smislu razvoja tehnologije. Ako je tehnologija stvarno jedinstvena i posebna, onda bi trebalo da može da kroz otvorenu proceduru javne nabavke demonstrira opipljive koristi za razliku od drugih tehnologija. Direktna nabavka usluga može biti isto tako problematična u svakom dinamičnom okruženju u kome se sposobnosti i učinak kompanija brzo menjaju zbog promene vlasništva ili menadžmenta, nesposobnosti da se prilagode novim metodama, ili samozadovoljstva svojim uslugama ili cenama. Dalja diskusija o kriterijumima tendera u kontekstu javno-privatnih partnerstava se može pronaći u Odeljku V.

Promovisanje razvoja parkiranja

Promovisanje razvoja parkiranja je ključna funkcija opštine u okviru sprovođenja programa parkiranja. Opština ovo može postići definisanjem parking uslova koji definišu minimalan broj parking mesta za različite vrste novosagrađenih objekata. S obzirom na troškove izgradnje parking prostora u poređenju sa prihodovnim potencijalima, veliki broj investitora ne bi izgradio dovoljno parking mesta ako bi pružila prilika. Ovo dovodi do efekta poznatog kao uticaj eksternog faktora, gde troškove investitorovih aktivnosti

snose obližnja preduzeća i stanari (pošto vozila zazuzimaju ulična parking mesta i parkiraju na nepropisan način), i opština koja u ovakvim slučajevima mora da preduzme mere da bi obezbedila adekvatne parking kapacitete. Sprovedenjem propisa o minimalnom broju parking mesta na predmetnoj lokaciji, opština prisiljava investitore da obezbede adekvatnu ponudu parking mesta. Ovim se povećava ukupna ponuda parking mesta u opštini i smanjuje potražnja za uličnim parking mestima i drugim parking kapacitetima.

Opština takođe može promovisati razvoj parking kapaciteta kroz odobravanje podsticajnih mera, kao što su poreske olakšice za izgradnju parkirališta ili subvencije za poslove parking usluga. Poreske olakšice koje se podjednako odnose na sve nove građevinske projekte mogu da stimulišu privatne investicije u parking usluge kao jednu od ključnih usluga koja je istovremeno najčešće na ivici ekonomske vrednosti naročito kada se grade novi parking objekti. Subvencije se moraju brižljivo analizirati. Subvencija namenjena povećanju parking ponude može biti dobar instrument ako se osmisli na pravi način dok su subvencije za održavanje cena na niskom nivou skoro uvek loša ideja pošto iskrivljuju ekonomske mogućnosti i obeshrabruju privatne investicije.

Najvažniji način da opštine promovišu razvoj parkiranja je regulisanje uličnog parkiranja. Parkiranje se mora razmatrati kroz dva međusobno povezana dela—ulično i vanulično parkiranje. Ako ulično parkiranje nije regulisano, ljudi neće plaćati parkiranje i kapaciteti za vanulično parkiranje neće biti finansijski samodrživi. Ako vanulično parkiranje ne postoji kao alternativa, ulično parkiranje je teško kontrolisati. Propisi o uličnom parkiranju moraju da smanje nelegalno parkiranje na najmanju moguću meru. Ovim se najčešće smanjuje ponuda uličnih parking mesta čime neki kapaciteti za vanulično parkiranje mogu postati samodrživi. Pored toga, propisi o uličnom parkiranju mogu podrazumevati i naknadu za korišćenje uličnih parking mesta. Najčešći model je onaj kod kojeg ulična parking mesta imaju najviše cene kako bi se stimulisao što veći broj izmena i zonirani su prema ceni i vremenskom ograničenju. Na taj način se generiše potražnja za jeftinijim vanuličnim parkiranjem, naročito za zaposlene ljude i druge vozače koji svoja vozila parkiraju ceo dan. Optimalni krajnji rezultat je koordiniran sistem koji nudi niz parking opcija i cena da bi se ispunile različite potrebe i stimulisao razvoj parking kapaciteta od strane privatnih subjekata čime se smanjuje teret na opštini da “reši problem parkiranja.”

V: JAVNO-PRIVATNA PARTNERSTVA

Javno-privatna partnerstva ("JPP") su prilika za opštine da ograniče rizik u razvoju i primeni novih javnih usluga istovremeno izvlačeći korist od:

- Privatnog kapitala
- Operativne stručnosti razvijene u drugim opštinama i funkcionisanja parking projekata
- Snažnog finansijskog podstreka za sprovođenje projekata u najkraćem mogućem roku
- Izvođača koji je u potpunosti motivisan da prikuplja naknade za parkiranje i sprovodi propise o parkiranju.

Vrste javno-privatnih partnerstava

Dodela vršenja parking usluga kroz JPP generalno podrazumeva uspostavljanje ugovornog odnosa između opštine i privatnog pružaoca usluga. To podrazumeva pronalaženje odgovarajućeg tipa ugovora u sveobuhvatnom spektru koji se kreće između ugovora koji su uglavnom orijentisani na usluge i ugovora koji su uglavnom orijentisani na investicije. U idealnim okolnostima, privatna kompanija može biti podjednako sposobna da pruža usluge bilo kog tipa unutar ovog spektra. Međutim, ugovori o JPP se u velikoj meri razlikuju po trajanju i prenosu rizika sa javnog na privatnog partnera. Opšte pravilo je:

- Što je manja vrednost investicije, trajanje JPP je kraće i veći se naglasak stavlja na sposobnost obezbeđivanja profesionalnog menadžmenta parking usluga koje ispunjavaju uslove i očekivanja opštine, nego na sposobnost da se obezbedi značajan investicioni kapital.
- Što je veća vrednost investicije, trajanje ugovora mora da bude duže, i privatna kompanija će insistirati na većoj slobodi kako bi osigurala povraćaj investicije pošto niko ne može da predvidi neophodna prilagođavanja tokom perioda od 15, 20 ili 25 godina rada.

JPP u oblasti parking usluga se često klasifikuju po tome ko snosi rizik i po trajanju ugovora. Najčešći oblici i uslovi dodele parking usluga putem JPP podrazumevaju:

- **Ugovori u kojima javni sektor preuzima rizik**
 - Ovo su tipično ugovori koji se fokusiraju na upravljanje kada privatna kompanija obezbeđuje samo profesionalne usluge za naknadu koja pokriva troškove i određenu zaradu, dok javni sektor preuzima skoro sve finansijske rizike poslovanja. Ugovori se potpisuju najčešće na period od 3 do 5 godina i dovoljno su kratki da se naglasak stavi na učinak, ali i dovoljno dugački da se ograniče troškovi i učestalost tenderskih procedura.

- Ugovori mogu podrazumevati da privatna kompanija finansira investiciju u opremu ili sistem. Javni subjekat je odgovoran za otplatu investicije kroz rate tokom trajanja ugovora čak i kada se kroz poslovanje ne generiše dovoljno prihoda za pokrivanje svih troškova. U ovom slučaju, ugovori se najčešće potpisuju na period od 5 do 7 godina u zavisnosti od veličine investicije i primena prava javnog sektora na raskid ugovora podrazumeva i odogovornost za naknadu neamortizovane investicije.
 - Naknade privatnoj kompaniji u ugovorima u kojima javni sektor preuzima rizik su niže u poređenju sa drugim strukturama JPP, zbog ograničenog rizika i podrazumevaju fiksnu naknadu ili podsticajnu naknadu, ili obe (procenat bruto ili neto prihoda), čiji je cilj da se stimulišu bolji rezultati.
 - Javni subjekat može utvrditi i promeniti skoro sve operativne uslove (npr. cene, sate) pošto privatna kompanija nema investiciju koju štiti.
 - Ovi ugovori su osmišljeni tako da obezbede da privatna kompanija proizvodi vrstu i nivo usluga koje javni subjekat želi kroz kombinaciju ne postojanja finansijskog rizika privatne kompanije zbog promena operativnih metoda i kratkog trajanja ugovora čime se privatnoj kompaniji daje podsticaj da dobor radi kako bi na sledeće tenderu ponovo dobila ugovor.
- **Podela rizika između javnog i privatnog sektora**
 - U zavisnosti od ingerencija, ovi ugovori se mogu strukturirati kao ugovori čiji je predmet upravljanje, zakupi, koncesije, ugovori o pružanju usluga ili pod nekim drugim imenom.
 - Privatna kompanija često investira i snosi operativne troškove koji se pokrivaju samo iz dela prihoda koji pripadaju privatnoj kompaniji. Javni subjekat takođe investira, a investicija se otplaćuje samo iz dela prihoda koji pripadaju javnom sektoru koji su u fiksnom iznosu ili kao procena prihoda, ili oba (najčešće bruto, a ne neto prihodi (nako odbitka PDV)).
 - Tipičan ugovor o parking uslugama kada se vrši podela rizika podrazumeva da javni sektor investira u infrastrukturu — popločavanje, saobraćajni znaci, osvetljenje, ograda za zatvorena parkirališta, itd.— i privatni sektor investira u sistem (kao što su investicije u opremu, parking merače ili sisteme plaćanja putem SMS) i druge inicijalne troškove, i snosi troškove gubitaka na parking uslugama. U slučaju parking objekata kao što su garaže, ugovorim se definiše nadležnost privatnog subjekta za svakodnevno poslovanje i održavanje, dok javni subjekat zadržava odgovornost za strukturalno održavanje. Javni subjekat na taj način štiti dugoročno vrednost sredstava.

- Ugovori traju najčešće od 7 do 10 godina, i mogu se produžiti na period do 15 godina ili duže, u zavisnosti od odnosa obima investicije i očekivanih prihoda i od obima kontrole koju javni subjekat zadržava nad operativnim uslovima.
- Podela prihoda između privatnog i javnog subjekta će zvisiti od relativnog nivoa preuzetog rizika.
- Generalno, javni subjekat zadržava značajan obim kontrole nad operativnim uslovima u ovakvim ugovorima. Javni subjekat, u najmanju ruku, odobrava promene cena i sati, ili značajne promene u vrsti ili nivou ponuđenih usluga.
- **Ugovori u kojima privatni subjekat preuzima rizik**
 - U zavisnosti od nadležnosti, ovi ugovori se mogu strukturirati kao zakup, koncesija ili na drugi način. Često su u pitanju BOT (Build-Operate-Transfer (izgradnja-rukovanje-prenos vlasništva) ugovori.
 - Privatna kompanija finansira kompletnu investiciju za parking projekat, i inicijalne troškove (kapitalna investicija) i finansiranje funkcionisanja.
 - Ovakvi ugovori se najčešće potpisuju na duži rok od 15 do 25 godina ili duže i u pitanju su velik investicije ili veoma rizične investicije.
 - Udeo javnog sektora u prihodima po ovom ugovoru i njegova sposobnost da insistira na standardima u smislu funkcionisanja i usluga zavisi od finansijske privlačnosti projekta za investitora. Ako je projekat veoma rizičan ili ima graničnu profitabilnost, investitor će nerado prihvatiti veliki broj ograničenja njegove sposobnosti da se prilagodi promenama tržišnih uslova ili podelu prihoda. Ako projekat ima istoriju ili druge okolnosti koje investitoru ukazuju na mogućnost da će povratiti investiciju, onda će investitor biti spreman da prihvati uslove kao što su ograničenje cena.

Tender za javno-privatna partnerstva

Pregled pitanja vezanih za tender

Postoji puno pitanja koja treba uzeti u obzir prilikom definisanja uslova tendera za JPP, procene ponuda i pripreme ugovora sa uspešnim ponuđačem, kao što su:

- Specifikacije

Važno je zapamtiti da je svrha tendera da se dođe do rešenja problema a ne da se kupi određena tehnologija ili dobije određena usluga. Slično kao i kod problema kada je u pitanju postojanje samo jednog izvora, koje smo ranije pomenuli, preterano usko definisane specifikacije mogu da ograniče opcije i spreče opštinu da dođe do najmodernijih tehnologija i inovacija. Posebno konkretne i usko definisane specifikacije su potrebne kada je tender vezan za postojeći sistem ili projekat, jer se tako omogućava funkcionisanje starog i novog. Međutim, što je projekat otvoreniji to će zahtevati otvorenije specifikacije.

- Potrebno iskustvo

Opštine obično traže da ponuđači imaju relevantnog iskustva u traženoj oblasti rada koja je predmet tendera. Ovo je bezbedan pristup, međutim, može biti ograničavajući, jer će samo mali broj firmi moći da se prijavi na tender pod takvim uslovima, što potencijalno ograničava pristup novom načinu rada i boljim finansijskim uslovima. Kada se definišu zahtevi vezani za radno iskustvo bolje je tražiti da se demonstrira konkretna sposobnost, na primer, kako će se vršiti naplata i kontrola prihoda, ili održavanje sistema ili kako će se voditi računa o klijentima.

- Finansijski uslovi

Važno je imati realne poglede na finansijsku stranu projekta, rizike i dostupnost sredstava i troškove finansiranja. Opštine često veruju da su ovo pitanja koja ponuđači treba da obuhvate u svojim ponudama. Međutim, ukoliko uslovi tendera ne odražavaju ekonomsku realnost, može se ispostaviti da neće biti kvalifikovanih ponuđača, ili da će se izabrati ponuđač koji neće moći da realizuje projekat.

- Odgovornost

Ukoliko opština dobija procenat prihoda (bruto ili neto), ili ukoliko će biti odgovorna da nadoknađuje troškove, važno je da se definišu odredbe ugovora koje će obezbediti dobijanje i vođenje tačnih i potpunih finansijskih podataka. U pogledu sistema za kontrolu prihoda, danas se opštinama često nudi instalacija kompjutera ili čak i servera u njihovim prostorijama preko koga mogu pristupiti i/ili skladištiti podatke o finansijskim transakcijama. U najmanju ruku, ponuđači bi trebalo da pokažu integritet svojih sistema za prikupljanje i čuvanje podataka, uključujući i bezbednosne nivoe i podatke o revizijama. U pogledu usluge, važno je tražiti od ponuđača da pokaže kako će izveštavati klijente o naplati prihoda. U svakom slučaju, opština mora detaljno da pokaže koja revizorska prava želi da ima u konkursnoj dokumentaciji i kasnije u ugovoru.

- Plan za nepredviđene situacije

Kao što je pomenuto ranije, usluge parkiranja prolaze kroz dinamične promene uz veliki broj novih tehnologija. Neminovno je da neke nove tehnologije neće adekvatno funkcionisati za velike baze ili da neće moći da osvoje dovoljno veliki deo tržišta da bi opstale, ili može se desiti da će tehnologija preživeti ali firma koja ju je uvela neće. Ovo stvara rizik da će opština dobiti sistem za koji ne postoji tehnička podrška ili usluge održavanja. Ovo nije razlog da se nove tehnologije izbegavaju i da se biraju samo stare, dokazane tehnologije, jer novi sistemi nude toliko prednosti u smislu novih usluga i mogućnosti. Međutim, razmišljanje o nepredviđenim situacijama ne mora da bude deo svake javne nabavke. Jedan od načina da se ograniči rizik koji prati uvođenje nove tehnologije je da se dozvoli privatnim firmama da investiraju. Ukoliko se tehnologija ne pokaže funkcionalnom, prekida se ugovor sa privatnom firmom i organizuje se nova javna nabavka. I dok će ovo zahtevati dosta vremena i gubljenja potencijalnih prihoda, rizik potpunog gubitka investicije će biti sasvim izbegnut.

- Ograničenja

Opštine ne bi trebalo da definišu previše zahteva i uslova pod kojima će izabrana firma da radi. Jedan od razloga za organizovanje javne nabavke jeste da se dođe do stručnog znanja odabrane firme. Strogi i preterani zahtevi vezani za to šta firma može da radi, koje usluge može da ponudi, šta da naplaćuje, itd. smanjuju koristi od saradnje i njihovog stručnog znanja. Pored toga, što je više ograničenja to će ponuđači smanjivati svoje finansijske ponude, jer ograničenja povlače za sobom rizike. Dok u nekim okolnostima opštine mogu legitimno da nametnu određena ograničenja (kao što je ograničenje vezano za povećanje cena, odnosno povećanje cena samo za stopu inflacije ili zahtev vezan za broj radnih sati), opštine bi pažljivo trebalo da obrazlože svako ograničenje koje zahtevaju u konkursnoj dokumentaciji.

Sadržaj konkursne dokumentacije

Da bi se dobile usluge i kvalitet rada koji se traži uz maksimalan finansijski efekat informacije koje se daju u konkursnoj dokumentaciji moraju da budu što konkretnije moguće. U okviru postupka javne nabavke razmenjuju se dve vrste informacija: opis usluga, i tehnički predlog. (Ovo sledi pored svega što zahteva opšti format tendera u skladu sa zakonom.)

Opis usluga je informacija koju opština pruža potencijalnim ponuđačima. Svrha je da se jasno objasni šta je to što ponuđač mora da obezbedi, gde i kada, a šta će opština obezbediti kao i koja prava želi da zadrži. Što su informacije konkretnije to će ponuđači biti sigurniji; ovo će smanjiti rizik i povećati njihovo poverenje prilikom davanja i garantovanja finansijskih predloga i projekcija.

Pored toga, ako se konkursnoj dokumentaciji doda nacrt ugovora zajedno sa opisom posla/usluga to će još više smanjiti nesigurnosti za ponuđače.

Tehnički predlog je informacija koju opština zahteva od ponuđača jer je direktno povezana sa realizacijom ugovora. Potrebno je konkretno navesti kakva će se usluga pružiti i to u takvoj formi koja će omogućiti opštini da uporedi ponude i utvrdi šta im nedostaje. Zahtevanje detaljnih objašnjenja daje dobru sliku o iskustvu i znanju ponuđača. Svaka firma može da obeća sve što se traži. Ali samo ukoliko firma ima relevantnog iskustva biće u stanju da objasni čime se bavi i zašto.

I dok se tačni sadržaj konkursne dokumentacije razlikuje za različite projekte sledi spisak opštih kategorija koje se tipično nalaze u konkursnoj dokumentaciji za JPP u oblasti parkiranja. Ovo je spisak za nabavku usluga i investicija, kao na primer, nabavku sistema za ulično parkiranje ili upravljanje već izgrađenim objektom za parkiranje. Slični spisak se može sastaviti za nabavku za izgradnju objekta za parkiranje ili za potrebe nekog drugog parking projekta.

1. Opis usluga

- a. Opis projekta
- b. Tačan i konkretan opis usluga koje treba izvođač da pruži i minimalni uslovi i standardi kvaliteta
- c. Uslovi ugovora i uslovi vezani za trajanje
- d. Obaveze vezane za rokove i kazne za neispunjavanje ugovornih obaveza
- e. Osiguranje i uslovi vezani za nadoknadu
- f. Opis obaveza opštine
- g. Prava koja zadržava opština
- h. Garancije kvaliteta/učinka
- i. Opšte odredbe u slučaju neispunjavanja ugovornih obaveza
- j. Prelazne odredbe i kraj ugovora

2. Tehnički predlog

- a. Kvalifikacije i iskustvo
 - i. Opis firme
 - ii. Relevantno iskustvo
 - iii. Reference
- b. Investicioni plan
 - i. Opis svih tehnologija koje će se koristiti
 - ii. Opis bilo kojih građevinskih radova koji će se preduzeti
 - iii. Ostale investicije
- c. Plan rada
 - i. Organizacioni plan rada
 - ii. Pregled predloženih aktivnosti/radova
 - iii. Naplata prihoda i plan kontrole

- iv. Podnošenje izveštaja opštini, uključujući integritet podataka, prateću dokumentaciju
- v. Preporučene promene i inovacije
- d. Plan i raspored realizacije investicija i rada
- e. Finansijski parametri
 - i. Procena ukupne investicije, po kategorijama
 - ii. Projekcije prihoda, uključujući pretpostavke
 - iii. Finansijska ponuda

Trajanje javne nabavke i marketing

Da bi se dobile dobre ponude, potrebno je obezbediti pravu konkurenciju. Dva ključna faktora obezbeđuju postojanje konkurencije u procesu nabavke:

- Za relativno jednostavne ugovore gde javni sektor preuzima rizik preporučuje se da između trenutka kada se objavljuje javni poziv za dostavljanje ponuda i roka za ponošenje ponuda ne prođe manje od dva meseca, dok se za dugoročnije i kompleksnije ugovore o JPP preporučuje period koji nije kraći od četiri meseca.
- Sveukupni kvalitet marketinške/promotivne kampanje. nije dovoljno samo objaviti javni poziv u lokalnim novinama. Dobra kampanja bi trebalo da ima bar dve komponente: (i) opšti poziv u masovnim medijima, i (ii) “ciljani marketing” upućen specifičnim lokalnim, regionalnim, nacionalnim i čak međunarodnim firmama sa dobrom reputacijom u oblasti pružanja usluga potrebnih opštini. Javni pozivi se mogu uputiti i preko regionalnih i međunarodnih asocijacija kao i trgovinskih udruženja koje besplatno objavljuju ovakve informacije u štampanom ili elektronskom obliku. Javna preduzeća koje je osnovala opština mogu da učestvuju u nadmetanju pod istim uslovima koja važe za privatna.

Veoma je važno uveriti ponuđače da je konkurencija poželjna. Konferencija pre tendera za ponuđače je dobar način da se ovakva poruka prenese. Dobro je ako visoki opštinski/gradski zvaničnici (predsednik opštine/gradonačelnik) prisustvuju takvim konferencijama ili drugim oblicima marketinške kampanje.

VI FORMULE FINANSIJSKE IZVODLJIVOSTI

Kao što je već razmatrano u IV Poglavlju, puna analiza finansijske izvodljivosti parking projekta ume da bude dugotrajan i složen proces. Međutim, postoje određene brze formule koje se mogu upotrebiti da se:

1. Dođe do preliminarne procene na osnovu koje se može odlučiti da li ima smisla ići dalje s projektom;
2. Utvrdi koje su to slabe tačke u projektu na koje se treba aktivno usredsrediti kako bi se nivo izvodljivosti projekta poboljšao;
3. Provere sve tvrdnje o izvodljivosti i tenderske ponude potencijalnih partnera.

Izvodljivost plaćanja uličnog parkiranja

Ukoliko opština razmišlja o sprovođenju projekta koji podrazumeva naplatu uličnog parkiranja, brza procena potencijalnog prihoda može se izračunati na sledeći način:

puta Broj parking mesta
puta Broj radnih dana u godini
puta Broj radnih sati dnevno
puta Tarifa po satu
puta Prosečna dnevna zauzetost
puta Prosečni broj vozača koji plaćaju parkiranje

Prihod od uličnog parkiranja (primer)	
300	mesta
300	dana
8	sati dnevno
30	dinara na sat
70%	zauzetost
<u>65%</u>	naplate
9.828.000	dinara godišnje

Pretpostavke o dnevnom proseku naplate u ovoj fazi prave se na osnovu podataka kojima raspolaže opštinsko rukovodstvo, odnosno, na osnovu uočenog indeksa zauzetosti na ulicama. Dnevni prosek naplate će zavistiti od toga koliko se efikasno sistem sprovodi, i treba da se zasniva na informacijama koje opštinsko rukovodstvo ima o tome koliko se efikasno ostali saobraćajni propisi sprovode (ili bi mogli da se sprovode).

Ova formula ne uzima u obzir prihod od prinudne naplate, što bi dodatno uvećalo ukupni godišnji prihod. Takođe, u obzir nisu uzete pretplatne parking karte za stanare, što bi, pak, značajno moglo da umanjí godišnji prihod. Ove dve stavke morale bi da budu obuhvaćene ozbiljnijom analizom izvodljivosti, u kojoj bi bilo i podataka o troškovima neophodnim da se dati prihodi ostvare. Ipak, ova jednostavna formula pruža okvir za uvid u to kolika bi investicija bila opravdana potencijalnim prihodom, ili koliko je verovatno da bi se privatnim partnerima projekat mogao učiniti zanimljivim.

Izvodljivost izgradnje parkirališta

Postoje brojni načini da se izradi početna procena izvodljivosti izgradnje parkirališta, naročito u slučaju kada opština preferira privatnu investiciju. Najjednostavnije je početi od procene neophodne investicije, godišnjeg prihoda i tekućih troškova za svako parking mesto.

Modeliranje jednog parking mesta

Neophodna investicija po parking mestu izračunava se tako što se procenjeni troškovi izgradnje po kvadratnom metru pomnože s brojem kvadratnih metara po parking mestu. Opšte uzev, troškovi industrijske gradnje u Srbiji se kreću od 300 do 600 EUR po kvadratnom metru (bez troškova nabavke zemljišta). Najjednostavniji oblik otvorenog parkirališta na više nivoa koštao bi bliže donjoj granici ovog opsega, dok bi izgradnja podzemnog ili zatvorenog parkirališta (što podrazumeva ventilacione i druge sisteme) po kvadratnom metru koštalo i više od gornje granice. Na dobijeni iznos treba zatim dodati i procenu troškova nabavke zemljišta, po kvadratnom metru.

Broj kvadratnih metara po parking mestu zavisi od efikasnosti projekta, na šta u velikoj meri utiče i veličina parcele. Najefikasniji projekat iziskuje parcelu čije su dimenzije najmanje 40 metara sa 85 metara, što bi značilo da na jedno parking mesto odlazi od 27,5 do 32,5 metara kvadratnih (uključujući, pored površine samog parking mesta i pripadajuću kvadraturu prolaza, rampi, ulaza i izlaza i ostalih površina koje nisu namenjene parkiranju). Manje zemljišne parcele obično rezultiraju nižim nivoom efikasnosti – od 32,5 do 37,5 kvadratnih metara po parking mestu.

Potrebna ulaganja se lako izračunaju, kao prosek datih vrednosti. Ukoliko opština ima konkretnije podatke o lokalnim cenama gradnje, ili je već odabrala lokaciju, pa su dimenzije i cena zemljišta poznate, ova jednostavna formula se lako može unaprediti pomoću tih podataka.

CENA INVESTICIJE PO PARKING MESTU (PRIMER)

$$\begin{array}{rcl} \text{€} & 400 & \text{po m}^2 \text{ cena gradnje} \\ \times & \underline{32,5} & \text{m}^2 \text{ po mestu} \\ = & \text{€ 13.000} & \text{cena po parking mestu} \end{array}$$

Godišnji prihod po mestu može se brzo izračunati na osnovu pretpostavki o ceni parkinga po satu (bez PDV), broju radnih sati u "špicu" tokom nedelje (bez onih sati kada se očekuje veoma nizak stepen zauzetosti, kao što su noćni sati ili nedelja u poslovnim ili komercijalnim zonama), i prosečna zauzetost tokom tih sati.

GODIŠNJI PRIHOD PO PARKING MESTU (PRIMER)

$$\begin{array}{rcl} \text{€} & 0,42 & \text{cena po satu} \\ & 67 & \text{sati nedeljno} \\ & 75\% & \text{prosečna zauzetost} \\ \times & \underline{52} & \text{nedelja u godini} \\ = & \text{€ 1.100} & \text{prihod po godini} \end{array}$$

Ovakva formula za izračunavanje prihoda može se upotpuniti stavkama kao što su mesečne i dnevne pretplatne karte, kao i pretplatne karte za stanare, itd.

Tekući troškovi za parkirališta koja koriste kartice za naplatu ili sličan sistem "samousluge", i čije održavanje nije previše zahtevno kreću se od 250 do 500 EUR po mestu na godišnjem nivou (bez troškova kao što su zakup zemljišta i porezi).

GODIŠNJE TEKUĆI TROŠKOVI PO
PARKING MESTU (PRIMER)

250 do 500 EUR

Nakon procene ove tri vrednosti, može se početi s osnovnom analizom izvodljivosti, kako bi se prvo došlo do cene usluge kojom se pokrivaju troškovi (tačka rentabilnosti) po parking mestu. Svi ovi proračuni rađeni su pomoću funkcije za izračunavanje neto sadašnje vrednosti, kojom raspolaže svaki Excel ili sličan računarski program.

Tačka rentabilnosti

Tačka rentabilnosti se izračunava na osnovu sledećih pretpostavki:

Troškovi po parking mestu	13.000 EUR
Godišnji prihod (bez PDV)	1.100 EUR
Godišnji troškovi	<u>325 EUR</u>
Neto tokovi gotovine	775 EUR

Pri stopi prinosa od 0%, 775 EUR godišnjeg prihoda bi pokrilo cenu izgradnje za nešto manje od 17 godina. Ako bi stopa prinosa bila samo 5%, rentabilnost bi bila postignuta za 37,5 godina.

Ovo je uobičajen rezultat ovakve analize. Nema puno opština u svetu u kojima je izgradnja parkirališta finansijski privlačna investicija. Problem je dodatno otežan u Srbiji zato što su cene gradnje na nivou drugih evropskih država, dok su cene parkiranja niže.

Ukoliko rezultati analize rentabilnosti nisu pozitivni, mogu se koristiti dodatne analize, u koje bi bili uključeni i sledeći proračuni:

1. Ukoliko se u obzir uzmu date vrednosti investicija i godišnjih tekućih troškova, koja tarifa bi bila dovoljna da povрати investiciju u roku od 20 godina, i to pod uslovima različitih stopa prinosa?
2. Pod datim pretpostavkama, koliko bi novca privatni investitor bio spreman da uloži, u zavisnosti od perioda do potpunog povraćaja investicije i različitih stopa prinosa, a koliko bi novca morala da obezbedi opština?

Najniža isplativa tarifa

Ako pretpostavimo da ćemo naći privatnog investitora koji bi pristao na period povraćaja investicije od 20 godina i stopu prinosa između 8% i 20%, kolika bi tada morala da bude cena parkiranja po satu. Pretpostavke su sledeće:

Troškovi po parking mestu	13.000 EUR
Godišnji prihod (bez PDV)	? EUR
Godišnji tekući troškovi	<u>325 EUR</u>
Neto tok gotovine	775 EUR

Pri izračunavanju stopa prinosa na osnovu godišnjeg prihoda i konverziji prihoda u prosečnu tarifu, došlo se do sledećih rezultata:

Stopa prinosa	Period povraćaja investicije	Najniža prosečna tarifa
8%	20	60 dinara
10%	20	67 dinara
12%	20	75 dinara
20%	20	109 dinara

Ova tabela pokazuje da bi prosečna cena parkiranja morala da bude povećana za najmanje 50% u odnosu na 40 dinara, kolika je bila vrednost korišćena u analizi rentabilnosti, kako bi investicija bila prihvatljiva privatnom investitoru, čak i pod vrlo slobodnom pretpostavkom koja podrazumeva stopu prinosa od 8%.

Zajednička investicija

Konačno, može se izračunati i to koliko bi privatni investitor bio spreman da uloži u parkiralište (uz subvencije od strane lokalne samouprave) pod prvobitnim pretpostavljenim uslovima:

Troškovi po parking mestu	13.000 EUR
Godišnji prihod (bez PDV)	1.100 EUR
Godišnji troškovi	<u>325 EUR</u>
Neto tokovi gotovine	775 EUR

Pretpostavimo, radi jednostavnosti proračuna, da će privatni investitor polagati pravo na ukupan tok gotovine tokom perioda povraćaja investicije (što znači da se s opštinom ne dele prihodi). Takođe, ponovo ćemo zanemariti stavke kao što su porezi na prihod. Najveći iznos investicije po parking mestu koji bi privatni investitor bio spreman da izdvoji pri stopi prinosa između 8% i 20%, i s varirajućim periodom povraćaja investicije od 10, 20 i 25 godina.

Povraćaj investicije za 10 godina	
Stopa prinosa	EUR po parking mestu
8%	5.200
10%	4.762
12%	4.379
15%	3.890
20%	3.249

Povraćaj investicije za 20 godina	
Stopa prinosa	EUR po parking mestu
8%	7.609
10%	6.598
12%	5.789
15%	4.851
20%	3.774

Stopa prinosa	Povraćaj investicije za 25 godina EUR po parking mestu
8%	8.273
10%	7.035
12%	6.078
15%	5.010
20%	3.834

Ove tabele pokazuju da čak i uz period povraćaja investicije od 25 godina i stopu prinosa od 8% (što su prilično teško ostvarive pretpostavke), privatni investitor bi bio spreman da uloži samo 8.273 EUR, ili, grubo govoreći, 65% troškova izgradnje jednog parking mesta.

VII ZAKLJUČCI

Problematika parkiranja naizgled deluje jednostavno – prosto treba izgraditi još parking mesta ukoliko se ukaže potreba. Ipak, ovaj priručnik pokazuje da to najčešće nije tako jednostavno u opštinama u Srbiji. Nedostatak slobodnog zemljišta, odnosno, postojanje unosnijih namena za postojeće zemljište, kao i visoki troškovi izgradnje, predstavljaju veliki problem. Lakše je uspostaviti kontrolu nad uličnim parkiranjem, premda to nije uvek dovoljno da bi se rešili problemi s parkiranjem s kojima se opštine suočavaju.

S druge strane, pitanje parkiranja je ključno za svaku zdravu zajednicu u kojoj život buja.

Program parkiranja jeste instrument kojim se pokušava rešavanje problema parkiranja na jedan organizovan način, koji podrazumeva kategorizaciju problema i rešenja po značaju i stepenu izvodljivosti, kao i koordinisanje aktivnosti u cilju postizanja najviše efikasnosti i delotvornosti.

Program parkiranja takođe pomaže opštinskim vlastima da donesu mudre odluke o učešću privatnog sektora u projektima parkiranja, odnosno, da razlikuju ozbiljne ponude od ponuda ljudi koji ne razumeju u potpunosti ekonomsku i operativnu stranu parkiranja.

Program parkiranja lokalnim samoupravama pomaže da:

- Pronađu svako postojeće mesto za parkiranje, bilo na ulici ili na parkiralištima;
- Pronađu satelitska parkirališta (uz sportske objekte, na primer) pogodna za “zajedničku upotrebu” tokom vremena kada se ne koriste za osnovnu namenu;
- Shvate potrebu za utvrđivanjem i striktnom primenom uslova parkiranja u novoizgrađenom objektu.
- Isplaniraju najjednostavniji mogući objekat i izbegnu nerealno usredsređivanje na estetiku.
- Budu oprezne pri rekonstrukcijama ili planiranju pešačkih zona koje podrazumevaju smanjenje broja parking mesta, a ne obezbeđuju adekvatan broj mesta namenjen posetiocima takve pešačke zone.