



Fiskālās disciplīnas  
padome

# PUBLISKĀS UN PRIVĀTĀS PARTNERĪBAS RISKI

Fiskālie riski Latvijā

## ANOTĀCIJA

Publiskās un privātās partnerības (PPP) projekti publiskās infrastruktūras uzlabošanai pēdējo 20 gadu laikā ir izmantoti vairākās valstīs. Latvijas valdībai arī ir interese par šādu projektu realizēšanu. Kopumā pasaulē realizētie PPP projekti ir bijuši gan ar pozitīvu rezultātu, gan negatīvu, kas liek būt piesardzīgiem attiecībā uz risku un lietderības izvērtēšanu. Tā kā PPP projekti ir saistīti ar lielām investīcijām un ilgu laika periodu, tad paļauties tikai uz veiksmi ir neapdomīgi. PPP projekti ir saistīti ar paaugstinātu risku, ir juridiski sarežģīti, ar ilgu izpildes periodu, tie ir pakļauti daudz dažādu faktoru ietekmei, kas jāaprēķina un jāņem vērā izdarot izvēli par labu PPP investīcijām. Ņemot vērā tendences pasaulē un pieejamo informāciju Latvijā, ir paredzams, ka pieprasījums pēc PPP, kā risinājuma nozīmīgu publiskā sektora investīciju finansēšanai, pieaugs, līdz ar to būtisks jautājums ir par atbilstošu risku novērtēšanu, kvantificēšanu un caurspīdīguma nodrošināšanu.

*Ilze Brezaucka*

Pētījums 01/2018

## Saturs

Ievads .....	3
1. Publiskā un privātā partnerība Latvijā .....	4
2. Publiskās un privātās partnerības risks.....	5
2.1. Publisko investīciju efektivitāte .....	5
2.2. Fiskālie riski .....	6
2.3. PPP fiskālo risku novērtēšanas modelis (P-FRAM) .....	10
3. Publiskās un privātās partnerības projektu caurspīdīgums .....	11
3.1. Starptautiskā Valūtas fonda ieteikumi caurspīdīguma nodrošināšanai .....	11
3.2. Pasaules Bankas ieteikumi caurspīdīguma nodrošināšanai.....	11
4. Publiskā un privātā partnerība citās valstīs .....	19
4.1. Austrālija .....	19
4.2. Apvienotā Karaliste.....	25
4.3. Portugāle.....	29
4.4. Čīle .....	32
4.5. Francija.....	33
5. Šķēršļi publiskās un privātās partnerības investīcijām.....	35
6. Publiskās un privātās partnerības ēnas puses un neizdevušies projekti .....	40
6.1. PPP projektu ēnas puses .....	40
6.2. Priekšrocības publiskajām investīcijām .....	42
6.3. Neveiksmīgi PPP projekti satiksmes infrastruktūras jomā .....	44
6.4. Citi neveiksmīgi projekti.....	46
7. Publiskās un privātās partnerības projekti pasaulē un to virzība nākotnē.....	57
8. SVID analīze .....	61
Secinājumi un priekšlikumi.....	65
Izmantotās literatūras saraksts.....	67

## Ievads

Publiskās un privātās partnerības (PPP) projekti publiskās infrastruktūras uzlabošanai pēdējo 20 gadu laikā ir pielietoti vairākās valstīs. Latvijas valdībai arī ir interese par šādu projektu realizēšanu. Kopumā pasaulē realizētie PPP projekti ir bijuši gan ar pozitīvu rezultātu, gan negatīvu, kas liek būt piesardzīgiem attiecībā uz risku un lietderības izvērtēšanu.

Tā kā PPP projekti ir saistīti ar lielām investīcijām un ilgu laika periodu, tad pašauties tikai uz veiksmi ir neapdomīgi. PPP projekti ir saistīti ar paaugstinātu risku, ir juridiski sarežģīti, ar ilgu izpildes periodu, tie ir pakļauti daudz dažādu faktoru ietekmei, kas jāaprēķina un jāņem vērā izdarot izvēli par labu PPP investīcijām.

Privātā partnera mērķis vienmēr būs peļņas gūšana nevis sabiedriskā labuma vai valdības funkciju nodrošināšana, kas it īpaši izpaužas saskaroties ar šķēršļiem un grūtībām projekta īstenošanas laikā. Privāto partneri neinteresēs vai visu sociālo grupu vajadzības tiks apmierinātas, ja tas radīs peļņas zudumu, turpretī valdības viens no pamatuzdevumiem ir nodrošināt visu sociālo iedzīvotāju grupu pieeju publiskajiem pakalpojumiem. Līdz ar to vienā projektā ir jāspēj apvienot privātā partnera vēlme nopelnīt un valdības nepieciešamība nodrošināt kvalitatīvu publisko pakalpojumu par pieņemamu cenu visiem iedzīvotājiem. Ne vienmēr tas izdodas.

Publiskajā telpā ir pieejami neskaitāmi pierādījumi par PPP projektiem, kas nav izdevušies un ir izmaksājuši dārgi gan valdībai papildus ieguldot lielus līdzekļus, gan sabiedrībai dārgi maksājot par pakalpojumu. Kopumā tā jebkurā gadījumā ir nodokļu maksātāju nauda. Līdz ar to sabiedrībai ir tiesības būt informētai par PPP projektiem, to lietderību un iespējamajiem riskiem.

Lielākā daļa valstu ir strādājušas, lai pilnveidotu PPP stratēģiju, uzskaiti, risku vadīšanu u.c. balstoties uz negatīvo pieredzi no neveiksmēm ar būtisku fiskālo ietekmi. Latvijai ir iespēja mācīties arī no citu kļūdām, ne tikai gūt rūgtu pieredzi no savējām. Attiecībā uz PPP projektiem lielākā daļa riski ir paredzami un aprēķināmi.

Ņemot vērā tendences pasaulē un pieejamo informāciju Latvijā, ir paredzams, ka pieprasījums pēc PPP, kā risinājuma nozīmīgu publiskā sektora investīciju finansēšanai, pieaugs, līdz ar to būtisks jautājums ir par atbilstošu risku novērtēšanu, kvantificēšanu un caurspīdīguma nodrošināšanu.

## 1. Publiskā un privātā partnerība Latvijā

Publiskās un privātās partnerības (PPP) projekti ir samērā jauns mehānisms investīciju publiskās infrastruktūras attīstīšanai, nodrošināšanai un uzlabošanai Latvijā. Līdz ar to pieredzes un iespējamo seku izpratnes trūkums var radīt būtisku ietekmi uz valdības finansēm ilgtermiņā.

Lai veidotu pilnīgu izpratni gan valdībai, gan sabiedrībai par iespējamo risku apmēru, ir nepieciešams uzsākt darbu pie risku kvantificēšanas un caurspīdīguma nodrošināšanas. Valdībai ir jāsaprot pieņemto lēmumu iespējamās sekas ne tikai šodien, bet arī attiecībā uz nākamām paaudzēm, kā arī sabiedrībai ir tiesības būt informētai par nodokļu maksātāju izlieto to līdzekļu efektivitāti. Sabiedrībā ir vērojama negatīva attieksme attiecībā uz PPP projektiem uz ko norāda CFLA (Centrālā finanšu un līgumu aģentūra - PPP uzraudzības institūcija), gan Publiskās un Privātās Partnerības Asociācija, jo sabiedrībā tiek kultivēts priekšstats, ka Foto radaru projekts un Dienvidu tilts bija PPP projekti, lai gan tas neatbilst patiesībai. Līdz ar to var secināt, ka nesakārtotā situācija un caurspīdīguma trūkums rada dezinformāciju sabiedrībā.

Šobrīd publiskajā telpā ir atrodama informācija par noslēgto PPP projektu "Pirmskolas izglītības iestāžu būvniecība un apsaimniekošana<sup>1</sup>", Rīgas Karte<sup>2</sup>. Kopumā Uzņēmumu reģistrā<sup>3</sup> uz 2018.gada janvāri, tika norādīts, ka kopumā ir 4 PPP projekti. Informācija par to, ka Latvijā ir reģistrēti kopumā trīs PPP projekti un 62 koncesijas ir pieejama arī starptautiskā pētījumā uz 2016.gadu<sup>4</sup>, kur informāciju par Latviju ir sniedzis Klavins Ellex (viens no vadošajiem advokātu birojiem Latvijā).

Attiecībā uz plānotajiem PPP projektiem, informācija ir pieejama par Ķekavas apvedceļu<sup>5</sup> un Akustisko koncertzāli<sup>6</sup> (publicēts Latvijas Vēstnesī). Neskaidri minējumi tiek izteikti par atkritumu apsaimniekošanu Rīgā<sup>7</sup> un Āgenskalna tirgus attīstību<sup>8</sup>.

Atbilstoši LIAA pētījumam uz 2011.gadu, tiek identificēti virkne projektu un ņemot vērā to, ka PPP projekti ir samērā gari un finansiāli apjomīgi, no publiski pieejamās informācijas nav skaidrs vai šie projekti vēl ir ar finansiālu ietekmi.

Publiski pieejamā informācija liecina, ka nav apkopotas pilnvērtīgas informācijas, līdz ar to sabiedrībai netiek nodrošināts caurspīdīgums, vienota menedžmenta pieeja un skaidrība Latvijā attiecībā uz PPP projektiem nav.

---

<sup>1</sup> Fiskālo risku deklarācija

[http://titania.saeima.lv/LIVS12/saeimalivs12.nsf/0/093ae1cbb0ce07acc22581b60035134d/\\$FILE/FMinfo\\_10102017\\_FRDekl.pdf](http://titania.saeima.lv/LIVS12/saeimalivs12.nsf/0/093ae1cbb0ce07acc22581b60035134d/$FILE/FMinfo_10102017_FRDekl.pdf)

<sup>2</sup> Rīgas Karte <https://www.rigassatiksmeliv/par-mums/rigas-karte/>

<sup>3</sup> Koncesijas, publiskās un privātās partnerības līgumi sadalījumā pa veidiem. Uzņēmumu reģistrs. <http://www.ur.gov.lv/?a=1110>, skatīts: 11.01.2018.

<sup>4</sup> Global Public-Private partnership guide [http://www.cakmak.av.tr/books/Global%20Public-Private%20Partnership%20\(PPP\)%20Guide%202016.pdf](http://www.cakmak.av.tr/books/Global%20Public-Private%20Partnership%20(PPP)%20Guide%202016.pdf)

<sup>5</sup> PPP projekts "Ķekavas apvedceļš"

[www.sam.gov.lv/images/modules/items/.../item\\_6208\\_Kekava\\_PPP\\_SM\\_VA\\_07.ppt](http://www.sam.gov.lv/images/modules/items/.../item_6208_Kekava_PPP_SM_VA_07.ppt)

<https://lvceli.lv/projekti/#kekavas-apavedcela-ppp-projekts>

<sup>6</sup> <https://www.vestnesis.lv/op/2016/224.2>

<sup>7</sup> Rīgas pašvaldība vērtē iespēju sadzīves atkritumu apsaimniekošanā izmantot PPP modeli

<http://abc.lv/raksts/rigas-pasvaldiba-verte-iespeju-sadzives-atkritumu-apsaimniekosana-izmantot-ppp-modeli> un

<http://www.pilsetvide.lv/lv/jaunumi/jurgis-ugors-komente-ppp-modela-ieviesanu-atkritumu-apsaimniekosana-riga>

<sup>8</sup> Rīgas domei jāizvērtē publiskās privātās partnerības pieeja Āgenskalna tirgus attīstībā

<http://www.pppa.lv/statuti/jaunumi/jaunumi-latvija/agenskalna-tirgus-riga-ppp-2018>

Fiskālās disciplīnas padome paredz, ka pieprasījums pēc PPP, kā risinājuma nozīmīgu publiskā sektora investīciju finansēšanai, pieaugs:

- ES fondu pieejamais finansējums autoceļu nozarei no ES fondu 2014.-2020. perioda līdzekļiem tiks izmantots jau līdz 2019. gada beigām;
- Līdzīgi kā tas bija novērojams 2016.-2017. gadu periodos arī 2022.-2024. gados būs vērojams no ES finansēto investīciju kopējuma kritums;
- Paredzams kopējais Latvijai pieejamā ES fondu finansējuma apjoma samazinājums nākamajā finansēšanas periodā (pēc 2014.-2020.), kas saistīts gan ar Lielbritānijas gaidāmo izstāšanos no ES, gan Latvijas kopējā ekonomiskās attīstības līmeņa pieaugumu.

Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras padomes pārstāvis A. Gulbis norāda: "Publiskā sektora budžeta iespējas ir stipri ierobežotas, t.sk. pēc 2020. gada arī Eiropas Savienības līdzfinansējuma iespējas, līdz ar to būtisks jautājums ir par citu finanšu līdzekļu piesaisti investīciju projektu īstenošanai. Ir nepieciešams radīt priekšnoteikumus, lai padarītu PPP par plaši pielietojamu instrumentu un šādi projekti būtu pietiekami tautsaimniecības attīstībai<sup>9</sup>."

Atbilstoši Publiskās un Privātās Partnerības Asociācija vēstulei<sup>10</sup> Latvijas Republikas Saeimai, ir identificēti 60 potenciālie PPP projekti uz 2012.gadu. Līdz ar to kopumā var secināt, ka nepieciešami vien daži veiksmīgi PPP projekti, lai šis finansēšanas mehānisms tiktu plašāk pielietots ar visām no tā izrietošajām sekām. Skaidrs mehānisms attiecībā uz PPP realizēšanu, risku novērtēšanu un caurspīdīguma nodrošināšanu ir jāizstrādā pirms šāds finansēšanas mehānisms tiek plašāk pielietots. Nepieciešamās prasības nostiprinot normatīvajos aktos.

Nav skaidrs, vai un kā fiskālo risku matricā vai citās risku analīzes datu bāzēs:

- tiek uzskaitītas PPP projektu saistības, t.sk. gan apstiprinātajiem, gan izstrādes stadijā esošajiem projektiem;
- tiek izvērtētas PPP projektu kopējās saistības gan visiem gadiem kopā, gan arī atsevišķi pa gadiem un projektiem;
- ir iekļauti visi četri Uzņēmumu reģistrā uzrādītie PPP projekti un 54 koncesijas līgumi;
- tiek vērtēta PPP projektu atbilstība un nepieciešamība esošajai situācijai.

## 2. Publiskās un privātās partnerības risks

### 2.1. Publisko investīciju efektivitāte

Vairākas nozares var nodot privātajam sektoram to regulējot ar noteiktu likumdošanas ietvaru. Ja tiek izmantots efektīvi<sup>11</sup>, tad PPP var veidot nozīmīgus ietaupījumus attiecībā uz valsts preču un pakalpojumu nodrošināšanu.

Tipisks PPP ir, kad firma nodrošina avansa maksājumu, izstrādā projektu, uzceļ, uztur aktīvu (pamatlīdzekli) apmaiņā pret izmantošanas maksu vai valdības maksājumu līguma darbības periodā:

---

<sup>9</sup> Publiskās un privātās partnerības konsultatīvās padomes 2017. gada 2. februāra sēdes protokols. [http://www.fm.gov.lv/files/publiskaprivatapartneriba/170202\\_Protokols\\_VI%20sede%20\(WEB\).pdf](http://www.fm.gov.lv/files/publiskaprivatapartneriba/170202_Protokols_VI%20sede%20(WEB).pdf), skatīts: 11.01.2018.

<sup>10</sup> Par PPP mehānisma iestrādāšanu NAP [http://titania.saeima.lv/livs/saeimasnotikumi.nsf/0/e186962748eeff4ac2257ab50035d9dc/\\$FILE/PPP%20priekskli kumi%203\\_2982-11\\_12.pdf](http://titania.saeima.lv/livs/saeimasnotikumi.nsf/0/e186962748eeff4ac2257ab50035d9dc/$FILE/PPP%20priekskli kumi%203_2982-11_12.pdf)

<sup>11</sup> Making Public Investment More Efficient <http://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2016/12/31/Making-Public-Investment-More-Efficient-PP4959>

- PPP var radīt nozīmīgus ieguvumus attiecībā pret tradicionālajiem iepirkumiem, mobilizējot privātos finanšu līdzekļus un zināšanas, veicinot efektīvu publisko fondu izmantošanu un uzlabojot pakalpojumu kvalitāti;
- Ieguvums PPP izriet no valsts spējas sadalīt riskus starp publisko un privāto dalībnieku;
- Pakalpojuma ieguvumam un kvalitātei ir jābūt paredzamam un izmērāmam projekta laikā;
- Vienlaikus PPP ir jāuzrauga, lai nodrošinātu, ka privātais partneris sasniedz noteiktos rezultātus;
- Pētījumos domas dalās, vai PPP var būt efektīvāks kā tradicionālās publiskās investīcijas.

Piemēram, Austrālijā dzelzceļa ritošā sastāva investīciju projekts tika izveidots kā PPP, kas deva 30% ietaupījumu. Pieci PPP ūdens projekti Singapūrā noveda pie zemākām nekā gaidīts cenām dēļ inovatīvām konstrukcijām un uzlabotām tehnoloģijām.

Tai pat laikā vairākās valstīs PPP ir izveidoti ne efektivitātes dēļ, bet gan lai apietu budžeta ierobežojumus un atliktu fiskālās izmaksas infrastruktūras pakalpojumu nodrošināšanai. Tas ir novedis vairākas valdības pie zemas kvalitātes un fiskāli dārgiem projektiem.

Dažos gadījumos PPP ir novedis pie lielām fiskālajām izmaksām sliktā projekt dēļ, pārāk optimistiskiem pieņēmumiem par ieņēmumiem no izmantošanas maksas, un minimālo ienākumu garantijām no valsts.

Piemēram 2008.gada krīzes laikā Portugālei nācās pārskatīt ceļu PPP, kad minimālo ienākumu pieprasījums apdraudēja valsts fiskālās pozīcijas. Skotijā debesu tilta PPP piedzīvoju ievērojamu kritumu pieprasījumā, dēļ koordinācijas trūkumu ar citiem ceļu savienojumiem, kas noveda pie tā, ka valdībai nācās atpirkt visu projektu no privātā partnera.

Lielākā daļa valstu iegūtu no labākas PPP projektu kontroles un uzraudzības un ciešākas integrācijas starp stratēģiskiem plāniem un kapitāla budžetu. PPP projektu atlasīšanai jābūt vienmērīgi balstītai uz ieguvuma – izmaksu novērtēšanu, noteikta atbildīgā vienība PPP, un noteikti skaidri kritēriji, lai izvēlētos starp PPP un tradicionālo finansēšanu. PPP saistības ir sistemātiski jāuzrauga ar kopējo limitu uzkrātajām PPP saistībām, lai minimizētu saistītu fiskālo risku.

## 2.2. Fiskālie riski

PPP ir relatīvi nelieli un reti sastopami fiskālo risku<sup>12</sup> avoti. Vidējās izmaksas ir 1% no IKP (ekstrēmākajā gadījumā 2% no IKP). Bet ir jāņem vērā, ka PPP projektu izmantošana ir tikai nesen sākusies un ar tendenci pēdējos gados būtiski pieaugt un var radīt lielākus fiskālos riskus nākotnē.

Šie projekti var uzlabot infrastruktūras efektivitāti, bet tie ir arī lieli riska avoti.

PPP var radīt parādam līdzīgas saistības valdībai, kur valdība apņemas maksāt par pakalpojumu līguma periodā un var sasaistīt valdību ar virkni nejaušām saistībām. Ļoti bieži šīs garantijas netiek iekļautas valdības fiskālajos rādītājos. Šo risku vadīšana sevī iekļauj:

<sup>12</sup> Analyzing and managing fiscal risks – best practice <https://www.imf.org/external/np/pp/eng/2016/050416.pdf>

- nodrošināt, ka ir centrālā kontrole pār PPP apstiprināšanu, ir kvantitatīvi griesti kopējiem fiskālajām izmaksām, t.sk. tiešie pakalpojuma maksājumi un iespējamās saistības (Brazīlija, Peru, Ungārija un Salvadora). Kā arī jānodrošina, ka ir atbilstoša vadība no FM puses novērtējot riskus un fiskālo ilgtspēju.
- sistemātiski pārskatīt projektus, to novērtējumu un efektivitāti (*value for money* (angļu valoda) vai izmaksas ir ieguvuma vērtas). Veicot neatkarīgu novērtējumu projektam (Koreja) un iekasējot ar risku saistītas nodevas. (piem., Čīle).
- nodrošināt, ka riski ir nodoti tām pusēm, kas vislabāk spēj to kontrolēt un ieviesta augšējā robeža, kur maksājumi ir saistīti ar pieprasījumu.
- nodrošināt, ka visas projekta mūža izmaksas un iespējamās fiskālās izmaksas ir caurspīdīgi identificētas un budžetētas lēmumu pieņemšanas procesa laikā.

### PPP vadība<sup>13</sup>

PPP ietver privātā sektora piedāvājumu infrastruktūras aktīviem un pakalpojumiem, kas tradicionāli ir ticis nodrošināts no valdības puses. PPP projekti var tikt pielietoti vairākās sociālās un ekonomiskās infrastruktūras jomās (celtniecība un uzturēšana) – slimnīcas, skolas, cietumi, ceļi, tilti, tuneļi, dzelzceļš, gaisa sistēmas kontroles, ūdens un komunālo pakalpojumu nodrošināšana. Privātā kapitāla un vadības pielietojums var atvieglot fiskālos ierobežojumus infrastruktūras investīcijām un palielināt efektivitāti. Valdībai privātā kapitāla pielietošana veicina investīcijas infrastruktūrā nepalielinot tūlītēji deficītu un parādu. Tai pat laikā privātais sektors ir menedžmentā, inovatīvāks, tādējādi palielinot efektivitāti. Tādēļ PPP tiek pielietots visā pasaulē. Vairākās valstīs ir labi izstrādāta programma PPP pielietošanā, t.sk. Čīlē, Īrijā, Meksikā un Apvienotajā Karalistē. PPP projekti ir veikti arī Portugālē, Somijā, Grieķijā, Vācijā, Itālijā, Nīderlandē, Čehijā, Polijā, Ungārijā, ASV. Galvenokārt dominē projekti ceļu infrastruktūrā.

Tomēr PPP pats par sevi vēl nenodrošina, ka tas ir efektīvāks par valdības piedāvātajiem pakalpojumiem. Bažas rada tas, ka PPP var tikt izmantoti, lai izvairītos no izdevumu kontroles un investīciju izdevumus pārvietot ārpus budžeta un parādu ārpus valdības bilances. Bet valdība tik un tā uzņemas lielāko daļu risku un iespējams var saskarties ar lielām fiskālajām izmaksām.

Atbilstoša riska pārlikšana uz privāto sektoru ir pamatnosacījums lai PPP sasniegtu augstu kvalitāti un izmaksu efektīvus pakalpojumus patērētājam un valdībai. Bet tas ir tikai viens no vairākiem veiksmes priekšnoteikumiem. Pakalpojumu kvalitātei ir jābūt noteiktai tā, lai maksājumi pakalpojumu nodrošinātājiem būtu sasaistīti ar to izpildi un nepieciešamība pēc dārgām atkārtotām līguma nosacījumu pārrunām ir minimizēta. Ir nepieciešams atbilstošs regulējums, lai nodrošinātu efektivitāti. Ir nepieciešams arī atbilstošs institucionālais ietvars ar noteiktām valdības saistībām, labu pārvaldību un skaidru likumdošanu par atbalsta veidiem.

Risku sadales novērtēšana ir ļoti grūta dēļ lielā skaita dažādu risku, kuriem PPP ir pakļauti un dēļ PPP līgumu sarežģītības.

### Institucionālais ietvars PPP projektiem

Veiksmīgs PPP nodrošina augstas kvalitātes pakalpojumu patērētājam par ievērojami mazākām izmaksām valdībai salīdzinājumā ja veiktu publiskās investīcijas. Efektīvs PPP spēj nosegt augstākas aizņemšanās izmaksas (valdība lielākoties var aizņemties par mazākām

<sup>13</sup> Public-Private Partnerships <https://www.imf.org/external/np/fad/2004/pifp/eng/031204.pdf>

izmaksām). To var nodrošināt, ja ir noteikta pakalpojuma kvalitāte, ir atbilstošs riska transfērs uz privāto sektoru un ir normatīvais regulējums, kas vērsti uz konkurētspēju. Kā labs piemērs PPP politikas ietvaram ir Viktorijā (Austrālija). Labi politiskie nosacījumi un pārvaldība ir nepieciešami lai būtu panākumi. Politiskās neskaidrības/mainīgums rada risku, kas nav savienojams ar ilgtermiņa biznesa lēmumiem. Ir skaidri jāsadala atbildības. Korupcijas valdības līmenī ir nopietns šķērslis veiksmīgam PPP projektam. Atbilstošs likumdošanas ietvars ir arī kā garants privātajam partnerim, ka saņems līgumā noteiktos labumus. Dažos gadījumos iespējams ir arī jāmaina likumdošana. PPP likumdošanas ietvaram, ir jāietver skaidri, uzticami un efektīvi strīdu atrisināšanas mehānismi. Svarīgi, lai PPP saskartos ar nediskriminējošu nodokļu iekasēšanu un regulācijas režīmu.

Lai atbilstoši vadītu PPP ir nepieciešams atbilstošas zināšanas valdībā. Bieži saskaņošana valdībā aizņem daudz vairāk laika nekā privātajā sektorā. Tā piemēram UK ir izveidota speciāla valdības aģentūra, lai nodrošinātu ar likumdošanas, finansiālo un tehnisko jautājumu konsultācijām un atbalstu līguma sarunu un iepirkuma posmā. Itālijā ir UTPF, kas ir gan projektu finansēšanas vienība, gan arī veic padomdevēja un konsultanta lomu. Īpaša uzmanība ir jāpievērš pašvaldību/valdības apakšsektoru prasmju attīstīšanai, jo daļa PPP tiek realizēti šajā valdības līmenī.

Valdībai ir jāizvērtē vai PPP ir labāks kā tradicionālas investīcijas, jo PPP nav jārealizē tikai tāpēc, ka tiek iesaistīts privātais kapitāls. Piemēram, Čīlē projekta attīstīšanā ir iesaistītas vairākas ministrijas un valdības aģentūras, ieskaitot Finanšu ministriju, kas nodrošina, ka nākotnes fiskālā ietekme no PPP ir atbilstoša/sasaistīta ar vidēja termiņa parāda ilgtspēju.

## PPP risku analīze

Kopumā var izdalīt piecus galvenos PPP riskus:

- Būvniecības risks, kas saistīts ar projektēšanas problēmām, būvniecības izmaksu pārsniegumu un aizkavētiem izpildes termiņiem;
- Finansiālais risks, kas saistīts ar procentu likmju mainīgumu, valūtas kursu un citiem izmaksu ietekmējošiem faktoriem;
- Izpildes risks, kas saistīts ar aktīvu pieejamību, pakalpojuma nodrošinājuma kvalitāti un nepārtrauktību;
- Pieprasījuma risks, kas saistīts ar nepārtrauktu vajadzību pēc pakalpojuma;
- Atlikušās vērtības risks, kas saistīts ar aktīvu nākotnes cenu.

Risku pārlikšana no valdības uz privāto sektoru nedrīkst ietekmēt projekta izmaksas. Projekta kapitāla izmaksas ir atkarīgas tikai no projekta riska īpašībām, bet ne no tā kas finansē projektu (Modigliani – Miller teorēma). Lai gan finansēšanas avots var ietekmēt risku. Kopš valdība var sadalīt risku uz nodokļu maksātājiem, tas ir pamatarguments, ka valdība ir priekšrocības riska menedžēšanā salīdzinājumā ar privāto sektoru. Bet privātais sektors var sadalīt risku finanšu tirgū un labāk menedžēt to. Kopumā projekta risks mazāks ir privātajā sektorā. Izlemjot par labu PPP, valdībai ir jāsalīdzina publisko investīciju un valdības pakalpojuma novērtējums ar PPP nodrošinātajām pakalpojuma izmaksām. Kopš riska pārlikšana uz privāto sektoru ir būtisks nosacījums PPP efektivitātei, valdība cenšas sevi no tā atbrīvot norādot, ka privātais sektors to var labāk menedžēt. Ir svarīgi izdalīt projekta specifiskos riskus un tirgus riskus. Specifiskie riski atspoguļo iespējamās novirzes individuālā projekta rezultātos. Piemēram ceļu projektā specifiskie riski būtu no pārtrauktām būvmateriālu piegādēm, darbaspēka problēmām, šķēršļus no dabas aizsardzības organizācijām. Šos riskus nav jāuzņemas valdībai. Tirgus risks ir saistīts ar ekonomikas



attīstību, kas ietekmē visus projektus un tas nav diversificējams, līdz ar to tam ir jābūt atbilstoši novērtētam.

Valdība un privātais sektors pielieto dažādas pieejas, lai novērtētu tirgus riskus. Ja tiek pieņemts lēmums par labu PPP projektam nevis publiskajām investīcijām, privātais sektors var pielietot metodes, kas ir mazāk efektīvas tikai tādēļ, lai samazinātu risku. Privātais partneris arī var samazināt būvniecības un piedāvātā pakalpojuma kvalitāti, lai samazinātu risku. Tai pat laikā var būt arī situācija, ka valdība ir pārvērtējusi risku un pārāk kompensējusi to privātajam sektoram, kas šos riskus ir uzņēmis, līdz ar to PPP projekta izmaksas salīdzinājumā ar publisko investīciju modeli ir ar augstākām izmaksām. Ir iespējama arī situācija, ka valdība cenšas kompensēt risku piešķirot pārāk lielas garantijas, kas ilgākā laika posmā var valdībai dārgi maksāt.

Galvenā PPP priekšrocība tiek uzskatīta efektivitāte. Konkurence ir būtisks faktors efektivitātes nodrošināšanā gan privātajā, gan publiskajā sektorā. Tai pat laikā PPP tiek realizēti tādās jomās, kur konkurence ir ierobežota. Sociālā infrastruktūra ir nepietiekami novērtēta un prasa lielas investīcijas. Konkurence ir svarīga, lai noteiktu atlīdzību būvniecībai un pakalpojumiem līgumos, kas ir kritiski pie PPP, kur privātais sektors riskē ar savu kapitālu.

Būtiski ir nodrošināt atbilstošu normatīvo regulējumu. Lai privātais partneris var pārdot produktu/pakalpojumu jomā, kur ir maz konkurences un lielākoties valdība vēlas regulēt cenas. Šādu situāciju ir grūti regulēt, jo valdība vēlas zemākas cenas, kur ir monopolstāvoklis, bet privātais partneris nopelnīt.

## **Riska nodošana**

Riska nodošana privātajam sektoram ir ļoti būtiska ietekme vai PPP būs izmaksu efektīvs salīdzinājumā ar tradicionālām investīcijām. Svarīgi ir arī novērtēt, kur PPP tiešām ir nepieciešams, lai nodrošinātu pakalpojumus. Ir arī jāsaprot, kā PPP tiks iegrāmatots (uzrādīts atbilstoši uzskaites standartiem).

Privātais operators tipiski ir legālais īpašnieks PPP aktīvam uz līguma laiku. Tomēr, ja valdība uzņemas risku (un saņem atlīdzību), kas ir atbilstoši īpašumtiesībām, tad valdība ir kā ekonomiskais aktīva īpašnieks. Tad šajā situācijā PPP neatšķiras no tradicionālajām investīcijām.

Kur PPP līgumi nenodrošina pamatu, lai atdalītu riskus, kas saistīti ar īpašumtiesībām un ekspluatāciju, risks var tikt novērtēts kā kopējais PPP projekta raksturojošais risks.

Noteikt riska transfēru ir grūts uzdevums, tomēr tas ir ļoti būtisks. Tā kā PPP ir lieli, juridiski sarežģīti līgumi, to ir grūti pārtraukt un tas sarežģī risku nodošanas novērtēšanu pat ja jākoncentrējas uz dažiem galvenajiem riskiem. Politiskais spiediens glābt lielus projektus (kas ir par lielu lai izgāstos) un nozīmīgu pakalpojumu nodrošinātājus, nozīmē, ka valdība kopumā uzņemas lielākus riskus nekā līgumā paredzēts.

## **Līguma saistības**

Vairākos PPP projektos valdībai ir līgumiskas saistības pirkt/iegādāties pakalpojumu no privātā operatora. Šiem maksājumiem ir fiskāla ietekme vidējā un ilgā termiņā, kurai būtu jābūt uzrādītai/atklātai. Kā minimums, nākotnes maksājumu plūsmai atbilstoši līgumiem jābūt

iekļautam ziņojumā. Tā tiek darīts Apvienotajā Karalistē, lai identificētu apjomu, kas ietekmē fiskālo elastību nākotnē. Tomēr pastāv jautājums vai nākotnes maksājumi atbilstoši līgumam ir jāuzskaita kā saistības, jo tas ir atkarīgs no pakalpojumu apjoma, kas var mainīties projekta līguma laikā, jo tas atkarīgs no nepieciešamības un pieprasījuma pēc pakalpojuma, tehnoloģiju izmaiņām u.c. Arguments šim ir, ka līgumiskās saistības vairāk nekā tikai limitē fiskālo elastību nākotnē. Parāda ilgspējas novērtējums tiek ietekmēts tādā pašā veidā, ja valdību būtu radījusi parādu, lai finansētu publiskās investīcijas un pati nodrošinātu pakalpojumu.

Valdības garantijas, kas izsniegtas saistībā ar PPP projektiem ir galvenais fiskālā riska avots. Risks, kas izriet no privātā sektora var tikt limitēts ar skaidri noteiktām valdības garantijām. Visbiežāk, saistībā ar PPP, finansēšanas risks tiek samazināts caur aizdevumu garantijām. Pieprasījuma risks tiek samazināts caur garantētā minimālā ienākuma noteikšanu par pakalpojumiem, kas sniegti sabiedrībai. Atlikušās vērtības risks (*residual value risk*) tiek samazināts caur to, ka valdība garantē cenu par kādu tā atpirks aktīvu līguma beigās.

Tā kā noteiktās garantijas uzrādīšana bieži vien tiek pieprasīta, SVF Fiskālā caurspīdīguma labas prakses kodekss un Fiskālā caurspīdīguma rokasgrāmata pieprasa veidot ziņojumu, kā budžeta dokumentācijas daļu, kas paskaidro veidu un nozīmīgumu iespējamām saistībām. Laba prakse garantiju uzrādīšanā ir detalizētas informācijas publicēšana. Tai būtu jāaptver publiskās politikas mērķis katrai konkrētai garantijai vai garantiju programmai, kopējām garantijām klasificētām pa sektoriem un pa laika periodu garumiem, paredzētajiem labuma guvējiem un iespējamību, ka garantijas tiks pieprasītas. Nepieciešams arī uzrādīt informāciju arī par jau pieprasītajām garantijām. Laba prakse ir publicēt kvantitatīvu novērtējumu iespējamai fiskālai ietekmei no garantijām, kas ņemot vērā vēsturisko pieredzi visticamāk var tikt pieprasītas. Iespējamajiem garantiju maksājumiem ir jābūt iekļautiem jebkurā diskusijā par vidēja termiņa budžeta novērtēšanu un ņemtam vērā novērtējot parāda ilgspēju. Lai samazinātu fiskālo risku saistībā ar garantijām valdībai jāpieņem noteikti soļi, lai šos riskus mazinātu, kā piemēram, rūpīga garantiju pieprasījumu izpēte, limiti atsevišķam un kopējam apjomam un iekasējot ar risku saistītas nodevas.

### 2.3. PPP fiskālo risku novērtēšanas modelis (P-FRAM)

Ir liela vienprātība, ka nepieciešams uzlabot PPP projektu novērtēšanas tehniku, lai nodrošinātu, ka tikai pareizie projekti tiek iepirkti. Parasti budžeta pieejamība un projekta finansējums tiek analizēti ar atšķirīgiem procesiem, radot pārrāvumu starp projektu un valsts finanšu novērtējuma tehniku. Valdība beigās var iepirkt projektu, kas nevar tikt finansēts esošā budžeta ietvaros vai arī noved publiskās finanses pie būtiskiem fiskālajiem riskiem.

P-FRAM<sup>11</sup> apkopo PPP projektu datus, nosaka īstermiņa un ilgtermiņa ietekmi uz valdības deficītu un parādu, gan atbilstoši naudas plūsmas gan uzkrājuma principiem. Un veic jūtīguma analīzi iespējamiem PPP fiskālajiem riskiem. (2016.gadā pilotprojekts starp vairākām valstīm iekļaujot visas G20 valstis). Praksē PPP projektu novērtēšana sevī ietver gan specifisko projektu informācijas savākšanu, gan spriedumu veidošanu par valdības lomu galvenajos projekta cikla posmos.

Rīks nodrošina strukturētu procesu PPP projektu informācijas savākšanai vienkāršā, lietotājam draudzīgā, Excel bāzētā platformā, sekojot četrus soļus "*decision tree*":

- Kurš ir projekta iniciators. Galveno fiskālo indikatoru ietekme (deficīts un parāds) mainās atkarībā no tā, kura iestāde gala rezultātā ir atbildīgā – centrālā valdība, pašvaldības vai valsts kapitālsabiedrības;
- Kurš kontrolē aktīvus. Tas palīdz lietotājam izdarīt slēdzienu par valdības spēju kontrolēt PPP saistītos aktīvus – vai caur īpašumtiesībām, ienākuma tiesībām vai citiem līdzekļiem. Ja valdība tiek uzskatīta par aktīvu kontrolētāju, tas tipiski ietekmē fiskālos indikatorus;
- Kas gala rezultātā maksā par aktīviem. Projekta finansējuma struktūra, ir tā, kas nosaka sekas uz galvenajiem fiskālajiem agregātiem. P-FRAM pieļauj trīs finansēšanas alternatīvas: valdība maksā par aktīviem izmantojot publiskos fondus; valdība atļauj privātajam sektoram saņemt samaksu tieši no aktīva izmatotajiem (t.i. nodevas); vai abu kombinācija;
- Vai valdība sniedz papildus atbalstu privātajam partnerim. Valdība var nefinansēt PPP tieši, bet var arī atbalstīt privāto partneri dažādos veidos. Tas var būt – nodrošināt garantijas (parāda un minimālā ienākuma), kapitāla daļu pirkšana, nodokļu atlaides, u.c.

### 3. Publiskās un privātās partnerības projektu caurspīdīgums

#### 3.1. Starptautiskā Valūtas fonda ieteikumi caurspīdīguma nodrošināšanai

SVF norāda:

- PPP līgumam ir jābūt atklātam;
- Eksploatācijas līgumiem, koncesijām un eksploatācijas nomai, finanšu nomai un valdības PPP aktīvu transfēriem jābūt iegrāmatotiem fiskālajos kontos atbilstoši *Eurostat* metodoloģijai;
- Nākotnes maksājumu plūsmai pie esošajiem PPP līgumiem jābūt uzrādītiem/ziņotiem;
- Valdības garantijām jābūt atsegtām/atklātām, lai nodrošinātu fiskālo caurspīdīgumu;
- Ja PPP programma ir fiskāli nozīmīga, ziņojums par PPP ir jābūt kā daļai no budžeta dokumentācijas.

#### 3.2. Pasaules Bankas ieteikumi caurspīdīguma nodrošināšanai

Lai sasniegtu efektivitāti pie PPP projektiem ir nepieciešama būtiska informācijas atklātība<sup>14</sup>, jo:

- PPP projekti ir ilgtermiņa un līgums uz kā tas balstīts var būt samērā sarežģīts;
- Pieredze rāda, ka tie ir pakļauti atkārtotām sarunām, tādēļ sākotnējie pamatnosacījumi var tikt būtiski mainīti projekta periodā;
- Tie bieži ir saistīti ar sabiedrības interešu pakalpojumiem un tie var būt saistīti ar būtisku fiskālu transfēru vai saistībām;
- Vairākās valstīs PPP dažkārt un vai pat bieži tiek piešķirti uz viena pieteikuma pamata un nav izvēlēts uz konkurences bāzes.

Ir pamatoti iemesli ticēt, ka būtiska caurspīdīguma nodrošināšana var palīdzēt PPP programmām sasniegt augstāku vēlamu ieguvumu no ieguldījumiem (value for money) un labākus rezultātus. Atklāta informācija par PPP iepirkumu var uzlabot fiskālo izmaksu menedžēšanu, veicina stabilāku projektu izstrādi un izpratni lietotājam par pakalpojumu, kas rezultātā tiks nodrošināts.

<sup>14</sup> Disclosure of Project and Contract Information in Public-Private Partnerships  
<http://documents.worldbank.org/curated/en/190901468159906133/pdf/762780WP0Box370osure0of0Project0PP0P.pdf>

Atklātajai informācijai ir jānodrošina, ka sabiedrība ir pilnībā informēta par līgumā iekļauto pakalpojumu klāstu, saskaņoto un sasniegto izpildes līmeni; nozīmīgiem līguma nosacījumiem; un valdības dotāciju, garantiju un citu fiskālu atbalstu, tai skaitā uzņemto risku.

Galvenie elementi caurspīdīguma nodrošināšanai:

- Esošā līguma atklāšana – identificējot jebkādas izmaiņas, kas veiktas attiecībā pret oriģinālo/sākotnējo līgumu, kā arī papildus līgumu atklāšana, tai skaitā valdības garantijas;
- Nākotnes naudas plūsmas un valdības saistības atbilstoši līgumam;
- Kopsavilkuma publicēšana, kas sagatavota vienkāršā valodā ar būtiskākajiem līguma un projekta elementiem un galveno informāciju par projekta izvēles pamatojumu un iepirkumu;
- Regulāra informācijas publicēšana par projekta izpildes gaitu.

### **Kopsavilkums par caurspīdīguma nodrošināšanai nepieciešamo informāciju.**

Dokumenti un atskaites	
Līgums un saistītās vienošanās	Esošais līgums un grozījumi, iekļaujot pielikumus un izpildes grafiku ar minimāliem ierobežojumiem, kas attiecas uz komercnoslēpumu.
Kopsavilkums par līgumu un projektu	Īss un vienkāršā valodā rakstīts dokuments, nodrošinot atbilstošu kopsavilkuma informāciju par projektu.
Ziņojums par īstenošanu	Izpildes ziņojums no līguma menedžējošās iestādes. Audita ziņojums no Augstākā Audita iestādes.
Informācija par projektu, t.sk pamatojums un iepirkuma informācija	
Projekta apraksts	Nosaukums, izvietojums, sektors un atbildīgā institūcija. Projekta vērtība un tehniskais apraksts fiziskajai infrastruktūrai, ko projekts piedāvās. Augsta līmeņa apraksts par pakalpojumiem, kas tiks nodrošināti un aptuvenu pieprasījumu.
Pamatojums projektam un PPP izvēlei	Projekta pamatojums attiecībā uz izmaksu un ieguvumu balansu. Iemeslus, kāpēc tieši PPP veids izvēlēts un iemesli kāpēc citi ir noraidīti.
Konkursa procesa apraksts un citi izvēles procesi	Iepirkuma procesa termiņi: pieteikšanās izsludināšana (RFQ); iepriekšēja kvalifikācija; piedāvājuma pieprasījums (RFP); informācija par kandidātiem; apstiprinātais uzvarētājs. Novērtēšanas kritēriji: īss apraksts par katru vērtēšanas kritēriju un tā “svaru”/nozīmi lēmumu pieņemšanā. Pieteicēju novērtēšanas process (mīnus konfidenciāla informācija), kā arī īsa informācija par novērtēšanas komitejas sastāvu. Ja nebija konkurences, tad izskaidrot kāpēc un prezentēt apstiprināšanas procesu.
Līguma “robežpunkti”	Līguma parakstīšanas datums; finansiālās fāzes noslēguma datums; būvniecības uzsākšanas/attīstīšanas datums; būvniecības pabeigšanas datums; datums nodošanai ekspluatācijā; līguma beigu datums. Nozīmīgu izmaiņu veikšanas datumi.
Projekta struktūra un līgumslēdzējpusē	Informācija par projekta struktūru un galvenajām pusēm, projekta kompānijas struktūru, galvenajiem finansētājiem (akcionāri, aizdevēji) un apakšuzņēmējiem.
Informācija par projekta izpildi	
Sagaidāmais un aktuālais izpildes	Galvenie izpildes indikatori (KPIs) kopā ar katra sagaidāmo izpildes līmeni un laika periodu kurā sasniedzams.

līmenis	Aktuālā informācija par izpildes rādītājiem, galvenās jomas, kur izpilde nav sasniegta un atbilstošās sankcijas/atcelšana.
Tarifi un cenas	Maksa lietotājiem, tarifu izcenojumu noteikšanas metodoloģija, to pārskatīšanas iespējas.
Informācija par finanšu transfēriem un risku sadalījums	
Maksājumi starp valdību un privāto partneri	Līgumā noslēgtie un aktuālie transfēri, ieskaitot kapitāla subsīdijas, darbības subsīdijas, pakalpojuma maksājumus un transfērus vai daļas projekta ieņēmumiem starp valdību un projekta kompāniju.
Citi kapitāla transferti	Zeme, kas nodota nomā vai citi valdības garantanti.
Garantijas un cita vienošanās, kas ietekmē finansējumu/izmaksas	Sniegto garantiju detalizēts izklāsts – minimālas ieņēmumu garantijas; maiņas kursa garantijas; parāda atmaksas garantijas un citas garantijas ieskaitot minimālās atdeves likmes garantijas. Atruna par nekonkurenci. Nosacījumi pie ieņēmumu krituma; vienošanās par labumu gūšanu no pārfinansēšanas sadalīšanu starp partneriem.
Risku sadalījuma matrica	Risku uzskaitījums un informācija par to kurš uzņemas katru risku.
Saistību neizpildes gadījumi un maksājumu beigu termiņš	Aprakstīt galvenos notikumus saistību neizpildei, kas var rasties abās pusēs - gan koncesionāram, gan valdībai. Apraksts par līguma noteikumiem maksājumu izbeigšanai.

Lai novērstu konfliktus starp caurspīdīguma nodrošināšanu un taisnīgu attieksmi pret partneri, vairākiem skaidriem nosacījumiem par informācijas atklātību ir jābūt noteiktiem likumā un iepirkuma dokumentācijā, nosakot skaidrus nosacījumus privātajam partnerim attiecībā uz publiskojamās informācijas nodrošināšanu.

Kopumā dokumentā analizētas tādas valstis kā Austrālija (*New South Wales; Victoria*), Brazīlija, Kanāda (*British Columbia*), Čīle, Indija, Peru, Dienvidāfrika, Apvienotā Karaliste. Tuvāk apskatīsim Austrālijā Viktoriju, Kanādas British Columbia, Čīli un AK.

### **Austrālija: Viktorija**

Viktorijas valdības politika attiecībā uz informācijas uzrādīšanu pie PPP projektiem ir noteikta vairākos normatīvajos aktos – Likums par informācijas brīvību; Nacionālās PPP vadlīnijas, Politikas deklarācija par Atvērtības un Godīguma nodrošināšanu Viktorijas valdības līgumos.

Dokumenti un atskaites	
Līgums un saistītās vienošanās	70 galvenie līgumi kopš 1992.gada rekomendēti no Audita Iestādes, ir publicēti valdības līgumu tīmekļa vietnē ( <a href="http://www.contracts.vic.gov.au">www.contracts.vic.gov.au</a> vai <a href="http://www.partnerships.vic.gov.au">www.partnerships.vic.gov.au</a> ) ar ļoti maz izņēmumiem. Centrālais līgumu reģistrs dod lietotājiem pieeju jauniem līgumiem, kas ir vērtībā virs 10 milj. dolāru. Daži vecāki līgumi nav iekļauti, bet jaunajiem, kur viena no pusēm ir valdība ir pieejami/atklāti, piem., neatkarīga revidenta līgums, vienošanās par vērtspapīriem, būvniecības licences, uzturēšanas licences. Politika konkrēta par izmaiņu publicēšanu, bet prakse rāda, ka lielākās izmaiņas ir publicētas kopā ar oriģinālo dokumentu. Ir noteikts, ka tikai tirdzniecības noslēpums ir patiešām konfidenciāla informācija.
Kopsavilkums par	Projekta kopsavilkums, apstiprināts no Valsts kases un atbildīgās

līgumu un projektu	ministrijas ir publicēts, visiem līgumiem kopš 2007.gada. Informācija tiek arī atjaunota, ja ir kādas būtiskas izmaiņas.
Ziņojums par īstenošanu	Ziņojums no PPP īstenoātāja nav publicēts konstanti, bet ir pieejams uz pieprasījumu. Projekta ikgadējie finanšu maksājumi ir pieejami atbildīgās institūcijas ikgadējās atskaitēs, kas tiek publicētas. Visi izpildes audita ziņojumi ir pieejami (www.audit.vic.au). Iekšējā audita ziņojumi ir pieejami atbilstoši pieprasījumam saskaņā ar FOI ( <i>freedom of information</i> ) aktu.
Informācija par projektu, t.sk pamatojums un iepirkuma informācija	
Projekta apraksts	Informācija tiek nodrošināta Austrālijas Infrastruktūras datu bāzē. Kā arī iekļauta projekta kopsavilkumā.
Pamatojums projektam un PPP izvēlei	Projekta kopsavilkumā tiek aprakstīta metodoloģija, kas pielietota, lai aprēķinātu PSC ( <i>public sector comparator</i> ) un tā komponentus. PSC ir izteikts PV ( <i>present value</i> ) un kapitāla izmaksās, aktīvu aizvietošanas izmaksas laika periodā, transfarētie riski, konkurences neitralitātes vērtība tiek parādīta atsevišķi. Tiek uzrādītas arī diskonta likmes.
Konkursa procesa apraksts un citi izvēles procesi	Projekta kopsavilkumā tiek iekļauta informācija par izvēles kritērijiem un konkursa uzvarētāju.
Līguma "robežpunkti"	Informācija ir pieejama projekta kopsavilkumā par galvenajiem projekta un līguma datumiem. Līguma pārskatīšanas datumi tiek norādīti, ja tādi ir.
Projekta struktūra un līgumslēdzēj puses	Galvenās līgumslēdzējpusēs tiek norādītas kopsavilkumā, t.sk atbildīgo valsts institūciju. Tiek iekļauta visa informācija par parāda un pašu kapitāla investoriem un to ieguldījums. Parāda pārņemšana ir atklāta. Parāda nosacījumi dažkārt tiek uzrādīti.
Informācija par projekta izpildi	
Sagaidāmais un aktuālais izpildes līmenis	Galvenie izpildes rādītāji, kvalitātes neizpildīšana, citas neizdevušās aktivitātes periodiski tiek publicētas. Tomēr robežrādītāji netiek iekļauti.
Tarifi un cenas	Nodevu likmes tiek uzrādītas kopā ar indeksācijas metodoloģiju apskatītajos ceļu līgumos, bet dzelzceļu projektos ne.
Informācija par finanšu transfēriem un risku sadalījums	
Maksājumi starp valdību un privāto partneri	Tiek norādīts kad maksājumi sākas, maksājumu periodiskums kopsavilkumā un līgumā. Norāda arī nosacījumus pie kuriem maksājumi var mainīties. Cita skaitliska informācija netiek uzrādīta. Projekta ikgadējie finanšu maksājumi ir pieejami Atbildīgās institūcijas ikgadējā ziņojumā, kas tiek publicēts.
Citi kapitāla transferti	Projekta kopsavilkumā ir informācija par nomu, valdības ēkām/aktīviem, kas piešķirti privātajam partnerim. Šī informācija ir arī iekļauta publicētajos līguma dokumentos.
Garantijas un cita vienošanās, kas ietekmē finansējumu/izmaksas	Informācija iekļauta kopsavilkumā par projektu. Uzrādītas detaļas par valsts daļas nākotnes pārfinansēšanas ienākumiem/zaudējumiem. Detaļas par risku sadalījumu no procentu likmju pieauguma tiek uzrādīts kopā ar valsts nodrošinājumu likviditātei. Vienošanās par ienākumu sadalījumu tiek uzrādīta.
Risku sadalījuma matrica	Augsta līmeņa izklāsts par risku sadalījumu ir pieejams kopsavilkumā par projektu. Vis ir izvērsts detalizētā risku sadalījumā

	nosakot katru individuālo risku – vietas risks, likumdošanas/politikas/nodokļu izmaiņu risks, darbības risks, plānošanas risks, neparedzamas varas risks, industriālais risks, izmaksu risks, laika risks, tehnoloģiju novecošanās risks, apdrošināšanas risks, finanšu risks, lietderības risks, bojājumu rašanās risks līguma laikā.
Saistību neizpildes gadījumi un maksājumu beigu termiņš	Saistību neizpildes gadījumi un aizkavēti maksājumi ir norādīti projekta kopsavilkumā. Aizkavēšanās nosacījumi un kalkulācijas metodes ir uzrādīti katram scenārijam. Tas ir pieejams arī publicētajos līguma dokumentos.

### Kanāda: British Columbia

Informācijas brīvības un privātuma aizsardzības likums (FOIPPA) Britu Kolumbijā ir visaptverošs likumdošanas akts, kas nodrošina pamatu informācijas atklātībai valdības dokumentiem. Budžeta caurspīdīguma un atbildības likums nosaka nosacījumus nozīmīgas informācijas atsegšanai attiecībā uz visiem projektiem it īpaši iepirkuma metodi.

Dokumenti un atskaites	
Līgums un saistītās vienošanās	Parakstītie līgumi tiek publicēti atbilstoši FOI ( <i>freedom of information</i> ) standartiem 60 dienu laikā pēc finanšu vienošanās noslēgšanas. Daži saistītie līgumi, kā tiešās vienošanās ar ieguldītājiem ir atklāta. Izpildes grafiks ir atklāts, izņemot konfidenciālu informāciju. Likumdošana aizsargā informāciju, kas var būt kaitīga biznesa interesēm trešajai pusei. Tiek uzrādīta informācija par finansiālo modeli, pamatkapitālu un projekta IRR ( <i>internal rate of return</i> ). Parasti tiek uzrādīta cenu noteikšana, pamatprocentu likmes, indeksācijas nosacījumi, formulās piemērotie koeficienti, lietotā diskonta likme, kā arī atrunāti nepārvaramas varas apstākļi. Dažos no analizētajiem līgumiem netiek uzrādītas sankciju likmes. Apdrošināšana netiek uzrādīta.
Kopsavilkums par līgumu un projektu	Ziņojums par projektu un situācijas analīze, kas satur arī kopsavilkumu ir publicēta atbilstošā tīmekļa vietnē ( <a href="http://www.partnershipsbc.ca">www.partnershipsbc.ca</a> ).
Ziņojums par īstenošanu	Informācijas atklātību nodrošina atbildīgā projekta institūcija. Vairāki novērtējumi un pārskatu ziņojumi ir pieejami institūcijas mājaslapā. PPP audita ziņojumi ir publicēti galvenā auditora mājaslapā. Ziņojums par projekta gaitu tiek publicēts projekta mājas lapā ar saiti uz atbilstošo partneru mājas lapu.
Informācija par projektu, t.sk pamatojums un iepirkuma informācija	
Projekta apraksts	Iekļauts ziņojumā par projektu.
Pamatojums projektam un PPP izvēlei	VfM ( <i>value for money</i> ) analīze ir publicēta kā daļa no projekta ziņojuma – iekļaujot analīzi par dažādiem projekta kritērijiem. Tai skaitā uzrādot VfM līguma gala versijai salīdzinājumā ar sākotnējo vērtējumu. Tas ietver arī izmaksu, ieguvumu un risku analīzi. Metodoloģija VfM aprēķinam ir noteikta katrā ziņojumā.
Konkursa procesa apraksts un citi izvēles procesi	Īss apraksts ir publicēts mājas lapā un ziņojumā par projektu. Tiek publicēti atjauninājumi attiecībā uz projektu, kas ietver informāciju pieteikšanās izsludināšanu, noslēgšanu, sarakstu ar kandidātiem,

	uzvarētāju, būvniecības uzsākšanu un pabeigšanas datumu.
Līguma “robežpunkti”	Tiek iekļauti projekta ziņojumā un līgumā. Atbildīgās institūcijas mājaslapā ir iekļauta informācija par progresu attiecībā uz nodošanu ekspluatācijā.
Projekta struktūra un līgumslēdzēj puses	Iekļauts ziņojumā par projektu.
Informācija par projekta izpildi	
Sagaidāmais un aktuālais izpildes līmenis	Norādīta līguma dokumentā, kas publicēts partnerības tīmekļa vietnē.
Tarifi un cenas	Norādīta līguma dokumentā, kas publicēts Partnerības tīmekļa vietnē.
Informācija par finanšu transfēriem un risku sadalījums	
Maksājumi starp valdību un privāto partneri	Valdības finanšu ieguldījumu apjoms ir noteikts dolāros un uzrādīts projekta ziņojumā kopā ar budžeta iniciatīvām uz kurām balstoties tas tiek nodrošināts.
Citi kapitāla transferti	Likumdošana nosaka prasības informācijas publiskošanai attiecībā uz saistībām par finansēm, zemi, ēkām, tiesībām vai citiem labumiem.
Garantijas un cita vienošanās, kas ietekmē finansējumu/izmaksas	Likumdošanā ir noteikts uzrādīt garantijas mēneša laikā. Informācija tiek publicēta līguma dokumentos partneru tīmekļa vietnē.
Risku sadalījuma matrica	Projekta riski ir publiski pieejami caur projekta vienošanos, un satur detalizētu risku sadalījumu visā projekta laikā. Ziņojumā par projektu ir īss pārskats par galveno risku sadalījumu.
Saistību neizpildes gadījumi un maksājumu beigu termiņš	Informācija iekļauta līguma dokumentā un ir pieejama.

## Čīle

2009.gadā stājās spēkā likums “Publiskās informācijas pieejamība”, kas regulē jautājumus attiecībā uz caurspīdīguma nodrošināšanu, tiesībām visām personām saņemt informāciju par publiskajām vienībām un izņēmuma gadījumiem par informācijas publiskošanu. Likums nosaka kādai informācijai ir jābūt pieejamai tīmekļa vietnē, nosaka procedūras, kā iegūt informāciju un izveido Caurspīdīguma Padomi, kas ir autonoma institūcija, kas ir atbildīga par pārraudzību valdības publiskotās informācijas atbilstībai likumdošanai.

Dokumenti un atskaites	
Līgums un saistītās vienošanās	Čīles Koncesionāru ofiss ( <a href="http://www.concesiones.cl">www.concesiones.cl</a> ) publicē visu līgumu. Saskaņā ar likumu, grozījumi līgumā, juridiskie lēmumi par izmaiņām līgumā, tarifi un pakalpojumu raksturojums ir atklāts/pieejams visiem projektiem.
Kopsavilkums par līgumu un projektu	Projekta aprakstā tipiski ir iekļauta informācija par investīciju sākotnējo vērtību, līguma nosacījumiem un pieteikšanās procesa datumiem.
Ziņojums par īstenošanu	Katram projektam Koncesionāru ofiss publicē aktuālo/pēdējo novērtējuma ziņojumu.



Informācija par projektu, t.sk pamatojums un iepirkuma informācija	
Projekta apraksts	Cīles Koncesionāru ofiss pārrauga lielu PPP portfeli. Tā tīmekļa vietnē tiek uzrādīts katrs projekts un pēdējais projekta novērtējums (ir dati par pieprasījumu/izmantošanu un citi izpildes rādītāji, kā arī sūdzības un avārijas). Projekta aprakstā tipiski tiek iekļauta informācija par sākotnējo investīciju vērtību, līguma nosacījumiem un pieteikšanās procesa datumiem.
Pamatojums projektam un PPP izvēlei	Netiek publicēts.
Konkursa procesa apraksts un citi izvēles procesi	Uzvarētājs tiek noteikts tikai konkursa kārtībā. Izvēles kritēriji ir atklāti. Informācija par pašu iepirkšanas procesu netiek uzrādīta.
Līguma "robežpunkti"	Projekta prezentācijai daži robeždatumi tiek uzrādīti. Projekta ziņojumā tiek iekļauti vissvarīgākie līguma termiņi.
Projekta struktūra un līgumslēdzēj puses	Pamatinformācija ir iekļauta projekta prezentācijā un uzraudzības ziņojumā.
Informācija par projekta izpildi	
Sagaidāmais un aktuālais izpildes līmenis	Sagaidāmais izpildes līmenis ir uzrādīts līgumā, aktuālie izpildes rādītāji ir uzrādīti periodiskajā izpildes ziņojumā. Tehniskie uzraudzības ziņojumi tiek sagatavoti ik mēnesi no līguma menedžera par izpildes novērtējumu. Tiek iekļauta informācija par pakalpojumiem, negadījumiem, lietotāju atsauksmēm u.c. Finanšu informācija periodiski tiek nodrošināta no privātā operatora ( <a href="http://www.svs.cl">www.svs.cl</a> ). Audita ziņojumi tiek uzskatīti par konfidencialiem.
Tarifi un cenas	Lietotāju maksa un informācija par to pārskatu ir iekļauta izpildes ziņojumā. Pamatnosacījumi informācijas publiskošanai ir noteikti līgumā.
Informācija par finanšu transfēriem un risku sadalījums	
Maksājumi starp valdību un privāto partneri	Informācija par aktīvu transfēriem ir uzrādīta fiskālajā ziņojumā ( <i>Informe de Finanzas Publicas</i> ) un pievienota ikgadējam Budžeta likumam.
Citi kapitāla transferti	Tiek uzrādīta fiskālajā ziņojumā.
Garantijas un cita vienošanās, kas ietekmē finansējumu/izmaksas	Garantijas tiek uzrādītas, to veids un apjoms aprēķināts atbilstošā PPP sadaļā. Papildus visam, Finanšu ministrijai ir nozīmīga loma novērtēšanas procesā par iespējamo fiskālo ietekmi, publicējot informāciju par ilgtermiņa fiskālajām saistībām. Periodisks novērtējums par iespējamām saistībām arī ir pieejams caur institucionālo tīmekļa vietni.
Risku sadalījuma matrica	Netiek uzrādīta.
Saistību neizpildes gadījumi un maksājumu beigu termiņš	Netiek uzrādīta nekāda specifiska informācija.

## Apvienotā Karaliste

Šobrīd publiski ir pieeja viesiem dokumentiem, izņemot neizpaužamo informāciju, saskaņā ar Likumu par informācijas brīvību (2010). Valsts kase publicē datus 2 reizes gadā, kas ir

neauditēta informācija par parakstītiem projektiem un projektiem, kas ir iepirkuma stadijā. Ir nodibināta publiskā sektora Caurspīdīguma Padome, lai atbalstītu valdības saistības datu nodrošināšanā. Uzraudzības procesa ietvaros departamentiem ir jāsniedz ziņojums Padomei līdz katra mēneša piektajam datumam.

Dokumenti un atskaites	
Līgums un saistītās vienošanās	Līgumi, kas parakstīti kopš 2011.gada ir pieejami saskaņā ar noteikto caurspīdīguma politiku. Vecie līgumi ir pieejami uz pieprasījumu.
Kopsavilkums par līgumu un projektu	Kopsavilkums par projektu var tikt pieprasīts no sabiedrības.
Ziņojums par īstenošanu	Izpildes ziņojums no PPP operatora, līguma menedžera vai trešās puses novērtējums, lietotāju aptaujas ir pieejamas pēc pieprasījuma saskaņā ar likumdošanas normām. Izpildes dati par katru individuālu projektu ir pieejami dažu departamentu mājas lapās. Visi audita ziņojumi ir pieejai ( <a href="http://www.nao.org.uk/recommendation">www.nao.org.uk/recommendation</a> ).
Informācija par projektu, t.sk pamatojums un iepirkuma informācija	
Projekta apraksts	Netiek "aktīvi" uzrādīts katram individuālam projektam.
Pamatojums projektam un PPP izvēlei	Netiek "aktīvi" uzrādīts katram individuālam projektam.
Konkursa procesa apraksts un citi izvēles procesi	Netiek "aktīvi" uzrādīts katram individuālam projektam.
Līguma "robežpunkti"	Pamatinformācija tiek uzrādīta.
Projekta struktūra un līgumslēdzēj puses	Pamatinformācija tiek uzrādīta.
Informācija par projekta izpildi	
Sagaidāmais un aktuālais izpildes līmenis	Nozīmīgs datu apjoms par izpildi šobrīd tiek uzrādīts, bet ne viendabīgi.
Tarifi un cenas	Jaunajiem līgumiem tiek uzrādīts, bet ne vecajiem.
Informācija par finanšu transfēriem un risku sadalījums	
Maksājumi starp valdību un privāto partneri	Vienotais maksājums saskaņā ar PFI līgumiem tiek uzrādīts Valsts kases timekļa vietnē. Citi aktīvu transfēri tiek publicēti saskaņā ar jaunajiem nosacījumiem. Veco līgumu informācija ir pieejama uz pieprasījumu.
Citi kapitāla transferti	Netiek noteikts specifisks uzrādīšanas režīms.
Garantijas un cita vienošanās, kas ietekmē finansējumu/izmaksas	Tiek uzrādītas kā daļa no līguma dokumenta, pieejama jaunajiem līgumiem, kas parakstīti no 2011.gada.
Risku sadalījuma matrica	Netiek uzrādīta.
Saistību neizpildes gadījumi un maksājumu beigu termiņš	Tiek uzrādīts līgumā jaunajiem līgumiem.

## 4. Publiskā un privātā partnerība citās valstīs

### 4.1. Austrālija

PPP ir pierādīta infrastruktūras iepirkuma metode<sup>15</sup>, kas pie atbilstošiem nosacījumiem var radīt vislabāko resursu izmantošanu gan publiskajam, gan privātajam partnerim. Galvenais faktors veiksmīgam iepirkumam ir tas, ka tiek pielietota integrēta pieeja stratēģiskai infrastruktūras plānošanai un stabils ietvars lēmumiem par investīcijām infrastruktūrā, ieskaitot izmantotās projekta novērtēšanas metodoloģijas kā stingras (nelokāmas) izmaksu-ieguvumu analīze.

Mērķis no PPP ir sniegt uzlabotus pakalpojumus un labāku ieguvumu no naudas, primāri caur atbilstošu risku transfēru, veicinošām inovācijām, labāku aktīva izmantošanu, kompleksu menedžmentu, balstītu uz privāti finansējumu.

Izvēle par labu PPP ir balstīta galvenokārt uz ieguldītās naudas ieguvuma (value for money) novērtējumu. Ir jāpierāda, ka privātais sektors spēs dot lielāku vērtības ieguvumu. Tas ir jādemonstrē visa projekta laika periodā. Ilgtermiņa PPP efektīva menedžēšana prasa arī ilgtermiņa sadarbības pieeju starp abiem sektoriem visā projekta laikā.

Pie visiem projektiem valdība vērtē iespējamo ietekmi uz publisko interešu jautājumiem kā privātums, atbildība, veselība un drošība, patērētāju tiesības, publiskā pieejamība un taisnīgums.

Mērķi PPP ietvaram ir:

- Veicināt privātā kapitāla investīcijas publiskajā sektorā;
- Veicināt inovācijas;
- Nodrošināt pamatīgu pārvaldību PPP projektu izvēlē un konkurenci atlīdzības saņemšanā;
- Sekmēt konsekventu un vienmērīgu pieeju PPP iepirkumos;
- Būt pietiekami elastīgam, lai pielāgotos stratēģiskām prioritātēm, projektu specifiskajām prasībām un tirgus nosacījumiem;
- Skaidri formulēt un nodrošināt atbildību par risku un rezultātu.

Galvenie PPP principi:

1. Ieguvums no ieguldījuma - pamatjautājums projekta vērtēšanā. Tas ir kombinācija starp privātā sektora piedāvāto rezultātu kopā ar riska transfēra pakāpi un finanšu iesaisti no valdības. Kvantitatīvi faktori tiek testēti salīdzinot sagaidāmo ieguvumu un izmaksas no PPP priekšlikumiem pret neitrālu robežvērtību, sauktu par Public Sector Comparator, kas ir koriģēts ar risku (kur šie riski var tikt ticami kvantificēti)
2. Sabiedrības intereses – jānodrošina, ka līgums nav pretējs sabiedrības interesēm. Jānodrošina, ka projekts, kad parakstīts visā periodā ir atbilstošs sabiedrības interesēm.
3. Optimāls risku sadalījums - risks tiek nodots tam, kas vislabāk spēj to vadīt, ņemot vērā sabiedrības intereses.
4. Caurspīdīgums - caurspīdīgums un atvērtība ir nozīmīgs faktors visiem valdības iepirkumiem. PPP nedrīkst samazināt informācijas pieejamību valdībai, nodokļu maksātājiem un ieinteresētajām pusēm.

---

<sup>15</sup> National Public Private Partnership <https://infrastructure.gov.au/infrastructure/ngpd/files/National-PPP-Policy-Framework-Oct-2015.pdf>

5. Atbildība - aģentūras ir atbildīgas par savas informācijas nodrošināšanu. Aģentūras nevar nodot savu atbildību privātajam sektoram. Vadībai no publiskā sektora vienmēr ir jābūt tādai, kas dod pārlicību par godīgumu sadarbības modelī un veids kā tas tika ieviests tiek uzturēts visu laiku.

6. Tirgus iesaiste.

7. Modificēts finansējums - modificēts finansējums var tikt ietverts projektā, lai pielāgotos tirgus prasībām un optimizētu ieguvumu no ieguldījuma. Izlemjot par modificētu finansējumu, ir būtiski uzturēt pakalpojumu sniegšanu un turpināt disciplīnu privātajam partnerim menedžējot risku. Modificētās stratēģijas pieprasa detalizētus apsvērumus par projekta risku, PPP tirgus dinamiku un ieguvumu no konkrētā PPP projekta.

8. Ilgtspējīgs ilgtermiņa līgums - efektīva līguma uzraudzība ir nepieciešama visā projekta laikā, lai sasniegtu izvirzītos projekta mērķus, nodrošinātu atbildību par kvalitatīvu aktīvu un pakalpojumu izpildi, saglabājot riska sadalījumu un nodrošinot ilgtermiņa ieguvumu no ieguldījumiem.

9. Politika un projekta pārvaldība. Katrā Austrālijas daļā PPP politika un vadlīnijas ir Ministra atbildība. Katrs PPP projekts ir katra atbilstošā nozares ministra atbildība.

## Risku identificēšana un vērtēšana<sup>16</sup>

Riski ir neatņemama sadaļa visiem projektiem. Lai izvērtētu ieguvumus attiecībā pret ieguldīto vērtību un pamatotu izvēli par labu kādam projektam, analīzē ir jāiekļauj (Austrālijā tas ir PSC – public sector comparator) visaptverošs un reālistisks aprēķins visiem kvantificējamiem un materiālajiem riskiem. Šim novērtējumam ir jābūt tik pat precīzi un kvalitatīvi definētam un aprēķinātam, kā tas tiktu sagaidīts no privātā sektora.

Risku novērtēšanas procesu iedala vairākās daļās:

1. Identificē visus materiālos riskus;
2. Kvantificē risku sekas;
3. Novērtē risku varbūtību;
4. Aprēķina visu risku vērtību;
5. Identificē risku vēlamo sadalīšanu;
6. Nododamā riska aprēķināšana;
7. Atlikušo risku aprēķināšana.

## Risku vērtēšanas metodes

Kad visi materiālie riski ir identificēti tos var sadalīt divās daļās – nododamie riski un atlikušie riski. Šis koncepts un īpaši sadalīšanas princips ir skaidrots "Praktiskajā ceļvedī" (*Practitioners' guide*) un "Risku identifikācijas un standartu komerciālie principi" (*Risk allocation and Standard Commercial principles*).

Ir daudz dažādu konceptuālu un statistisku metožu, kas var tikt lietotas, lai novērtētu risku. PSC risku novērtējums var tikt iekļauts caur vienu no sekojošiem veidiem:

1. Iekļaujot projekta specifisko risku izmaksas naudas plūsmas sadaļā;
2. Koriģējot diskaunta likmi (kapitāla vērtībai), lai atspoguļotu katra projekta specifiskā riska līmeni.

---

<sup>16</sup> National Public Private Partnership Guidelines. Volume 4: Public Sector Comparator Guidance <https://infrastructure.gov.au/infrastructure/ngpd/files/Volume-4-PSC-Guidance-Dec-2008-FA.pdf>

Šis materiāls atspoguļo 1.variantu, bet diskonta likmes variants ir atspoguļots citā materiālā "Discount rate guidance".

Lai identificētu risku var iedalīt 4 soļus:

1. Projekta riska identificēšana – a. identificē visus riskus projektam; b. identificē, kuri riski ir materiāli.
2. Katra riska seku kvantificēšana – a. identificē rezultātu katra riska novērtējumam; b. izvērtē laika jautājumu; c. uzrāda veiktos pieņēmumus.
3. Novērtē varbūtību katram riskam – a. novērtē varbūtību katra riska novērtējumam; b. uzrāda veiktos pieņēmumus.
4. Aprēķina riska vērtību – visu risku vērtība = sekas \* varbūtība + ārkārtas situācijas/nejaušības faktors.

Novērtēšanas metodei un izmantotajiem resursiem kas pielietoti, lai novērtētu riskus jābūt veiktiem ar saprātīgu pieeju (*commonsense approach*). Kur nepieciešams pieredzējuši risku izvērtēšanas profesionāļi jāpiesaista, lai ticami un droši novērtētu riska vērtību izmaksu un laika efektīvā veidā. To var veikt profesionāļi valdības ietvaros vai arī piesaistīt tos ārpusē.

### Projekta risku identifikācija

Projekta risku identifikācija un kvantifikācija var būt komplekss un darbietilpīgs process. Pieredze rāda, ka labs veids ir darba grupas izveide. Darba grupa parasti tiek vadīta no pieredzējuša praktiķa. Darba grupas laikā tiek atrasti iespējamie riski un sākotnēji nedefinēti kā nemateriāli, bet svarīgi, ka visi riski ir identificēti. Identifikācijas fāzē nav svarīgi pilnīgi visus riskus kvantificēt, jo sākotnēji tos identificēt jau ir pietiekoši komplekss pasākums.

Kvantificēšana ir nākamais solis. Lai to veiktu ir nepieciešams novērtēt:

- Riska iestāšanās iespējamību;
- Sekas un ietekme no riska ja tas iestājas

Kad visi riski ir identificēti un uzskaitīti (uzrakstīti), iespējamība iestāties un sekas no riska iestāšanās jāsaprupē un jāsaraksta vienkāršā matricā. Y ass – sekas, kas var būt nenozīmīgas, mazas, vidējas/mērenas, būtiskas un katastrofālas; X ass – iespējamība, kas var būt reta, maz ticama, iespējama, ticama, gandrīz noteikti iestāsies.

Galveno risku apraksts, kas var parādīties PPP projektos.

Risks	Apraksts
Atrašanās vietas risks	Tas sevī iekļauj, ka projekta zeme būs nepieejama vai nevarēs to sākt lietot nepieciešamajā laikā vai veidā un neizmaksās kā sākotnēji sagaidīts. Vai arī veidosies neparedzētas saistības attiecībā uz šo vietu.
Projektēšanas, būvniecības un nodošanas ekspluatācijā risks	Šis risks ir kad objekta projektēšana, būvniecība vai nodošana ekspluatācijā (vai kāds elements no procesa) tiek realizēts tādā veidā, ka rezultātā nelabvēlīgās sekās uz izmaksām vai pakalpojuma sniegšanā.
Sponsoru risks	Nosakot projekta konsorciiju (jebkura vienošanās, saskaņā ar kuru vismaz divi uzņēmumi darbojas kopā un kopīgi uzņemas risku, kas saistīts ar rīcību), sponsors tipiski nodibina privāto komandu ar speciālā mērķa vadītāju (SPV <i>special purpose vehicle</i> ), kas slēdz līgumu ar valdību. SPV vienkārši ir vienība veidota lai legāli darbotos kā legāla vienība projekta konsorciijā. Šis risks ir valdības risks, ja SPV vai tā apakšizpildītājs nepilda

	līgumā noteiktās saistības/pienākumus.
Finansiālais risks	Tas ir risks, ka privātais finansējums nebūs pieejams, projekts nebūs finansiāli vienmērīgs vai izmaiņas finanšu parametros izmainīs sākotnējo nolīgto/piedāvāto cenu pirms finansiālās daļas noslēguma.
Objekta uzturēšanas darbības risks un maksāšanas mehānisms	Tas iekļauj riskus, ka maksājumi, kas veikti par pakalpojumiem pakalpojumu veikšanas periodā samazinās dēļ izpildes incidentiem un tipiski tiek atspoguļoti gan līguma noteikumos, gan maksāšanas mehānismā.
Tirgus risks	Tas iekļauj riskus, ka pakalpojuma pieprasījums atšķirsies realitātē no sākotnēji plānotā, vai ka pakalpojuma cena atšķirsies no sākotnēji plānotās, rezultātā kopējie ieņēmumi, kas sagaidāmi no projekta atšķirsies no sākotnēji prognozētā.
Tīklu un to savstarpējo sakarību risks	Tas rodas, ja nolīgtie pakalpojumi vai to piegādes metodes ir saistītas, balstās uz vai kādā citā veidā ir saistītas ar noteiktu infrastruktūru, izejvielām vai pakalpojumiem lai nodrošinātu kontrakta pakalpojumus. Savstarpējo sakarību risks rodas tad, ja kontrakta pakalpojumi nebūs savienojami ar pamatpakalpojumiem ( <i>Core Services</i> ).
Ražošanas attiecību risks	Tas ir kad rūpnieciskā darbība ietekmē kontrakta saistību izpildi.
Likumdošanas un valdības politikas risks	Tas ir risks, ka valdība veiks darbības, kas negatīvi ietekmēs vai traucēs projekta darbību.
Nepārvaramās varas risks	Tas ir risks, ka iestāsies notikumi ar katastrofas efektu uz kādu no partnera pusēm izpildīt savas saistības atbilstoši līgumam.
Aktīva īpašumtiesību risks	Tas ir risks, ka aktīvs tiks uzturēts atbilstoši standartiem (ieskaitot risku, ka uzturēšanas izmaksas var pieaugt laika periodā), kā arī risks par priekšlaicīgu novecošanos, vai ka parādīsies konkurējošas iestādes/pakalpojumi.
Nodokļu risks	Tas ir risks, ka izmaiņas nodokļu likumdošanā var ietekmēt projekta finanšu pieņēmumus.
Procentu likmju risks	Tas ir risks, ka procentu likmes izmainīsies nelabvēlīgā virzienā.

Informācijas savākšanai ir jābūt rūpīgai/pilnīgai un precīzai, lai atspoguļotu izmaksu (vai ieņēmumu) būtiskumu un veiktu to kvantificēšanu. Lai identificētu un kvantificētu riskus jāpielieto visas pūles. Ja arī kāds risks netiek kvantificēts tas vienalga ir jānorāda pie projekta riskiem.

### **Visu materiālo risku identifikācija un riska seku kvantifikācija.**

Kad visi materiālie riski ir identificēti, iepirkumu komandai ir jānovērtē un jākvantificē iespējamās risku sekas katram riskam, tai skaitā iekļaujot arī laika jautājumus. Tas prasa visu projekta virzienu rūpīgu izpratni. Ir jābūt mēģinājumiem kvantificēt visus materiālos riskus pat ja sākumā tas šķiet neiespējami. Dažādas pieejas var tikt pielietotas katram atsevišķam riskam. Sākumā jāpievēršas visnozīmīgākajiem riskiem. Kur ir nepietiekoši dati, lai novērtētu risku, var pielietot veselā saprāta aproksimācijas. Ja risks nevar tikt aprēķināts tas jānorāda un jāpamato. Projekta komandai arī jānovērtē risku savstarpējās sakarības. Riski, kas nav neatkarīgi, jānorāda kā korelējoši riski. Projekta komandai arī jāsadala, kuri riski paliks

publiskajā sektorā, un kuri tiks transferēti vai sadalīti. Katram materiālajam riskam ir jābūt identificējamam risku korigētā izmaksu aprēķinā finansēšanas modelī.

Ir svarīgi novērtēt laiku katra riska naudas plūsmi. Jāņem vērā inflācijas ietekme. Kā arī jāņem vērā, ka katram riskam ir savs izmaksu/laika profils projekta laikā. Piemēram, finansiālā ietekme no būvniecības riska ir limitēta līdz pirms pabeigšanas periodam un projekta sākotnējos gados; pieprasījuma, uzturēšanas, darbības risks ir raksturīgs vēlākos gados, pēc būvniecības fāzes; atlikušais risks ir raksturīgs projekta nobeiguma fāzē vai projekta izbeigšanas brīdī.

### Tiešās un netiešās risku sekas

Tiešās sekas iekļauj laiku un izmaksu pārsniegumu attiecībā pret sākotnējo bāzi. Netiešās sekas izriet no risku savstarpējās korelācijas, kur viena riska parādīšanās ietekmē citus projekta virzienus. Kad tiek vērtētas katra konkrēta riska sekas ir jāvērtē arī iespējamā savstarpējā saistība.

Piemēram, kad vērtē būvniecības risku, netiešās sekas var būt:

- Izmaksas valdībai no esošā infrastruktūras vai pakalpojuma uzturēšanas;
- Darbības un menedžmenta izmaksu pieaugums;
- Uzturēšanas izmaksu pieaugums projekta laikā, ja galvenās izejvielas projekta laikā negaidīti pieaug (fokusējoties uz visa projekta laiku ne tikai būvniecības fāzi).

Kopumā visas šīs izmaksas ir jāiekļauj pie savstarpēji saistītā riska. Uzmanība ir arī jāpievērš lai risku neuzskaitītu dubultā. Ja šie riski ir iekļauti līguma cenā, tad pie riskiem, kas norādīti projektā tie nav jāieskaita.

Risku tiešās sekas:

<b>Riska kategorija</b>	<b>Tiešās sekas</b>
Nodošanas ekspluatācijā risks	Papildus izmaksu pieaugumus, esošās infrastruktūras uzturēšanas izmaksu pieaugums vai īstermiņa risinājumu nodrošināšana, lai izpildītu iespējamus kavējumus pakalpojumu nodrošināšanā.
Būvniecības risks	Papildus materiālu vai darba spēka izmaksas, vai īstermiņa risinājumu nodrošināšana, lai izpildītu iespējamus kavējumus pakalpojumu nodrošināšanā.
Pieprasījuma risks	Ieņēmumu samazinājums dēļ zemākas izmantošanas.
Projektēšanas risks	Izmaiņu radītās izmaksas, pārprojektēšanas izmaksas.
Vides risks	Papildus izmaksas, kas radušās labojot videi radīto nelabvēlīgo ietekmi no projekta, izmaksas kas radušās no būvniecības un darbības vai dabas piesārņojuma.
Finanšu risks	Papildus finansējuma izmaksas dēļ palielinātām robežām vai negaidītām pārfinansēšanas izmaksām.
Nepārvaramās varas risks	Papildus koriģēšanas/labošanas izmaksas
Ražošanas attiecību risks	Pieaugums darbinieku izmaksās, ieņēmumu zudums vai papildus izdevumu rašanās dēļ, aizkavēšanās būvniecībā vai pakalpojumu nodrošināšanā.
Apslēpto defektu risks	Jauna aprīkojuma izmaksas vai aprīkojuma izmaiņas attiecībā uz esošo infrastruktūru.
Darbības risks	Darbības izmaksu pieaugums vai ieņēmumu samazinājums

	projekta laikā.
Izpildes risks	Izmaksas, ja izpilde neatbilst izpildes standartiem.
Likumdošanas izmaiņu risks	Izmaksas, lai atbilstu jaunajiem regulējumiem.
Atlikušās vērtības risks	Zemāka aktīva realizējamā vērtība projekta beigās.
Tehnoloģiju novecošanās risks	Tehnoloģiju nomaiņas izmaksas.
Uzlabojumu nepieciešamības risks	Papildus kapitāla izmaksas, kas radušās no prasības uzturēt noteikto pakalpojumu virs vērtības, kas iekļauta noteiktajā PSC rādītājā.
Uzturēšanas risks	Izmaksu pieaugums remonta darbiem virs sākotnēji plānotā.

Sekas, kas tiek saistītas ar konkrēto risku var arī mainīties laika periodā. Piemēram, tehnoloģiju riska sekām ir tendence laika periodā pieaugt, dēļ tehnikas novecošanās, tai pat laikā būs arī ietekmēta no cikliskas iekārtu/aprīkojuma aizvietošanas. Arī aprīkojuma maiņas izmaksas laika gaitā mēdz pieaugt.

Labs rīks, lai identificētu sekas un risku finansiālo ietekmi ir risku matrica. Aptveroša riska matrica būs labs indikators vai katrs atsevišķais risks būtu jātransferē, jāatstāj vai jāsadala. Tas arī palīdz identificēt sekas, finanšu ietekmi un iespējamās risku mazināšanas stratēģijas.

Ir lietderīgi sadalīt dažādus cēloņus un sekas katram riskam divu iemeslu dēļ:

- Dažādas sekas var būt ar atšķirīgu varbūtību iestāties/notikt;
- Var būt optimāli iedalīt dažādus cēloņus tam pašam riskam starp pusēm, balstoties uz to spējām menedžēt ar vis mazākajām izmaksām.

Šis process jāveic katram riskam, lai izveidotu riska matricu. Visam procesam jābūt rūpīgi dokumentētam, lai nodrošinātu atbilstošu un ticamu procesa gaitu.

### **Riska varbūtības noteikšana.**

Kad ir noteikti materiālie riski un iespējamās sekas, tad ir jāvērtē varbūtība iespējamajām sekām. Iepirkumu darba grupai ir arī jāvērtē, kur varbūtība var mainīties laika gaitā. Piemēram, varbūtība izmaksu pārsniegumam var mainīties projekta laikā dēļ grūtībām veikt precīzas prognozes tik ilgam laika periodam. Ir vairākas risku vērtēšanas metodes ar kurām var noteikt varbūtību. Ir vienkāršās varbūtības noteikšanas metodes un sarežģītākas (*advanced*) varbūtības noteikšanas metodes. Sīkāk apraksts un piemēri materiāla ir pieejami, ja nākotnē nepieciešams CFLA pilnveidot vērtēšanu un aprēķinus.

### **Jūtīguma analīze.**

Jūtīguma analīze jāveic šādu iemeslu dēļ:

- Pieteikumu salīdzināšanai, lai identificētu iespējamās izmaiņas pamat pieņēmumos, kas var rezultēties dažādos vērtējumos lēmumu pieņemšanai;
- Noteikt salīdzinoši vienmērīgu pieprasījumu vērtēšanu.

Oriģinālajā materiālā ir pieejama informācija, kas var noderēt tālākam darbam pie metodoloģijas izstrādes:

- Transferējamo risku kalkulācija;
- Saglabāto (*retained*) risku kalkulācija;



- Risku identificēšana, izvietošana un novērtēšana - metodoloģija, risku vērtēšana un jūtīguma analīze;
- Piemēri.

## 4.2. Apvienotā Karaliste

Apvienotā Karaliste<sup>17</sup> (AK) vēsturiski ir bijusi viena no lielākajiem PPP projektu tirgiem pasaulē. PPP ir lietoti dažādos veidos un intensitātē. Pirmie projekti sākās 1990-tajos gados. AK pa apgabaliem (Anglija, Skotija, Ziemeļīrija) attiecībā uz PPP projektiem ir atšķirīga pieeja. AK ir izteikta decentralizācija uz pašvaldību līmeni, līdz ar to pašvaldības PPP projektos spēlē lielu lomu.

PFI – privātā finansējuma iniciatīvas. Visbiežāk sastopamais PPP AK kopš 1990.gadu sākuma. Tie ir ilga laika līgumi (tipiski 25 – 30 gadi), kur privātais sektors izveido projekta aktīvu (piemēram ēku) un iegulda nepieciešamo finansējumu.

Ienākumu izdevumi (resursi) un kapitāla izdevumi – valdības izdevumi AK parasti tiek iedalīti ienākumu un kapitāla, kā uzskaites un budžetēšanas rīks. Ienākumu izdevumi attiecas uz lietām, kas tiek patērētas publiskā pakalpojuma nodrošināšanas procesā, t.i. atkārtotie izdevumi, bet kapitālie izdevumi attiecas uz pamatkapitāla aktīvu izdevumiem, kapitāla dotācijām un noteiktu finanšu aktīvu iegādi.

PPP vēsturiskā attīstība Anglijā:

- 1989.gadā valdība uzsāk aktīvi veicināt privātā kapitāla ieplūšanu publisko pakalpojumu nodrošināšanā;
- 1990.gads pirmais PPP veida projekts sasniedz finansiālo noslēgumu;
- 1992.gads – tiek iedarbināts PFI un pirmā maksas ceļa koncesija sasniedz finansiālo noslēgumu;
- 1993.gads – privātā finanšu paneļa izveide, lai veicinātu PFI pieaugumu, veicinātu jaunas idejas, identificētu jaunas sfēras privātā kapitāla iesaistei, meklētu risinājumus attīstību kavējošajiem faktoriem/problēmām;
- 1995.gads – tika izveidots saraksts ar prioritārajām jomām, kur veidot projektus;
- 1997.gads – PFI tika pārskatīts, lai uzlabotu efektivitāti. Tika izveidota speciāla darba grupa VK, kas vēlāk tika pārformēta atsevišķā patstāvīgā vienībā – PUK (partnerības AK). Tas palielināja PFI izmantošanu, kā arī tika izdoti vairāki dokumenti, kas palielināja informācijas apjomu, stratēģijas noteiktību un vecināja PFI attīstību;
- 2009.gadā – pēc kredītu krīzes VK tika izveidota infrastruktūras finansēšanas vienība (IUK);
- 2011.gadā – valdība paziņo nodomu veikt PFI reformu.
- Uz 2012.gadu virs 550 PFI projektiem kopumā 56 miljoniem eiro bija parakstīti Anglijā un veiksmīgi darbojās projekti dažādās jomās.

Dati par nozīmīgiem PFI projektiem un esošajiem uzsāktajiem projektiem ir viegli pieejami un VK ik gadu šo informāciju atjauno.

No 1990.gada līdz 2007.gadam PFI pieaugums ir bijis būtisks. Uz 2012.gadu esošā vadība sāk piebremzēt šo projektu attīstību.

<sup>17</sup> United Kingdom - England

[http://www.eib.org/attachments/epec/epec\\_uk\\_england\\_ppp\\_unit\\_and\\_related\\_institutional\\_framework\\_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/epec/epec_uk_england_ppp_unit_and_related_institutional_framework_en.pdf)

Galvenās jomas, kur PFI projekti tiek realizēti ir - veselība, aizsardzība, izglītība, transporta sektors. Projekti tiek realizēti arī ielu apgaismojuma nodrošināšanai, atkritumu menedžmentā, ciетumos, bibliotēkās un ugunsdzēsēju stacijās.

2009.gadā izveidotā IUK ir galvenā institūcija, kas atbild par valdības politikas jautājumiem attiecībā uz PPP. Kopumā ir vairākas institūcijas, kas atbildīgas par PPP projektiem – IUK; VK, nozaru ministrijas; pašvaldības un arī privātā finansējuma vienības. Katra atbild par savu jomu.

### Apvienotās Karalistes PPP ēnas puses<sup>18</sup>

Galvenās problēmas un riski ar ko AK ir saskārušies plaši pielietojot PPP:

- Izmaksas valdībai ir lielākas nekā, ja valdība būtu finansējusi publiskajā infrastruktūrā pati aizņemoties;
- Novedis pie negaidītiem ienākumiem iesaistītajām privātajām kompānijām par valsts izdevumiem;
- Deva iespēju izvairīties no nodokļiem caur ofšoriem;
- Novedis pie pakalpojumu standartu samazinājuma un darbaspēka prasību līmeņa samazinājuma;
- Samazinājusi valsts kapacitāti projektēt, uzcelt, finansēt un ekspluatēt infrastruktūru;
- Samazinājusi demokrātisko atbildību;

PPP ir samērā nepopulāri Anglijā starp iedzīvotājiem, 68% uzskata, ka tie būtu jāaizliedz. Projektu skaits un iesaistītais finansējums samazinās kopš 2008.gada.

### PPP projektu finansiālā ietekme

PPP valdībai izmaksā dārgāk un rada slēptu valsts parādu. Slēptās izmaksas publiskajam sektoram ir tas, ka procentu likmes maksājamas par PPP AK ir divreiz lielākas nekā AK valdības aizņēmumiem. Tas nozīmē to, ka nodokļu maksātājiem tas ir izmaksājis vairāk nekā, ja valdība būtu pati aizņēmusies un realizējusi projektu. Papildus lielākām procentu likmēm ir arī lielākas transakciju izmaksas maksājot grāmatvedības un juridiskām kompānijām organizēt darījumus un lieliem ienākumiem privātajām kompānijām.

SVF norādījums, ka valdība uzņemas lielāku risku, kas var novest pie lielām fiskālajām izmaksām ir arī AK gadījums. Kopš 1992.gada PPP tika atdots publiskais aktīvs ar kapitāla vērtību 71 miljons dolāru apmērā. AK valdība samaksās piecas reizes vairāk ar PPP nosacījumiem nekā ja valdība to būtu darījusi pati. Dažos gadījumos kā *Edinburgh Royal Infirmary* slimnīca, valdība nekad neiegūs aktīvu, jo PPP ir iznomāšanas vienošanās.

Vidējā aizņemšanās likme privātajiem PPP projektu piedāvātājiem ir 8%, kamēr valdība var aizņemties uz 30 gadiem ar likmi 3,5%. 2011.gadā AK Valsts kases komiteja atklāja, ka PFI rada izmaksu pieaugumu finansēm publiskajām investīcijām attiecībā pret to, kas būtu pieejams, ja valdība aizņemtos pati. AK nacionālā audita (neatkarīga publiskā institūcija, kas atbildīga par valdības kontu pārbaudi) ziņojumā, tika atklāts, ka investīcijas caur PFI shēmu vairāk kā dubulto projekta izmaksas publiskajam sektoram.

---

<sup>18</sup> The UK's PPPs Disaster - Lessons on private finance for the rest of the world  
[http://jubileedebt.org.uk/wp-content/uploads/2017/02/The-UKs-PPPs-disaster\\_Final-version\\_02.17.pdf](http://jubileedebt.org.uk/wp-content/uploads/2017/02/The-UKs-PPPs-disaster_Final-version_02.17.pdf)

AK VK speciālā komiteja 2011.gadā pētot PFI neredzēja nekādus redzamus pierādījumus, ka no PFI iegūtu ietaupījumus un efektivitāti, kas pārsniegtu salīdzinoši augstākas finansējuma izmaksas. Komiteja norādīja, ka PFI finansējums infrastruktūrai, kā skolas un slimnīcas, nenodrošina nodokļu maksātājiem labu ieguvumu no finanšu ieguldījumiem (value for money) un stingrāki kritēriji ir jāievieš, lai pārvaldītu to izmantošanu.

PPP projektiem ir salīdzinoši augstas transakcijas izmaksas (juridiskās un konsultatīvās nodevas), veidojas ar vien lielāki un sarežģītāki projekti, kas prasa garāku un iepirkuma procesu. Projektu lielums un sarežģītība attīstības valstīs rada korupcijas iespējas. AK PPP projektā *St Bartholomew's Hospital*, kas izmaksāja 1,4 miljardus dolāru, AK nodokļu maksātājiem izmaksās 9,1 miljardus dolāru.

### **Finansiālais risks paliek valdībai.**

Augstākas finansiālās izmaksas PPP tiek pamatotas ar to, ka risks ir transferēts no publiskā sektora uz privāto sektoru. Līdz šim privātais sektors ir uzstājis uz augstākām valdības garantijām, kas nodrošina, ka visu risku sedz sabiedrība. 2015.gadā AK Finanšu ministrs un premjerministrs Gordons Brauns, kurš ir redzējis daudz PPP programmas, teica: "privātais sektors cenšas transferēt visus riskus no PPP projektiem atpakaļ uz publisko sektoru, ko esam atklājuši analizējot AK izmaksas pie PFI shēmas".

### **Pašu kapitāla investori ir radījuši negaidītus ieguvumus**

AK PPP projekti no sākuma tiek finansēti no bankām un privātā pašu kapitāla, kas pieprasa "risku prēmiju" būvniecības fāzē – piemēram, būvniecības firma bankrotēs un aktīvs netiks uzbūvēts. Kad būvniecība ir pabeigta un risks pazudis, PPP konsorcijs pārfinansē projektu ar zemākiem procentiem, ar īpašumtiesību daļu transferēšanu uz pensiju fondiem un ilga laika investoriem ar stabiliem zema riska atdevi. Pārfinansēšana 12 projektiem no 1999. – 2005.gadam rezultējās 178,25 miljonu dolāru ieguvumā privātajām kompānijām, kamēr publiskais sektors ieguva 34,1 miljonu dolāru. Publiskais sektors maksā augstas procentu likmes kamēr privātās kompānijas iegūst no zemākām procentu likmēm pēc pārfinansēšanas. *Norfolk* un *Norwich* slimnīcā PPP pārfinansēšana radīja papildus ieguvumu privātajām kompānijām 145 miljonu dolāru apmērā.

### **PPP dod iespēju izvairīties no nodokļiem caur ofšoru īpašumtiesībām uz publisko aktīvu**

Kā atklāja *European Services Strategy* vienība, PPP pārfinansēšana nozīmē infrastruktūras fondiem un citiem investoriem, bieži izvietoti ofšoros nodokļu paradīzē, var piederēt, kontrolēt un pārdot virtuāli infrastruktūru bez AK nodokļiem.

Viens no argumentiem par labu PFI bija tas, ka nodokļu maksātājiem iegūs no tā kā iesaistītās kompānijas maksās UIN, bet peļņa aiziet ofšoriem un akcionāriem.

2011.gadā Valsts audita komiteja brīdināja, ka investori veido lielus ieguvumus iepērkot līgumus skolu un slimnīcu celtniecībai caur PPP finansēšanas modeli, ienākumus saņemot ofšorā. Komiteja kritizēja AK Valsts kasi, ka PPP kontraktori maksās nodokļus, lai gan daudzi ir bāzēti ofšoru nodokļu paradīzē. Viens no lielākajiem PFI investīciju fonda pārstāvjiem teica, ka 72% no akcionāriem ir reģistrēti ofšoros.

Iepriekšējais nodokļu inspektors Ričards Brooks, kurš pameta darbu pēc tam, kad tika parakstīts PPP darījums ar Bermudā bāzētu investīciju kompāniju Mapeley Steps teica: "līdz 2012.gadam 200 PFI kompānijas daļēji ir ofšori, vairāk kā 70 no tiem veic slimnīcu projektus. Pēc manām kalkulācijām, 168 valsts skolu, kas ir projektētas kā atsevišķi PFI projekti, daļēji piederofs ofšoram".

### **Cita negatīva ietekme no AK PPP projektiem.**

PPP finansiālais spiediens veicina samazinājumu pakalpojumu standartos un darbinieku līmenī. PPP rezultātā darbinieku līmenis (*staffing level*) un pakalpojumu standarti ir samazināti, lai nodrošinātu inflāciju, kas saistīta ar parādu atmaksu. Allyson Pollock, akadēmiķis, kas fokusējies uz AK Nacionālo veselības servisu (NHS) izpētījis, ka nav nekādu pierādījumu, ka PFI ir paaugstinājis kopējo pakalpojumu kvalitāti/līmeni. Gluži pretēji, to izmatošana NHS ir divi galvenie efekti. Pirmkārt, tas ir pārvietojis parāda slogu no centrālās valdības uz NHS, ar atbildību menedžēt izdevumu kontroli un plānošanas pakalpojumus, tādējādi kavējot saistītu nacionālo stratēģiju. Otrkārt, lielas PFI shēmas izmaksas ir radījušas NHS pieejamības atšķirības (*affordability gap*). Tas tiek nosepts ar ārējām subsīdijām, līdzekļu novirzīšanu no klīnikas budžeta, aktīvu pārdošanas, aicinājuma ziedot, un kritiski, 30% samazinājumu gultu kapacitātē un 20% samazinājums darbinieku skaitā slimnīcās, kas finansētas caur PFI. PPP ir raksturīgs, ka ja līgums ir noslēgts tad to pārslēgt un samazināt izmaksas ir ļoti grūti.

PPP samazina valsts kapacitāti projektēt, uzcelt, finansēt un ekspluatēt/uzturēt infrastruktūru. Pēdējo 15 gadu laikā PPP ir samaitājuši valdības spējas radīt publiskās infrastruktūras objektus. Dexter Whitfield no *European Services Strategy Unit* izpētīja, ka ilgtermiņa ietekme no PPP sabiedrībai un darbiniekiem AK publiskajā sektorā ietver:

- Samazinājumu publiskā sektora nodarbinātībā;
- Samazinājis organizāciju (*in-house*) publisko servisu piegādi, jo tas ir transferēts privātajam sektoram;
- Samazinājis kapacitāti publiskajam sektoram dēļ samazinājuma zināšanu nodošanā;
- Lielāku privāta sektora lomu publiskā sektora aktīvu atjaunošanā un menedžmentā.

Demokrātiskas atbildības sairšana. PPP rezultātā izzūd demokrātiskā atbildība par publisko sektoru piegādi, līdz ar pieaugošiem ierobežojumiem sabiedrības organizācijām un personāla/tirdzniecības arodbiedrību konsultācijām un iesaisti plānošanā, biznesa attīstīšanā un iepirkumos. Sarežģītība un tehniskā daba PPP rada profesionālas barjeras līdzdalībai, t.i. nav pieejams visām ieinteresētajām pusēm. PPP noved pie tā, ka konsultanti un padomdevēji ieņem ļoti ietekmējošu lomu ar ļoti mazu caurskatāmību un sabiedrības iesaisti. Komerčiālais noslēpums arī rada pieeju PPP līgumiem un salīdzinājumiem starp privāto un publisko partneri gandrīz neiespējamu.

PPP kontrakti ir neelastīgi. Vairākos gadījumos PPP ēkas ir tukšas dēļ samazinājuma publiskajos pakalpojumos. PPP līgumu nosacījumi nozīmē, ka valdībai vēl jātērē gadu desmiti kamēr atmaksās par ēkām, kas nevar tikt pārveidotas citām vajadzībām dēļ striktiem līguma nosacījumiem. Piemēram, *Weymouth East* policijas stacija Dersotā, kura kamēr tukša, izmaksā pašvaldības policijai 2,63 miljoni dolāru gadā nodevās un maksājumos, kas būtu pietiekami lai noalgotu 60 policistus. Belfast PPP skola, kas tika slēgta pēc septiņiem gadiem, līgumslēdzējam jāmaksā 462 500 dolāru gadā nākamajos 16 gados par neizmatotu, tukšu telpu. Sīkāk par projektiem, kas nav izdevušies aprakstīts sadaļā "PPP ēnas puses un neizdevušies PPP projekti".

## Izmaiņas pieejā AK

AK ir veikusi divus piegājienu, lai uzlabotu PFI pēc lielā kriticisma. NPD modelis Skotijā kopš 2007 gada un PF2 Anglijā un Velsā no 2012.gada. Tomēr neviens no modeļiem nepievērš uzmanību pārāk dārgajam privātajam finansējumam un dārgiem, neelastīgiem privātā sektora noteikumiem.

### Secinājumi:

Kopējie ieguldījumi PPP nav bijuši par brīvu. Vadībai ir jāmaksā daudz vairāk par infrastruktūras izmantošanu nekā, ja tā būtu aizņēmusies naudu pati. Turklāt daži sliktas kvalitātes PPP projekti brūk kopā. Caur PPP projektiem publiskā sektora aktīvi tiek kontrolēti caur ofšoriem nodokļu paradīzē.

Vairākas AK institūcijas norāda, ka PPP ir izgāzušies nodrošināt labāku ieguvumu no izlietotās naudas (value for money), radījuši privātajām kompānijām labvēlīgus rezultātus, un radījuši pārāk optimistiskus modeļus un pieņēmumus, kas ir tālu no realitātes.

Neskatoties uz negatīvo pieredzi, AK turpina spēlēt lielu lomu veicinot PPP pielietošanu attīstības valstīs, pasniedzot savu pieredzi kā veiksmes stāstu. Piemēram, valdība finansē privātu infrastruktūras attīstības grupu (PIDG), kas eksistē lai veicinātu PPP infrastruktūras finansēšanai attīstības valstīs. No 2002 – 2013.gadam AK ir ieguldījusi starptautiskai attīstībai 663 miljonus dolāru PIDG, kas ir 2/3 no visiem donoriem. Iemesls kāpēc AK turpina veicināt PPP attīstību neskatoties uz katastrofālo pašmāju pieredzi, ir jo AK privātās kompānijas vēlas gūt labumu. Pēc divu desmitgadu darba AK pie PPP, Britu konsultanti, bankas un juridiskās firmas, kā arī dažādi PPP izmantotāji, redz iespēju vinnēt līgumus globālajā tirgū. Pirms klausīties AK valdības un konsultantu padomos par PPP labumiem, lēmumu pieņēmējiem ir rūpīgi jāanalizē un jāņem vērā neizdevušos PPP apjoms AK.

### 4.3. Portugāle

90.gados un tālāk Portugāles<sup>19</sup> publiskās iestādes uzsāka un plaši izmantoja PPP modeli, lai nodrošinātu valsti ar modernu infrastruktūru un pakalpojumiem. PPP līgumi galvenokārt attīstījās ceļu infrastruktūras sektorā, kā arī veselības sektorā, ar inovatīvām iezīmēm izvietojot Nacionālo veselības dienesta slimnīcas zem privātā menedžmenta ar agresīvu risku sadali privātajam sektoram. Šādas PPP aktivitātes tika plaši pielietotas pēc 2008.gada finanšu krīzes ar mērķi veicināt Portugāles ekonomikas vājo izpildi.

Kā sekas valsts parāda krīzei 2011.gadā un saistībā ar ES un SVF palīdzību, Portugāļu valdībai nācās ieviest taupības programmu. Kā rezultātā publiskās investīcijas infrastruktūrā tika būtiski samazinātas un valdība centās samazināt ievērojamos maksājumus, kas būtu jāveic Portugāļu valdībai pie PPP līgumiem.

Ar šo domu valdība uzsāka sarunu procesu ar PPP koncesionāriem 2013.gadā. Vairākos ceļu PPP projektos sarunu rezultāti bija sekmīgi un vienošanās noslēgta.

PPP projektu attīstībā bija vērojams klusuma periods bez būtiskām izmaiņām arī 2016.gadā. Galvenokārt PPP aktivitātes tika fokusētas uz atkārtoto sarunu noslēgšanas procesu jau

---

<sup>19</sup> The Public-Private Partnership Law Review - Edition 3 <https://www.thelawreviews.co.uk/edition/the-public-private-partnership-law-review-edition-3/1141276/portugal>

esošajiem ceļu PPP, kas bija jau iniciēti iepriekšējos gados, lai sasniegtu ES un IMF atbalsta programmā noteiktos nosacījumus.

Grozījumi koncesijas līgumos kopumā parāda būtiskas izmaiņas sākotnējo risku izvietojumam starp valsti un ceļu projektu kompānijām. Daži attīstības projekti tika samazināti apmērā, ietaupot ne tikai uz būvniecības darbu izmaksām, bet arī uz darbību un uzturēšanu nākotnē.

Attiecībā uz projektiem, kas bija jau pabeigti, atkārtoto pārrunu process aptvēra samazinājumu pakalpojumu prasībām un pieejamības maksājumiem, kā arī dažos ceļu PPP projektos samazināja līdz trīs gadiem iespējamo koncesijas kontrakta pagarinājumu. Vienā specifiskā gadījumā, puses vienojās aizvietot pieejamības maksājumu ar uz satiksmes risku balstītu režīmu kopā ar minimālo ienākumu nodrošināšanu no publiskā partnera puses. Atkārtotās pārrunas arī ietver virkni mehānismu pret koncesionāru ieguvumiem no nodevu ieņēmumiem.

Portugāļu valdība arī nozīmēja sarunu komisiju, lai pārskatītu pilsētas dzelzceļu PPP kontraktus un ostas termināla koncesijas kontraktus. "Reinfeld" PPP projekti tika gandrīz pilnībā apturēti, lai samazinātu publiskos izdevumus.

Portugāle vēl joprojām ir viena no Eiropas valstīm ar lielākajām izmaksām, kas piešķirti PPP projektiem (galvenokārt ceļiem), neskatoties uz PPP projektu kritumu pēdējos gados. Saskaņā ar statistisko informāciju no Eiropas Komisijas, Portugālei reģistrēta augstākā PPP attiecība bruto pamatkapitāla veidošanā starp 2000. un 2014. gadu, kas norāda uz PPP projektu īpatsvaru/nozīmīgumu Portugāļu ekonomikā.

Gan institucionālie, gan līgumiskie PPP projekti ir iespējami Portugālē. Lielākoties tiek izmantoti līgumiskie PPP. Lielākā daļa PPP projektu ir būvēt – ekspluatēt – nodot un projektēt – būvēt – finansēt – ekspluatēt. Tradicionāli Portugālē ir raksturīgi koncesijas līgumi.

Maksājumi. Atlīdzības mehānisms atšķiras atkarībā no aktivitātes sektora un atšķirīgiem PPP projektiem. Ceļu sektorā dažādi risinājumi ir ieviesti attiecībā uz koncesionāra maksāšanas mehānismu. Reāla nodevu sistēma un "ēnu" nodevu sistēma līdz pastāvēja pie dažādiem projektiem. "Ēnu" nodevu sistēma tika aizstāta ar ceļu pieejamības maksājumu un reālu nodevu sistēmu. "Upside-sharing" mehānisms tika ieviests, lai pamudinātu koncesionārus veicināt satiksmi savā zonā.

Maksājumi par PPP projektiem veselības jomā ir sasaistīti ar veselības pakalpojumiem, kas nodrošināti atbilstoši medicīnisko darbību sarakstam un sarežģītības līmenim, kā arī slimnīcu telpu pieejamībai. Abas puses var būt maksātājs, ja līguma prasības netiek pilnībā izpildītas, un papildus ieņēmumi var tikt iegūti caur darbībām slimnīcas telpās un citām saistītām aktivitātēm.

Ūdens piegādes koncesijas galvenokārt tiek apmaksātas no patērētāja. Attiecībā uz ūdens patēriņu, piemērojama tarifs tiek noteikts saskaņā ar koncesijas līgumu.

Valsts garantijas. Likums nosaka nacionālo garantiju veidus, kas var tikt piešķirti no Portugāļu valdības, lai nodrošinātu maksājumus no valsts un saistītām iestādēm, kā valsts kapitālsabiedrības un valdības departamenti. Maksimālajam apjomam garantijām, kas var tikt izsniegts katrā gadā, jābūt apstiprinātam un norādītām atbilstošā valsts budžetā. Lai gan PPP

projektos Portugālē parasti neiekļauj nekādas garantijas, lai nodrošinātu maksājumus no valdības vai citas publiskas iestādes.

Riska sadalījums. Atbilstoši Dekrēta likumam 111/2012 (2012. gada 23. maijs), projekta riskiem jābūt sadalītiem starp privāto un publisko partneri atbilstoši pušu kapacitātei menedžēt risku. Papildus, PPP projektos jānorāda efektīvs un nozīmīgs riska transfērs uz privāto partneri. Koncesiju kontrakti iedala atbilstošos projektu riskus starp kontrakta publisko partneri un projekta kompāniju. Risks, kas paliek publiskajai iestādei, parasti tiek nosepts ar finanšu līdzsvara mehānismu (*finansial rebalanse mechanism*), kas ir galvenā koncepcija visos uz koncesijām balstītos darījumos Portugālē.

Lielākā daļa PPP projektu tiek finansēti saskaņā ar projekta finanšu struktūru. Projektu obligācijas nebija raksturīgas līdz šim. Šis instruments tiek apsvērts kā alternatīvs vai papildinošs finanšu rīks tradicionālajām projektu finansēm.

Finanšu pakete parasti ietver komercbanku kredīt vienošanos (arī Eiropas Investīciju bankas (EIB) kredīta vienošanos un starp kreditoru vienošanos, kad vien EIB arī piedalās ar finansējumu), aprēķinu vienošanos, prognožu vienošanos, garantijas dokuments un tiešās vienošanās starp aizdevēju un līguma iestādi vai galvenajām projekta pusēm, viss atbilstoši starptautiskiem tirgus standartiem. Divi garantijas veidi ir atļauti atbilstoši portugāļu likumam – hipotēka un ķīla. Hipotēka dod tiesības labuma guvējam bankrota gadījumā, saņemt ieņēmumus no nekustamā īpašuma pārdošanas, savukārt ķīlas gadījumā no kustamā īpašuma. Projektu dokumenti galvenokārt sastāv no tiešām vienošanām starp aizdevēju un līgumslēdzēj iestādi un aizdevēju un galvenajiem uzņēmējiem. Visi līgumi ietver iespēju par labu aizdevējam pārskatīt situāciju, kas var tikt pielietota noteiktos gadījumos – koncesionāra bankrots atbalstoši līgumam vai atbilstoši finanšu dokumentiem. Akcionāriem tiek pieprasīts nodrošināt uz pieprasījumu balstītas garantijas no bankas, lai garantētu to pašu kapitāla iemaksas un citas finansējuma saistības. Pamatkapitāla saistības finansēt investīcijas, darbības izmaksu pārtēriņu vai ieņēmumu zaudējumus bieži arī tiek balstīts uz pieprasījumu balstītām banku garantijām.

Veselības sektorā pie PPP pamatkapitāla daļu turētājiem tiek pieprasīts nodrošināt garantijas aizdevējam atbilstoši daļu īpatsvaram katrā projektu kompānijā un līdz noteiktam apmēram finansējuma iztrūkumu projekta un saistību pārkāpumu no projekta kompānijas.

### Statistiskā informācija<sup>20</sup>

Portugāle ir ļoti aktīva PPP projektu pielietošanā. 44 PPP projekti ir pabeigti laika periodā no 1995.-2011.gadam. Pēc 2011.gada līdz šim tikai viens projekts ir pabeigts.

Pabeigti PPP projekti no 1995-2013.gadam

	Ceļu sektors	Ūdens, atkritumi, enerģija	Veselība	Citi	Kopā
Pabeigti PPP projekti	26	9	6	4	45

<sup>20</sup> PPP Units and Related Institutional framework <http://www.eib.org>

Kopējie kapitāla ieguldījumi (milj. eiro)	19,158	0,742	0,626	0,338	20,864
---	--------	-------	-------	-------	--------

### Likumdošanas izmaiņas Portugālē, lai sakārtotu PPP projektu atbilstību un caurspīdīgumu

2001.gada budžeta ietvara likums 91/2001 bija pirmā likumdošanas daļa attiecībā uz PPP un noteica principus, ka PPP ir jāatspoguļo naudas vērtība publiskajos iepirkumu likumos. Šis likums arī nodrošināja budžetēšanu pa gadiem un pa darbības jomām, noteica budžeta kontu principus, budžeta plānošanas un audita prasības specifiskām apropriācijām PPP projektiem.

PPP Dekrēta likums 86/2003 (grozījumi 141/2006), noteica galvenās vadlīnijas PPP projektiem un noteica specifisku regulējumu šim sektoram.

Kā sekas fiskālajai reformai, 2003/06 Dekrēta likums un noteikumi PPP Veselības likumā 185/2002 tika aizstāti un ar Dekrēta likumu 111/2012 (tālā norādīs kā PPP likums 2012). Šis likums paplašināja darbības jomas un piemērošanu PPP ietvarā, iekļaujot plašāku publisko parteru grupu, tādējādi izslēdzot jebkādu neskaidrību/nenoteiktību par riskiem no šo iestāžu puses. PPP likums arī paredz stigrāku uzraudzību un papildus prasības, lai veikto fiskālās ietekmes izvērtēšanu, budžeta pieejamību, risku analīzi un sadalījumu un izmaksu-ieguvumu analīzi jaunajiem projektiem vai veiktajiem grozījumiem projektos. PPP likums palielina caurspīdīgumu PPP projektiem, pieprasa veikt obligātās publikācijas par PPP dokumentiem. Šobrīd tiek pieprasīts publicēt noteiktas formas informāciju:

- Ceturkšņa ziņojums par finanšu saistībām un atjaunināto projektu;
- Visu izvērtēšanu komandu un komiteju identitāte un ekspertu sastāvs;
- PPP priekšlikumu novērtēšanas ziņojums;
- Izpildītie PPP projekti un visi grozījumu dokumenti (izņemot informāciju kas ir aizliegta publicēt ar likumu).

<http://www.utap.pt/> informācija pieejama tikai portugāļu valodā.

#### 4.4. Čīle

Čīlē<sup>21</sup> ir ilga pieredze ar PPP un labi attīstīts ietvars tā menedžmentam. Likums pieprasa Publisko darbu ministrijai saņemt apstiprinājumu no FM dažādos projekta sagatavošanas posmos, t.sk saistošo dokumentu izdošanā un konkursa procesā. FM pieprasa, ka visi riski, kas saistīti ar projektu ir identificēti un projekta visi ekonomiskie un sociālie ieguvumi ir novērtēti. FM ir arī jāapstiprina PPP caur kopīgu galveno lēmumu ar Publisko darbu ministriju, un šo lēmumu/spriedumu jāapstiprina kontrolierim un galvenajam auditoram un Prezidentam.

Daudz projekta risku tiek pārnesti trešajām pusēm caur apdrošināšanu. Ja valdība sniedz garantijas, tad tā iekasē nodevu lai segtu risku.

Pieeja PPP fiskālā riska menedžmentā balstās uz kvantitatīvu analīzi.

<sup>21</sup> Analyzing and managing fiscal risks – best practice <https://www.imf.org/external/np/pp/eng/2016/050416.pdf>



PPP ir jāvērtē ar izmaksu-ieguvuma analīzi un kopumā ir jābūt sagaidāmai gada *social rate of return*, kas pārsniedz noteikto robežu. FM izmanto "spreadsheet" modeli, lai novērtētu iespējamās garantiju izmaksas, noteiktu garantiju nodevas un sagatavotu informāciju par izmaksām un riskiem no garantijām.

Budžetā ir iekļauta gada apropriācija, lai nosegtu potenciālos zaudējumus no iespējamām saistībām no PPP portfeļa, lai ar tā ir mazā daļa no budžeta. Valdība ir ierosinājusi ilgtermiņa plānošanas sistēmu PPP portfelim, iekļaujot visas PPP saistības, saistību novērtējumu, skatījumu par projekta izmaiņām nākotnē, diskusijas par budžeta atbilstību jaunajiem projektiem, sniedzot ilgtermiņa skatījumu par ilgtspēju.

Visi PPP projekti ir publicēti. Valdība arī iekļauj dažādos ikgadējos ziņojumos finanšu informāciju par PPP, tai skaitā iekļaujot arī tagadnes vērtību iespējamiem maksājumiem, novērtējumu garantijām kopā ar riska aprēķinu VAR, kā arī informāciju par maksājumu iespējamo sadalījumu.

#### 4.5. Francija

Francijas<sup>22</sup> likums nosaka dažādus publiskās infrastruktūras līgumus, kas atbilst PPP definīcijai.

#### **Vēsture - publiskā sektora deleģēšana (PSD).**

PSD līguma komerciālais risks attiecībā uz publiskā pakalpojuma nodrošināšanu ir būtiski transfērēts privātajam partnerim, kurš arī iegūst ienākumu no pakalpojuma – noteiktiem tarifiem infrastruktūras vai ēkas lietotājiem. Vispopulārākā PSD forma ir koncesija. Bez koncesijas izplatīta ir arī noma ar valsts ieguldījumu un "regie interessee" – bonuss, kas dots administratoram balstoties uz ienākumiem no publiskā īpašuma.

Tomēr no 1990. – 2000. gadam koncesijas režīms ir attīstījies un ir ieviesušās daudz modernākas prakses ar daudz izsmalcinātāku risku transfēru un finanšu saistību pieaugumu publiskajā sektorā (piemēram, būvniecības subsīdijas) un projekta finansēšanas metožu pielietošanu. Pateicoties šiem uzlabojumiem koncesijas shēma ir pielietota plaša spektra infrastruktūras projektiem, it īpaši transporta sektorā pēdējos gados (piem., A28, A19, A41, A65, A88 automaģistrāles koncesijas).

Neskatoties uz attīstību, koncesijas režīms joprojām saskarās ar būtiskiem limitiem. Šie limiti nav savienojami ar vairākiem projektiem un līdz ar to rodas nepieciešamība pēc jauna mehānisma, lai atzītu/pielāgtu, ka privātais partneris ne vienmēr ir atbildīgs par publisko pakalpojumu pēc būtības (piem., slimnīcas būvniecības finansēšana un uzturēšana, bet ne veselības aprūpes nodrošināšana) un atļaut publiskajam sektoram veikt atliktos maksājumus (aizliegts ar Francijas administratīvo tiesu saskaņā ar "valsts iegūst to par ko tā ir samaksājusi" principu).

#### **Partnerības līgumi**

---

<sup>22</sup> Public Private Partnerships in France <http://www.gpmfirst.com/books/principles-project-finance/public-private-partnerships-france>

Jaunais mehānisms ir ieviests ar partnerības līgumu ieviešanu Francijā 2004.gadā. šie līgumi ir administratīvi līgumi, ar kuriem publiskā vienība garantē privātajai vienībai uzdevumu, kas ietver: a. finansējumu būvniecībai, kas nepieciešama publiskajam partnerim, b. projekts vai pārplānošana šai būvniecībai, c. šīs būves/konstrukcijas uzturēšana un menedžments. Partnerības līgumu garumu nosaka ņemot vērā investīciju vai finansējuma amortizāciju.

Partnerības līgumi pakļauti novērtēšanas procedūrai, lai novērtētu PPP nepieciešamību, to sarežģītību un finansiālo atbilstību (value for money). Tas tiek veikts caur salīdzinājumu ieguvumiem no partnerības līgumiem ar publiskā iepirkuma un koncesijas līgumiem.

Jaunais partnerības līgums atšķiras no koncesijas ar:

- Nav deleģējuma no publiskā pakalpojuma aspekta projektā;
- Nav pilna transfēra komerciālajam riskam uz privāto partneri bet drīzāk sajaukums starp komerciālu un izpildes/pieejamības risku;
- Daļa no finansējuma var tikt garantēta ar valsts maksājumiem.

Jaunā tipa PPP projekti var tik realizēti arī citos veidos, galvenokārt kā noma. Riska sadale ir tāda pati ka pie partnerības projektiem.

## PPP tirgus Francijā

PPP tirgus pēdējos gados ir būtiski pieaudzis, ar vairākiem uzsāktiem projektiem plaša spektra sektoros. Nav ticams, ka šis trends neturpinās pieaugt, jo nepieciešamība pēc investīciju projektiem Francijā var novērtēti 60 miljardu eiro vērtībā. Visizplatītākās ir tieši koncesijas un partnerības līgumi. Partnerības līgumi pieaugoši tiek izmantoti no valdības puses un pašvaldībām, kā efektīvs un inovatīvs rīks, lai sasniegtu infrastruktūras vajadzības. Koncesijas arī ir populāras. Daži galvenie transporta projekti tika realizēti kā koncesija (piem., Tours-Bordeaux ātrgaitas līnija un A63 automaģistrāle).

Galvenie PPP projekti ir realizēti automaģistrāļu, dzelzceļu, lidostu būvniecībā. Lielie projekti realizēti arī valdības ēku, cietumu, universitāšu, slimnīcu un sporta arēnu celtniecībā. 2010.gadā Francijas valdība izstrādāja ambiciozu programmu 40 cietumu celtniecībai kā PPP, kā arī ambiciozu plānu universitāšu pilsētiņu renovēšanā. Papildus tradicionālajiem transporta un ēku celtniecības projektiem ir realizēti arī dažādi citi projekti kā *Ecotax* sistēmas ieviešana 1 milj. eiro (nodevu iekasēšanai no kravas auto par nacionālo ceļu izmantošanu), 250 milj. eiro armijas un gaisa spēku komunikācijas sistēmas izveide. PPP var tikt izmatoti arī aizsardzības aprīkojuma iegādei, kā helikopteri, satelīts, militārie kuģi.

Galvenie lielie projekti tiek realizēti caur valsti, bet pašvaldību tirgus attiecībā uz PPP arī ir bijis ļoti aktīvs. 75% no visiem partnerības līgumiem ir veikti caur pašvaldībām. Tiek prognozēts, ka arī pašvaldībās PPP tirgus pieaugs, dēļ pieaugošās intereses nodrošināt infrastruktūras vajadzības, it īpaši apdzīvotu vietu aprīkojuma nodrošināšanā, kā apkures sistēmas, apgaismojuma sistēmas, velosipēdu maiņas punkti.

Blakus pilnīgi jaunu projektu attīstībai, attīstās arī projekti, kas saistās ar esošo infrastruktūras atjaunošanu/uzlabošanu. Hidroenerģijas sektors Francijā sniedz labu priekšstatu. Lielākā daļa (80%) Francijas hidroelektrostaciju tiek pārvaldītas no bijušā nacionālā elektrības piegādātāja EDF, kas tika privatizēts 2004.gadā. Tā kā tiek plānots atjaunot 25 hidroelektrostacijas no 2011. – 2020.gadam, lai iekļautos ES prasībās, ir atvieglotas prasības, lai jauni spēlētāji attiecībā uz koncesijām ienāktu tirgū. Kā vēl viena iespēja Francijā PPP tirgū tiek uzskatīta vēja enerģijas ražošana.

2005.gadā tika izveidota vienība valdībā MAPPP, kas ir iesaistīta un atbildīga par PPP projektiem. Primārā loma ir novērtēt PPP projektus, pirms tas saņem apstiprinājumu no Budžeta ministrijas. MAPPP nodrošina metodoloģiju, lai novērtētu partnerības projektus un veic varbūtības analīzi, kas jāiesniedz valdībai apstiprināšanai. No brīža, kad projekts ir iesniegts kā PPP projekts MAPPP ir atbildīga par uzraudzību un sākotnējo vērtējumu par projektu nodrošinot, ka tas ir sagatavots korekti no likumiskā, finansiālā un kvalitatīvā aspekta.

## 5. Šķēršļi publiskās un privātās partnerības investīcijām

### Politiskās saistības uzsākot PPP projektus<sup>23</sup>

PPP ir fundamentāli atšķirīgs veids publisko pakalpojumu un aktīvu veidošanā un tas prasa izstrādāt jaunu pieeju. Kā ilga laika līgumiskas attiecības, šie projekti nav tādi, kas atbilstu standarta to menedžēšanai un ieviešanai. Līdz ar to ir izplatīts, ka valdības mēdz nenovērtēt uzņemtās politiskās saistības un nepieciešamos resursus, lai ieviestu un realizētu veiksmīgu PPP projektu. Politiskajām saistībām ir jābūt stingrām un stabilām, ja abas puses vēlas ieviest ilgtspējīgu projektu ar lieliem ieguldījumiem no abām pusēm. Eiropas Savienībā ir ļoti daudz projektu ar īsu dzīves ilgumu, vāji, vai ar izmainītām politiskajām saistībām, kas kaitē interesi no privātā partnera un kavē droša un stabila PPP projekta izstrādi. Ir arī piemēri, ka tiek virzīti nereāli projekti (attiecībā uz kapacitāti un pieejamību), kas samazina uzticamību PPP programmai.

PPP var arī būt iemesls neinformētam un kļūdainam politiskam lēmumam. Piemēram, ir vairāki gadījumi ar politisko spiedienu veikt projektu pēc iespējas ātrāk nekā būtu iespējams (nenovērtējot laiku un resursus, kas nepieciešami, lai sagatavotu un iepirktu adekvāti PPP projektu) vai izvēloties PPP, kur šāds investīciju projekts nav pamatots. Ir arī gadījumi ES, kur politiskā spiediena rezultātā vēlas pārskatīt noslēgta projekta nosacījumus un mainīt regulējošo ietvaru un pat izbeigt līgumu pirms termiņa beigām.

### Likumiskais, regulējošais un institucionālais ietvars, politikas formulēšana<sup>24</sup>

Ir plaši atzīts, ka viesiem liela izmēra projektiem kopīgs ir tas, ka lai būtu veiksmīgi, PPP ir nepieciešams veicinošs likumiskais, regulējošais un institucionālais ietvars un process. Grūtības šajā jautājumā ir:

- Likumiskais/regulējošais ietvars. PPP projektos nepieciešams efektīvs legālais ietvars, kas īpaši regulētu PPP shēmas izmantošanu, iepirkuma procesu, un galvenos līgumu noteikumus. Atsevišķs PPP likums īpaši svarīgs ir valstīs ar civilkodeksa sistēmu. Bet bieži vien izveidotie PPP likumi nav balstīti uz pamatotu pieredzi un var radīt šķēršļus sekmīgai PPP attīstībai. Piemēram, ES ir vairāki likumi, kas mēģina noteikt kompensāciju apmēru PPP sākotnējai fāzei, jo iesaistīts privātais partneris, tādējādi neparedzot konsultācijas ar akcionāriem par ieguldījumu atdeves vērtību (value for money) vai banku pieejamības jautājumiem.
- PPP apstiprināšanas process. Skaidri definētas pilnvaras un process publiskajā sektorā ir priekšnoteikums atbilstošai izvēles izdarīšanai un sekojoši efektīvam menedžmentam

<sup>23</sup> Hurdles to PPP investments

[http://www.eib.org/attachments/thematic/epec\\_hurdles\\_to\\_ppp\\_investments\\_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/thematic/epec_hurdles_to_ppp_investments_en.pdf)

<sup>24</sup> Hurdles to PPP investments

[http://www.eib.org/attachments/thematic/epec\\_hurdles\\_to\\_ppp\\_investments\\_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/thematic/epec_hurdles_to_ppp_investments_en.pdf)

dažādās PPP attīstības fāzēs. Ir vairāki gadījumi, kur ir neatbilstošs/nesagatavots projekts tiek attīstīts konkursa fāzē vai parakstīts bez efektīvas pārraudzības no atbildīgas PPP izskatīšanas komandas, tai skaitā bez atbilstošas publiskā sektora izdevumu kontroles (nav iesaistīta Finanšu ministrija galvenajos projekta attīstības posmos). Šādi projektu parasti neizdodas un nesasniedz finansiālo noslēgumu vai arī piedzīvo būtiskas problēmas izpildes laikā.

- Komunikācija un sabiedrības atbalsts PPP projektiem. Sarežģītā tehniskā PPP projektu daba var radīt nesaprašanos par to iespējamajiem ieguvumiem un nepieciešamību to izmantošanā. Piemēram, PPP dažkārt tiek uzskatīti kā starpnieks privatizācijai vai ārpalpojumu publiskajiem pakalpojumiem. Rezultātā, PPP var tikt saistīti ar privāto kompāniju peļņas gūšanu no publisko pakalpojumu sniegšanas. Lai gan PPP ir veiksmīgi augstas kvalitātes publisko pakalpojumu piegādātāji laika un budžeta ietvaros un piedāvā uzlabotus pakalpojumus, sasniegtais progress tiek vāji atspoguļots, līdz ar to sapratne un atbalsts PPP var nebūt. Var būt arī gadījumi, kad ir nepietiekams menedžments no akcionāru puses, kas var novest pie opozīcijas vai protestiem (pret pašu projektu vai tā nodrošināšanu kā PPP). Privātā partnera iesaistīšanās var radīt papildus iebildumus.

### **Atbildīgās institūcijas (PPP attīstīšanā un menedžmentā) kapacitāte<sup>25</sup>**

PPP ir saistīts ar sarežģītību visos tā posmos (sagatavošana, iepirkšana, finansēšana, līgumu menedžēšana) un prasa plaša spektra prasmju, kur dažas var būt jaunas publiskajam sektoram vai grūti piesaistīt un saglabāt publiskajā sektorā. It īpaši, PPP prasa nopietnu sagatavošanās analīzi pirms iepirkuma uzsākšanas (jāizanalizē vai ieguldījums ir naudas vērts, jāvērtē riski, jāvērtē banku piesaistes iespējas u.c.). Publiskās institūcijas, kas atbildīgas par PPP izveidi/attīstīšanu, bieži vien nav pilnvērtīgi nokomplektētas ar nepieciešamajām zināšanām/spējām un resursiem, lai veiktu šādu izaicinājumu. Līdz ar to daži iepirks vienu vai divus projektus. Ir arī novērojams, ka nevēlās piesaistīt konsultantus, cenšoties ietaupīt līdzekļus. Atbildīgās institūcijas vājums projektu sagatavošanā var radīt būtisku ietekmi uz projekta piegādes iespējām. Galvenās grūtības:

- Atbildīgās iestādes dažreiz iesaka vājus investīciju projektus kā PPP ar cerību, ka privātais sektors spēs piedāvāt risinājumu tam kas pēc būtības ir projekta jautājums. Citiem vārdiem sakot, PPP tiek izvēlēts nevis tāpēc ka ir piemērotākais risinājums, bet gan lai atrisinātu jautājumus kurus nespēj tradicionālā veidā. Piemēram:

- ✓ Transporta projekti atbalstīti balstoties uz vājām pieprasījuma analīzēm vai pārvērtētiem pieprasījuma līmeņiem;

- ✓ Projekti, kuriem valdība nespēj identificēt vai noteikt pietiekamus finanšu resursus (lietotāju maksājumus; kapitāla ieguldījumus no publiskā sektora; budžeta alokācijas, lai atbalstītu "pieejamības maksājumus") lai segtu izmaksas;

- ✓ Projekti ar vājiem akcionāriem.

- Ir vairāki gadījumi, kad projektu ieteikumiem, kuriem "PPP biznesa gadījums" atbildīgās iestādes sagatavots, nenorāda atbilstoši/pieņemami galvenos jautājumus. Piemēram:

- ✓ PPP izvēle izdarīta par ātru uz vājas analīzes bāzes;

- ✓ Vāja pieejamības analīze publiskajam sektoram ilgam laika periodam;

- ✓ Nepilnības riska analīzē, kad tiek pārvērtētas privātā sektora spējas uzņemt risku efektīvā veidā;

- ✓ Netiek veikta padziļināta tirgus analīze projekta sagatavošanas fāzē, lai novērtētu iespējamību un nosacījumus pēc kuriem nestandarta riski varētu tikt novirzīti privātajam sektoram;

---

<sup>25</sup> Hurdles to PPP investments

[http://www.eib.org/attachments/thematic/epec\\_hurdles\\_to\\_ppp\\_investments\\_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/thematic/epec_hurdles_to_ppp_investments_en.pdf)

✓ PPP shēmas izmantošana, kur tas nav piemērots, piemēram, projektos ar augstu tehnoloģisko sastāvu, augstiem novecošanās riskiem vai neskaidriem pakalpojuma pieprasījumiem ilgā laika periodā.

- Jurisdikciju skaits. PPP līgumi ir tendēti būt neadekvāti vai neskaidri izstrādāti (neskaidra risku sadale, nepiemēroti ātri pabeigšanas nosacījumi).

Vāji sagatavoti PPP bieži būs neveiksmīgi projekti, netiks līdz parakstīšanai vai finansiālam noslēgumam. Ja tomēr tiks noslēgti, tad būs ar vājiem rezultātiem no ieguldītās naudas, bieži dēļ vājās konkurences.

## Kapacitāte un privātā sektora iepirkšana<sup>26</sup>

Vairākos ES tirgos ir limitēts iekšzemes tirgus, kur tehniskā un finansiālā kapacitāte būvniekiem, pakalpojuma nodrošinātājiem, investoriem, aizdevējiem un padomdevējiem/konsultantiem PPP uzsākšanai/sagatavošanai nav pietiekami attīstīta. Rezultātā PPP ne vienmēr nodrošina nepieciešamo konkurenci vai pieteikumu kvalitāti. (t.i. ir limitēta interese pieteikties vai ir tikai viens pieteikums), kas ļoti ticami noved pie sliktiem rezultātiem publiskajam sektoram. Tirgus kapacitāte ietekmē arī efektivitāti galvenajiem PPP stimuliem – iespēju publiskajai institūcijai aizvietot privāto partneri, ja tas bankrotē projekta laikā.

Vairākās valstīs kā ierobežojošs faktors var būt iekšzemes finansētāja vai līgumslēdzēja, kas varētu finansēt PPP ilgtermiņā, trūkums. Piemēram, komercbankas nav pieredzējušas, lai piedalītos šādos projektos.

Projekta lielums ir izaicinājums PPP. PPP projektiem parasti ir jābūt ar minimālo lielumu, lai pamatotu transakcijas izmaksas un piesaistītu interesentus un saistītu finansējumu. Tai pat laikā, projekti, kas ir pārāk lieli, uzliek ierobežojumus finansējumam, kas varētu būt pieejams.

## Iepirkšana

PPP ir sarežģīts iepirkumu process. Iepērkot PPP ir jāiegūst labums no ieguldītās naudas. Efektīva konkurence samazina izmaksas un veicina inovācijas no privātā sektora. Vairākās valstīs un vairākos projektos PPP nav sasniedzis rezultātu. Tas galvenokārt ir gadījumos, kad pārāk piesardzīga piedāvājuma prasības ir noteiktas un pielietotas nepiemērotas iepirkuma procedūras. Ierobežotas procedūras nav piemērotas PPP projektiem. Ir vairāki piemēri ES, kur ierobežotas procedūras tika pielietotas un būtiski ierobežoja privātā sektora pretendentu ieteikumu (piemēram, vāja komunikācija un līdz ar to izpratne par publiskā sektora prasībām, pārāk mazs laiks, lai sagatavotu piedāvājumu, nav noteiktas aizdevēja saistības, nav iespēju ierosināt izmaiņas sākotnējā PPP plānā, lai padarītu to pieejamāku pretendentiem).

## Statistikā (Eirostat) uzskaitē un menedžments PPP fiskālajiem riskiem

Bieži tiek iebilsts, ka statistiskās uzskaites likumi PPP projektiem (bieži lietoti kā "Eirostat likumi") ir šķērslis PPP projektiem, jo rada grūtības tos klasificēt ārpus valdības bilances atbilstoši Māstrihtas kritērijiem. Pārmērīgs fokuss uz ārpusbilances uzskaiti var nelabvēlīgi ietekmēt pamatota projekta sagatavošanu un var veicināt iepirkumu atbildīgās institūcijas veidot PPP tur kur tas nav nepieciešams.

---

<sup>26</sup> Hurdles to PPP investments

[http://www.eib.org/attachments/thematic/epec\\_hurdles\\_to\\_ppp\\_investments\\_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/thematic/epec_hurdles_to_ppp_investments_en.pdf)

PPP rada "pieejamības ilūziju" (dēļ publiskā sektora maksājumu atlikšanas un sadalīšanas laika periodā), kas to pastiprina/saasina ar atrašanos ārpus bilances. Kad projekts ir ārpus bilances, rodas risks, ka fiskālās saistības kas no tā izriet, netiek atbilstoši menedžētas. Piemēram, valdības saistību apzināšana/uzskaite.

## **Finansējums.**

Visi PPP projekti jāatmaksā kādā noteiktā brīdī, neatkarīgi no tā, kā tie tiek finansēti. Finansējumu galvenokārt veido divas daļas – nodokļu maksātāji, kuru nodokļus pārvalda valdība, lai, piemēram, veiktu kapitāla ieguldījumus vai pieejamības maksājumus PPP, un lietotāji, kuri, piemēram, maksās nodevu par ceļu izmantošanu. Lai iegūtu finansējumu var aizņemties, kas vēlāk ir jāatmaksā. Pēc finanšu krīzes ES tirgos parādās kapacitāte ieviest PPP. Finansējums PPP projektiem ir viens no grūtākajiem jautājumiem. Tas, ko valdība un atbildīgās institūcijas mēdz aizmirst ir, ka jautājums par finansējumu pastāvēs neatkarīgi vai tas ir uzskaitīts valdības bilancē vai ārpus tās. ES fondi, kur pieejams un iespējams arī ir finansēšanas avots.

## **Cel tagad, maksā "smagi" vēlāk<sup>27</sup>**

Viens no galvenajiem maldīgajiem uzskatiem pie publiskās privātās partnerības ir tas, ka tie kaut kā mobilizē papildus extra finanšu resursus projektam, kas citkārt būtu jāgaida vairākus gadus, lai tiktu ieviests. Šis bezatbildīgais arguments iedrošina politikas veidotājus realizēt projektus, kas varētu arī nebūt pieejams un tas ir parasti vairākus gadus pirms tam kad kāds ir sapratis tā sekas.

Iespējamie draudi ir no tā ka izdevumi ir ārpus bilances, ilgstoši ir bijuši "paslaucīti zem paklāja". Tomēr, kad iestājās finansiālā un ekonomiskā krīze, šie draudi kļuva reāli tādām valstīm kā Portugāle, Ungārija un Apvienotā Karaliste. Portugāle un Ungārija izsludināja aizliegumu sākt jaunus PPP projektus un tām nācās pārskatīt esošos projektus, bet AK pārlika savas PPP skolu būvniecību uz nākotnes programmu un pārskatīja PPP politiku.

Eiropas Rekonstrukcijas un Attīstības bankas izlaistajā ziņojumā ir labi pateikts. "Īpašais laika grafiks investīcijām un maksājumiem PPP līgumiem – ar maksājumiem, kas tipiski sākas tikai pēc infrastruktūras izveides, kas ir vairākus gadus pēc līguma noslēgšanas – nozīmē, ka šie līgumi, ir spēcīgs instruments, lai neuzskaitītu publiskos izdevumus, nenovērtētu tos, veiktu neobjektīvus lēmumus par PPP shēmu, kas paātrina investīcijas un aizkavē maksājumus no publiskā partnera privātajam partnerim. Tas rada iespējamību, ka uzņemsies neefektīvus projektus, vai efektīvus projektus, kas ir par daudz liels slogs nākotnes paaudzēm ko maksāt, paaudzēm, kas nav ietvertas lēmumu pieņemšanas procesā."

PPP paradokss ir tas, ka tie ir ļoti komplicēti, vairāku PPP advokātu mērķis ir gūt pieredzi caur darījumu plūsmas pieaugumu no PPP projektiem. Šī teorija, ka "kvantitāte pienes kvalitāti" ir pretrunā ar nepieciešamību mazināt uzkrāto ietekmi no PPP uz publisko budžetu un pretrunā nodrošināšanai, ka tiek pielietoti tikai tie projekti, kas sniedz labumu.

## **Piemērs - Ungārija.**

---

<sup>27</sup> Build now, pay heavily later <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/background-on-ppps/build-now-pay-heavily-later>

Ungārija, ar aptuveni 100 PPP projektiem ir tipisks piemērs valstij, kur uzņēmusies neskaitāmus PPP, lielākoties dēļ PPP pievilcīgā solījuma – cel tagad, maksā pēc tam. Jau 2005.gadā ekonomisti/analītiķi brīdināja par slogu, ko rada ceļu PPP: "kā citās valstīs, PPP šķiet motivēti ar fiskālajiem ierobežojumiem, lai gan tie būtu jārealizē tikai tad, ja sasniedz, ka ieguldījumi ir naudas vērti (value for money), bez atbilstošas novērtēšanas, projektu prioritizēšanas un risinājumu analizēšanas visam ceļu tīklam, Ungārija iespējams ir uzsākusi pārāk ambiciozu ceļu sektora attīstīšanas programmu, tādējādi noslogojot nākotnes valdības budžetu ar lielām iespējamām saistībām."

Kad pienāca ekonomiskā un finansiālā krīze, Ungārijas valdība beidzos saprata un atzina problēmu, paziņoja aizliegumu jauniem PPP projektiem un sāka pārskatīt esošos.

### **Piemērs - Portugāle.**

Situācija Portugālē ir līdzīga Ungārijai. Sākot ar 1990.gada vidu, Portugāles valdība parakstīja desmitiem PPP līgumu līdz 2010.gadam (precīzi cik ir grūti saskaitīt/apvert).

Tomēr, kā daļa nepieciešamības samazināt izdevumus, lai saņemtu ES un SVF palīdzību, 2011.gada sākumā valdība noteica aizliegumu veikt jaunus PPP projektus un veica esošo projektu pārskatīšanu. Līdz gada beigām tā pārskatīja 36 līgumus, apsoltīja vairākus pārstrādāt un visu informāciju turpmāk publicēt Finanšu ministrijas mājas lapā (izņemto konfidenciālu informāciju).

### **Piemērs - Apvienotā Karaliste.**

Situācija AK bija mazāk dramatiska, bet kritizējama, ieskaitot *House of Commons Public Accounts committee* kopā ar vairākiem citiem, jau sen brīdināja ka privātās finansēšanas iniciatīvu (PFI) PPP modeļi, kas kopumā ir ap 700 projektu parakstītu laika periodā no 1992.gada, nenodrošina, ka ieguldījumi ir naudas vēri (*value for money*), un ka neelastīgi līgumi uzkrāj problēmas nākotnei.

Valdības maiņa 2010.gadā iedarbināja/radīja būtisku kritumu PFI entuziasmā un 2011.gada vasarā "sadalīja" PPP skolu būvniecības projektus nākotnes programmā, kā arī uzsāka būtisku PFI programmas pārskatīšanu.

Būtiskas grūtības uzradīja arī veselības nozare ar kapitāla izmaksu saistībām. Nauda ko AK slimnīcas kredītos no valsts saņēma ietvēra "elementu, ka kapitāla izmaksas balstās uz 5,8% kredīta ienākumu. Tomēr, rezultātā kapitāla izmaksas PFI shēmā bija 8,3% līdz ar to daļai nebija seguma. Problēmas ar kredītiem bija pat lielākas lieliem daudzpakāpju projektiem. Kapitāla izmaksas projektiem virs 50 miljoniem GBP vidēji bija 10,2% - par 4,4% vairāk. Šis nepietiekamais finansējums radīja būtiskas finansiālas problēmas, kas var tikt atrisinātas tikai samazinot sniedzamos pakalpojumus nākotnē."

AK *Commons Public Accounts Committee* saka: "līgumu slēgšana uz tik daudz gadiem pie fiksētas likmes var radīt spiedienu publiskā sektora iestādēm/pārstāvjiem kādā laikā, kad finansēšanas samazinājumi ir nepieciešami. Pie PFI modeļa, katra gada maksājumi ir jau avansā noteikti, izņemot inflācijas ietekmi, kas jākorģē katru gadu. Nacionālā veselības dienesta (NHS) ir grūtības segt PFI shēmas saistības ārpus esošajiem resursiem. Kā piemēru var minēt budžeta grūtības nonākušu *Queen Alexandra PFI* slimnīcu, kurai menedžējot

trūkstošās ikgadējās slimnīcas izmaksas 40 milj. mārciņu apmērā, nācās samazināt 700 darba vietas un slēgt 100 gultas."

Dažādas metodes tika ierosinātas kā uzmanīgi uzskaitīt valdības ilgtermiņa saistības. Bet nākotnē vienalga paliek jautājumi:

- Cik nākotnes saistību ir par daudz?
- Vai ir pamatoti likt citiem cilvēkiem maksāt nozīmīgas summas turpmākos 30 gadus par kaut ko, ko tie varbūt nemaz neuzskata par prioritāti?

Lai gan projektu finansēšana vienmēr noved pie zināmām saistībām, laika periods pie PPP ir krietni garāks nekā pie tradicionāli iepirktiem valdības projektiem, un attiecīgi ir lielāks potenciāls šodienas lēmumu pieņēmējiem radīt ilgstošu slogu.

Papildus aspekts parādījās pēc kredītu krīzes nesenos gados, kad kļuva ļoti grūti piesaistīt finansējumu PPP no privātajām bankām.

AK tas noveda pie dīvaina risinājuma, izveidot 2 miljoni GBP infrastruktūras fondu PFI projektiem. Tas nozīmēja, ka publiskais sektors finansēja privāto sektoru, kuriem aizņemšanās ir krietni dārgāka, tādējādi palielinot projekta izmaksas – tātad darot darbu, ko publiskais sektors uzskatīja ka nevar atļauties (kas kopumā bija iemesls lai pamatotu privātā sektora piesaisti).

## 6. Publiskās un privātās partnerības ēnas puses un neizdevušies projekti

### 6.1. PPP projektu ēnas puses

Starptautiskā pieredze palīdz identificēt tipiskākos iemeslus PPP projektu neveiksmei<sup>28</sup>. Lielākā daļa PPP neveiksmju ir saistīti ar neesošu priekšizpēti, ieskaitot nereālas satiksmes noslodzes prognozes un nenodefinētiem publisko ieguldījumu fondiem. Kā arī raksturīgi iemesli ir:

- Vājš likumiskais ietvars un izpilde;
- Vāja institūciju kapacitāte un PPP stratēģija;
- Nereāli un nepamatoti ieņēmumu un izdevumu novērtējumi;
- Rūpīgas finanšu un ekonomiskās analīzes iztrūkums;
- Neatbilstošs risku sadalījums;
- Konkurētspējīga iepirkuma neesamība;
- Nenovērtēta sabiedrības vēlme maksāt.

Lai novērstu PPP nepilnības nepieciešams:

1. Pamatota un pamatīga ieņēmumu un izmaksu analīze. Pārvērtēti ieņēmumi var novest koncesiju pie bankrota. Kā piemēru var minēt Ungārijas maksas automaģistrāles projektu (M1/M15). Satiksmes apjoms bija zemāks nekā plānots. Rezultātā koncesionārs nebija spējīgs segt savu parādu un gala rezultātā valdība bija spiesta pārņemt koncesiju par ļoti augstu cenu.
2. Vēlmes "maksāt" novērtējums un komunikācijas plāna izveide. Publiskā sektora opozīcija var priekšlaicīgi izbeigt koncesiju. Vēlmes "maksāt" novērtējuma neesamība var novest pie neapmierinātības un pat protestiem. Kā piemēru var minēt Bolīvijas ūdens sistēmas projektu (*Cochabamba water system*). 1999.gadā Bolīvijas valdība privatizēja ūdens sistēmu

<sup>28</sup> Successes and failures of PPP projects <http://www.siteresources.worldbank.org>



Cochabambā garantējot 40 gadu koncesiju starptautiskai kompānijai Apus del Tunari. Cenu struktūra tika nekavējoties izmainīta. Tas noveda pie cenu pieauguma, kas vienai ģimenei mēnesī izmaksāja 20 dolārus, lai gan lielai daļai ģimeņu mēneša ienākumi bija tikai 100 dolāru mēnesī. 1998.gada oktobrī neapmierināto grupas apvienojās un tas noveda pie sadursmju/vardarbības uzliesmojuma. Bolīvijas armija nogalināja 9 cilvēkus, simtiem tika ievainoti un vairāki vietējie varas pārstāvju arestēti. Rezultātā starptautiskā kompānija izstājās no projekta.

3. Līgumā noteikto vienošanos izpildīšana. Finansiālā rentabilitāte un ilgtspēja ir lielā mērā atkarīga valdības attieksmes/respekta izpildīt noteikto vienošanos. Kā piemēru var minēt Taizemes maksas ceļu Don Muang. 1989.gadā kompānija saņēma 25 gadu koncesiju no autoceļu departamenta, lai izbūvētu 207 miljons dolāru vērtas automaģistrāles izveidei. Kompānija saskarās ar vairākām problēmām dēļ valdības pirms būvniecības saistību neizpildes, kā rezultātā neizdevās pārvietot vietējo konkurējošo ceļu. Rezultātā maksas ceļa noslodze un līdz ar to arī ieņēmumi bija mazāki nekā plānots un pēc 1996.gada oktobra kompānija vairs nespēja maksāt savus parādus. Valdībai nebija variantu un nācās būtiski paaugstināt nodevas un pārņemt vairākus kompānijas parādus.

4. Atbilstošs likumdošanas ietvars. Tas ir nepieciešams lai noteiktu "spēles noteikumus" privātajam sektoram un samazināt projekta riskus tādējādi palielinot PPP projekta izdošanās iespēju. Kā piemērs tiek minēts Polijas A1 nodevu automaģistrāles projekts. 1997.gada augustā Gdansk transporta kompānija ieguva koncesiju finansēt, uzbūvēt un ekspluatēt automaģistrāles A1 daļu no Gdansk līdz Tourn. Tomēr koncesijas līgumu nevarēja noslēgt, jo trūka galvenās PPP likumdošanas daļas. Neskaitāmi raundi atkārtotu sarunu un biežas izmaiņas likumdošanā tika veiktas. Koncesijas līgumu parakstīja 2004.gadā, 7 gadus pēc sarunu sākuma. Projekta specifikācija tika būtiski mainīta un būvniecība sadalīta divās projektos.

5. Noteikta, stingra institucionālā kārtība/sistēma. Institucionālai sistēmai ir jānodrošina koordinācija un tehniskais atbalsts, un kā piemērs tiek minēts Portugāles vājš menedžments PPP programmās. Portugāle veica savu pirmo PPP projektu 90 gadu vidū, lai efektīvāk veidotu infrastruktūru. Valdības PPP vienībai pietrūka pieredzes ar PPP projektiem un darbinieki nebija pieredzējuši. Kā rezultātā sākotnējie PPP projekti regulāri aizkavējās un izmaksas pārsniedz plānoto. Līdz 2003.gadam valdības saistības attiecībā uz PPP veidoja 10% no IKP. Vāja publiskā sektora kapacitāte noveda pie nepietiekama riska pārlikšanas uz privāto sektoru un noveda pie kavētiem valdības apstiprinājumiem par būtiskiem zemes vides aspektiem.

6. Konkurētspējīga iepirkuma vērtība. Nekonkurētspējīgs iepirkums dod stingrākas privātā partnera pozīcijas un var novest pie ilgiem kavējumiem un pārmērīgām izmaksām valdībai. Kā piemēru var minēt Bulgārijas Trakla automaģistrāles projektu. Bulgāru valdība piešķīra koncesiju ar nekonkurētspējīgām prasībām finansējuma, atjaunošanai, būvniecībai, nodevu iekasēšanai un darbībai autoceļa A1 posmā 2004.gadā. opozīcijas partijas kritizēja projektu par tā necaurspīdīgumu un lieliem valdības ieguldījumiem un būvniecības izmaksām. Koncesionārs prasīja paaugstināt būvniecības izmaksas dēļ juridiskiem šķēršļiem, kas izraisīja būtisku aizkavēšanos un nevēlējas uzņemt risku par zemāku nekā plānots ceļa noslodzi. Kā rezultātā sarunas ar koncesionāru apstājās 2006.gadā un 2008.gadā projekts tika apturēts un pārfinansēts ar ES fondiem.

7. Makroekonomisko risku mazināšana un elastības saglabāšana. Ārēji makroekonomiski šoki var radīt negaidītas situācijas valdībai, un pēc kāda laika tā nespēj izpildīt līgumiskās saistības PPP projektā. Piemērs ir Argentīnas ūdens sistēma. Kā daļa lielai privatizācijas programmai, augsta profila koncesija tika noslēgta 1993.gadā. pēc 2001.gada ekonomiskās krīzes, ar vairākiem koncesionāriem tika veiktas atkārtotas pārrunas. Daži tika pārtraukti un atbildība par pakalpojumu nodrošināšanu atstāta publiskajam sektoram, t.sk arī ūdens

sistēmas projektam Buenos Aires. kad valdība anulēja koncesiju 2006.gadā, tika norādīts, ka kompānija nespēj izpildīt saistības attiecībā uz paplašināšanos un kvalitāti. Kompānija savukārt norādīja uz Peso vērtības kritumu 2001.gadā un būtiskiem tarifu ieņēmumu samazinājumiem reālajā naudas izteiksmē, līdz ar to apgrūtinot sasniegt sākotnējos mērķus.

8. Lai projekts būtu veiksmīgs ņemot vērā vēsturisko pieredzi nepieciešams:

- Rūpīga PPP projekta plānošana;
- Nopietni ieņēmumu un izmaksu aprēķini;
- Lietotāju vēlme maksāt un komunikācijas plāns;
- Plaša analīze ar PPP ekspertu izmantošanu;
- Atbilstība līguma nosacījumiem;
- Atbilstošs likumdošanas un normatīvo aktu ietvars;
- Stingras institūcijas ar atbilstošiem resursiem;
- Konkurētspējīgs un caurspīdīgs iepirkums;
- Makroekonomisko risku mazināšana un elastība.

## 6.2. Priekšrocības publiskajām investīcijām

Materiālu sagatavojis David Hall, kurš ir bijis direktors Publisko pakalpojumu starptautiskās izpētes vienībai (PSIUR) Greenwich Universitātē un ir publicējis vairākus izpētes darbus par ekonomiku, politiku, privatizāciju<sup>29</sup>.

Šobrīd privatizācija un tā saucamā publiskā – privātā partnerība nāk atkal modē. Vairākas valdības pievēršas PPP cerībā, ka privātais sektors finansēs publisko infrastruktūru un publiskos pakalpojumus, kuri cietuši finanšu krīzes rezultātā. PPP tiek veicināti gan caur Pasaules Banku, gan OECD un G20 un tiek uzskatīts kā ilgtspējīgas attīstības mērķis.

Krīzes kontekstā valdībām ir jāatrod ātri risinājumi publisko pakalpojumu uzturēšanai un infrastruktūras finansēšanai, aizmirstot par riskiem – alkatību, ierobežojumu atcelšanu un pārmērīgu cīņu no privātajiem partneriem. PPP ir raksturīga noslēpumainība, kas slēpj aiz konfidencialām sarunām un komercnoslēpuma. Nav publiskā sektora konsultantu, ir daudz viltus solījumu, ļoti sarežģīti līgumi, kas projektēti, lai slēptu kompānijas peļņu.

PPP tiek lietoti, lai paslēptu valdības aizņēmumus, kamēr sniedz ilgtermiņa valdības garantijas privāto kompāniju peļņai. Privātās kompānijas cenšas savu peļņu maksimizēt, kas nesaskan ar centieniem aizsargāt vidi un nodrošināt virspusēju pieeju publiskajiem pakalpojumiem.

Nākotnes drauds ir nesenie centieni no Pasaules Banka, G20, OECD un citiem veicināt PPP, lai aizsniegtu triljoniem dolāru vērtos pensiju fondus, apdrošināšanas kompānijas un citus institucionālos investorus.

Galvenās PPP problēmas.

Kopumā PPP privātie partneri aizņemas naudu no bankām, pensiju fondiem un citiem investoriem. PPP neatver “speciālu” jaunu finanšu resursu. PPP var sadalīt izmaksas par ēku uz vairākiem gadiem kā jebkura aizņemšanās forma. Bet tas nesamazina kopējās izmaksas, bet tikai sadala nākotnē. Realitātē, projekta laika periodā, PPP vienmēr iesaista lielākus publiskos izdevumus nekā tradicionālie projekti, dēļ augstākām kapitāla izmaksām un praksē

<sup>29</sup> WHY PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS DON'T WORK [http://www.world-psi.org/sites/default/files/rapport\\_eng\\_56pages\\_a4\\_lr.pdf](http://www.world-psi.org/sites/default/files/rapport_eng_56pages_a4_lr.pdf)

nav nekādu efektivitātes ieguvumu. Un privātie operatori iekasē lielākas nodevas no sabiedrības.

Augstākas likmes ūdens apgādes PPP Francijā. PPP rezultāts ir negatīvs, ja tiek pielauta koncesiju monopolstāvoklis. Vispusīga PPP ūdens apgādes analīze Francijā liecina, ka  $\frac{3}{4}$  ūdensapgādes tiek nodrošināta no privātā sektora caur PPP un izpētot secināja, ka ūdens cenas ir par 16,6% augstākas nekā tur kur pašvaldības nodrošina pakalpojumu.

Riska transfērs ir būtisks arguments, lai pamatotu PPP. Bet riska transfērs nav par velti.

SVF brīdina valdības, ka tās var pārvērtēt risku, ko transferē privātajām kompānijām un tādējādi pārmaksāt par to. Nesen tas ir noticis AK, kur lielākā daļa slimnīcu izmaksāja dārgāk nekā ja tās tiktu realizētas kā tradicionālās investīcijas. Neviens nenodarbojas ar risku transfēru uzraudzību un neaprēķina cik daudz labuma tas ir nesis. No 622 līgumiem kas noslēgti līdz 2007.gadam, tikai trijiem ir ticis vērtēts vai ir bijis ieguvums no riska transfēra.

Ilgtermiņa ienākumi 25-30 gadiem privātajām kompānijām ir laba iespēja. Nobela prēmijas laureāts ekonomists Paul Krugman par ASV saka: "jo vairāk valdības funkcijas tiek privatizētas, valsts kļūst par maksāšanas paradīzi, kur gan politiskie ieguldījumi un līgumi draugiem un radiem kļūst par labumu gūšanu no valdības biznesa".

Enerģijas sektorā vairāki projekti tiek saistīti ar korupciju – Enron investīcijas Nigērijā un Indijā un citi Tanzānijā un Pakistānā. Ūdens sektorā Francijas tiesa ir notiesājusi vairākus valdības pārstāvjus par kukuļu pieņemšanu no Suez and Veolia pārstāvjiem pilsētās Grenoble un Angouleme un salā Reunion. 2002.gadā Vivendi (Itālija) izpilddirektori tika notiesāti par kukuļu došanu Milānas pilsētas politiķiem, lai uzvarētu iepirkumā par notekūdeņu savākšanu. Tika apsūdzēti, par kukuļošanu, nelegāliem politiskajiem ieguldījumiem, nelikumīgiem maksājumiem, cenu regulēšanu, karteļu izveidi un krāpnieciskiem darījumiem.

Korupcija ir redzama plaša spektra PPP projektos. Kā skandālu min Dānijas Farum gadījumu, kur Farum pašvaldības mērs (mazs ciems Dānijā) slēdza PPP līgumus bez konkursu izsludināšanas (2001.gadā), vienojoties ar kompāniju, kas rezultātā iedzīvotājiem izmaksāja pašvaldības nodokļu pieaugumu par 2,3%, lai koriģētu pašvaldības finanses.

Privātās kompānijas sistemātiski nepietiekami novērtē investīciju izmaksas un pārspīlē pieprasījumu pēc pakalpojuma. Ūdenssaimniecības plāns tiks apstiprināts ar lielāku varbūtību, ja pierādīs iedzīvotāju pieaugošo nepieciešamību pēc ūdens, maksas ceļu projekti tiks apstiprināti ar lielāku varbūtību, ja plānos satiksmes intensitātes pieaugumu. Ir daudz pierādījumu, ka tas notiek regulāri.

90 procentos gadījumu ceļu un dzelzceļu projektu reālās izmaksas ir krietni augstākas par plānotajām, bet reālais pieprasījums zemāks. Tā kā tas ir sistemātiski redzams, tad drīzāk var būt runa nevis par kļūdu prognozēs bet par apzinātu maldināšanu.

Ceļu noslodzes intensitāte tiek pārvērtēta PPP projektos visā pasaulē. Kopš 2005.gada Austrālijā, kā arī centrālajā un Rietumeiropā prognozes ir pārvērtētas gandrīz visos projektos. 2013.gada ierosinājumā Oregon tiltam kā PPP, tika prognozēts noslodze 160 tūkst. automašīnu dienā, lai izmaksas varētu nosegt ar nodevām, lai gan paši sev prognozēja tikai 78'400, līdz ar to tas būtu prasījis regulāras subsīdijas no valsts.

Attiecībā uz PPP vienmēr ir caurspīdīguma zudums, jo privātās kompānijas var un dara bez īpašas informācijas izpaušanas aizsedzoties aiz komercnoslēpuma.

### 6.3. Neveiksmīgi PPP projekti satiksmes infrastruktūras jomā

Neraugoties uz vairākiem faktoriem kas liecina par labu PPP projektu realizēšanā<sup>30</sup>, iepriekšējā pieredze ar satiksmes PPP projektiem rāda daudzus neveiksmīgus gadījumus, kas radījuši zaudējumus abām pusēm gan publiskajam, gan privātajam sektoram. Pat attīstītās ekonomikas kā ASV, Apvienotā Karaliste un Kanāda ir piedzīvojušas rūgtu pieredzi ar PPP projektiem, kas nav izdevušies. Pasaules Bankas datu bāze (pētījums veikts 2013.gadā) rāda, ka no 1993.gada kopējā vērtība neveiksmīgiem PPP projektiem bija 93,740 miljoni ASV dolāri. Šie dati pat neietver neizdevušos projektus attīstītajās valstīs un tos projektus, kas ir pabeigti, bet nekādu labumu/pielietojumu nav devuši.

Tabulā ir apkopoti neveiksmīgi PPP projekti gan attīstītajās, gan attīstības valstīs

N.P.K	Projekta nosaukums	valsts	Neveiksmes tips
1	Automaģistrāle Belgrade Novisad	Čehija	Pārtraukta koncesija
2	Automaģistrāle D47	Čehija	Pārtraukta koncesija
3	Ceļš Horgos-Pozega	Serbija	Pārtraukta koncesija
4	Automaģistrāle M9	Pakistāna	Pārtraukta koncesija
5	Maksas ceļu programma	Meksika	Pārtraukta koncesija
6	Mumbasas konteineru termināls	Kenija	Pārtraukta koncesija
7	Trakia ceļu projekts	Bulgārija	Pārtraukta koncesija
8	Transgabonais	Gabona	Pārtraukta koncesija
9	Jakarta Outer Ring ceļš	Indonēzija	Pārtraukta koncesija+projekta nacionalizēšana
10	Bangkokas uzlabotu ceļu un sliežu sistēma	Taizeme	Pārtraukta koncesija
11	D5 automaģistrāle	Čehija	Pārtraukts koncesija konkurss
12	M3/M30 maksas ceļš	Ungārija	Pārtraukts koncesija konkurss
13	M7 maksas ceļš	Ungārija	Pārtraukts koncesija konkurss
14	M9 Danube maksas tilts Szekszardā	Ungārija	Pārtraukts koncesija konkurss
15	Pitesti-Bucharest-Lehliu (140 km) pirmā daļa	Rumānija	Pārtraukts koncesija konkurss
16	Maksas ceļu programma (pirmā pakāpe)	Argentīna	Koncesijas apturēšana
17	Beiras Litoral/Alta Shadow	Portugāle	Projekts apturēts
18	91 Express Lanes California	ASV	Projekta nacionalizācija
19	Camino Colombia maksas ceļš	ASV	Projekta nacionalizācija
20	Londonas metro - Metronet	Apvienotā	Projekta

<sup>30</sup> Failure Links between Public and Private Sector Partners in Transportation Public Private Partnerships Failures <http://www.jtle.net/uploadfile/2013/0903/20130903023454274.pdf>

		Karaliste	nacionalizācija
21	Londonas metro - Tubelines	Apvienotā Karaliste	Projekta nacionalizācija
22	M1/M15 maksas ceļš	Ungārija	Projekta nacionalizācija
23	Dzelzceļa līnija	Apvienotā Karaliste	Projekta nacionalizācija
24	Siza dzelzceļš	Kongo	Projekta nacionalizācija
25	Skye tilts	Apvienotā Karaliste	Projekta nacionalizācija
26	Ngone tilta projekts	Laosa	Projekta nacionalizācija
27	Zagreb – Gorican automaģistrāle	Horvātija	Projekta nacionalizācija
28	Kanāla tunelis	Apvienotā Karaliste	Nav sasniegts VFM*
29	Kanāla tunelis dzelzceļa līnija (CTRL)	Apvienotā Karaliste	Nav sasniegts VFM*
30	Confederation tilts	Kanāda	Nav sasniegts VFM*
31	Automaģistrāle 407	Kanāda	Nav sasniegts VFM*
32	Dzelzceļa transporta sadale	Apvienotā Karaliste	Nav sasniegts VFM*
33	Ritošā sastāva līzings kompānijas	Apvienotā Karaliste	Nav sasniegts VFM*
34	Royal Dockyards (Davenport and Rosyth)	Apvienotā Karaliste	Nav sasniegts VFM*
35	Wijkertunnel Randstad	Nīderlande	Nav sasniegts VFM*

\*VFM value for money – vai projekta sasniegtais mērķis ir izlietotās naudas vērts.

Projekts var apstāties/neizdoties jebkurā no projekta fāzēm galvenokārt to izraisa vai nu privātais vai publiskais partneris. PPP ir darījums, kur ieguvumi un zaudējumi ir sadalīti starp publisko un privāto partneri, līdz ar neveiksmes izraisošais faktors ir savstarpēja atbildība.

Neveiksmju cēloņi satiksmes PPP realizācijas ciklā.

Izpētes/iespējamības cikls:

- Nepietiekams tehnisko iespēju novērtējums;
- Vājš ekonomisko un finanšu iespēju/situācijas novērtējums;
- Nereāli/nepamatoti pieprasījuma aprēķini projekta izstrādes laikā.

Iepirkumu un konkursa cikls:

- Kļūdainš publiskā sektora salīdzinājuma novērtējums;
- Neprecīzs izmaksu novērtējums;
- Vāja koncesionāra rūpīga izpēte atlases procedūrā;
- Neatbilstoša koncesionāra izvēle;
- Finanšu grūtības ar koncesionāru projekta sākotnējā fāzē;
- Pēckonkursa komunikācija;
- Neatbilstošs risku sadalījums starp partneriem;

- Lielāku subsīdiju/garantiju pieprasījums no koncesionārā projekta sākotnējā fāzē;
- Nepilnīgi līguma dokumenti;
- Pārmērīgas koncesionāra privilēģijas/tiesības;
- Cenu kontroles nodošana koncesionāram.

Projekta būvniecības cikls:

- Aizkavēta zemes iegūšana;
- Lēna un traucēta projekta būvniecības attīstība;
- Nepietiekama projekta uzraudzība;
- Publiskā sektora pārstāvju aizkavēti apstiprinājumi un darbības;
- Izmaksu pārsniegums;
- Koncesionāra darba zema kvalitāte;
- Koordinācijas trūkums ar paralēlu projektu projekta būvniecības laikā;
- Vāja projekta kompānijas vadība;

Projekta ekspluatācijas cikls:

- Satiksmes noslodze zemāka nekā plānots;
- Patērētāju/ tirgus uzticības kritums;
- Projekta nespēja konkurēt tirgū;
- Neefektīva biznesa stratēģija;
- Negatīva attieksme no publiskā sektora pārstāvjiem problēmu risināšanā;
- Nesaskaņas starp publisko un privāto partneri;
- Nepamatota/neatbilstoša samaksas/cenas noteikšanas stratēģija;
- Tiesvedība partneru konflikta dēļ.

#### 6.4. Citi neveiksmīgi projekti

##### **Transantiago – Čīle<sup>31</sup>**

Čīles galvaspilsētas transporta mezgla sistēma Transantiago ir labs piemērs tādām PPP projektam, kas nav izdevies. Bija jāveic būtiskas izmaiņas projektā.

Transantiago sistēmai pamatā projektā bija plānots – pilnveidot un uzlabot autobusu pārvadājumus, attīstīt metro sistēmu un integrēt abas sistēmas.

Lai gan plāns sākotnēji šķita ideāls, izpilde realitātē neatbilda. Galvenās problēmas ar ko saskarās bija:

- Starpaģentrū koordinācijas trūkums. Tik lielas sistēmas pārbūve prasīja vairāku valdības iestāžu iesaisti.
- Aģentūru iejaukšanās. Piemēram, metro pārstāvji bija ieinteresēti metro paplašināšanā un tarifu noteikšanā, uzvarēja diskusijās komitejā un ieguva vairāk līdzekļus metro paplašināšanai.
- Tradicionālo transporta industriju opozīcija. Viņi nebija ieinteresēti plānotajos pārveidojumos. Viņi veidoja bloķēšanu, lai izdarītu spiedienu uz valdību. Nekādas prioritātes viņiem netika dotas, tomēr dažās koncesijās atļāva lietot esošos autobusus, kas rezultējās izpildes problēmās vēlāk.
- Liela reorganizācija sabiedriskajam transportam galvaspilsētā. Maršrutu reorganizācijai bija tehniskas problēmas. Tas prasīja daudz darba plānojot, lai sasniegtu labāko rezultātu un termiņi plānošanā tika kavēti un aizkavēja procesu.

<sup>31</sup> Transantiago, Chile: Attempts to fix a beleaguered system  
[https://www.globalmasstransit.net/templates/print\\_preview.html](https://www.globalmasstransit.net/templates/print_preview.html)

Tika sagaidīts, ka sakārtojot tīklu un sasaistot ar metro tiks iegūti labi rezultāti. Tomēr dažādas sistēmas komponentes, kā infrastruktūra, finansiālā administrācija, kontroles pasākumi bija vāji aprīkoti, lai saskartos ar izaicinājumiem, kas saistīti ar vienlaicīgu sistēmas palaišanu. Sistēma piedzīvoja problēmas, kā neatbilstoši satiksmes maršruti un apstāšanās vietas novedot pie kājām iešanas distances palielināšanās, zemu satiksmes biežumu, koordinācijas trūkumu transfēros un vājas atbalsta infrastruktūras transporta maiņas punktus.

Kļūdas tika novērotas arī pārāk optimistiskās prognozēs par autobusu pārvietošanās ātrumu. Nesakārtotā papildus infrastruktūra palēnināja ātrumu un radās kavēšanās (nebija atsevišķas joslas autobusiem, staciju trūkums, kur iegādāties biļetes pirms brauciena).

Visu procesu aizkavēja arī neskaitāmo atļauju nepieciešamība no vairākām valdības iestādēm. Līdz ar to dažādi elementi, kā autobusu pieturas, zīmes, signāli netika laikus pabeigti. Izveidotā infrastruktūra, lai atbalstītu satiksmes integrāciju bija nepietiekama.

Biļešu iegādes un apstiprināšanas sistēma netika pabeigta un testēta laicīgi un vairāki autobusi nebija atbilstoši aprīkoti, lai iegādātos biļetes un varēja braukt par brīvu.

Daži operatori nepiegādāja pakalpojumu kā sākotnēji noteikts, bet nebija neviena, kas nokontrolētu un panāktu atbilstību līgumam.

Lai gan valdība veica lielu kampaņu, lai apmācītu lietot iedzīvotājus jauno Transantiago sistēmu, informācija nerasniedz daudzus lietotājus, jo informācija nebija pielāgota sezonas kartes vajadzībām, līdz ar to sezonas kartes īpašnieki bija neapmierināti pirmajās uzsākšanas dienās.

Vēlāk sistēma sāka radīt uzlabojumus, bet bija atkarīga no lielām mēneša subsīdijām 30 milj. ASV dolāru vērtībā. Kā arī 2009.gadā tika paredzēti 1,1 biljons ASV dolāru Transantiago sistēmas nodrošināšanai/pilnveidošanai no 2009. – 2014.gadam. Valdībai nācās veikt ļoti daudzus papildus pasākumus, lai atrisinātu problēmas. Arī 2010. un 2011.gadā valdība veica dažādas darbības un ieguldīja līdzekļus, lai labotu kļūdas un pilnveidotu sistēmu.

### **Zagrebas notekūdeņu PPP<sup>32</sup>**

Zagrebas notekūdeņu iekārtu publiskās-privātās partnerības plāns, finansēts no Eiropas Rekonstrukciju un attīstības bankas (EBDR), gadiem ir ticis uzsvērts kā kaitīgs projekts, kas atļāvis privātajam sektoram iegūt milzīgu peļņu uz Zagrebas pilsētas un sabiedrības rēķina.

2016.gadā Horvātu publiskais prokurors uzsāka izmeklēšanu. Pretkorupcijas aģentūra USKOK arestēja un uzsāka izmeklēšanu pret sešiem cilvēkiem un vienu kompāniju, ko tur aizdomās par kriminālām aktivitātēm saistībā ar šo projektu. Lietā iesaistītie tiek apsūdzēti kukuļdošanā par darbības līgumiem un maksājumiem par darbiem, kas nekad netika veikti.

Arests ir pozitīvs solis uz priekšu, atklājot, kas ir aiz necaurspīdīgiem darījumiem saistībā ar notekūdeņu iekārtām. Kopumā koncesionārs ieguva lielu peļņu uz sabiedrības rēķina.

---

<sup>32</sup> Zagreb Wastewater Treatment Plant (CUPOVZ), Croatia <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/zagreb-wastewater-treatment-plant-cupovz-croatia>

Koncesionārs, Zagrebacke Otpadne Vode (ZOV), konstruēja un apsaimniekoja iekārtas, un saņēma nodevas no pilsētas par šo darbu veikšanu. Saskaņā ar valsts auditora informāciju, starp 2004.gada aprīli un 2006.gada beigām, Zagrebas pilsēta jau ir samaksājusi 75,5% no pamat fiksētajām izmaksām iekārtu konstruēšanai. Tas rada jautājumu, kāpēc PPP bija nepieciešams vispār, ja pilsētai bija pietiekoši naudas, lai samaksātu par konstrukcijām tik ātri. Liek aizdomāties arī tas, ka koncesionārs saņem milzīgu peļņu no projekta, un ikmēneša maksājumi no pilsētas turpināsies līdz 2018.gadam.

PPP nav "sudraba lode" publiskajai infrastruktūrai. Ir daudz slēpto izmaksu. Šī projekta kopējās izmaksas arī pieauga no 276 miljoniem eiro līdz 326,7 milj. eiro, bez jebkāda pārlicinoša iemesla un iekārtas tiek projektētas 1,5 milj. iedzīvotāju, lai gan Zagrebā ir apmēram 800 000. Ekspertu komisija, kas piedāvāja lētāku risinājumu, tika atlaista neņemot vērā viņu iebildumus.

Par spīti skaidri redzamiem projekta trūkumiem, 2001.gadā EBRD kompānijai apstiprināja 55 miljonus eiro vērtu aizdevumu projektam, ar nākotnes aizdevumu 115 miljoniem eiro no Vācijas *Kreditanstalt für Wiederaufbau* (KfW).

Pat ar lielām iesaistītām izmaksām, izmantotais tehniskais risinājums nestabilizēja situāciju attiecībā uz kanalizācijas problēmjautājumiem.

### **D1 automaģistrāle, 1.fāze, Slovākija<sup>33</sup>**

Strīdi par D1 automaģistrāli nāca no divām pusēm: pirmkārt, PPP kritiķi teica, ka tas esot pārāk dārgs, un otrkārt projekta attīstītājs izvēlējās nesekot rekomendētajam maršrutam, kas tika novērtēts Vides Ietekmes Novērtēšanas procesā, tā vietā izvēloties maršrutu, kas varētu ietekmēt Nature 2000 teritorijas. Projektu finansēja abas EBDR un EIB, bet pēc sabiedrības pieprasījuma Eiropas Komisija izskatīja projektu un nespēja dot skaidrību vai EIB var turpināt finansēt projektu. Finanšiālais noslēgums aizkavējās un 2010.gada vasarā, jaunā Slovāku valdība, kas bija kritizējusi projektu, nolēma nepiešķirt līdzekļus tālākai projekta attīstībai. PPP sabruka.

### **Francijas ūdens koncesijas<sup>34</sup>**

Privātās ūdens koncesijas Francijā tiek pieaugoši kritizētas, kas rezultējās tajā, ka ūdens piegādi vairākās pilsētās pārņēma atkal pašvaldības, tai skaitā arī Parīzē. Francija, kas ir mājas lielākajām ūdens kompānijām pasaulē – Veolia un Suez – ir zināms kā centrālā vieta privātajām ūdens koncesijām, kuru kontrolē ir liela daļa ūdens apgādes kopš 19.gs.

Tomēr pēdējos gados pieauga kritika, sākot ar korupcijas skandālu Grenoblē, kas noveda pie tā, ka pašvaldība pārņēma ūdens piegādi 2001.gadā. Tam sekoja tālāka pārņemšana pašvaldības kontrolē vairākās pilsētās, tai skaitā arī Parīzē (pašvaldība atsāka ūdens menedžmentu 2010.gada janvārī). Līgumi netika pagarināti.

Šai tendencei bija daudzsološs sākums – ūdens tarifi samazinājās par 8%.

Šo situāciju ir pētījuši vairāki pētnieki un institūcijas.

<sup>33</sup> D1 motorway, Phase 1, Slovakia <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/d1-motorway-phase-1-slovakia>

<sup>34</sup> French water concessions <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/french-water-concessions>



## Sofijas ūdens koncesijas, Bulgārija<sup>35</sup>

2000.gadā 25 gadus ūdens koncesijas līgums Bulgārijas galvaspilsētai Sofijai tika piešķirts *Sofiyska Voda*, kas tajā laikā bija īpašumā Apvienotās Karalistes *United Utilities*, SIA *International Water* no ASV un Itāļu Edison SpA.

Neskatoties uz lielo atbalstu no Eiropas Rekonstrukcijas un Attīstības bankas (EBRD), ar mērķi uzlabot pārvaldību un paaugstināt standartus projektam, 2009.gadā (ātrākais kad šādu informāciju varēja atrast), ūdens zudumi vēl joprojām bija 58% un lielākā daļa Sofijas iedzīvotāju uzskatīja, ka ūdens ir nedzerams.

2010.gadā 77,1% no daļām nopirka Francijas liela ūdens kompānija Veolia, bet pārējās 22,9% daļas piederēja pašvaldībai.

## M1/M15 un M5 automaģistrāle, Ungārija<sup>36</sup>

Viens no vislabāk zināmajiem piemēriem par neizdevušos PPP projektu. Šis ir viens no retajiem gadījumiem, kad viss pieprasījuma risks ir transferēts uz privātā sektora koncesionāru, bet projekts M1/M15 beidzās ar to, ka pilnībā tika pārņemts no valdības puses, kas skaidri parādīja, ka publiskais sektors beigās uzņemas visu risku, jo nevar atļauties, ka projekts tiktu apturēts. M1/M15 tika strukturēts kā Projektē – Uzcel – Finansē – Darbojies, bet satiksmes noslodze izrādījās par 50% mazāka nekā prognozēts un nodevu sistēma nenodrošināja izmaksu segumu. Projekta nomnieki, ieskaitot EBRD banku, atteicās finansēt noslēguma fāzi M15 sekciju. Gala rezultātā projektu pārņēma valdība 1999.gadā.

Līgums par M5, kas savienoja Budapeštu ar Ungārijas Serbijas robežu un daļēji tika finansēts no EBRD bankas, tika parakstīts 1994.gadā kā 35 gadus garš koncesijas līgums. 1995.gadā līgums tika modificēts, jo investori neticēja prognozētajai satiksmes noslodzei, kas noveda pie valsts garantiju piešķiršanas. 1997.gadā, pāris mēnešus pēc automaģistrāles atvēršanas, bija skaidrs, ka satiksmes noslodze ir zemāka nekā prognozēts, galvenokārt tādēļ, ka blakus bija pieejams nenodevu ceļš. Nākotnes sarunas noveda pie tā, ka koncesionāri neuzņemas noslodzes risku un noteica, ka jānopelna 12%. 2004.gadā jauns līgums tika noslēgts ar valsts Automaģistrāļu menedžmenta kompāniju iegūstos 40% daļas.

Šis piemērs rāda, ka Centrālā un Rietumeiropa ir pārāk steidzīgas ceļot automaģistrāles, kur tām nav skaidrs pamatojums, un sapratnes, ka PPP ceļu projekts nevar būt veiksmīgs bez būtiska atbalsta no valsts, graužot galveno iemeslu, lai slēgtu PPP līgumu.

Galvenās problēmas bija – vāji plānots projekts ar zemākiem nekā plānots nodevu ieņēmumiem; pilnīga nespēja transferēt risku privātajam sektoram.

## Horvātu automaģistrāle Bina Istra un Zagreb-Macelj<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Sofia Water Concession, Bulgaria <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/sofia-water-concession-bulgaria>

<sup>36</sup> M1/M15 and M5 motorways, Hungary <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/m1m15-and-m5-motorways-hungary>

<sup>37</sup> Croatian motorways: Bina Istra and Zagreb-Macelj <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/croatian-motorways-bina-istra-and-zagreb-macelj>

Šie ir vienīgie divi PPP automaģistrāļu projekti Horvātijā. Divi koncesijas līgumi tika noslēgti ar vienīgo pretendentu, kas radīja bažas, ka tas spēs piedāvāt labāko ieguvumu, ko ir protams grūti pierādīt, jo netika veikta šī aspekta izvērtēšana, un šobrīd to ir ļoti grūti noteikt.

Konsultāciju kompānija Atkins Consultant norāda uz projekta vājo kvalitātes garantiju sistēmu koncesionāra ieguldījumiem nodrošināt atdevi no ieguldījumiem un ieguvumus lietotājam.

Abos gadījumos Horvātu valdībai bija 49% no kompānijas, un valsts atbalsta projektu gadījumā, ja satiksmes noslodze nokrīt zem noteikta līmeņa. Papildus tam, projekta finanšu pakete būtiski balstīja uz Horvātijas valdības atbalstu, kas garantēja parāda apkalpošanu projekta īpašniekiem, neskatoties uz to kā plāns tiek izpildīts. Tādējādi ļoti mazs risks tika transferēts uz privāto sektoru.

Valdības iesaiste koncesionāru kompānijā nozīmē valdības aizņēmumus un tādējādi pieaugumu publiskā sektora parādam.

Galvenie trūkumi – konkurences trūkums, riska transfēra neesamība un iztrūkstošs novērtējums vai atdevi ir ieguldījumu vērti (*value for money*).

### **Place of Art Budapešta, Ungārija<sup>38</sup>**

Budapeštā nebija neviena koncertzāle, kas atbilstu starptautiskiem standartiem un galvenokārt dēļ neesošiem valsts budžeta līdzekļiem tik nolemts īstenot šo kā PPP projektu. Ne pirms ne pēc līguma parakstīšanas netika veikta nekāda ietekmes analīze (t.sk ekonomiskās kalkulācijas), kā rezultātā informācija par ieguldījumiem bija mainīga. Place of Art, tika celta kā PPP, kur no valsts puses pārstāvēja Izglītības un Kultūras ministrija, sākums bija 2000.gadā.

Galvenie trūkumi projektam bija – slikta plānošana, kas noveda pie termiņu kavējuma; vāja atdevi no ieguldītajiem līdzekļiem (*value for money*); sankciju neesamība par uzdevumu neizpildi; neskaidra maksājumu struktūra.

Sākotnējais līgums nebija īsti PPP, bet gan kā finanšu līzings. Saskaņā ar plānu, investīcijas tika veiktas ne tikai no privātā partera bet arī no Kultūras un Izglītības ministrijas. Valstij būtu jāatmaksā attīstības izmaksas 125 milj. eiro apmērā ar 10 gadu nomas līgumu. Pati darbība un ēkas profesionālā vadīšana bija ārpus līguma un kā valsts atbildība.

Projekta ieviešanas laikā valsts iniciēja izmaiņas PPP līgumā. Balstoties uz sākotnējo līgumu nebūtu nekādu iespēju saņemt no Eiropas Savienības apstiprinājumu, ka šie līdzekļi ir ārpus bilances, jo ne pieprasījuma risks, ne pieejamības risks nebija transferēts uz privāto partneri. Izmainītajā līgumā valsts uzņēmas 30 gadus garu līgumu 10 gadu vietā. Tas nozīmēja pakalpojumu pirkšanu un attīstības izmaksu atgriešanu, nosedzot parāda apkalpošanu un nodrošinot ienākumus investoram.

Kopējā vērtība, ko valsts beigās samaksāja bija 827 milj. eiro, lai gan sākotnēji tas būtu izmaksājis 175 milj eiro (pirmo līgumu) un neto pamatvērtība 215 milj. eiro (sākotnējā 148

---

<sup>38</sup> The Palace of Arts, Budapest, Hungary <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/palace-arts-budapest-hungary>

milj. eiro). Neskatoties uz ievērojamiem papildus izdevumiem un pārveidoto plānu, Eurostat uzskatīja ka tās ir valsts investīcijas tādējādi budžeta deficīta pieaugums bija neizbēgams.

Valsts audita birojs par projektu izsakās šādi: "projekts noveda pie multifunkcionāla kultūras objekta. Tai pat laikā neatbilstoša sagatavošana un veiktās līguma izmaiņas kopumā negatīvi ietekmēja efektivitāti projektam. Uzturēšana un darbības nodrošināšana projektam 30 gadu periodā prasa valsts budžeta līdzekļus 1,3 miljoni eiro apmērā. Nākotnē investori turpinās pelnīt uz to, ka palielināsies viņu īpašumu vērtība, kas atrodas blakus šai ēkai. Balstoties uz līgumu arī darbības ēkā 30 gadus veiks investors. Tai pat laikā nodevas par pakalpojuma pieejamību līgumā nav detaļās noteiktas, ja nav noteikts detalizēti specifiskās izmaksas un plānotais daudzums, tad pamatojumu nodevām nevar pārbaudīt. Līdz ar to nav saprotams, kur tiek izlietota valsts nauda, kā arī nav nekādu sankciju noteiktu līgumā par neatbilstošu projekta realizēšanu."

### **Arēna Zagrebā, Horvātija<sup>39</sup>**

Arēna "Zagreb" ir lielākā sporta halle Horvātijā ar kopējo platību 90500 kvadrātmetru. Tā tika atvērta 2009.gada sākumā un jau 2009.gada jūnijā kompānijas kopējais parāds bija 600000 eiro. Lai segtu sākotnējās aizdevuma izmaksas, arēnai būtu jābūt aizpildītai 212 dienas gadā, kas rezultātā nebija reāli.

Projektu realizēja Horvātijas valdība, Zagrebas pašvaldība un privātā partnera konsorcijs Ingra-TriGranit. Zagrebas pilsēta un Horvātijas valsts atbilstoši līgumam maksāja Ingra 7,2 milj eiro gadā plus 300 tūkst. eiro par uzturēšanu, 28 gadus, kas kopumā veidotu 210 milj. eiro.

Galvenie projekta trūkumi – nevajadzīgs projekts; pārvērtēti ienākumi; vāja ieguldījumu atdeve (value for money); slogs valsts budžetam; izmaksu pieaugums.

Ingra investēja 89 milj. eiro arēnas būvniecībā un dibināja kompāniju Lanište, kas līguma periodā atbild par uzturēšanu. Līdzekļi tiek maksāti no Zagreb Holding (Zagrebas pilsētas pašvaldības kompānija), kura tikai transfarē naudu, ko saņēmuši šim mērķim no Zagrebas pilsētas un Horvātijas valdības.

2010.gadā uzturēšanas izmaksas pieauga 4 reizes nekā paredzēts līgumā (1,2 milj eiro). Ingra sūdzējās, ka līgums atļauj veikt izmaiņas uzturēšanas izmaksās, jo tās ir atkarīgas no apmeklētāju skaita arēnā. Līdz ar to palielinot maksājumus par uzturēšanu par 20 milj. eiro.

2010.gada beigās, Ingra pieprasīja it kā parādu no Zagreb Holding 6,4 milj eiro apmērā. Tādēļ Ingra nolēma aizvērt arēnu no 2011.gada 1.janvāra un, lai atvērtu pieprasīja vismaz 4 milj. eiro. Zagreb Holding norādīja, ka neesot spējīgi segt šādas izmaksas, jo neesot saņēmuši pietiekamus līdzekļus no pašvaldības un valsts.

Tā kā būvniecība tika finansēta no BKS bankas Klagenfurt Austrija, līgums deva tiesības bankai pārņemt arēnu, ja nav veiktas trīs iemaksas.

Pilsēta paziņoja, ka pārpirks arēnu. 2011.gada janvāra beigās Zagrebas pilsēta un Zagreb Holding pārņēma Ingra parādu. Tomēr Zagrebas finanšu departamenta direktors Slavko Kojic teica, ka arēna ir pārāk dārga un ka varētu būt uzcelta par 1/3 no kopējām izmaksām.

---

<sup>39</sup> Arena Zagreb, Croatia <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/arena-zagreb-croatia>

## Maskavas – Sanktpēterburgas automaģistrāles daļa 15-58 km.<sup>40</sup>

Šis projekts ir labi zināms dēļ konflikta par ceļa posmu caur Khimki mežu. Šis projekts tika plaši izsludināts kā pirmais PPP projekts Krievijā.

Pārsteidzoši maz ir zināms par iesaistīto privāto kompāniju Ziemeļ - Rietum Koncesionāru Kompāniju (NWCC), kurai Krievijas valdība un ceļa lietotāji samaksās 1,3 miljardi eiro 30 gadu līguma periodā.

2011.gadā Bankwack veica izmeklēšanu un atklāja, ka kompānija ir saistīta ar ofšoru, oligarhiem un tur darbojas Putina draugs Arkady Rotenberg.

Galvenās problēmas – aizdomas par korupciju; ofšors; vides konflikts; vājš ieguldījumu atdeves vērtējums; konkurences trūkums.

2008.gadā NWCC kompānija tika pasludināta par uzvarētāju konkursā, kur tā bija vienīgā, kas kvalificējās nosacījumiem. Šis fakts uzreiz jau ir kā brīdinājuma signāls, jo tirgus konkurence ir vieds, kas palielina ieguldījumu atdeves vērtību publiskajam sektoram no PPP projekta. Neskatoties uz to projekts turpinājās. Stingra opozīcija par maršruta izvēli noveda tikai pie pagaidu pārtraukuma. Maršruts, kas veda caur Khimki mežu netālu no Maskavas, izsauca protestus. 2010.gada augustā, pēc intensīva protestu mēneša un vardarbības pret protestētājiem, prezidents Medvedevs noteica pagaidu pārtraukumu projektam un veica sabiedrības uzklauššanu. Pārrunas netika nekur publicētas un valdība atsāka projektu kā sākotnēji plānots, kas bija pret jebkādu loģiku, jo arī bija pretrunā ar neatkarīgu vērtētāju pētījuma novērtējumu, kas publicēts 2011.gada februārī, kur bija novērtēts, ka maršruts ir visnezdevīgākais no visām alternatīvām. Galvenokārt tas tika darīts privātā partnera interesēs. Iemesli – ieguvums lidsabiedrības kompānijai; Putina draugs Arkady Rotenberg; intereses īpašumu attīstībā Khimk mežā; nelegāla Khimk meža statusa maiņa.

## Austrālijas neizdevušies PPP

Neskatoties uz sakārtoto likumdošanu un risku aprēķināšanu, vērtēšanu, kas lasot un pētot liekas pat ideāla, tomēr ir atrodama arī pretrunīga informācija. Arī šķietami sakārtotajā Austrālijā PPP jomā gadās projekti, kas ir ar nelabvēlīgu fiskālo ietekmi valdībai.

### Veselības aprūpe<sup>41</sup>

Savā veidā privatizētām (PPP projekti) slimnīcām ir arī vēsture Austrālijā, kas nav izdevušies projekti. Eksperti ir novērtējuši, ka apmēram 50% nav izdevušies (Duckett, Stephen. *"Public-privaten hospital partnerships are risky business" The Conversation*).

Port Macquairie Base slimnīca (New south Wales), La Trobe reģionālā slimnīca (Viktorija), Queensland ST Vincent's slimnīca (Robina) visas valdība atpirka par nodokļu maksātāju līdzekļiem dēļ kļūdaina menedžmenta ar privāto operatoru.

<sup>40</sup> Moscow – St. Petersburg motorway section 15-58 km: A deal involving tax havens and poor value for money <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/moscow-st-petersburg-motorway-section-15-58-km-deal-involvi>

<sup>41</sup> Public-Private Partnership Facts at a Glance <http://www.nswnma.asn.au/wp-content/uploads/2013/09/PPP-Factsheetv3.pdf>

Fiona Stanley slimnīca (Rietum Austrālijā), pārvaldīta no privātā uzņēmuma Secro, cieš no problēmām, izmaksājot nodokļu maksātājiem miljoniem dolāru. Valdība paziņoja, ka tā grasās noņemt Secro no galveno medicīnisko pakalpojumu sniegšanas un pārliks šos darbus atpakaļ uz veselības dienestu. Parlamentārā komiteja ir izlaidusi ziņojumu, ka slimnīcai jau ir 330 miljoni dolāru pārtērējusi budžetu no kuriem 52,7 miljoni ir tikuši Secro kompānijai.

Queensland valdība ir pārskatījusi iespēju privatizēt visu Sunshine Coast University slimnīcu, norādot, ka privātais sektors nevar nodrošināt publisko pakalpojumu par atbilstošām izmaksām.

Joondalup Health Campus (Rietum Austrālijā), pārvalda Ramsay Health kompānija, uz kuru politiķi atsauca kā uz spīdošu piemēru par veiksmīgu PPP projekta slimnīcu, kuru pārvalda privātais uzņēmums. Galvenais iemesls kāpēc kompānija to dara, ir lai gūtu peļņu saviem akcionāriem, kas ir ārpus publiskā sektora. NSWMA (māsu un vecmāšu apvienība) uzskata, ka peļņai būtu pilnībā jābūt pieejamai publiskās veselības nodrošināšanai nevis akcionāriem. Joondalup iedzīvotāju skaits ir 152 401, bet Northern Beaches slimnīcai būs jā rūpējas par 427 910 (gandrīz trīskāršu) iedzīvotāju skaitu, ko plānots palielināt par 15,3 procentiem līdz 2025. gadam. Vai uzņēmums var saprast veselības vajadzības augošajam iedzīvotāju skaitam?

Austrālijā ir pasaules līmeņa publiskā veselības sistēma:

- Kad Port Macquarie Base slimnīcu sāka pārvaldīt privātā kompānija, izmaksas bija par 20% augstākas nekā līdzīgā slimnīca, ko pārvaldīja publiskais sektors.
- Tai pat laikā, tajā pašā slimnīcā salīdzinot ar līdzīgām publiskā sektora pārvaldītajām slimnīcām plānveida ķirurģijas gaidīšanas laiks bija divreiz lielāks nekā valstī vidēji un bija valsts vissliktākā slimnīca izpildes rādītājos.
- Austrālijas vispārējā veselības aprūpe ir viena no labākajām OECD valstīs.
- Austrālijā kopējie izdevumi veselības aprūpei ir 8,9% no IKP, kas ir mazāk nekā OECD vidēji (9,4%).
- Izteiktā privatizācija veselības sektorā neuzlabos efektivitāti, bet tikai paaugstinās cenas kopumā.

### Ceļu projekti<sup>42</sup>

Austrālijā mēdz neizdoties ceļu PPP projekti dēļ pārāk optimistiskām noslodzes prognozēm. Airport Link maksas ceļš Brisbanē (2012.gadā). Šī ceļa uzturētājs ir apturējis darbību, kas rada spekulācijas par kompānijas finanšu nākotni, dēļ zemākām nekā sākotnēji prognozēts satiksmes noslodzēm. Ceļa noslodze nav pat 50% no sākotnēji plānotā. Profesors Jons Goldgergs uzrakstīja 24 lappušu garu analīzi par projektu, un secinājumi ir bēdīgi. Kompānija, kas pārraudzīja 4,8 miljoni dolāru vērtu projektu saskaras ar neizbēgamu finanšu bankrotu. Nepareizas satiksmes prognozes, vāja naudas plūsma un nepārvaldāms parāds veicinās bankrotu. Līdzīgu situāciju piedzīvoja River City Motorway group, kas sabruka ar aptuveni 1,4 miljoni dolāru lielu parādu gadu pēc Brisbane's cross-river Clem7 tuneļa atklāšanas 2010.gadā.

Prof Goldberg, kas strādājis kā vecākais pētnieks CSIRO 30 gadus uzskata, ka PPP konceptam Austrālijā ceļu jomā ir jākalpo kā brīdinājums, ka ir saistība ar ļoti augsta riska investīcijām. Investori ir ieguldījuši vairāk nekā 23 miljonus dolāru kopš 1994.gada maksas ceļos, bet ienākums pašu kapitālā ir mazs vai negatīvs katrā gadījumā.

<sup>42</sup> Another Australian PPP fails – will we learn from it?

<https://www.greatauckland.org.nz/2012/11/13/another-australian-ppp-fails-will-we-learn-from-it/>

Sidnejas Cross City tunelis<sup>43</sup> - 2,1 km dubultais braukšanas tunelis, noslēgts kā 30 gadus koncesijas PPP, ar izmaksām 1 miljards Austrālijas dolāru (2005.gadā) tiek pārskatīts administrācijā otro reizi dēļ neapmaksāta nodokļa valdībai. Tika dota iespēja kādai citai kompānijai pārņemt projektu.

Melbourne City link<sup>35</sup> (2000.gads 2,2 biljonu \$) – piedzīvoja finansiālas grūtības dēļ pārāk optimistiskām prognozēm.

Melbourn East link<sup>35</sup> (2008.gads 2,5 biljoni\$) – pirmajos sešos darbības mēnešos piedzīvoja zaudējumus 93 milj. \$. 2010.gadā ceļš tika pārfinansēts un prognozes precizētas.

Sydney Lane Cove tunnel<sup>35</sup> (2007.gads 1,1 biljons \$) – 2010.gadā tunelis nonāca apsaimniekošanā (*receivership*) un tika pārdots citai kompānijai. Šis projekts tiek izskatīts tiesā, jo konsultantu kompānija bija devusi pārāk optimistiskas prognozes (sākotnējā prognoze bija 100 tūkst. Dienā, bet realitātē bija 22 tūkst.).

## Apvienotā Karaliste (AK)<sup>44</sup>

### Izglītība.

Edinburgh skolu projekts. Skotijā ir lielāki izdevumi PPP projektiem uz vienu iedzīvotāju nekā citos UK reģionos. Sociālās un finansiālās izmaksas PPP projektam parādījās Edinburgā 2016.gadā, kad ķieģeļu apdare no Oxfanges sākumskolas sabruka vētras laikā. Labi, ka tas notika brīvdienās un neviens bērns necieta. Būvniecības firmai (Miller Construction), kas bija PPP partneris Edinburgh skolām, tika atļauts pašsertificēt "self – certify", ka ēka atbilst pašvaldības drošības standartiem, bez būvniecības inspektora pārbaudes. Viņu steiga pabeigt projektu ar minimālām izmaksām, celtnieki aizmirsa būtiskus sienu saites, kas nepieciešamas ēkas strukturālai sasaistei. Pēc šī gadījuma tika apsekotas Edinburgas skolas un rezultātā 17 PPP projektos celtās skolas tika slēgtas dēļ defektiem, ko konstatēja inspektori. Secinājums ir ka caur PFI grib gūt peļņu, bet domāt par kvalitāti negrib.

### Tilts

Isle Skye maksas tilta izpirkšana. Maksas tilts sasaista Isle un Skotijas kontinentālo daļu. Tas bija pirmais AK PPP projekts, kur privātā partnera ienākumi bija no tilta izmantošanas maksas nevis caur valdības atmaksām. Tilts tika atklāts 1995.gadā ar kapitāla izmaksām 48,8 miljoni dolāru. Ļoti liela izmantošanas maksa 14,25 dolāri par kilometru, noveda pie lieliem protestiem no sašutušajiem vietējiem iedzīvotājiem, 500 arestu un 130 notiesāto par atteikšanos maksāt nodevu. 2004.gada decembrī Skotija valdība atpirka tiltu no Amerikas bankas pa 33,8 miljoniem. Nodevās kontraktors saņēma 41,6 miljonus dolāru kamēr bija īpašuma, lai gan ekspluatācijas izmaksas bija 4,4 miljoni.

### Apvienotās karalistes (AK) slimnīcu PPP projekti<sup>45</sup>

Laka posmā no 1997.gada līdz 2010.gadam Anglijā tika noslēgti 102 PPP projekti veselības jomā (vai PFI – privātā finansējuma iniciatīvas), salīdzinājumā ar 35 publiskā sektora finansētiem kapitāla ieguldījuma projektiem veselības nozarē. Papildus tam vēl 45 PPP līgumi šajā periodā tika noslēgti Ziemeļīrijā, Skotijā un Velsā.

<sup>43</sup> WHY PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS DON'T WORK [http://www.world-psi.org/sites/default/files/rapport\\_eng\\_56pages\\_a4\\_lr.pdf](http://www.world-psi.org/sites/default/files/rapport_eng_56pages_a4_lr.pdf)

<sup>44</sup> The UK's PPPs Disaster - Lessons on private finance for the rest of the world [http://jubileedebt.org.uk/wp-content/uploads/2017/02/The-UKs-PPPs-disaster\\_Final-version\\_02.17.pdf](http://jubileedebt.org.uk/wp-content/uploads/2017/02/The-UKs-PPPs-disaster_Final-version_02.17.pdf)

<sup>45</sup> UK hospital PPPs <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/uk-hospital-ppps>

Projekti pārsvarā ietvēra jaunu slimnīcu celtniecību vai retos gadījumos veco atjaunošanu kopā ar darbības nodrošināšanu nemedicīniskiem pakalpojumiem kā ēdināšana, uzturēšana un veļās mazgāšana.

Pieejamība bija jau problēma pirms krīzes. Pieejamības nodevai, kas bija jāmaksā Nacionālajam veselības servisam (NHS) projekta kompānijai bija būtiska ietekme uz NHS, jo maksājumi bija nepietiekami finansēti no valdības, kas uzskatīja, ka NHS ir jāsamaksā izmaksu atšķirība caur efektivitātes uzlabošanu. Viens no rezultātiem bija, ka Angļu NHS slimnīcu kapacitāte kritās par 73882 gultām (par gandrīz trešdaļu) laika periodā no 1992 līdz 2010.gadam.

2010.gadā tika ziņots, ka projektos, kur kapitālās izmaksas ir 11,3 biljonu GBP (14 biljoni EUR), NHS ir jāatmaksā atpakaļ līguma laika periodā 65,1 biljons GBP (80,7 biljoni EUR), ieskaitot uzturēšanu, tīrīšanu un ēdināšanu. Ikgadējais maksājums kopā 1,25 biljoni GBP (1,5 biljoni EUR) 2010.gadā un lēnām pieaug līdz 2030.gadam 2,3 biljoni GBP (2,85 biljoni EUR) ar pēdējo maksājumu 2048.gadā. AK valdība bija noteikusi NHS mērķi ietaupīt 15-20 biljonus GBP 2013 – 2014.gadā paaugstinot efektivitāti. Tai pat laikā PPP ir izolēti no ietaupījumu veikšanas, jo ir juridiski saistošs līgums, un NHS tiek atstāts meklēt citus ceļus, lai "savilktu jostas". Tā vietā, lai pārskatītu līgumus, 2012.gada februārī Veselības departaments paziņoja, ka septiņām NHS slimnīcām ar augstām PPP saistībā, tiks sniegta palīdzība līdz 1,5 biljoniem GBP 25 gadu garumā, lai palīdzētu segt saistības.

Tātad galvenie trūkumi:

- Valsts budžeta pieejamība;
- Zema ieguldījumu atdeve (value for money);
- Samazinājums veselības pakalpojumu nodrošināšanā;
- Neelastīgi līgumi, radot papildus darbus.

#### Piemēru analīze.

Cumberland slimnīca, Carlisle. Dēļ kļūdaina un neobjektīva novērtējuma, jaunās slimnīcas izmaksas gandrīz dubultojās iepirkuma procesa laikā un ikgadējās kapitāla izmaksas pieauga no 3,55 miljoniem GBP līdz 7 miljoniem GBP. Šī ir arī viena no septiņām slimnīcām, kurai sniedz papildus palīdzību no valdības, lai segtu PFI saistības.

Walsgrave slimnīca, Coventry. Sākotnēji tika plānots renovēt slimnīcu ar izmaksām apmēram 30 miljoni GBP (37 milj. EUR), bet lai padarītu projektu vairāk pievilcīgu privātajiem investoriem, tika nolemts nojaukt un uzcelt jaunu ārpus pilsētas centra, ar gala izmaksām 400 milj. GBP (494 EUR). No 2005 – 2007.gadam vismaz trīs nodaļas tika slēgtas un darbinieki atlaisti, lai segtu neparedzētas izmaksas.

*North Durham Acute* slimnīca. Publiskā sektora aprēķinātais salīdzinājums rādīja, ka 30 gadu garā periodā publiskās investīcijas ir efektīvākas nekā PPP, bet lai PPP būtu tik pat izdevīgs kā publiskās investīcijas nepieciešami 60 gadi. Plānošanas periodā, lai būtu PPP projekts, gultu skaits tika samazināts no 798 līdz 454 un lai samazinātu izmaksas, kas segtu pieejamības nodevu, vairākas kvalificētas māsas tika aizstātas ar nekvalificētiem veselības aprūpes asistentiem.

Royal Edinburgh slimnīca. Mājvieta problēmu pārpilnībai: augstas izmaksas, neobjektīvs publiskā sektora salīdzinājuma novērtējums, 24% mazāk gultu nekā iepriekšējai slimnīcai. It kā ar to nebūtu gana, 2012.gada aprīlī, maijā privāto īpašnieku apvienība tika smagi kritizēta,

par atļauju enerģijas padevi samazināt uz pusi, bet darbības turpinājās kā teātrī, atstājot ķirurgus darbojoties ar lukturīti vienā no gadījumiem.

Royal Liverpool un Broadgreen slimnīca. Neskatoties uz to, ka tika pielietots subjektīvas novērtēšanas metodes, novērtētājs spēja vien noteikt 0,03%, ka PPP būs lētāks nekā publiskās investīcijas, iepērkot projektu tradicionālā veidā.

Norwich and Norfolk slimnīca. Pārvietota ārpus pilsētas, jaunajā slimnīcā tika samazināts gultu skaits, un bija skandaloza pārfinansēšanas shēma, kas beigās veicināja AK valdībai mainīt pārfinansēšanas noteikumus.

Queen Alexandra. Mēģinot samaksāt ikgadējās ekspluatācijas izmaksas apmērām 40 milj GBP, slimnīca samazināja gultu skaitu par 100 un samazināja 700 darba vietas.

Carderdale Royal slimnīca. Tā ir slimnīca, kas būvēta kā PPP projekts. Sākotnējās sagaidāmās izmaksas bija plānotas 42,5 miljoni dolāru, tās gandrīz dubultojās līdz 81 miljonam dolāru līdz laikam kamēr slimnīca tika uzcelta. Saskaņā ar līguma nosacījumiem, pašvaldības veselības dienestam ir jāmaksā 390 miljoni dolāru 30 gadu laikā privātām kompānijām, lai nosegtu pamatparādu un procentu maksājumus. Kontrastam, ja valdība būtu aizņēmusies naudu pati ar 5% likmi, tad izmaksas būtu bijušas 30 gados 159 miljoni dolāru, līdz ar to pārmaksājot 150%. Lielie maksājumi noveda pie krīzes pašvaldības veselības dienestu, līdz ar to nācās slēgt vienā no slimnīcām - negadījumu un neatliekamās palīdzības punktu, kas noveda pie plašām demonstrācijām un cilvēku neapmierinātības. Šī līguma nosacījumos ir noteikts, ka parāds un procenti jāsamaksā 30 gadu laikā. Kopumā publiskais sektors šajā gadījumā īpašumā iegūs aktīvu tikai pēc 60 gadiem.

Hexham PFI līguma izpirkšana. Katastrofāla pieredze UK ir bijusi tāda, ka publiskajam sektoram ir nācies pārņemt projektu, lai mazinātu negatīvo ietekmi un izmaksas. 2014.gadā Northumbria NHS (publiskā sektora iestāde atbildīga par veselības pakalpojumiem atbilstošajā reģionā) aizņēmas 142,5 miljonus dolāru no pašvaldības, lai samaksātu privātajam līgumslēdzējam, kas uzcēla un pārvaldīja Hexham General slimnīcu caur PPP. Uzcēla pa 63,75 miljoniem dolāru, ar 32 gadu PPP līgumu, atmaksas cena būtu 311,4 miljoni dolāru līdz līguma beigām 2033.gadā. 142,5 miljoni tika kompensēti privātajai PPP kompānijai un vēl 4,4 miljoni gadā turpmākos 19.gadus. kopumā šādā veidā tomēr izdevās ietaupīt, jo valdība var aizņemties par zemākām likmēm.

#### Londonas metro PPP<sup>46</sup>

Londonas metro PPP tika kritizēts jau pašā sākumā dēļ tā augstajām izmaksām un lielo privāto uzņēmumu peļņu. Beigās, PPP tika izbeigts, kad konsorcijs nopirka Londonas publiskā transporta kompāniju. 1998.gadā AK valdība ierosināja modernizēt Londonas metro izmantojot PPP, un 2002. un 2003.gadā Londonas metro SIA parakstīja trīs 30 gadu garus līgumus ar Tube Lines un Metronet konsorcijs par līniju atjaunošanu un uzturēšanu.

Līgums bija atbalstīts ar aizdevumu 1,3 miljoni EUR apmērā no Eiropas Investīciju bankas. SIA Londonas metro, nodarbināja transporta sistēmu, kamēr inženierijas konsorcijs bija atbildīgs par infrastruktūras modernizāciju.

---

<sup>46</sup> London Underground PPP <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/london-underground-ppp>



Sākotnējās bažas bija par PPP līguma sarežģītību (tas ietvēra 135 atsevišķus līguma dokumentus ar vairāk kā 2800 lapām), ietekmi uz drošību, augstām izmaksām un lielu peļņu privātajām kompānijām, kuras uzņēmas mazus riskus.

Tomēr, neskatoties uz šķietami vieglu darījumu, 2007.gadā Metronet nonāca grūtības un valdības īpašumā esošā Londonas publiskā transporta kompānija pārņēma līgumu. 2009.gadā Tube Lines arī nonāca grūtības un pieprasīja papildus līdzekļus no valdības un 2010.gadā tika noteikts, ka Londonas publiskā transporta kompānija pārņems Tube Lines saistības, lai efektīvi pabeigtu PPP.

Šo "unikālo" projektu, kurš neizdevās ir vērtējuši neskaitāmi pētnieki un institūcijas.

### **Portugāles SCUT ceļu projekts<sup>47</sup>**

Nesen Portugālē viens PPP koncesijas līgums tika izskatīts šķērējtiesā kā atrisinājuma mehānisms. 2016. gadā Portugāles valdībai piesprieda samaksāt ievērojamu summu atbilstoši koncesionāra prasībai saskaņā ar finanšu bilances līdzsvara mehānismu. Šo nelīdzsvaru finanšu bilancē bija izraisījuši specifiski grozījumi likumos, kas tieši skāra konkrēto projektu. Tika noteiktas reālas nodevas konkrētajam SCUT ceļu projektam, kas rezultējās ieņēmumu kritumā. Koncesionārs iesniedza prasību tiesā. Izmaiņas likumdošanā var tik uzskatītas kā politiskais risks. Tikai specifiskas likumdošanas izmaiņas dod tiesības projekta kompānijai uz kompensāciju. Riski no izmaiņām galvenajos likumos tiek attiecināti uz projektu kompāniju. Šajā gadījumā uzvarēja koncesionārs.

## **7. Publiskās un privātās partnerības projekti pasaulē un to virzība nākotnē.**

### **Pasaules PPP projektu pārskats<sup>48</sup>**

Šis apskats ir vērsts uz tām valstīm kur PPP ir interesanti investoriem. Kopumā ir atlasītas 23 valstis, kas atbilstoši datubāzei [www.infrappworld.com](http://www.infrappworld.com) var prezentēt nozīmīgus darījumus 2016.gadā. Šobrīd Latīņamerika ir vispievilcīgākā investoriem (Brazīlija, Peru, Kolumbija, Meksika, Čīle, Paragvaja un Urugvaja ar stabiliem PPP projektiem).

### **Eiropa.**

Kopumā Eiropas PPP tirgus atbilstoši Eiropas PPP ekspertīzes centra datiem, ir samazinājies no 27 miljoniem eiro 2006.gadā līdz 15 miljoniem eiro 2014.gadā. kompānija InfraPPP uzskata, ka Eiropā būs divi tirgi, kas piedāvās nozīmīgas iespējas transporta PPP attīstītājiem: Vācija un Īrija. Citas valstis kā Nīderlande, Turcija un Lietuva arī piedāvā bagātīgus, bet plašākās jomās PPP projektus.

2015.gada maijā Vācijas valdība izsludināja plānus attīstīt 10 ceļu PPP projektus. Tiks remontēti un pagarināti apmēram 600 km ceļu. Aptuvenā ieguldījumu summa tiek plānota 100 miljoni eiro. 2016.gada janvārī valdība jau saņēma pieteikumus par diviem projektiem.

Līdzīgi, 2015.gada aprīlī Nacionālais ceļu departaments (NRA) Īrijā apstiprināja plānu uzsākt konkursu par 8 maksas ceļu izveidi realizējot to kā PPP. Kopumā tas iekļautu 230 km ceļu un

<sup>47</sup> The Public-Private Partnership Law Review - Edition 3 <https://www.thelawreviews.co.uk/edition/the-public-private-partnership-law-review-edition-3/1141276/portugal>

<sup>48</sup> Global Outlook PPP Projects 2016 [http://www.infrappworld.com/documents/reports/Global-Outlook-PPP-Projects-2016\\_file\\_114.pdf](http://www.infrappworld.com/documents/reports/Global-Outlook-PPP-Projects-2016_file_114.pdf)

aptuvenās investīcijas 1,53 biljoni dolāru, no kuriem privātais partneris plānots ieguldīt 1,04 biljoni dolāru.

Nīderlande nav pārsteigums, jo ir attīstījusi visaktīvāko PPP programmu pasaules mērogā un vairāki projekti tiek uzsākti katru gadu transporta, sociālās infrastruktūras un plūdu novēršanas sektorā.

Lietuvā arī ir ļoti aktīva ar vismaz 12 PPP projektiem – lidostas koncesija, vairāki cietumu projekti un ceļu projekti. Izskatās, ka Lietuva ir izvēlējusies labu laiku, lai veidotu, strukturētu, attīstītu un izsludināt šos projektus, tādējādi piesaistot “apetīti” no ārvalstu investoriem.

Turcija. Tiek sagaidīts, ka Turcija turpinās attīstīt mega projektus. Tiek plānots, tirgū nonāks tādi lieli projekti kā – Ankara – Nigde automaģistrāles PPP projekts (1,5 biljoni dolāru); Ankara – Kirikkale- Delice automaģistrāles projekts (825 milj. dolāru); un rietumu Antālijas lidlauka projekts.

### **Āfrika**

Labi strukturētu/veidotu PPP projektu trūkums ir galvenais ierobežojums, lai paplašinātu PPP pielietojumu. Lai gan vairākas valstis strādā, lai izveidotu pamatotus/stabilus PPP projektu plānus un nolīgst konsultantus, lai atbilstoši strukturētu PPP projektus. Tiek sagaidīts, ka Gana un Kenija sasniegs šo līmeni. Šobrīd Ganā ir sociālie un transporta projekti, Kenijā projekti starpnozaru sektoros, Nigērijā ir transporta un enerģijas projekti.

### **Āzija – Klusais okeāns**

2014.gada decembrī Ķīna oficiāli apstiprināja valdības PPP centru. Finanšu ministrija ir sagatavojusi vairākus dokumentus kā PPP vadlīnijas, apraksts par fiskālās pieejamības novērtēšanu PPP projektiem un informāciju par 1000 projektiem, kas atvērti gan privātajiem, gan ārvalstu investoriem, kopumā 317,75 biljoni ASV dolāru. Tomēr ārvalstu investori tiek gaidīti, kamēr tie pieder pie kategorijām, kas ir atbalstāmas vai atļautas atbilstoši Ārvalstu Investīciju vadlīniju katalogam.

Indijas valdība ir apstiprinājusi plānus dot iespēju veikt projektus privātajām kompānijām 5000 km ceļu posmā ar 3,2 biljoni dolāru vērtību šajā fiskālajā gadā. Projekts tiks izsludināts pretendentiem pēc hibrīda ikgadējās rentes modeļa. Valdība arī ir apstiprinājusi attīstīt 400 dzelzceļa stacijas pēc Šveices modeļa – privātā kompānija ierosina projektu valdībai.

Taizeme PPP komiteja apstiprināja plānu palielināt/veicināt piecus PPP transporta projektus. Pieci PPP transporta projekti ietver investīcijas apmēram 9,27 biljoni ASV dolāru vērtībā (trīs metro projekti un 2 ceļu projekti).

Filipīnas ir izsludinājušas lielu daudzumu projektu 2015. un 2016.gadā. Šobrīd 15 PPP projekti ir iepirkuma fāzē un 10 projektiem drīz būs apstiprinājums. Saskaņā ar nacionālo plānu, ārvalstu kompānijām var piederēt tikai 40% attiecībā uz publiskā transporta, ceļu, ūdens un citiem projektiem.

Japānas interese par PPP projektiem pieaug. Japāna jau ir 2 lidostu koncesijas projekti. Nākamais ko plāno attīstīt ir maksas ceļu tīkls Aici Prefecture.

PPP tirgus Austrālijā joprojām ir stabils un 2016.gadā tiek realizēti vairāki lieli ceļu projekti.

### **Centrālā un Dienvidamerika.**

Brazīlija ir izsludinājusi koncesijas 16 maksas ceļiem 2016.gadā kā daļu no programmas "Investīcijas loģistikā". Tie tiks vērtēti pēc zemākās cenas kritērija. Brazīlija arī plāno piecu lidlauku koncesijas, t.sk. Salvadoras nacionālo lidostu, Fortaleza, Florianopolis un Porto Alegre. Tiek plānoti arī PPP projekti ceļu nozarē pašvaldībā Sao Paulo, tikai vēl nav zināms kad. Šī brīža ekonomiskā krīze var negatīvi ietekmēt ārvalstu investoru interesi par šiem projektiem.

Čīlē tiks piedāvātas ievērojamas iespējas investīcijām infrastruktūras koncesijām 2016.gadā. Investīciju iespējas būs apmēram 1,13 biljonu ASV dolāru vērtībā.

Peru piedāvā 20 projektus investīcijām enerģijas un infrastruktūras jomā ar kopējo portfeli 5 biljoni ASV dolāru (tas ietver izsludināto projektus 2015. un 2016.gadā).

Kolumbijā tiek izsludināts otrais vilnis ceļu koncesiju projektiem kā daļa no 4G Koncesijas Programmas.

Urugvajā valdība ir izsludinājusi divus ceļu projektus 2015.gadā un plāno 4 citus ceļu PPP un dzelzceļa PPP 2016.gadā.

Paragvaja arī ir izsludinājusi plānus pieciem PPP projektiem 800 milj. ASV dolāru vērtībā, kas iekļauj divus ceļu projektus un lidostas projektu.

### **Ziemeļamerika.**

Meksika uzsāka iepirkšanas procesu trīs ceļu koncesijām: La Raza Indios Verdes Santa Clara automaģistrāle; San Blas – Tepic automaģistrāle; Las Varas – Puerto Vallarta automaģistrāle. Iesniegšana projektiem bija paredzēta 2016.gadā. 2015.gadā tika apstiprināts plāns attīstīt 7 slimmīcas kā PPP.

ASV iespējas ir ļoti atšķirīgas katrā štatā. Virdžīnija un Pensilvānija ir divi štati, kas piedāvā visstabilāko vidi PPP projektiem. Kopumā ASV tiek veikti PPP projekti ceļu, studentu māju, telekomunikāciju, ūdens un sociālajā infrastruktūrā.

Kanādai ir lieliski PPP projekti, kur virzienu vada Ontario. Kopumā 35 projekti ir procesā. Arī provincēs Albertā, Nova Scotia un British Columbia tiek realizēti vairāki PPP projekti.

### **PPP projektu virzība nākotnē<sup>49</sup>**

CMS ir organizācija, kas darbojas 42 valstīs. Ir izveidojusi infrastruktūras indeksu, lai palīdzētu izvērtēt investīcijām ērtu vidi.

Visaugstākā vieta šobrīd starp pētītajām 40 valstīm ir Nīderlandei. Spēcīga ekonomika, caurspīdīgs un efektīvs iepirkumu process, kopā ar tās rekordu multi- miljardu eiro ceļu projektu, ūdens un sociālās infrastruktūras PPP ir radījusi pievilcīgu, augstas konkurētspējas vidi investoriem.

Apvienotā Karaliste ir 4.vietā pēc Nīderlandes, Kanādas un Vācijas. Brexit un politiskās neskaidrības rada būtisku ietekmi.

---

<sup>49</sup> Infrastructure Index - Europe Overview. <https://cms.law/en/INT/Publication/Infrastructure-Index-Europe-Overview>

Kā nākotnes virziens un galvenais faktors lielu investīcijām būs caurspīdīgums un daudzveidīgāku politiski pievilcīgu mega-projektu izstrāde. Wim Blasse no Nīderlandes infrastruktūras fonda ziņojumā par Nīderlandes panākumiem saka: "Nīderlandes valdībai ir konsekventa politika, kad nonāk pie PPP, visi projekti, kas sasniedz noteiktus kritērijus tiek iepirkti kā PPP. Tas nodrošina konsekveni/pastāvīgumu, kas attiecīgi rada lielus projektus, kas nozīmē, ka kompānijas var veidot lielas komandas valstī". Papildus viņš norāda "valdībām ir jāstimulē ekonomika veidojot vairāk projektus, kur privātais kapitāls var investēt. Ir daudz privātā kapitāla kas gaida."

Čehija ieņem 13.vietu starp Centrāl un Austrumeiropas valstīm. Politiskā stabilitāte, stipra ekonomika un valdības atbalsts infrastruktūrai rada iespējas privātajām investīcijām. PPP kļūst pieaugoši populāri starp Centrāl un Austrumeiropas valstīm kā Polija, Slovākija, Ungārija, Rumānija un Bulgārija.

PPP projekti (Eiropas investīciju iespējas).

Nīderlande – trīs galveno ceļu projekti šobrīd ir iepirkumā. 600 miljonu eiro Blankenburg tuneļa PPP projekts, 1 biljona A13/16 Rotterdam un Afsluitdijk ceļa projekts.

Norvēģija. Nacionālā ceļu iestāde nesēn apstādināja jauno automaģistrāles PPP projektu (Rv.3/Rv.25 automaģistrāles koncesija).

Slovākija bija tirgus uzmanības centrā, kad iepirka 1 biljonu eiro vērtu Bratislava Bypass PPP 2015 un 2016.gadā.

Turcija ir veiksmīgi finansējusi lielus PPP projektus transporta un veselības jomā pēdējos gados. Turcija – PPP slimnīcu attīstība tādās pilsētās kā Koney, Kocaeli, Gaziantep, Izmir, Istanbul Ikitelli, visi ir sasnieguši finansiālo noslēgumu 2016. un 2017.gadā.

Pēc vairāku gadu stagnācijas, ekonomiskā izaugsme Eiropā ir paātrinājusies pateicoties iekšzemes pieprasījuma un eksporta pieaugumam.

Nīderlandes iepirkumu process ir plaši slavēts dēļ caurspīdīguma un efektivitātes. Infrastruktūras ministrija ir uzraudzījusi valsts infrastruktūras attīstību kopš 1798.gada un ir iedibinājusi augstu uzticamību starp investoriem.

Čehijā šobrīd tiek veikts iepirkuma process automaģistrāles D4 PPP projektam, lai atkārtotu Slovākijas veiksmi līdzīgā projektā.

Spānija šobrīd ir viena no Eiropas valstīm ar visstraujāko IKP pieaugumu. 2017.gada jūnijā ministru prezidents izsludināja "Plan Extraordinario en Carreteras", kas paredz 5 biljoni eiro pieejamības maksājumu PPP programmā, kas ietver investīcijas 2000 km ceļos līdz 2021.gadam ar koncesiju uz 30 gadiem.

Polija 2016.gadā ieviesa PPP politiku ar jaunu likumu "Likums par koncesijas līgumiem koncesijas darbībām un pakalpojumiem". Polijā ir labi projekti transporta, sociālās infrastruktūras un atkritumu pārstrādes enerģijā (*waste-to energy*), kā arī labi izveidota PPP vienība. Neskatoties uz to, projekti ar privāto kapitālu vienmēr ir izaicinoši.

Krievijas valdība ir aktīvi veicinājusi PPP modeļa attīstību un ieviešanu infrastruktūras jomā. 2017.gada martā tika sasniegts veiksmīgi finansiālais noslēgums trešajā posmā Maskavas apvedceļā, kas ir pirmais PPP projekts/darījums Krievijā iezīmējot būvniecības kompāniju kā privātā pašu kapitāla investoru.

## 8. SVID analīze

### Stiprās puses

PPP var radīt nozīmīgus ieguvumus attiecībā pret tradicionālajiem iepirkumiem, mobilizējot privātos finanšu līdzekļus un zināšanas, veicinot efektīvu publisko fondu izmantošanu un uzlabojot pakalpojumu kvalitāti.

Privātā kapitāla un vadības pielietojums var atvieglot fiskālos ierobežojumus infrastruktūras investīcijām un palielināt efektivitāti.

Veiksmīgs PPP nodrošina augstas kvalitātes pakalpojumu patērētājam par ievērojami mazākām izmaksām valdībai salīdzinājumā, ja veiktu publiskās investīcijas. Efektīvs PPP spēj nosegt augstākas aizņemšanās izmaksas (valdība lielākoties var aizņemties par mazākām izmaksām).

Efektīvs un inovatīvs rīks, lai sasniegtu infrastruktūras vajadzības. Ieguvums PPP izriet no valsts spējas sadalīt riskus starp publisko un privāto dalībnieku.

Efektīva konkurence samazina izmaksas un veicina inovācijas no privātā sektora.

### Vājās puses

Ne vienmēr izdodas.

Pakalpojuma ieguvumam un kvalitātei ir jābūt paredzamam un izmērāmam projekta laikā, kas nav viegls uzdevums.

PPP ir regulāri jāuzrauga, lai nodrošinātu, ka privātais partneris sasniedz noteiktos rezultātus.

Grūtības veikt precīzas prognozes, līdz ar to projekts tiek pārvērtēts vai nenovērtēts.

PPP tiek realizēti tādās jomās, kur konkurence ir ierobežota.

Valdība vēlas zemākas cenas, kur ir monopolstāvoklis, bet privātais partneris nopelnīt.

Tā kā PPP ir lieli, juridiski sarežģīti līgumi, to ir grūti pārtraukt un tas sarežģī risku nodošanas novērtēšanu.

Privāto kompāniju aizņemšanās likmes ir divas reizes augstākas nekā valdības aizņēmumiem. PPP projektiem ir salīdzinoši augstas transakcijas izmaksas (juridiskās un konsultatīvās nodevas).

Lieli un sarežģīti projekti prasa garāku iepirkuma procesu.

Projektu lielums un sarežģītība rada korupcijas risku.

PPP ir raksturīgs neelastīgums - ja līgums ir noslēgts, tad to pārslēgt un samazināt izmaksas ir ļoti grūti. Ir izolēti no ietaupījumu veikšanas.

PPP samazina valsts kapacitāti projektēt, uzcelt, finansēt un ekspluatēt/uzturēt infrastruktūru.

Sarežģītība un tehniskā daba PPP rada profesionālas barjeras līdzdalībai, t.i. nav pieejams visām ieinteresētajām pusēm.

Kā ilga laika līgumiskas attiecības, šie projekti nav tādi, kas atbilstu standarta to menedžēšanai un ieviešanai. Līdz ar to ir izplatīts, ka valdības mēdz nenovērtēt uzņemtās politiskās saistības un nepieciešamos resursus, lai ieviestu un realizētu veiksmīgu PPP projektu.

Bieži vien izveidotie PPP likumi nav balstīti uz pamatotu pieredzi un var radīt šķēršļus sekmīgai PPP attīstībai.

PPP ir saistīts ar sarežģītību visos tā posmos (sagatavošana, iepirkšana, finansēšana, līgumu menedžēšana) un prasa plaša spektra prasmju, kur dažas var būt jaunas publiskajam sektoram vai grūti piesaistīt un saglabāt publiskajā sektorā.

Iekšzemes finansētāja vai līgumslēdzēja, kas varētu finansēt PPP ilgtermiņā, trūkums. Piemēram, komercbankas nav pieredzējušas, lai piedalītos šādos projektos.

PPP privātie partneri aizņemas naudu no bankām, pensiju fondiem un citiem investoriem. PPP neatver “speciālu” jaunu finanšu resursu.

Ir daudz slēpto izmaksu.

Peļņa nonāk akcionāriem nevis tiek ieguldīta tālākā objekta attīstīšanā/pilnveidošanā.

## **Iespējas**

Šie projekti var uzlabot infrastruktūras efektivitāti.

PPP projekti var tikt pielietoti vairākās sociālās un ekonomiskās infrastruktūras jomās.

Ir iespēja uzlabot infrastruktūru tādējādi veicinot ekonomiku ātrāk, nekā gaidot, kad valdībai būs pieejami finanšu resursi.

Valdībai privātā kapitāla pielietošana veicina investīcijas infrastruktūrā nepalielinot tūlītēji deficītu un parādu.

Privātais sektors ir menedžmentā inovatīvāks, tādējādi ir iespēja palielināt efektivitāti.

Veicot stingru PPP kontroli un uzraudzību ir iespēja tos izmantot valdības stratēģisko plānu izpildē.

## **Draudi**

PPP var tikt veidoti ne efektivitātes dēļ, bet gan lai apietu budžeta ierobežojumus un atliktu fiskālās izmaksas. Noved pie zemas kvalitātes un fiskāli dārgiem projektiem.

PPP projektu izmantošana ir tikai nesen sākusies un ar tendenci pēdējos gados būtiski pieaugt un var radīt lielākus fiskālos riskus nākotnē.

PPP var radīt parādam līdzīgas saistības valdībai, kur valdība apņemas maksāt par pakalpojumu līguma periodā un var sasaistīt valdību ar virkni nejaušām saistībām. Ļoti bieži šīs garantijas netiek iekļautas valdības fiskālajos rādītājos.

Var tikt izmantoti, lai izvairītos no izdevumu kontroles un investīciju izdevumus pārvietot ārpus budžeta un parādu ārpus valdības bilances. Bet valdība tik un tā uzņemas lielāko daļu risku un iespējams var saskarties ar lielām fiskālajām izmaksām.

Var saskarties ar korupciju un savtīgām interesēm.

Privātais sektors var pielietot metodes, kas ir mazāk efektīvas tikai tādēļ, lai samazinātu risku.

Valdība, kompensējot risku privātajam partnerim var piešķirt pārāk lielas garantijas, kas ilgākā laika posmā var valdībai dārgi maksāt.

Parasti budžeta pieejamība un projekta finansējums tiek analizēti ar atšķirīgiem procesiem, radot pārrāvumu starp projektu un valsts finanšu novērtējuma tehniku. Valdība beigās var iepirkt projektu, kas nevar tikt finansēts esošā budžeta ietvaros vai arī noved publiskās finanses pie būtiskiem fiskālajiem riskiem.

Rada slēptu valsts parādu.

Bieži privātais sektors uzstāj uz augstākām valdības garantijām, lai visu risku segtu sabiedrība.

PPP dod iespēju izvairīties no nodokļiem caur ofšoru.

Politisks spiediens veikt projektu pēc iespējas ātrāk nekā būtu iespējams var novest pie nepārdomātiem projektiem, nenovērtējot laiku un resursus, kas nepieciešami, lai sagatavotu un iepirktu adekvāti PPP projektu.

Izveidotie PPP likumi var nebūt balstīti uz pamatotu pieredzi un var radīt šķēršļus sekmīgai PPP attīstībai.

Sarežģītā tehniskā PPP projektu daba var radīt nesaprašanos par to iespējamajiem ieguvumiem un nepieciešamību to izmantošanā.

Nepietiekams menedžments no akcionāru puses var novest pie opozīcijas vai protestiem.

PPP tiek izvēlēts nevis tāpēc, ka ir piemērotākais risinājums, bet gan lai atrisinātu jautājumus kurus nespēj tradicionālā veidā.

Vāja tirgus kapacitāte ietekmē arī efektivitāti galvenajiem PPP stimuliem – iespēju publiskajai institūcijai aizvietot privāto partneri, ja tas bankrotē projekta laikā.

Pārmērīgs fokuss uz ārpusbilances uzskaiti var nelabvēlīgi ietekmēt pamatota projekta sagatavošanu un var veicināt iepirkumu atbildīgās institūcijas veidot PPP tur, kur tas nav nepieciešams.

Iespējamie draudi ir no tā ka izdevumi ir ārpus bilances, ilgstoši ir bijuši “paslaucīti zem paklāja”. Tomēr, kad iestājās finansiālā un ekonomiskā krīze, šie draudi kļuva reāli tādām valstīm kā Portugāle, Ungārija un Apvienotā Karaliste.

Ar maksājumiem, kas tipiski sākas tikai pēc infrastruktūras izveides, kas ir vairākus gadus pēc līguma noslēgšanas – nozīmē, ka šie līgumi, ir spēcīgs instruments, lai neuzskaitītu publiskos izdevumus, nenovērtētu tos, veiktu neobjektīvus lēmumus par PPP shēmu, kas paātrina investīcijas un aizkavē maksājumus no publiskā partnera privātajam partnerim. Tas rada iespējamību, ka uzņemsies neefektīvus projektus, vai efektīvus projektus, kas ir par daudz liels slogs nākotnes paaudzēm ko maksāt, paaudzēm, kas nav ietvertas lēmumu pieņemšanas procesā.

PPP pievilcīgais solījums – cel tagad, maksā pēc tam - var novest pie nepārdomātiem, ekonomikas attīstībai nenozīmīgiem, lai uzņemtos tik lielu risku un pārāk dārgiem projektiem, kas nākotnē var radīt grūtības.

Nākotnes drauds ir nesenie centieni no Pasaules Banka, G20, OECD un citiem veicināt PPP, lai aizsniegtu triljoniem dolāru vērtos pensiju fondus, apdrošināšanas kompānijas un citus institucionālos investorus.

PPP rezultāts ir negatīvs, ja tiek pieļauta koncesiju monopolstāvoklis.

Neelastīgi līgumi uzkrāj problēmas nākotnei. Ir grūti novērtēt, cik nākotnes saistību ir par daudz, kā arī vai ir pamatoti likt citiem cilvēkiem maksāt nozīmīgas summas turpmākos 30 gadus par kaut ko, ko tie varbūt nemaz neuzskata par prioritāti.



## Secinājumi un priekšlikumi

1. Ja Valdība uzskata, ka tā spēj īstenot PPP projektus, kas ir saistīti ar augstu risku un lielām iespējamām saistībām, tad Valdībai arī jāspēj kvantificēt ar PPP projektiem saistītais risks, to attiecīgi iekļaujot Fiskālo risku deklarācijā un nodrošinot caurspīdīgumu.
2. PPP projekti ir saistīti ar paaugstinātu risku dēļ privātās partnerības, kļūdainiem naudas plūsmu, pieprasījuma aprēķiniem, neatbilstoša risku sadalījuma starp publisko un privāto partneri, kā arī institūciju zināšanu trūkuma. PPP projekti ir juridiski sarežģīti gan dēļ tā, ka daļa regulējuma ir Valdības pusē, gan arī dēļ īpašo saistību līgumu rakstura. Garais līguma izpildes periods palielina varbūtību, ka to var ietekmēt ekonomiskā/finansiālā krīze un citi neparedzami apstākļi.
3. Privātā partnera mērķis vienmēr būs peļņas gūšana nevis sabiedriskā labuma vai valdības funkciju nodrošināšana, kas it īpaši izpaužas saskaroties ar šķēršļiem un grūtībām projekta īstenošanas laikā.
4. Jāņem vērā, ka kopumā valdībām ir tendence glābt lielus projektus, tādējādi valsts budžets uzņemas lielāko daļu risku. Saskaņā ar SVF pētījumu, izmaksas no projekta, kas nav izdevies var sasniegt 1% no IKP vai ekstrēmākā gadījumā 2% no IKP.
5. Būtiski ir izvērtēt ieguvumus no PPP izvēles salīdzinājumā ar tradicionālajām investīcijām. Atbilstoši SVF pētījumam vairākās valstīs PPP ir izveidoti ne dēļ to efektivitātes, bet gan, lai apietu budžeta ierobežojumus un atliktu fiskālās izmaksas tagadnē infrastruktūras pakalpojumu nodrošināšanai, un tas ir novedis vairāku valstu valdības pie zemas kvalitātes un fiskāli dārgiem projektiem.
6. PPP projekti var izmaksāt dārgāk nekā sākotnēji plānots un ir mazāk caurspīdīgi salīdzinājumā ar tradicionālajām investīcijām.
7. Kopumā valdībām ir tendence glābt lielus projektus, tādējādi valsts budžets uzņemas lielāko daļu risku.
8. Citu valstu neveiksmes liecina, ka nepilnīgā uzmanība Latvijā, kas pievērsta šim riskam var radīt būtiskus zaudējumus valsts budžetam nākotnē. Līdzšinējā pieejamā informācija liecina par necaurspīdīgumu un kvantitatīvu aprēķinu trūkumu par kopējām PPP projektu saistībām, un līdz ar to arī fiskālās ietekmes un riska novērtēšanas nepilnībām.
9. Lielākā daļa valstu ir strādājušas, lai pilnveidotu PPP stratēģiju, uzskaiti, risku vadīšanu u.c. balstoties uz negatīvo pieredzi no neveiksmēm ar būtisku fiskālo ietekmi.
10. Vairākas valstis ir pieredzējušas daudz neveiksmīgus projektus, tai skaitā Lielbritānija, Austrālija, Francija, Portugāle, Horvātija, Slovākija, Bulgārija u.c.
11. Ņemot vērā tendences pasaulē un pieejamo informāciju Latvijā, ir paredzams, ka pieprasījums pēc PPP, kā risinājuma nozīmīgu publiskā sektora investīciju finansēšanai, pieaugs, līdz ar to būtisks jautājums ir par atbilstošu risku novērtēšanu, kvantificēšanu un caurspīdīguma nodrošināšanu.
12. Sagaidāms, ka samazināsies ES fondu pieejamais finansējums un Latvijas budžeta iespējas ir ierobežotas. Daudzi projekti jau ir izstrādāti (uz 2102.gadu jau bija 60 identificēti potenciālie projekti). Līdz ar to kopumā var secināt, ka nepieciešami vien daži veiksmīgi PPP projekti, lai šis finansēšanas mehānisms tiktu plašāk pielietots ar visām no tā izrietošajām sekām.
13. Valdībai ir jāsaprot pieņemto lēmumu iespējamās sekas ne tikai šodien, bet arī attiecībā uz nākamām paaudzēm.
14. Sabiedrībai ir tiesības būt informētai par nodokļu maksātāju izlietoto līdzekļu efektivitāti.
15. Publiski pieejamā informācija liecina, ka nav apkopotas pilnvērtīgas informācijas, līdz ar to sabiedrībai netiek nodrošināts caurspīdīgums, vienota menedžmenta pieeja un skaidrība Latvijā attiecībā uz PPP projektiem nav.

16. Skaidrs mehānisms attiecībā uz PPP realizēšanu, risku novērtēšanu un caurspīdīguma nodrošināšanu ir jāizstrādā pirms šāds finansēšanas mehānisms tiek plašāk pielietots. Nepieciešamās prasības nostiprinot normatīvajos aktos.
17. Darbs pie risku kvantificēšanas metodikas izstrādes jāuzsāk nekavējoties, nodrošinot adekvātu risku aprēķinu un procesa caurspīdīgumu.
18. Informācijai par projektiem un to riskiem jābūt publiski pieejamai. Starptautiskais Valūtas fonds un Pasaules Banka ir izstrādājuši ieteikumus caurspīdīguma nodrošināšanai attiecībā uz PPP projektiem.
19. Jāievēro konsekvence PPP menedžmentā attiecībā uz vispārējās valdības sektoru.
20. Starptautiskās publikācijās no PPP skeptiķiem bieži tiek norādīts, ka vairākas organizācijas un konsultāciju kompānijas grib labi nopelnīt uz šī sarežģītā modeļa rēķina un tikt klāt pie lielajiem pensiju fondu uzkrājumiem.

## Izmantotās literatūras saraksts

1. Analyzing and managing fiscal risks – best practice  
<https://www.imf.org/external/np/pp/eng/2016/050416.pdf>
2. Making Public Investment More Efficient <http://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2016/12/31/Making-Public-Investment-More-Efficient-PP4959>
3. Fiskālo risku deklarācija  
[http://titania.saeima.lv/LIVS12/saeimalivs12.nsf/0/093ae1cbb0ce07acc22581b60035134d/\\$FILE/FMifno\\_10102017\\_FRDekl.pdf](http://titania.saeima.lv/LIVS12/saeimalivs12.nsf/0/093ae1cbb0ce07acc22581b60035134d/$FILE/FMifno_10102017_FRDekl.pdf)
4. Public-Private Partnerships  
<https://www.imf.org/external/np/fad/2004/pifp/eng/031204.pdf>
5. The Public-Private Partnership Law Review - Edition 3  
<https://www.thelawreviews.co.uk/edition/the-public-private-partnership-law-review-edition-3/1141276/portugal>
6. PPP Units and Related Institutional framework <http://www.eib.org>
7. Successes and failures of PPP projects <http://www.siteresources.worldbank.org>
8. [https://en.wikipedia.org/wiki/Trakia\\_motorway](https://en.wikipedia.org/wiki/Trakia_motorway)
9. Failure Links between Public and Private Sector Partners in Transportation Public Private Partnerships Failures  
<http://www.jtle.net/uploadfile/2013/0903/20130903023454274.pdf>
10. Public Private partnership failures  
<http://www.dot.state.mn.us/tfac/doc/PPP%20Failures.pdf>
11. The Fiscal Transparency Code <http://blog-pfm.imf.org/files/ft-code.pdf>
12. Infrastructure Index - Europe Overview.  
<https://cms.law/en/INT/Publication/Infrastructure-Index-Europe-Overview>
13. Chile <https://pppknowledgelab.org/countries/chile>
14. The extent of contingent liabilities and non-performing loans in the EU member states  
<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/8624398/2-29012018-AP-EN.pdf/ee504046-6ccc-4b79-8dfb-7a5e1d38328f>
15. United Kingdom - England  
[http://www.eib.org/attachments/epec/epec\\_uk\\_england\\_ppp\\_unit\\_and\\_related\\_institutional\\_framework\\_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/epec/epec_uk_england_ppp_unit_and_related_institutional_framework_en.pdf)
16. France - PPP Units and Related Institutional Framework  
[http://www.eib.org/attachments/epec/epec\\_france\\_ppp\\_unit\\_and\\_related\\_institutional\\_framework\\_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/epec/epec_france_ppp_unit_and_related_institutional_framework_en.pdf)
17. Hurdles to PPP investments  
[http://www.eib.org/attachments/thematic/epec\\_hurdles\\_to\\_ppp\\_investments\\_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/thematic/epec_hurdles_to_ppp_investments_en.pdf)
18. Global Outlook PPP Projects 2016  
[http://www.infrappworld.com/documents/reports/Global-Outlook-PPP-Projects-2016\\_file\\_114.pdf](http://www.infrappworld.com/documents/reports/Global-Outlook-PPP-Projects-2016_file_114.pdf)
19. Partnerships Victoria - Excellence in public private partnerships  
<http://www.dtf.vic.gov.au/Infrastructure-Delivery/Public-private-partnerships/Partnerships-Victoria-Excellence-in-public-private-partnerships>
20. National Public Private Partnership  
<https://infrastructure.gov.au/infrastructure/ngpd/files/National-PPP-Policy-Framework-Oct-2015.pdf>
21. National Public Private Partnership Guidelines. Volume 4: Public Sector Comparator Guidance  
<https://infrastructure.gov.au/infrastructure/ngpd/files/Volume-4-PSC-Guidance-Dec-2008-FA.pdf>
22. The UK's PPPs Disaster - Lessons on private finance for the rest of the world

- [http://jubileedebt.org.uk/wp-content/uploads/2017/02/The-UKs-PPPs-disaster\\_Final-version\\_02.17.pdf](http://jubileedebt.org.uk/wp-content/uploads/2017/02/The-UKs-PPPs-disaster_Final-version_02.17.pdf)
23. Public-Private Partnership Facts at a Glance <http://www.nswnma.asn.au/wp-content/uploads/2013/09/PPP-Factsheetv3.pdf>
  24. Funding the future after the demise of PPPs <https://theconversation.com/funding-the-future-after-the-demise-of-ppps-18869>
  25. Australia suffers toll concession failures <https://www.tunneltalk.com/Discussion-Forum-16Jul13-Australia-PPP-toll-tunnel-crisis.php>
  26. Another Australian PPP fails – will we learn from it? <https://www.greatauckland.org.nz/2012/11/13/another-australian-ppp-fails-will-we-learn-from-it/>
  27. WHY PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS DON'T WORK [http://www.world-psi.org/sites/default/files/rapport\\_eng\\_56pages\\_a4\\_lr.pdf](http://www.world-psi.org/sites/default/files/rapport_eng_56pages_a4_lr.pdf)
  28. Legislator: Transantiago an example of PPP failure [http://www.bnamericas.com/en/news/infrastructure/Legislator:\\_Transantiago\\_an\\_example\\_of\\_PPP\\_failure/print](http://www.bnamericas.com/en/news/infrastructure/Legislator:_Transantiago_an_example_of_PPP_failure/print)
  29. The Political Economy of “P3” Public-Private Partnerships: Chilean Lessons for Rebuilding US Infrastructure [http://www.nera.com/content/dam/nera/publications/2017/PUB\\_Rebuilding\\_US\\_infrastructure\\_0317.pdf](http://www.nera.com/content/dam/nera/publications/2017/PUB_Rebuilding_US_infrastructure_0317.pdf)
  30. Transantiago, Chile: Attempts to fix a beleaguered system [https://www.globalmasstransit.net/templates/print\\_preview.html](https://www.globalmasstransit.net/templates/print_preview.html)
  31. Public Private Partnerships in France <http://www.gpmfirst.com/books/principles-project-finance/public-private-partnerships-france>
  32. Build now, pay heavily later <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/background-on-ppps/build-now-pay-heavily-later>
  33. Six arrested in suspected corruption around EBRD-financed Zagreb wastewater PP <https://bankwatch.org/blog/six-arrested-in-suspected-corruption-around-ebrd-financed-zagreb-wastewater-ppp>
  34. UK hospital PPPs <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/uk-hospital-ppps>
  35. London Underground PPP <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/london-underground-ppp>
  36. D1 motorway, Phase 1, Slovakia <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/d1-motorway-phase-1-slovakia>
  37. Zagreb Wastewater Treatment Plant (CUPOVZ), Croatia <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/zagreb-wastewater-treatment-plant-cupovz-croatia>
  38. French water concessions <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/french-water-concessions>
  39. Sofia Water Concession, Bulgaria <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/sofia-water-concession-bulgaria>
  40. M1/M15 and M5 motorways, Hungary <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/m1m15-and-m5-motorways-hungary>
  41. Croatian motorways: Bina Istra and Zagreb-Macelj <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/croatian-motorways-bina-istra-and-zagreb-macelj>
  42. The Palace of Arts, Budapest, Hungary <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/palace-arts-budapest-hungary>
  43. Arena Zagreb, Croatia <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/arena-zagreb-croatia>

44. Moscow – St. Petersburg motorway section 15-58 km: A deal involving tax havens and poor value for money <https://bankwatch.org/public-private-partnerships/case-studies/moscow-st-petersburg-motorway-section-15-58-km-deal-involvi>
45. A framework for disclosure in public-private partnership <http://pubdocs.worldbank.org/en/773541448296707678/Disclosure-in-PPPs-Framework.pdf>
46. Disclosure of Project and Contract Information in Public-Private Partnerships <http://documents.worldbank.org/curated/en/190901468159906133/pdf/762780WP0Box370osure0of0Project0PPP.pdf>
47. Global Public-Private partnership guide [http://www.cakmak.av.tr/books/Global%20Public-Private%20Partnership%20\(PPP\)%20Guide%202016.pdf](http://www.cakmak.av.tr/books/Global%20Public-Private%20Partnership%20(PPP)%20Guide%202016.pdf)
48. Rīgas Karte <https://www.rigassatiksmelv/par-mums/rigas-karte/>
49. Koncesijas, publiskās un privātās partnerības līgumi sadalījumā pa veidiem. Uzņēmumu reģistrs. <http://www.ur.gov.lv/?a=1110,skatits:11.01.2018.>
50. Global Public-Private partnership guide [http://www.cakmak.av.tr/books/Global%20Public-Private%20Partnership%20\(PPP\)%20Guide%202016.pdf](http://www.cakmak.av.tr/books/Global%20Public-Private%20Partnership%20(PPP)%20Guide%202016.pdf)
51. PPP projekts “Ķekavas apvedceļš” [www.sam.gov.lv/images/modules/items/.../item\\_6208\\_Kekava\\_PPP\\_SM\\_VA\\_07.ppt](http://www.sam.gov.lv/images/modules/items/.../item_6208_Kekava_PPP_SM_VA_07.ppt)
52. <https://lvceli.lv/projekti/#kekavas-apavedcela-ppp-projekts>
53. <https://www.vestnesis.lv/op/2016/224.2>
54. Rīgas pašvaldība vērtē iespēju sadzīves atkritumu apsaimniekošanā izmantot PPP modeli <http://abc.lv/raksts/rigas-pasvaldiba-verte-iespeju-sadzives-atkritumu-apsaimniekosana-izmantot-ppp-modeli>
55. <http://www.pilsetvide.lv/lv/jaunumi/jurgis-ugors-komente-ppp-modela-ieviesanu-atkritumu-apsaimniekosana-riga>
56. Rīgas domei jāizvērtē publiskās privātās partnerības pieeja Āgenskalna tirgus attīstībā <http://www.pppa.lv/statuti/jaunumi/jaunumi-latvija/agenskalna-tirgus-riga-ppp-2018>