

D5. Evaluarea & Alocarea Riscurilor

Metodologie și Ghid pentru Evaluarea și Alocarea
Riscurilor

REFORM/SC2021/077

Acest proiect este realizat cu finanțare de la Uniunea Europeană prin
Instrumentul de Suport Tehnic și cu cooperare din partea DG
REFORM a Comisiei Europene.



Declinare a răspunderii

Acest Ghid a fost elaborat cu asistență financiară din partea Uniunii Europene. Opiniile exprimate în acest raport aparțin consultanților și nu le reflectă în mod necesar pe cele ale Uniunii Europene.

Acest proiect este implementat de AARC, în asociere cu Rebel și cu Leroy și Asociații



ABREVIERI

ACB	Analiză Cost-Beneficiu
EPEC	Centrul European de Expertiză în domeniul PPP-urilor
UMIP	Unitatea de Management al Investițiilor Publice
PPP	Parteneriat Public-Privat
CSP	Comparatorul Sectorului Public
VfM	Eficiența Economică (VfM)

CUPRINS

ABREVIERI.....	3
1. SCOPUL ACESTUI DOCUMENT.....	5
Scopul acestui Ghid.....	5
Ghid de lectură.....	5
Definiție.....	6
2. CONCEPTUL DE RISC ȘI DE ADMINISTRARE A RISCURILOR ÎN CADRUL UNUI PPP.....	8
Ce este riscul?.....	8
Administrarea riscurilor într-un PPP.....	9
3. PROCEDURA DE ADMINISTRARE A RISCURILOR.....	12
Diagrama procesului.....	12
Principii directe pentru gestionarea riscurilor.....	13
Abordarea pas cu pas a procedurii de administrare a riscurilor.....	13
ANEXA 1: ETAPA 1 – IDENTIFICAREA RISCURILOR, EVALUAREA PRELIMINARĂ ȘI ALOCAREA ACESTORA.....	20
1. Organizarea Listei de Riscuri.....	20
2. Identificarea Riscurilor aferente Proiectului.....	20
3. Evaluarea Preliminară a Riscurilor (Ghid).....	23
4. Alocarea Riscurilor (Ghid).....	29
5. Exemplu de Matrice Preliminară de Evaluare și Alocare a Riscurilor (Exemplu de Rezultate ale Etapei 1).....	32
ANEXA 2: ETAPA 2A - EVALUAREA RISCURILOR & ALOCAREA PROPUȘĂ.....	34
1. Actualizarea listei de riscuri.....	34
2. Evaluarea riscurilor (Ghid).....	35
3. Actualizarea alocării riscurilor (Ghid).....	36
4. Evaluarea riscurilor și alocarea propusă (Exemplu de rezultat).....	36
ANEXA 3: PLANUL DE GESTIONARE A RISCURILOR.....	38
1. Tipuri de măsuri de gestionare a riscurilor.....	38
2. Exemplu de matrice de atenuare a riscurilor.....	39
ANEXA 4: RISCURI SPECIFICE FIECĂRUI SECTOR ȘI ABORDĂRI DE ALOCARE.....	41
1. Diferențe de risc: Infrastructura economică și socială.....	41
2. Riscuri esențiale tipice pentru sectoarele prioritare.....	43

1. SCOPUL ACESTUI DOCUMENT

Scopul acestui Ghid

Acest Ghid își propune să le ofere autorităților publice și practicienilor în domeniul PPP-urilor din România o abordare și o metodologie concrete pentru managementul riscurilor în proiectele de PPP. Deși Ghidul poate fi utilizat și pentru proiecte de concesiune, obiectul acestui document este limitat la PPP-uri, având în vedere că (spre deosebire de alte sisteme juridice) legea română distinge între PPP-uri și concesiuni, astfel cum este descris mai jos. Cadrul stipulat în prezentul Ghid este bazat pe abordările privind evaluarea și alocarea riscurilor pe piețele de PPP la nivel global și a fost adaptat la contextul PPP-urilor din România.

Prezentul Ghid completează *Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 39/2018 privind parteneriatul public-privat („Legea PPP”)* și trebuie urmat atunci când sunt analizate riscurile aferente unui proiect de PPP în toate etapele sale de maturitate (de exemplu, Studiu de Prefezabilitate, Studiu de Fezabilitate & Fundamentare și atribuirea ulterioară) și conține următoarele elemente:

- O definiție a riscului în contextul proiectelor de PPP și a rolului său în realizarea unor astfel de proiecte;
- O procedură detaliată de administrare a riscurilor (care implică identificarea, evaluarea, alocarea și gestiunea riscurilor) în contextul procesului de pregătire și achiziție a proiectelor de PPP și de concesiune în România, inclusiv îndrumări privind părțile responsabile pentru fiecare etapă a procedurii; și
- O metodologie și o abordare practice pentru realizarea procesului de gestionare a riscurilor, precum și o demonstrație a nivelului de detaliu care este adecvat pentru analiza riscurilor în fiecare etapă a procesului de PPP.

Cu toate acestea, prezentul Ghid:

- Nu furnizează matrici exhaustive și prescriptive de alocare a riscurilor pentru proiecte sau sectoare specifice. După cum se va explica pe parcursul prezentului Ghid, alocarea riscurilor depinde, în cele din urmă, de circumstanțele și caracteristicile specifice ale fiecărui proiect. Deși există modalități de alocare a riscurilor recomandate pentru proiectele de PPP, acestea pot fi utilizate numai ca un punct de plecare în gestionarea riscurilor; sau
- Nu înlocuiește activitatea de analiză detaliată a riscurilor care trebuie efectuată de Autoritatea Contractantă, împreună cu consultanții săi în tranzacții/cu consultanții săi externi și cu PIMU, analiză care va fi necesară pentru orice proiect de PPP care urmează să fie atribuit.

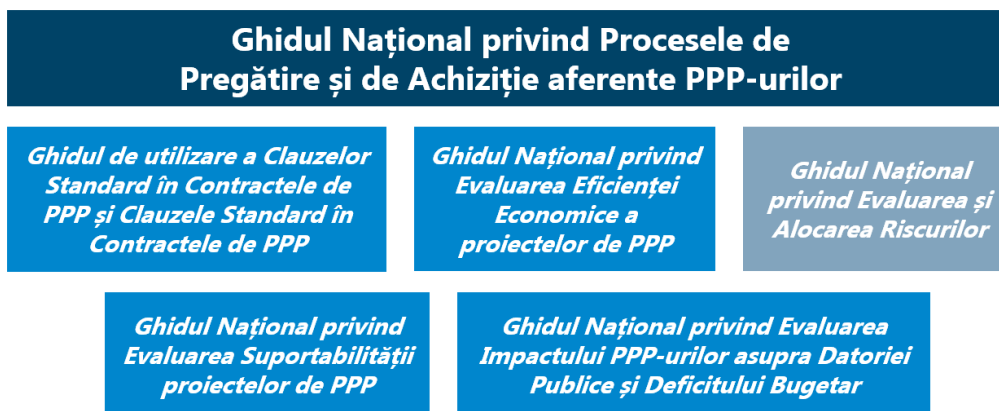
Ghid de lectură

Capitolul 2 descrie conceptele, definițiile și scopul riscului în procesul de pregătire a proiectelor de PPP și de concesiune. **Capitolul 3** descrie procedura de analiză a riscurilor și detaliază etapele necesare pe tot parcursul procesului de pregătire și de achiziție a PPP-urilor și a concesiunilor în ceea ce privește riscurile.

Anexele 1–3 conțin **metodologii și instrumente** care au menirea de a determina abordarea diferitelor componente ale procedurii de gestionare a riscurilor. De asemenea, ele oferă **exemple de rezultate** relevante pentru fiecare etapă a procedurii prezentate în Capitolul 3. **Anexa 4** conține o prezentare generală a principalelor diferențe de risc și a riscurilor critice cel mai des întâlnite în cele trei domenii prioritare în care se urmărește dezvoltarea de PPP-uri în România: transport, sănătate și educație.

Prezentul ghid face parte din *Ghidul Național privind procesele de Pregătire și de Achiziție aferente PPP-urilor* și trebuie lecturat în strânsă legătură cu procedurile și cu metodologia incluse în setul de documente care fac parte din acest Ghid (a se vedea Figura 1).

Figura 1: Toate documentele de orientare care fac parte din Ghidul Național privind procesele de Pregătire și de Achiziție aferente PPP-urilor



Definiție

În prezentul document, termenul de **Parteneriat Public-Privat (PPP)** înseamnă: „*Un contract pe termen lung încheiat între o autoritate publică și o societate din sectorul privat pentru furnizarea unei infrastructuri sau a unui serviciu public care se află în responsabilitatea unei autorități publice, care transferă un risc substanțial către partea privată, include furnizarea de finanțare din surse private și se concentrează mai degrabă pe specificațiile privind rezultatele proiectului decât pe datele de intrare aferente proiectului, legate de un sistem de plată bazat pe performanță.*”¹

Legea română distinge între: (i) **PPP-uri** și: (ii) alte contracte încheiate pe termen lung (adică mai mult de 5 ani) care implică fie executarea de lucrări și operarea bunului (bunurilor) rezultat(e) din lucrările respective, fie furnizarea de servicii. Aceste alte contracte pe termen lung sunt clasificate drept **contracte de Achiziție Publică** sau drept **Concesiuni**, în funcție de felul în care o parte semnificativă a riscului de operare este transferată sau nu partenerului privat. PPP-urile sunt definite în și sunt guvernate de Ordonanța de Urgență a Guvernului Nr. 39/2018 privind Parteneriatul Public-Privat („**Legea PPP**”), contractele de Achiziție Publică sunt guvernate de Legea Nr. 98/2016 privind achizițiile publice (sau de Legea nr. 99/2016 privind achizițiile publice sectoriale), iar Concesiunile sunt guvernate de Legea Nr. 100/2016 privind concesiunile de lucrări și concesiunile de servicii („**Legea Concesiunilor**”). Contractele de PPP sunt atribuite în conformitate cu Legea Nr. 98/2016 (sau cu Legea Nr. 99/2016) sau în conformitate cu Legea Nr. 100/2016.

În timp ce, în mod tradițional, alte țări europene nu disting între PPP-uri și Concesiuni (deoarece Concesiunile sunt considerate o formă de PPP), Legea PPP distinge în mod specific între PPP și alte contracte încheiate pe termen lung (precum Concesiunile). Pentru a determina dacă este aplicabilă Legea PPP, aceasta impune ca Studiul de Fundamentare să demonstreze că „...mai mult de jumătate din veniturile care urmează să fie obținute de către societatea de proiect din utilizarea bunului/bunurilor sau operarea serviciului public ce formează obiectul proiectului provin din plăți efectuate de către partenerul public sau de către alte entități publice în beneficiul partenerului public.”² Studiul de Fundamentare care determină dacă un anumit proiect se califică sau nu ca PPP trebuie să determine și dacă proiectul implică transferul unei părți semnificative a riscului de operare către partenerul privat.

În cazul în care jumătate sau mai mult din venituri provin din plăți efectuate de utilizatori și sunt îndeplinite toate celelalte condiții prevăzute de Legea Concesiunilor (în particular, condiția ca o parte semnificativă a riscului de operare să fie transferată către partenerul privat), atunci proiectul va fi definit drept o Concesiune.

¹ Definiție bazată pe definiția unui PPP de către EPEC

² Legea PPP, articolul 2

Având în vedere că cerințele privind evaluarea și alocarea riscurilor sunt aceleași atât pentru PPP-uri cât și pentru Concesiuni, nu se va mai face nicio distincție în acest sens pe parcursul prezentului Ghid. Astfel, ori de câte ori se face referire la PPP-uri, astfel cum sunt ele definite de Legea PPP, Ghidul poate fi relevant și pentru Concesiuni, astfel cum sunt ele definite de Legea Concesiunilor.

2. CONCEPTUL DE RISC ȘI DE ADMINISTRARE A RISCURILOR ÎN CADRUL UNUI PPP

Ce este riscul?

2.1.1 Definirea riscurilor aferente unui proiect de PPP

În contextul unui proiect de PPP, riscul reprezintă diferența dintre un anumit rezultat preconizat al proiectului și rezultatul real obținut în mod efectiv de pe urma proiectului. De exemplu, *Riscul de cerere*, unul dintre riscurile cele mai importante într-un proiect de PPP, se referă la diferența dintre utilizarea prognozată a unui anumit proiect (determinată, în mod uzual, în etapa Studiului de Fezabilitate & Fundamentare) și utilizarea efectivă a proiectului respectiv (care se realizează după finalizarea construcției și în etapa de operare a proiectului).

Un proiect de PPP poate fi privit ca un pachet de riscuri multiple de acest tip.³

Dintr-o perspectivă holistică asupra proiectului, riscul poate fi privit ca diferența dintre *valoarea totală realizată de pe urma proiectului* și *valoarea previzionată a acestuia*, luând în considerare valoarea acumulată care îi revine fiecărei părți interesate: clienții sau utilizatorii proiectului, administrația publică sau Autoritatea Contractantă, partenerul privat care înființează societatea de proiect și alte părți interesate. Riscul unei părți interesate într-un proiect este reprezentat de variația imprevizibilă a valorii interesului lor în proiect.⁴

2.1.2 Riscuri tipice în cadrul unui PPP

Riscurile relevante pentru un anumit proiect de PPP pot varia de la un proiect la altul și pot depinde de factori specifici proiectului, cum ar fi: sectorul în care este realizat, condițiile de piață în care va funcționa, amplasarea fizică a proiectului (și caracteristicile amplasamentului respectiv) și părțile interesate implicate în proiect.

Totuși, unele riscuri sunt bine documentate ca fiind riscuri tipice care sunt relevante pentru un proiect de PPP. Aceste riscuri pot include următoarele:

Tabelul 1: Exemple de Riscuri aferente Proiectelor de PPP⁵

Risc	Rezumat descriptiv
Teren/Amplasament	Achiziția (de terenuri) și asigurarea accesului liber la amplasament în vederea construcției
Autorizații	Licențe și autorizații necesare conform legii
Proiectare	Conformarea cu standardele / cerințele aferente proiectului
Construcție	Adecvarea la scop, răspunderea pentru vicii
Operare	Conformarea cu standardele / cerințele privind rezultatele așteptate, indicatorii-cheie de performanță (KPI)
Întreținere	Protecția pe durata de viață proiectată reziduală (sau respectarea standardelor de întreținere astfel încât bunul să fie utilizabil pe toată durata sa de viață proiectată)
Condiție reziduală	Conformarea cu standardul minim la sfârșitul contractului de PPP
Mediu	Poluarea, contaminarea solului, materiale periculoase
Social	Interferențe din partea terților
Cerere	Dimensiunea cererii și prețurile

³ Ghidul EPEC privind Parteneriatul Public-Privat, Capitolul 3: Subiecte. BEI, 2021.

⁴ Sursa: Timothy C. Irwin, 2007. „*Garanții guvernamentale: Alocarea și Evaluarea Riscurilor în Proiectele de Infrastructură cu Finanțare Privată*”, Publicații ale Băncii Mondiale, Banca Mondială, numărul 6638, decembrie.

⁵ Ghidul EPEC privind Parteneriatul Public-Privat, Capitolul 3: Subiecte. BEI, 2021.

Anexa 1 conține o listă mai detaliată a riscurilor aferente proiectului.

Prezentul ghid se va concentra pe oferirea de îndrumări privind momentul și modul de realizare a procedurii de administrare a riscurilor (a unor riscuri precum cele de mai sus) în cadrul ciclului de viață al proiectului de PPP. De asemenea, având în vedere că administrarea riscurilor în contextul unui proiect de PPP este un subiect relativ bine documentat, prezentul ghid va face trimitere la referințe și la instrumente existente care pot fi utilizate ca ajutoare în procedura de administrare a riscurilor.

2.1.3 Alte definiții

În vederea asigurării unei interpretări uniforme a prezentului ghid, următorii termeni care sunt utilizați frecvent în acest ghid sunt definiți astfel:

- **Administrarea riscurilor** în contextul prezentului ghid se referă la întregul proces de administrare a riscurilor *care decurg dintr-un proiect de PPP*. Acest proces acoperă: identificarea riscurilor, evaluarea riscurilor, alocarea riscurilor, gestiunea riscurilor și monitorizarea riscurilor. Toate aceste etape sunt definite mai detaliat în Secțiunea 2.2, în timp ce Secțiunea 3 detaliază când și cum ar trebui întreprinsă fiecare etapă în contextul procesului de PPP.
- **Registrul riscurilor** se referă la rezultatul consolidat al procesului de administrare a riscurilor. Un registru al riscurilor complet va conține: lista și descrierea riscurilor care sunt relevante pentru un anumit proiect de PPP, evaluarea fiecărui risc (și anume determinarea gradului de importanță a fiecărui risc în parte), alocarea fiecărui risc și strategiile/planurile de acțiune în vederea gestionării riscurilor.

Administrarea riscurilor într-un PPP

2.1.4 Scopul administrării riscurilor

Administrarea riscurilor este esențială pentru dezvoltare oricărui proiect. Deși administrarea riscurilor nu este specifică proiectelor achiziționate sub formă de PPP, ea este deosebit de relevantă pentru astfel de proiecte, având în vedere că gradul mai ridicat de transfer al riscurilor către un partener privat constituie o caracteristică esențială a proiectelor de PPP și un motiv pentru care este realizat PPP-ul.

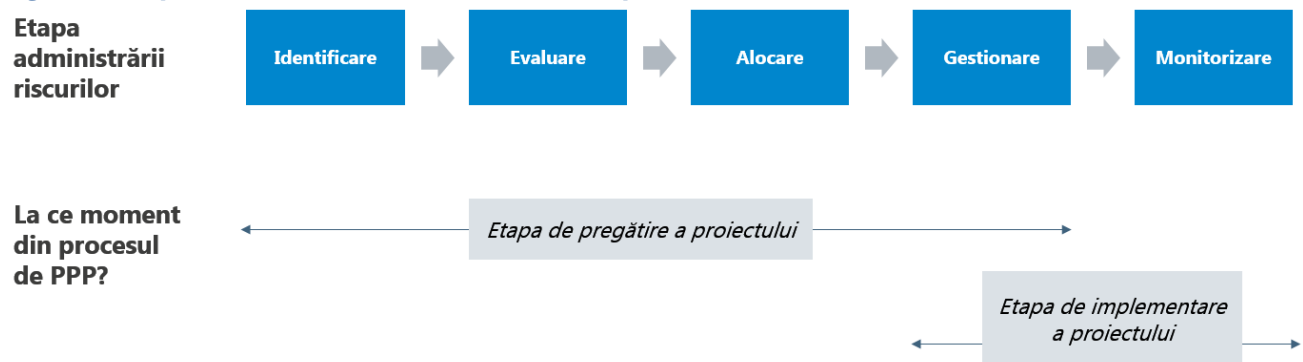
În orice proiect de PPP, procedura de administrare a riscurilor are următoarele scopuri:

- Oferă îndrumare Autorității Contractante în vederea elaborării structurii optime a proiectului, deoarece procedura de administrare a riscurilor presupune evaluarea modului în care riscurile pot fi echilibrate în mod corespunzător între partenerul privat și Autoritatea Contractantă;
- Formează baza contractului de PPP și termenii și condițiile finale în conformitate cu care se va desfășura proiectul, care determină apoi modul în care ambele părți la contractul de PPP vor stabili prețul implicării lor în proiect (de exemplu, costul de oportunitate al capitalului propriu al partenerului privat sau al sponsorului proiectului, disponibilitatea și condițiile de împrumut de la creditori și/sau orice subvenție, garanție sau contribuție din partea Autorității Contractante). O structură de proiect echilibrată conduce la o stabilire optimă a prețurilor de către ambii parteneri și minimizează riscul renegocierii contractului de PPP într-o etapă ulterioară a proiectului;
- Informează factorii de decizie politică cu privire la riscurile semnificative care pot apărea în cadrul procesului de realizare a proiectului, permițându-i astfel sectorului public să se pregătească în mod corespunzător pentru achiziția și implementarea unui proiect de PPP;
- Oferă informații în vederea structurării și evaluării viitoarelor proiecte de PPP; și, mai important,
- Determină atât evaluarea cât și atingerea Eficienței Economice (VfM) aferente unui PPP. Procedura de administrare a riscurilor, în special alocarea riscurilor, influențează alegerea de a achiziționa sau nu un

proiect sub formă de PPP (adică evaluarea Eficienței Economice). Odată efectuată alegerea respectivă, procedura de administrare a riscurilor determină și dacă Eficiența Economică preconizată va fi atinsă efectiv pe parcursul derulării proiectului.

2.1.5 Etapele administrării riscurilor

Figura 2: Etapele administrării riscurilor în cadrul procesului de PPP



Procedura de administrare a riscurilor constă, în general, în următoarele etape care trebuie efectuate în cadrul ciclului de viață al proiectului de PPP⁶:

- **Identificarea riscurilor** implică enumerarea tuturor riscurilor care ar putea fi relevante pentru proiectul respectiv și pentru părțile interesate pe întreaga durată de viață a proiectului, precum și descrierea fiecărui risc și a modului în care acesta este relevant pentru proiect. Riscurile pot apărea în etapa de pre-construcție, în timpul construcției și/sau în timpul operării până la sfârșitul duratei proiectului de PPP.
- **Evaluarea riscurilor** presupune identificarea, pe baza registrului riscurilor, a celor mai importante riscuri aferente proiectului. Aceasta implică prioritizarea riscurilor care trebuie abordate, pe baza probabilității de materializare și a impactului materializării lor. În măsura în care proiectul necesită o evaluare cantitativă a Eficienței Economice, cuantificarea ajustărilor de risc ce vor fi încorporate în evaluarea cantitativă a Eficienței Economice va fi efectuată tot în această etapă;

Pentru o mai bună orientare cu privire la evaluarea cantitativă a Eficienței Economice, vă rugăm să consultați *Ghidul Național privind Eficiența Economică a proiectelor de PPP (VfM)*

- **Alocarea riscurilor** presupune atribuirea riscurilor părții care este cea mai în măsură să le gestioneze. Riscurile pot fi atribuite Autorității Contractante, partenerului privat sau pot fi împărțite între cei doi.
- **Gestionarea riscurilor** urmărește să reducă probabilitatea ca un risc să se materializeze, sau să reducă consecințele unui risc în cazul în care el se materializează. Această etapă implică identificarea posibilelor măsuri de gestionare a riscurilor, care reprezintă acțiuni ce pot proveni de la Autoritatea Contractantă, măsuri care pot fi încorporate în contractul de PPP, sau instrumente de atenuare a riscurilor pentru terți care pot fi asigurate de partea desemnată să gestioneze riscul.
- **Monitorizarea riscurilor** implică revizuirea și actualizarea continuă a registrului riscurilor, întocmit inițial în etapa de pregătire și achiziție a proiectului, pe tot parcursul duratei de viață a PPP-ului.

Este important de reținut că, deși există o succesiune a etapelor de gestionare a riscurilor (în sensul că etapa anterioară trebuie realizată înainte ca următoarea să poată fi întreprinsă), procesul trebuie privit ca unul **iterativ**. Identificarea, evaluarea, alocarea și gestionarea riscurilor sunt realizate toate în mod iterativ în etapa de pregătire și de achiziție a proiectului, în timp ce gestionarea și monitorizarea riscurilor sunt realizate, tot în mod iterativ, în etapa de implementare a proiectului. Secțiunea 3 conține mai multe detalii cu privire la procedura de

⁶ Ghidul EPEC privind Parteneriatul Public-Privat, Capitolul 3: Subiecte. BEI, 2021.

administrare a riscurilor în contextul etapelor aferente procesului de PPP din România, precum și cu privire la modul în care trebuie realizată fiecare etapă de administrare a riscurilor.

Totodată, este important de menționat că prezentul ghid se concentrează pe riscurile aferente **proiectului** care se pot materializa ca urmare a implementării proiectului sub formă de **PPP** (adică riscurile aferente proiectelor de PPP) și care trebuie deci alocate între Autoritatea Contractantă și partenerul privat în vederea implementării optime a proiectului de PPP.

Totuși, dincolo de aceste riscuri aferente proiectelor de PPP, o entitate din administrația publică care dorește să dezvolte orice proiect (fie sub formă de PPP, fie în vreun alt mod) se confruntă cu un set mai larg de riscuri instituționale care nu intră în sfera prezentului ghid. Acestea includ riscuri precum capacitatea administrației publice, riscul legat de personal și de management, riscul de reputație, gradul de pregătire din punct de vedere al cadrului legal și de reglementare și riscul general legat de mediul de afaceri. Astfel de riscuri pot apărea în orice moment pe parcursul etapelor de pregătire și de implementare a proiectului și trebuie luate în considerare și administrate de Autoritatea Contractantă, independent de, însă în paralel cu riscurile aferente proiectelor de PPP acoperite de prezentul ghid.

2.1.6 Cine realizează procedura de administrare a riscurilor?

Proprietarul final al procedurii de administrare a riscurilor într-un PPP este **Autoritatea Contractantă**, care păstrează responsabilitatea principală pentru toate etapele procedurii de administrare a riscurilor descrise mai sus. La nivelul Autorității Contractante, este probabil să existe o echipă dedicată gestionării respectivului proiect de PPP. Această echipă are, în ultimă instanță, responsabilitatea de a se asigura că proiectul trece prin procedura de administrare a riscurilor și de a menține actualizat registrul riscurilor pe parcursul acestei proceduri.

În vederea asigurării de asistență în procesul de dezvoltare a PPP-urilor, este o bună practică ca Autoritatea Contractantă să angajeze o **echipă de consultanți sau consilieri** specializați care să ajute cu studiul, pregătirea și achiziționarea PPP-ului. Astfel de consultanți realizează, de obicei, etapele de identificare, evaluare, alocare și gestionare a riscurilor în cadrul procedurii de administrare a riscurilor, în strânsă consultare cu Autoritatea Contractantă și cu agenția centrală pentru PPP-uri, sau **UMIP**. Întrucât UMIP va avea o largă expunere și implicare în toate tranzacțiile de PPP din România, aceasta va dezvolta în timp o bază de cunoștințe privind bunele practici aplicate în toate proiectele și sectoarele, inclusiv în legătură cu administrarea riscurilor. În timp, UMIP va putea să împărtășească aceste cunoștințe diverselor autorități contractante care plănuiesc să dezvolte PPP-uri și le va putea oferi îndrumare acestor autorități pe tot parcursul procedurii de administrare a riscurilor.

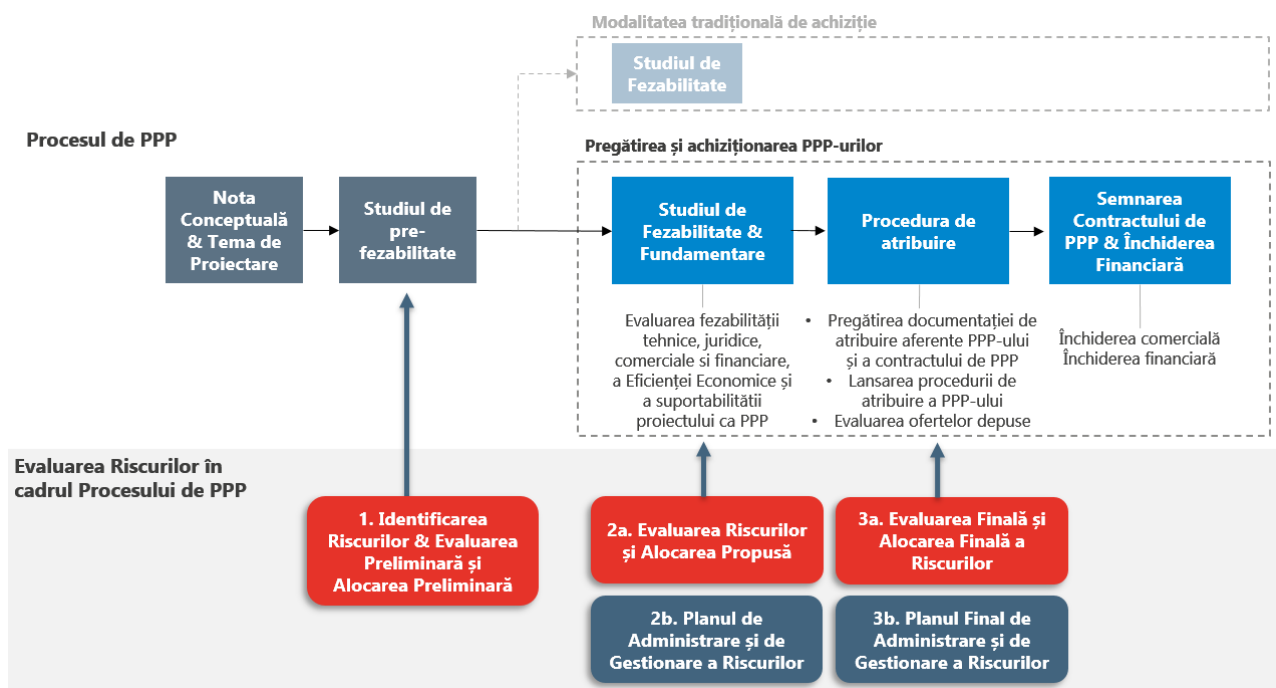
Pentru mai multe îndrumări cu privire la cadrul instituțional aferent PPP-urilor și la rolul fiecărei părți într-un PPP, vă rugăm să consultați *Ghidul Național privind procesele de Pregătire și de Achiziție aferente PPP-urilor*.

3. PROCEDURA DE ADMINISTRARE A RISCURILOR

Diagrama procesului

Administrarea riscurilor face parte din procesul de pregătire și de achiziție a proiectului de PPP, precum și din implementarea ulterioară a proiectului după semnarea contractului de PPP. Prezentul ghid se concentrează însă pe acea parte din procedura de administrare a riscurilor realizată în etapa de pregătire și de achiziție a proiectului (adică anterior semnării contractului de PPP). Nivelul de administrare a riscurilor în fiecare etapă corespunde etapei din procesul de PPP în care se găsește proiectul. Pe măsură ce un proiect este studiat mai în detaliu și sunt generate mai multe informații despre acesta, rezultatele administrării riscurilor (descrise în secțiunile următoare) devin, la rândul lor, mai detaliate și mai concrete. Activitățile și evaluările conexe desfășurate în cadrul procesului de pregătire și achiziție a PPP-ului – cum ar fi evaluarea fezabilității tehnice, evaluarea suportabilității, structurarea proiectului și a procesului de achiziție și colectarea de păreri de la părțile interesate – toate acestea informează procedura de administrare a riscurilor.

Figura 3: Prezentare generală a Procedurii de Evaluare și Alocare a riscurilor aferente PPP-urilor



În general, administrarea riscurilor începe cu (**Etapa 1**) identificarea riscurilor aferente proiectului și cu realizarea, la un nivel foarte general, a evaluării și alocării acestor riscuri în *etapa studiului de prefezabilitate*. Pe măsură ce proiectul trece de la etapa de prefezabilitate la etapele de *Fezabilitate & Fundamentare* și de *atribuire*, evaluarea și alocarea riscurilor (**Etapa 2a**), precum și planul corespunzător de gestionare a riscurilor (**Etapa 2b**) sunt dezvoltate în mod progresiv. Evaluarea și alocarea riscurilor, precum și planul de gestionare a riscurilor, sunt finalizate înainte de lansarea procedurii de atribuire (**Etapele 3a și 3b**). Matricea finală de evaluare și de alocare a riscurilor este cristalizată în proiectul final al contractului de PPP, care devine baza pentru ofertele care sunt depuse. În cele din urmă, atunci când un proiect ajunge în etapa de implementare, procesul de administrare a riscurilor continuă cu monitorizarea riscurilor. Acest proces se întinde pe toată durata contractului de PPP, iar cele două părți din contract (și anume, Autoritatea Contractantă și partenerul privat) păstrează responsabilitatea de a monitoriza în permanență riscurile care se pot materializa în orice moment. Este important de reținut faptul că, în orice moment, pe toată durata contractului de PPP, pot fi identificate riscuri noi sau pot fi eliminate unele

riscuri. Prin urmare, procedura de administrare a riscurilor este continuă și se realizează în mod activ pe tot parcursul duratei de viață a proiectului.

Principii directoare pentru gestionarea riscurilor

Elaborarea evaluării și alocării riscurilor ar trebui să respecte următoarele principii:

- Calendarul și nivelul de detaliu ale administrării riscurilor trebuie să fie **proporționale** cu procedura: ca și în cazul evaluării Eficienței Economice (și al altor componente integrate în Studiul de Fezabilitate & Fundamentare), nivelul de detaliu al evaluării trebuie să se potrivească cu stadiul de dezvoltare a proiectului, cu dimensiunea și cu complexitatea proiectului și cu calitatea informațiilor disponibile. Pe măsură ce proiectul avansează în procesul de pregătire și de achiziție a PPP-ului, evaluările de risc corespunzătoare devin, la rândul lor, în mod progresiv, mai detaliate;
- Evaluarea și alocarea riscurilor trebuie să fie **adecvate**: Autoritatea Contractantă, cu asistență din partea UMIP, ar trebui să evalueze în mod obiectiv riscurile în raport cu capacitatea sa și a sectorului privat de a administra fiecare risc, în funcție de amploarea fiecăruia dintre acestea. PPP-ul nu este un mijloc prin care sectorul public să transfere toate riscurile către sectorul privat; mai degrabă, un PPP eficient ia în considerare în mod adecvat capacitatea fiecărei părți de a gestiona fiecare risc aferent proiectului în modul cel mai eficient din punct de vedere economic și alocă în mod echitabil riscurile pe baza acestei capacități.
- În forma lor finală, evaluarea și alocarea riscurilor trebuie să fie **complete și clare**: în măsura în care este posibil, evaluarea și alocarea finală a riscurilor trebuie să cuprindă o listă completă/exhaustivă a riscurilor care pot apărea în cadrul proiectului. Aceasta este esențială, deoarece evaluarea și alocarea finală a riscurilor vor influența contractul de PPP care, în măsura posibilităților, trebuie să acopere într-o măsură cât mai mare și scenariile posibile care pot apărea pe parcursul duratei concesiunii pe termen lung. Totodată, evaluarea și alocarea finală a riscurilor trebuie să fie, de asemenea, clare. Dacă există riscuri care trebuie împărțite între partenerul public și cel privat, limitele acestei partajări și mecanismul prin care vor fi împărțite riscurile trebuie documentate în mod clar; și
- Evaluarea, alocarea și gestionarea riscurilor trebuie să **ofere orientare** pentru viitoarea implementare a PPP-ului: procesul de evaluare și de alocare a riscurilor trebuie să îndrume și să pregătească în mod corespunzător sectorul public, în special Autoritatea Contractantă, pentru implementarea proiectului după ce acesta a fost achiziționat sub formă de PPP. O evaluare și alocare profesionistă a riscurilor deschide calea pentru planurile amănunțite de gestionare a riscurilor care, la rândul lor, ar trebui să ajute Autoritatea Contractantă să își îndeplinească obligațiile aferente proiectului și, în cele din urmă, să implementeze contractul de PPP.

În secțiunile următoare vor fi prezentate mai detaliat activitățile specifice de evaluare a riscurilor identificate în fiecare etapă a procesului de pregătire și de achiziție a PPP-ului.

Abordarea pas cu pas a procedurii de administrare a riscurilor

3.1.1 Etapa 1 – Identificarea Riscurilor & Evaluarea și Alocarea Preliminară a acestora

În etapa de Prefezabilitate, Autoritatea Contractantă va realiza, cu caracter preliminar, identificarea, evaluarea și alocarea riscurilor. Acest exercițiu va contribui la fundamentarea Scanării potențialului de implementare sub formă de PPP (a se vedea *Ghidul Național privind Evaluarea Eficienței Economice a Proiectelor de PPP*) și îi va permite Autorității Contractante (1) să identifice riscurile relevante aferente proiectului pe durata proiectului pe termen lung (*identificarea riscurilor*, adică stabilirea unei liste de riscuri relevante pentru proiect), (2) să evalueze amploarea fiecăruia dintre aceste riscuri (*evaluarea riscurilor*) și (3) să identifice care riscuri ar putea fi alocate sectorului privat și care riscuri ar trebui să rămână în responsabilitatea Autorității Contractante (*alocarea riscurilor*). Prin intermediul acestui exercițiu, Autoritatea Contractantă își poate face o idee dacă proiectul este capabil să furnizeze Eficiență Economică (a se vedea Partea E din Listele de Verificare pentru Evaluarea Calitativă a Eficienței Economice – Anexa 1 la *Ghidul Național privind Evaluarea Eficienței Economice a Proiectelor de PPP* (Scanarea potențialului de implementare sub formă de PPP)). În cele din urmă, Eficiența Economică a unui PPP

rezultă din transferul unor riscuri aferente proiectului către sectorul privat, presupunând că acesta din urmă este capabil să le gestioneze mai eficient decât Autoritatea Contractantă.

Dacă Studiul de Prefezabilitate indică PPP-ul ca fiind o strategie de achiziție potențial adecvată pentru proiect, iar proiectul trece la următoarea etapă de pregătire a PPP-ului, evaluarea și alocarea preliminară a riscurilor va fi dezvoltată în continuare pe baza noilor informații rezultate din Studiul de Fezabilitate și de Fundamentare. Rezultatul final al acestui proces (care este dezvoltat pas cu pas, pe măsură ce proiectul trece prin diferite etape de dezvoltare și de achiziție) este denumit **registru riscurilor**, care este instrumentul principal al procedurii de administrare a riscurilor. Registrul riscurilor va conține lista riscurilor, descrierea fiecărui risc, evaluarea și prioritizarea riscurilor, alocarea riscurilor și strategiile de gestionare a riscurilor.

Ce?	Etapa 1 – Identificarea Riscurilor & Evaluarea și Alocarea Preliminară a acestora
Când?	Ca parte a Studiului de Prefezabilitate
Care este obiectivul?	Efectuarea unei evaluări la un nivel general a riscurilor aferente proiectului și identificarea unei alocări ipotetice a riscurilor respective pentru proiect
Cum?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Întocmiți o listă inițială a celor mai relevante riscuri aferente proiectului (pe baza instrumentelor de evaluare a riscurilor existente și utilizate pe scară largă în cadrul PPP-ului; vă rugăm consultați Anexa 1 pentru referință) 2. Formați-vă o viziune inițială asupra magnitudinii fiecărui risc în contextul proiectului (și anume: Cât de relevant este fiecare risc pentru proiect?) și identificați care sunt cel mai probabil riscurile fundamentale pentru proiect (vă rugăm consultați Anexa 1 pentru referință) 3. Alocați riscurile esențiale fie Autorității Contractante/sectorului public, fie sectorului privat (pe baza informațiilor disponibile în etapa Studiului de Prefezabilitate). În această etapă pot exista mai multe opțiuni disponibile pentru alocarea fiecărui risc. (vă rugăm consultați Anexa 1 pentru referință)
Cine este responsabil?	<p>Autoritatea Contractantă, cu îndrumare din partea UMIP (pe baza celor mai bune practici internaționale existente în materie de alocare a riscurilor. Vă rugăm consultați Anexa 1 pentru îndrumare).</p> <p>Rețineți că în acest stadiu decizia de a continua cu implementarea unui proiect sub formă de PPP nu a fost încă luată și, ca atare, este puțin probabil să fi fost deja angajați consultanți. Consultanții vor fi implicați, cel mai probabil, începând cu Etapa 2.</p>
Care sunt efectele?	<p>Împreună cu Scanarea potențialului de implementare sub formă de PPP, această evaluare și alocare preliminară a riscurilor va contribui la fundamentarea deciziei de a sprijini evaluarea și dezvoltarea ulterioară a proiectului ca PPP potențial.</p> <p>Dacă proiectul trece la etapa următoare, evaluarea și alocarea ipotetică a riscurilor (opțiuni) vor fi revizuite și reevaluate mai amănunțit în etapa Studiului de Fezabilitate & Fundamentare.</p>
Care este rezultatul?	Matricea Preliminară de Identificare, Evaluare și Alocare a Riscurilor (a se vedea Anexa 1 pentru îndrumări privind modul de realizare a Etapei 1 și un exemplu de rezultat)

3.1.2 Etapa 2 – Evaluarea Riscurilor și Alocarea Propusă

Cea de-a doua etapă a procedurii de administrare a riscurilor este realizată în contextul Studiului de Fezabilitate & Fundamentare în sine. Celelalte componente ale Studiului de Fezabilitate & Fundamentare (și activitățile întreprinse în cadrul său) vor informa evaluarea riscurilor și alocarea propusă. La rândul lor, evaluarea și alocarea riscurilor vor constitui și o componentă a Studiului de Fezabilitate & Fundamentare.

Prezentul ghid descrie toate cerințele pentru evaluarea și alocarea riscurilor unui proiect în etapa Studiului de Fezabilitate & Fundamentare.

Pentru toate celelalte cerințe aferente Studiului de Fezabilitate & Fundamentare (care nu sunt direct legate de evaluarea și alocarea riscurilor), vă rugăm să consultați Ghidul Național privind procesele de Pregătire și de Achiziție aferente PPP-urilor.

Punctul de plecare pentru evaluarea și alocarea riscurilor în Etapa 2 este rezultatul din Etapa 1 – Matricea Preliminară de Identificare, Evaluare și Alocare a Riscurilor. Matricea ipotetică de evaluare și alocare a riscurilor din Etapa 1 va trebui revizuită și actualizată, având în vedere noile informații provenite din următoarele alte componente ale Studiului de Fezabilitate & Fundamentare:

- Evaluarea fezabilității tehnice;
- Evaluarea pieței/cererii;
- Evaluări de mediu, sociale și de gen;
- Evaluarea suportabilității financiare; și
- Consultarea pieței.

Pe lângă componentele Studiului de Fezabilitate & Fundamentare, rezultatul din această etapă va fi influențat și de procedura instituțională mai largă de administrare a riscurilor de la nivelul Autorității Contractante (astfel cum este descris în Secțiunea 2.1.5). Odată stabilite elementele susmenționate, devine posibilă realizarea unei evaluări mai cuprinzătoare a riscurilor, care va oferi apoi o bază pentru o propunere mai bine informată de alocare a riscurilor între Autoritatea Contractantă și partenerul privat. Această propunere de alocare a riscurilor este cea cu care Autoritatea Contractantă va „ieși pe piață” (adică alocarea propusă a riscurilor este preluată în proiectul de contract de PPP, pe care Autoritatea Contractantă îl pune la dispoziția potențialilor ofertanți în etapa procedurii de atribuire a PPP-ului).

Ce?	Etapa 2a – Evaluarea Riscurilor și Alocarea Propusă
Când?	Ca parte a Studiului de Fezabilitate & Fundamentare
Care este obiectivul?	Efectuați o evaluare cuprinzătoare a riscurilor aferente proiectului și formulați alocarea propusă (adică, scoasă pe piață) a riscurilor aferente proiectului
Cum?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Examinați rezultatele din Etapa 1. Există riscuri noi aferente proiectului care nu au fost luate în considerare inițial dar care acum sunt aparent relevante pentru proiect (pe baza componentelor Studiului de Fezabilitate & Fundamentare enumerate mai sus)? Adăugați riscurile nou identificate. 2. Revizuiți evaluarea inițială a riscurilor din Etapa 1. Există riscuri care sunt aparent mai mult (sau mai puțin) semnificative? Actualizați matricea de risc pentru a include noi informații / constatări despre proiect rezultate din Studiului de Fezabilitate & Fundamentare și care vor defini mai clar fiecare risc în contextul proiectului. Un sistem

	<p>mai detaliat de clasificare a riscurilor poate ajuta la identificarea celor mai semnificative riscuri aferente proiectului (vă rugăm consultați Anexa 2).</p> <p>3. Reevaluați alocarea preliminară a riscurilor din Etapa 1. Având în vedere noile informații obținute din componentele Studiului de Fezabilitate & Fundamentare, precum și opiniile inițiale obținute de pe piață (adică dintr-un proces inițial de consultare a pieței, care se realizează de obicei ca parte a etapei Studiului de Fezabilitate & Fundamentare, pe baza celor mai bune practici internaționale), cum ar trebui alocat acum fiecare risc în mod corect și realist? În această etapă, alocarea riscurilor ar trebui să fie mai precisă și mai clară. În cazul în care anumite riscuri urmează să fie împărțite între Autoritatea Contractantă și partenerul privat, această versiune a evaluării și alocării riscurilor ar trebui să definească în mod clar modul în care vor fi împărțite riscurile.</p>
Cine este responsabil?	Autoritatea Contractantă, cu îndrumare din partea UMIP
Care sunt efectele?	O alocare clară a riscurilor, care informează structura proiectului, proiectul contractului de PPP și analiza cantitativă a Eficienței Economice realizată în paralel cu această etapă
Care este rezultatul?	Matricea de Evaluare a Riscurilor și de Alocare Propusă (Anexa 2), care va face parte din Studiului de Fezabilitate & Fundamentare

3.1.3 Etapa 2b - Strategia de Gestionare a Riscurilor

În paralel cu realizarea Etapei 2a – Evaluarea Riscurilor și Alocarea Propusă a Riscurilor, Autoritatea Contractantă trebuie să elaboreze și o strategie inițială de gestionare a riscurilor. Odată ce alocarea propusă a riscurilor este întocmită în Etapa 2a, Autoritatea Contractantă ar trebui să aibă o idee clară despre potențialele riscuri aferente proiectului pentru a căror gestiune va fi responsabilă pe toată durata proiectului de PPP.

Strategia de gestionare a riscurilor este un exercițiu care îi permite Autorității Contractante să planifice din timp modul în care va gestiona aceste riscuri. Condiția ca aceasta să facă parte din Studiului de Fezabilitate & Fundamentare creează un stimul pentru ca Autoritatea Contractantă să evalueze deja, în această etapă timpurie a procesului de PPP, capacitățile sale interne de gestionare a riscurilor aferente proiectului și, în situația în care nu este în măsură să facă acest lucru, să se gândească la modalități de gestionare a riscurilor respective prin alte mijloace (de exemplu, redefinirea domeniului de aplicare sau a structurii proiectului).

În plus, elaborarea unei strategii de gestionare a riscurilor poate contribui la formarea unor idei privind modul în care procesul de achiziție/atribuire în sine poate fi desfășurat astfel încât riscurile să fie deja minimizate chiar înainte de selectarea unui partener privat (de exemplu, stabilirea criteriilor de calificare a ofertanților la un anumit nivel poate ajuta Autoritatea Contractantă să își gestioneze propriile riscuri).

Ce?	Etapa 2b – Strategia de Gestionare a Riscurilor
Când?	Ca parte a Studiului de Fezabilitate & Fundamentare
Care este obiectivul?	Formularea unei strategii de gestionare a riscurilor care să ajute Autoritatea Contractantă să gestioneze riscurile aferente proiectului care îi sunt atribuite acesteia

Cum?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Luați lista de riscuri și alocarea propusă a riscurilor din Etapa 2a. 2. Pentru fiecare risc atribuit Autorității Contractante, redactați măsuri cu privire la modul în care autoritatea va administra și gestiona fiecare risc (a se vedea Anexa 3)
Cine?	Autoritatea Contractantă, cu îndrumare din partea UMIP
Care sunt efectele?	Îmbunătățirea pregătirii Autorității Contractante pentru etapa de atribuire și de implementare a proiectului de PPP
Care este rezultatul?	Matricea Strategiei de Atenuare a Riscurilor (vă rugăm consultați Anexa 3) care va face parte din studiul de Fezabilitate și Fundamentare

3.1.4 Etapa 3a – Evaluarea Finală a Riscurilor și Alocarea Finală a acestora

Odată ce Studiul de Fezabilitate & Fundamentare este finalizat și este luată decizia de a se trece la etapa de atribuire, rezultatul din Etapa 2a (și anume, alocarea propusă a riscurilor) este cristalizat în proiectul contractului de PPP. În etapa de atribuire, proiectul contractului de PPP este pus la dispoziția potențialilor ofertanți ca parte a documentației de atribuire. Potențialii ofertanți au ulterior posibilitatea să examineze documentele și să își formuleze un punct de vedere, pe baza propriilor studii și evaluări, cu privire la atractivitatea sau viabilitatea proiectului. Decizia potențialilor ofertanți de a participa sau nu la procedura de atribuire este influențată în mare măsură de alocarea riscurilor aferente proiectului.

În timpul etapei de atribuire, conform bunelor practici, Autoritatea Contractantă ar trebui să discute (în condiții de egalitate) cu potențialii ofertanți și să le permită acestora să comenteze și să furnizeze opinii cu privire la proiect, în special cu privire la alocarea propusă a riscurilor (și anume rezultatul Etapei 2a). Acesta este procesul în cursul căruia Autoritatea Contractantă poate verifica dacă alocarea propusă a riscurilor este considerată fezabilă (sau, și mai bine, optimă) de către partenerul său potențial. Autoritatea Contractantă poate apoi să ia în considerare opiniile furnizate de potențialii ofertanți și, pe această bază, să reevalueze/să realoce riscurile aferente proiectului dacă este necesar (de exemplu, există o opoziție puternică din partea pieței în ceea ce privește acceptarea anumitor riscuri alocate partenerului privat) și dacă este posibil (adică dacă este realist ca Autoritatea Contractantă să poată gestiona riscurile). Autoritatea Contractantă își va baza decizia de a modifica alocarea riscurilor pe propria evaluare a proiectului și pe opiniile sale cu privire la capacitatea sa de a gestiona riscurile aferente proiectului. Actualizarea Matricei de Evaluare și Alocare a Riscurilor îi permite, totodată, Autorității Contractante să țină evidența oricăror modificări ale riscurilor, inclusiv a riscurilor de a căror administrare este responsabilă.

Acest proces de verificare a alocării propuse a riscurilor (și, eventual, de modificare a acestei alocări propuse a riscurilor) în timpul procedurii de atribuire, prin implicarea directă a pieței, constituie Etapa 3a. Rezultatul așteptat în urma realizării acestui proces este o evaluare și o alocare finală a riscurilor, care va fi utilizată pentru a finaliza contractul de PPP.

Contractul de PPP final va constitui baza în raport cu care vor fi depuse și evaluate ofertele.

Ce?	Etapa 3a – Evaluarea și Alocarea Finală a Riscurilor
Când?	În timpul procedurii de atribuire
Care este obiectivul?	Verificarea cu piața a evaluării riscurilor efectuate de către Autoritatea Contractantă (din Etapa 2a) și a fezabilității alocării propuse a riscurilor (Etapa 2a) și finalizarea alocării riscurilor

Cum?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redactați proiectul de contract de PPP parte din documentația de atribuire pentru a îl pune la dispoziția ofertanților în cadrul procedurii de atribuire 2. Ofertanții au posibilitatea să formuleze observații cu privire la proiectul contractului de PPP <div style="background-color: #1a3d4d; color: white; padding: 10px; text-align: center; margin: 10px 0;"> <p>Pentru mai multe îndrumări cu privire la procesul de implicare a ofertanților în timpul etapei de atribuire, vă rugăm să consultați <i>Ghidul Național privind procesele de Pregătire și de Achiziție aferente PPP-urilor.</i></p> </div> <ol style="list-style-type: none"> 3. Evaluarea riscurilor și alocarea propusă a riscurilor din Etapa 2a sunt actualizate, după caz, pe baza observațiilor primite de la ofertanți în legătură cu proiectul contractului de PPP 4. Proiectul contractului de PPP este finalizat pe baza alocării finale a riscurilor
Cine?	Autoritatea Contractantă
Care sunt efectele?	Contractul final de PPP este pregătit iar ofertanții își pot depune ofertele pe baza acestui contract
Care este rezultatul?	Matricea/Tabelul Final de Evaluare și Alocare a Riscurilor (poate fi anexat Studiului de Fezabilitate & Fundamentare dacă au fost efectuate modificări față de Etapa 2a)

3.1.5 Pasul 3b – Matricea de Gestionare a Riscurilor

Ca și în cazul Etapei 2b, Etapa 3b este o activitate pe care Autoritatea Contractantă trebuie să o desfășoare împreună cu Etapa 3a. După ce a finalizat evaluarea riscurilor și matricea de alocare a riscurilor în Etapa 3a, Autoritatea Contractantă va revizui și actualiza de asemenea și strategia de gestionare a riscurilor (Etapa 2b) pentru a reflecta alocarea finală a riscurilor, după caz. În această etapă a procedurii, Autoritatea Contractantă va fi colectat mai multe informații cu privire la riscurile proiectului, nu numai din propria sa analiză a proiectului (și anume, din Studiul de Fezabilitate & Fundamentare), ci și din opiniile primite de la ofertanți în timpul procedurii de atribuire. Precum în Etapa 3a, opiniile primite din piață vor contribui la validarea evaluării realizate de Autoritatea Contractantă cu privire la riscurile aferente proiectului și vor furniza informații cu privire la modul în care aceste riscuri pot fi administrate.

Matricea de gestionare a riscurilor este menită a fi un ghid intern pentru Autoritatea Contractantă, care o va ajuta să se pregătească atât pe plan intern cât și împreună cu alte părți interesate din administrația publică pentru implementarea (iminentă) a proiectului.

Este important de reținut că, deși Etapa 3b constituie ultima etapă a procesului de administrare a riscurilor în etapa de pregătire și de achiziție a proiectului, procedura de administrare a riscurilor va continua pe parcursul perioadei de operare a proiectului. Registrul riscurilor în ansamblul său va continua să fie un document dinamic, care va fi monitorizat în mod continuu și actualizat, după caz, pe parcursul implementării proiectului de PPP.

Ce?	Etapa 3b – Strategia de Gestionare a Riscurilor
Când?	În timpul procedurii de atribuire
Care este obiectivul?	Actualizarea strategiei de gestionare a riscurilor pentru a ajuta Autoritatea Contractantă să administreze riscurile aferente proiectului care i-au fost atribuite

Cum?	Actualizați strategia de gestionare a riscurilor (din Etapa 2b) având în vedere evaluarea finală a riscurilor și matricea de alocare (din Etapa 3a)
Cine?	Autoritatea Contractantă
Care sunt efectele?	Îmbunătățirea pregătirii Autorității Contractante pentru etapa de implementare a proiectului de PPP
Care este rezultatul?	Matricea/Tabelul de Gestionare a Riscurilor (poate fi anexat Studiului de Fezabilitate & Fundamentare dacă au fost efectuate modificări față de Etapa 2b)

ANEXA 1: ETAPA 1 – IDENTIFICAREA RISCURILOR, EVALUAREA PRELIMINARĂ ȘI ALOCAREA ACESTORA

1. Organizarea Listei de Riscuri

La redactarea listei inițiale de riscuri aferente proiectului este util să ne gândim la proiectul de PPP în funcție de etapele prin care va trece pe parcursul duratei de viață a proiectului. Riscurile pot fi clasificate în funcție de etapa în care se preconizează că vor apărea:

1. **Perioada pre-construcție** – după semnarea contractului de PPP și anterior datei de începere a construcției
2. **Perioada de construcție** – de la data începerii construcției și până la finalizarea construcției sau punerea în funcțiune
3. **Perioada de operare și întreținere** – de la finalizarea construcției/punerea în funcțiune și până la expirarea contractului de PPP sau până la returnarea bunului.

Stabilirea listei de riscuri în acest mod maximizează șansele realizării unui proces cuprinzător de identificare a riscurilor și îi permite Autorității Contractante, încă din primele etape, să înceapă să se gândească la modul în care se poate pregăti pentru a administra riscurile identificate în legătură cu fiecare etapă a proiectului.

2. Identificarea Riscurilor aferente Proiectului

Riscurile tipice care decurg din proiectele de PPP sunt bine documentate și există o abundență de resurse care pot fi utilizate ca punct de plecare în realizarea Etapei 1 (3.1.1) și a Etapei 2a (3.1.2) din procedura de administrare a riscurilor. [Instrumentul de Alocare a Riscurilor aferente PPP-urilor elaborat de către Centrul Global pentru Infrastructură \(în limba engleză: *Global Infrastructure Hub*\) \(CGI\)](#)⁷ oferă registre de risc detaliate recomandate pentru proiectele de PPP din diverse sectoare⁸.

Următorul tabel prezintă lista tipică de riscuri din Instrumentul de Alocare a Riscurilor aferente PPP-urilor al GIH, care poate fi utilizată ca punct de plecare pentru orice proiect de PPP, aranjate în funcție de etapa proiectului în care se așteaptă ca ele să apară. Este important de reținut că această listă nu este exhaustivă și că lista completă a riscurilor pentru un anumit proiect va depinde, în cele din urmă, de caracteristicile proiectului respectiv și de sectorul în care este el realizat.

Cu toate acestea, pentru Etapa 1 a procedurii de administrare a riscurilor, dacă se așteaptă să se cunoască puține informații despre proiect, riscurile enumerate mai jos reprezintă un punct de plecare potrivit.

Tabelul 2: Instrumentul de Alocare a Riscurilor aferente PPP-urilor 2019 (Matrice de Sinteză pentru PPP-urile din domeniul Rutier) – Centrul Global pentru Infrastructură

Etapă	Perioada anterioară construcției
-------	----------------------------------

⁷ Cu contribuții din partea Băncii Mondiale, a Centrului European de Expertiză în domeniul PPP-urilor (EPEC) și a Băncii Asiatice de Dezvoltare.

⁸ Pentru prezentul ghid s-a folosit ca referință principală *Instrumentul de Alocare a Riscurilor aferente PPP-urilor al CGI 2019*. Cu toate acestea, există mai multe surse documentate de bune practici privind alocarea riscurilor, printre care: ghidurile APMG privind Programul Internațional de Certificare a PPP-urilor, Ghidul EPEC privind PPP-urile și Centrul de Resurse Juridice pentru PPP-uri al Băncii Mondiale. În plus față de aceste publicații, o resursă esențială pentru identificarea riscurilor sunt Autoritatea Contractantă, precum și operatorii de pe piața privată (inclusiv finanțatorii din capitalul propriu/dezvoltatorii de capitaluri proprii și creditorii). În etapele următoare ale procedurii de administrare a riscurilor (și anume, Etapa 2a și Etapa 2b), consultanții în tranzacții

1. Riscurile asociate disponibilității terenului, accesului și amplasamentului	Riscul asociat selectării terenului potrivit pentru proiect; asigurarea unui titlu de proprietate valabil și a inexistenței sarcinilor; gestionării drepturilor populației indigene; obținerii aprobărilor necesare legate de planificare; asigurării accesului la amplasament; securității amplasamentului; și stării amplasamentului și a bunurilor existente.
2. Riscul social	Riscul asociat cu: impactul proiectului asupra proprietăților adiacente și a persoanelor afectate (inclusiv proteste și tulburări publice); strămutarea; drepturile de proprietate ale populației indigene asupra terenurilor; protestele colective ale angajaților.
3. Riscul de mediu	Riscul asociat cu: condițiile preexistente; obținerea autorizațiilor; respectarea legilor; problemele cauzate de proiect; evenimentele externe; schimbările climatice.
4. Riscul asociat finanțării ⁹	Riscul ca necesarul de finanțare pentru construcția proiectului să nu fie obținut cu succes (cu alte cuvinte, situația în care proiectul nu ajunge la închiderea financiară).
Etapă	Perioada de Construcție
5. Riscul de proiectare	Riscul ca proiectul să nu fie adecvat pentru scopul urmărit; aprobarea documentației de proiectare; modificările.
6. Riscul de construcție	Riscul ca costurile de construcție să depășească costurile anticipate; întârzieri cu finalizarea; gestionarea proiectului; interfață; respectarea standardelor de calitate; sănătate și securitate; vicii; respectarea drepturilor de proprietate intelectuală; proteste colective ale angajaților; vandalism.
7. Riscul de variație	Riscul asociat modificărilor solicitate de oricare dintre părți cu privire la serviciu care ar putea impacta construcția sau operarea.
Etapă	Perioada de Operare & Întreținere
8. Riscul de operare	Riscul asociat cu: evenimente care influențează performanța sau care cresc costurile peste cele anticipate; standardele de performanță și prețul; disponibilitatea resurselor; respectarea drepturilor de proprietate intelectuală; sănătatea și securitatea muncii; respectarea standardelor de întreținere; protestele colective ale angajaților și vandalizarea.
9. Riscul asociat cererii	Riscul ca nivelurile de trafic să fie diferite de cele prognozate; consecințele asupra veniturilor și costurilor; măsurile de sprijin din partea administrației publice.
10. Riscul asociat piețelor financiare	Riscul asociat cu inflația; fluctuația cursului de schimb; fluctuația ratei dobânzii; indisponibilitatea asigurărilor; refinanțarea.
11. Riscul strategic/de parteneriat	Riscul ca Partenerul Privat și/sau subcontractanții săi să nu fie alegerea potrivită pentru realizarea proiectului; intervenția Autorității Contractante în proiect; schimbări de proprietate; litigii.
12. Riscul asociat tehnologiilor perturbatoare	Riscul ca o nouă tehnologie emergentă să înlocuiască în mod neașteptat o tehnologie consacrată sau riscul de uzură morală a echipamentelor sau a materialelor utilizate.
13. Riscul asociat forței majore	Riscul asociat evenimentelor neașteptate care nu pot fi controlate de părți și care întârzie sau împiedică executarea contractului.
14. Risc de AAG	Riscul ca acțiunile aflate în responsabilitatea sectorului public să aibă un efect negativ asupra proiectului sau asupra Partenerului Privat.
15. Riscul de	Riscul asociat conformării cu legislația aplicabilă; și modificărilor legislative care afectează

vor juca un rol esențial în identificarea acestor riscuri, de exemplu, prin desfășurarea unui atelier de lucru privind riscurile/a unui exercițiu de consultare a pieței cu operatorii de pe piață.

⁹ Nu este inclus în *Instrumentul de Alocare a Riscurilor aferente PPP-urilor al CGI 2019*, dar este unul dintre riscurile esențiale în proiectele de PPP.

modificare a legislației	performanța proiectului sau costurile Partenerului Privat.
16. Riscul asociat încetării anticipate	Riscul ca un proiect să înceteze înainte de expirarea sa naturală din diverse motive; consecințele financiare ale unei astfel de încetări; și soliditatea angajamentului de plată al Autorității Contractante.
17. Riscul asociat stării bunurilor la momentul returului	Riscul asociat deteriorării bunurilor/terenului aferente proiectului pe durata de viață a PPP-ului și riscul ca bunurile/terenul aferente proiectului să nu se afle în starea impusă prin contract la momentul returnării lor către Autoritatea Contractantă.

3. Evaluarea Preliminară a Riscurilor (Ghid)

La un nivel foarte general și cu puține informații cunoscute despre proiect în Etapa 1, se poate efectua o evaluare preliminară a riscurilor utilizând o scară simplă de evaluare a riscurilor: Scăzut, Mediu și Ridicat. Următorul ghid de evaluare preliminară a riscurilor poate fi utilizat pentru fiecare risc aferent proiectului:

Tabelul 3: Ghid pentru Evaluarea Preliminară a Riscurilor (Etapa 1)

Risc	Descriere	Evaluarea Preliminară a Riscurilor		
		Scăzut	Mediu	Ridicat
Etapa: Perioada anterioară construcției				
1. Riscurile legate de disponibilitatea terenului, de acces și de amplasament	Riscul asociat cu alegerea terenului potrivit pentru proiect; cu asigurarea că există un titlu de proprietate valabil și care nu este grevat de sarcini; gestiunea drepturilor de proprietate ale populației indigene; obținerea aprobărilor necesare legate de planificare; asigurarea accesului la amplasament; securitatea amplasamentului; starea amplasamentului și a bunurilor existente.	Amplasamentul proiectului a fost identificat, este disponibil și nu are niciun fel de sarcini cunoscute	Amplasamentul proiectului a fost identificat și este parțial disponibil, dar sunt necesare unele achiziții de terenuri și lucrări de eliberare a amplasamentului pentru ca acesta să fie pregătit pentru utilizare	Amplasamentul proiectului nu a fost încă identificat sau a fost identificat, dar este utilizat în prezent pentru alte scopuri sau nu a fost încă achiziționat
2. Riscul social	Riscul asociat cu impactul proiectului asupra proprietăților adiacente și a persoanelor afectate (inclusiv proteste și tulburări publice); strămutarea; drepturile de proprietate ale populației indigene asupra terenurilor; protestele colective	Nu se cunoaște nicio comunitate sau grup de pe proprietățile adiacente care să fie afectat(ă) direct de proiect; este probabil ca proiectul să fie acceptat pe scară largă de către public/de către utilizatorii săi vizați	Unele comunități sau grupuri de pe proprietățile învecinate ar putea fi afectate de proiect; proiectul poate fi expus riscului de opoziție din partea anumitor comunități/grupuri	Comunitățile sau grupurile de pe proprietățile învecinate vor fi cu siguranță afectate de proiect în mod direct; proiectul este controversat și este cert că se va confrunta cu o anumită opoziție din partea unor comunități/grupuri identificate

	ale angajaților.			
3. Riscul de mediu	Riscul asociat cu condițiile preexistente; cu obținerea autorizațiilor; cu respectarea legilor; cu problemele cauzate de proiect; evenimentele externe; schimbările climatice.	Proiectul nu prezintă riscuri de mediu cunoscute sau nu există riscuri de mediu legate de amplasamentul proiectului; se poate preconiza în mod rezonabil că vor fi obținute autorizațiile sau avizele de mediu	Proiectul prezintă anumite riscuri de mediu care pot necesita o atenție specială, pentru care există probabilitatea ca autorizațiile sau avizele de mediu să fie obținute cu o anumită dificultate	Proiectul prezintă riscuri de mediu mari care necesită măsuri intensive de gestionare în vederea obținerii autorizațiilor sau avizelor
4. Riscul asociat cu finanțarea	Riscul ca necesarul de finanțare pentru construcția proiectului să nu fie obținut cu succes (cu alte cuvinte, situația în care proiectul nu ajunge la închiderea financiară).	Piețele de capital sunt dezvoltate / există numeroși potențiali creditori și investitori pentru proiectul de PPP; există un interes ridicat în cadrul piețelor financiare relevante pentru proiectele de PPP	Piețele de capital pentru PPP-uri sunt moderat dezvoltate; interesul este moderat pe piețele financiare relevante pentru proiectele de PPP	Piețele de capital sunt subdezvoltate; interesul este scăzut sau inexistent pe piețele financiare relevante pentru proiectele de PPP
Etapă: Perioada de construcție				
5. Riscul de proiectare	Riscul ca proiectul să nu fie adecvat pentru scopul urmărit; riscul cu aprobarea documentației de proiectare; și modificările.	Se preconizează că proiectul va avea cerințe de arhitectură și construcții simple; există experiență bogată pe piața privată astfel încât proiectul să fie conceput în mod adecvat	Este posibil ca proiectul să aibă cerințe de proiectare cu o complexitate moderată; există anumite societăți pe piața privată care pot realiza o proiectare adecvată pentru proiect	Se preconizează că proiectul va avea cerințe de proiectare complexe și nu există certitudinea că o proiectare adecvată poate fi realizată de actorii existenți pe piața privată
6. Riscul de construcție	Riscul ca costurile de construcție să depășească costurile anticipate; întâzieri cu finalizarea; gestionarea proiectului; interfață; respectarea standardelor de calitate; sănătate și securitate; vicii; respectarea drepturilor de proprietate intelectuală; proteste colective ale	Există suficientă experiență pe piața privată pentru a realiza construcția proiectului la timp, în limitele bugetului și în conformitate cu standardele locale de calitate și siguranță; amplasamentul proiectului se află într-o locație sigură, unde riscul de vandalism / de perturbări externe ale construcției este scăzut	Există o oarecare experiență pe piața privată pentru a realiza construcția proiectului la timp, în limitele bugetului și în conformitate cu standardele locale de calitate și siguranță; este de așteptat ca amplasamentul proiectului să fie protejat de orice risc de vandalism în timpul construcției	Există numai o experiență limitată pe piața privată pentru a realiza construcția proiectului la timp, în limitele bugetului și în conformitate cu standardele locale de calitate și siguranță; amplasamentul proiectului se află într-o locație nesigură, expusă la riscuri de vandalism/de perturbări externe ale construcției.

	angajaților; vandalism.			
7. Riscul de modificare	Riscul asociat cu modificările solicitate de oricare dintre părți cu privire la serviciu care ar putea influența construcția sau operarea.	Rezultatele cerute în proiect sunt clare și nu se preconizează că ele se vor schimba pe parcursul executării contractului de PPP	Este posibil să existe o anumită incertitudine cu privire la rezultatele cerute în proiect și o anumită dificultate în a stabili aceste cerințe înainte de semnarea contractului, prin urmare ar putea fi solicitate modificări ale contractului de PPP pe parcursul derulării proiectului	Rezultatele cerute în proiect sunt neclare și este puțin probabil ca ele să fie stabilite chiar și după Studiul de Fezabilitate & Fundamentare
Etapa: Perioada de Operare & Întreținere				
8. Riscul de operare	Riscul asociat cu evenimentele care afectează performanța sau care măresc costurile peste cele anticipate; standardele de performanță și prețul; disponibilitatea resurselor; respectarea drepturilor de proprietate intelectuală; sănătatea și securitatea; respectarea standardelor de întreținere; protestele colective ale angajaților și vandalismul.	Se preconizează că proiectul va putea fi gestionat din punct de vedere operațional și că există suficientă competență/experiență pe piața privată pentru a opera proiectul	Se preconizează că proiectul va avea o complexitate moderată și că există o oarecare competență/experiență pe piața privată pentru a opera proiectul	Se preconizează că proiectul va avea probleme operaționale complexe și că există puțină competență/experiență pe piața privată pentru a opera proiectul
9. Riscul asociat cu cererea	Riscul ca nivelurile de trafic să fie diferite de cele prognozate; consecințele asupra veniturilor și costurilor; măsurile de sprijin din partea administrației publice.	Se poate aștepta în mod rezonabil un volum constant de cerere pentru proiect (valabil mai ales în proiectele de modernizare a unor active existente, de tip „ <i>brownfield</i> ”, în care există cerere, sau în proiectele care au un caracter de monopol – în sensul că nu există alternativă la proiect); se poate aștepta în mod rezonabil ca prețul perceput	Volumul cererii este incert și nu a fost încă demonstrat pentru proiect, dar, prin natura proiectului, se poate aștepta ca el să fie utilizat pe scară largă de către utilizatorii săi vizați; se poate aștepta în mod rezonabil ca utilizatorii proiectului să fie dispuși să plătească pentru utilizarea proiectului sau administrația publică este dispusă să	Volumul cererii este așteptat să fie scăzut pentru proiect; utilizatorii ar putea să nu fie dispuși să plătească pentru utilizarea proiectului, iar administrația publică nu este sigură dacă poate oferi un sprijin financiar suficient pentru proiect

		pentru utilizarea proiectului să fie plătit fie de către utilizatorii săi, fie să existe finanțare suficientă din partea administrației publice pentru plata proiectului	finanțeze proiectul în măsura în care ar putea fi necesar	
10. Riscul asociat cu piețele financiare	Riscul asociat cu inflația; cu fluctuația cursului de schimb; fluctuația ratei dobânzii; indisponibilitatea asigurărilor; refinanțarea.	Piețele financiare sunt stabile; piețele de capital sunt suficient de dezvoltate pentru a asigura produse de finanțare și de asigurare suficiente și la prețuri rezonabile	Piețele financiare sunt moderat stabile; piețele de capital sunt moderat dezvoltate, cu un oarecare acces la produse de finanțare și de asigurare	Piețele financiare sunt instabile; piețele de capital sunt subdezvoltate, cu acces redus sau inexistent la produse de finanțare și de asigurare
11. Riscul strategic/de parteneriat	Riscul ca Partenerul Privat și/sau subcontractanții săi să nu fie alegerea potrivită pentru realizarea proiectului; intervenția Autorității Contractante în proiect; schimbări de proprietate; și litigii.	Pe piața privată există un număr mare de actori experimentați și interesați; societățile sunt capabile să tranzacționeze fără probleme și să creeze parteneriate pentru a forma echipe strategice în vederea realizării proiectului de PPP	Pe piața privată există câțiva actori experimentați și interesați; societățile pot fi mutate pentru a crea parteneriate și pentru a forma echipe strategice în vederea realizării proiectului de PPP cu un anumit ajutor din partea Autorității Contractante	Pe piața privată există puțini spre deloc actori experimentați și interesați
12. Riscul asociat cu tehnologiile perturbatoare	Riscul ca o nouă tehnologie emergentă să înlocuiască în mod neașteptat o tehnologie consacrată sau riscul de uzură morală a echipamentelor sau a materialelor utilizate.	Proiectul are o tehnologie de bază și cerințe tehnice care nu se așteaptă să se schimbe pe termen lung	Proiectul are o tehnologie de o complexitate moderată și cerințe tehnice cu privire la care există așteptări că vor rămâne relativ constante pe termen lung	Proiectul are o tehnologie complexă și cerințe tehnice despre care se așteaptă să se schimbe rapid pe termen lung.
13. Riscul asociat cu forța majoră	Riscul asociat cu evenimente neașteptate care nu pot fi controlate de părți și care întârzie sau împiedică executarea contractului. [Notă: Prin natura lui, nivelul	Amplasamentul proiectului se află într-o zonă geografică relativ sigură/securizată, care nu este expusă la riscuri naturale sau sociale	Amplasamentul proiectului se află într-o zonă geografică moderat de sigură/securizată, care are o anumită expunere la riscuri naturale sau sociale	Amplasamentul proiectului se află într-o zonă geografică nesigură/n securizată, care are o expunere semnificativă la riscuri naturale sau sociale.

	<i>riscului asociat cu forța majoră este dificil de apreciat pentru orice proiect, având în vedere că forța majoră acoperă toate riscurile „necunoscute” aferente proiectului, inclusiv dezastre naturale, războaie, etc.]</i>			
14. Risc de AAG (Acțiune Adversă a Guvernului)	Riscul ca acțiunile aflate în responsabilitatea sectorului public să aibă un efect negativ asupra proiectului sau asupra Partenerului Privat.	Administrația publică este relativ stabilă; există un sprijin politic puternic pentru PPP-uri; nu există acțiuni/politici guvernamentale previzionate care să impacteze negativ proiectul sau care să împiedice capacitatea partenerului privat de a implementa și de a realiza câștiguri din proiect	Administrația publică este moderat de stabilă; există un anumit sprijin politic pentru PPP-uri; nu sunt previzionate acțiuni/politici guvernamentale care să impacteze negativ proiectul sau care să împiedice capacitatea partenerului privat de a pune în aplicare și de a obține venituri din proiect;	Administrația publică este instabilă; există foarte puțin sprijin politic pentru PPP-uri; există acțiuni/politici guvernamentale în curs de desfășurare care pot afecta negativ proiectul sau care pot împiedica capacitatea partenerului privat de a pune în aplicare și de a obține venituri din proiect.
15. Riscul de modificare a legislației	Riscul asociat cu conformarea cu legislația aplicabilă și cu modificările legislative care afectează performanța proiectului sau costurile Partenerului Privat.	Nu sunt previzionate modificări legislative care ar putea avea un impact negativ în special pentru proiectul de PPP sau pentru sectorul în care este el realizat	Pot exista modificări legislative care să aibă un impact negativ în special pentru proiectul de PPP sau pentru sectorul în care este el realizat	Există anumite modificări legislative planificate care ar putea avea un impact negativ în special pentru proiectul de PPP sau pentru sectorul în care este el realizat
16. Riscul asociat cu încetarea anticipată	Riscul ca un proiect să înceteze înainte de expirarea sa naturală din diverse motive; consecințele financiare ale unei astfel de încetări; și soliditatea angajamentului de plată al Autorității Contractante.	Există un angajament puternic din partea Autorității Contractante de a realiza proiectul de PPP; există un interes și un sprijin puternic în cadrul pieței private pentru proiectul de PPP	Există un angajament moderat din partea Autorității Contractante de a realiza proiectul de PPP; există un interes și un sprijin moderat în cadrul pieței private pentru proiectul de PPP	Există un angajament scăzut din partea Autorității Contractante de a realiza proiectul de PPP; există un interes și un sprijin scăzut în cadrul pieței private pentru proiectul de PPP

17. Riscul asociat cu starea bunurilor la momentul returului	Riscul asociat deteriorării bunurilor/terenului aferente proiectului pe durata de viață a PPP-ului și riscul ca bunurile/terenul aferente proiectului să nu se afle în starea impusă prin contract la momentul returnării lor către Autoritatea Contractantă.	Amplasamentul proiectului se află într-o zonă geografică relativ sigură/securizată, care nu este expusă la riscuri naturale sau sociale; există o experiență solidă în cadrul pieței private pentru a realiza în mod durabil proiectul de PPP pe o perioadă de timp îndelungată	Amplasamentul proiectului se află într-o zonă geografică moderat sigură/securizată, care are o expunere moderată la riscuri naturale sau sociale; există o experiență moderată în cadrul pieței private pentru a realiza în mod durabil proiectul de PPP pe o perioadă de timp îndelungată	Locul de desfășurare a proiectului se află într-o zonă geografică nesigură, expusă la riscuri naturale sau sociale; există o experiență redusă sau inexistentă în cadrul pieței private pentru a realiza în mod durabil proiectul de PPP pe o perioadă de timp îndelungată
--	---	---	--	--

Evaluarea preliminară a riscurilor poate ajuta Autoritatea Contractantă să identifice din timp riscurile care trebuie studiate în detaliu în etapa Studiului de Fezabilitate & Fundamentare. Astfel, Studiul de Fezabilitate & Fundamentare se va putea concentra apoi pe colectarea mai multor informații cu privire la riscurile marcate ca fiind „ridicate”. Rețineți, totuși, că evaluarea fiecărui risc se poate schimba pe parcursul etapei Studiului de Fezabilitate & Fundamentare: evaluările se pot modifica pe măsură ce sunt colectate mai multe informații despre proiect și se efectuează analize suplimentare.

4. Alocarea Riscurilor (Ghid)

Odată finalizată evaluarea preliminară a riscurilor, următorul pas este alocarea riscurilor către partea corespunzătoare. Cu ocazia alocării riscurilor pot fi avute în vedere următoarele întrebări orientative:

- Care parte este cea mai în măsură să controleze sau să administreze apariția riscului?
- Care parte este cea mai în măsură să controleze sau să administreze impactul riscului?
- Pentru un anumit risc, care parte are un stimulent mai mare pentru a dezvolta strategii de gestionare a riscului, fie pentru a controla apariția riscului, fie pentru a controla impactul său?
- În cazul riscurilor care sunt alocate în mod obișnuit partenerului public, ar putea exista oportunități inovatoare de reducere a costurilor pe întreaga durată de viață prin alocarea (chiar dacă numai parțial) a riscului către partenerul privat?
- Ce alocare a riscurilor ar conduce la cele mai mici costuri pe întreaga durată de viață?
- Ce alocare a riscurilor stimulează administrarea preventivă a riscurilor, spre deosebire de administrarea reactivă a riscurilor?

Figura 4: Alocarea Riscurilor în Parteneriatele Public-Private: Maximizarea eficienței economice (Sursa: Institutul Internațional pentru Dezvoltare Durabilă și IMG Rebel, 2015)

[Instrumentul de Alocare a Riscurilor aferente PPP-urilor](#) oferă recomandări detaliate privind alocarea riscurilor, pe baza unei alocări care, de obicei, maximizează eficiența economică a proiectelor de PPP. Din nou, în această Etapă 1 a procedurii de administrare a riscurilor, alocarea recomandată a riscurilor poate fi utilizată ca punct de plecare pentru alocarea riscurilor și pentru a veni cu o structură de proiect inițială.

Rețineți că, după finalizarea Studiului de Fezabilitate & Fundamentare, alocarea optimă a riscurilor se poate îndepărta de alocarea recomandată în acest instrument.

Mai multe dintre riscurile prezentate în tabelul de mai jos indică faptul că acestea pot fi atribuite partenerului public, partenerului privat sau pot fi împărțite între cei doi. Stabilirea alocării riscurilor va depinde de specificul proiectului. De exemplu, bunele practici internaționale permit ca *Riscul asociat cu cererea* să fie alocat partenerului public, partenerului privat sau împărțit între cei doi. Luând riscul asociat cu cererea drept exemplu, dacă se preconizează că proiectul va utiliza un sistem de plăți bazat pe disponibilitate ca urmare a caracteristicilor economice ale proiectului (de exemplu, disponibilitatea scăzută de plată din partea utilizatorilor), atunci riscul asociat cu cererea este, de obicei, asumat de partenerul public. Totuși, dacă proiectul îi permite partenerului privat să perceapă tarife de la utilizatori, atunci riscul asociat cu cererea poate fi preluat de partenerul privat. Structura veniturilor poate fi, la rândul său, o combinație între plăți efectuate de către administrația publică și tarife de utilizare, ceea ce înseamnă că riscul asociat cu cererea este împărțit între partenerul public și partenerul privat. În cele din urmă, alocarea adecvată a riscurilor va depinde de circumstanțele fiecărui proiect.

Împărțirea riscurilor între partenerul public și partenerul privat poate avea loc și sub forma unui mecanism de împărțire a costurilor. De exemplu, în cazul în care contractul de PPP trebuie să înceteze ca urmare a unui eveniment de *Forță Majoră* prelungit, sarcina financiară a acestei încetări poate fi împărțită între părți.

Pentru mai multe detalii referitoare la acest subiect, vă rugăm să consultați *Ghidul de utilizare a Clauzelor Standard în Contractele de PPP și Clauzele Standard în Contractele de PPP*.

Un alt exemplu ar fi *Riscul asociat cu tehnologiile perturbatoare*: ar putea exista un mecanism prin care partenerul privat să absoarbă costul unei modernizări tehnologice neprevăzute până la o anumită sumă, dincolo de care costul poate fi suportat de către partenerul public.

Tabelul 4: Alocarea Tipică a Riscurilor într-un PPP și Argumentarea

Risc	Argumentarea Alocării (la Nivel General)	Instrumentul de alocare a riscurilor aferente PPP-ului Alocarea propusă		
		Public	Împărțit	Privat
Faza: Perioada anterioară construcției				
1. Riscurile legate de disponibilitatea terenului, de acces și de amplasament	<ul style="list-style-type: none"> Administrația publică are competențe de expropriere pe care sectorul privat nu le are Este de preferat ca amplasamentul (și bunurile aferente proiectului) să îi revină sectorului public după perioada de desfășurare a proiectului 	✓		
2. Riscul social	Administrația publică este responsabilă în ultimă instanță pentru impactul social al furnizării infrastructurii, dar riscul poate fi împărțit cu sectorul privat în ceea ce privește implementarea măsurilor de management social pe parcursul implementării proiectului	✓	✓	
3. Riscul de mediu	<ul style="list-style-type: none"> Ca parte a identificării, selectării și achiziționării amplasamentului, administrația publică își păstrează responsabilitatea pentru gestionarea timpurie a riscului de mediu În timpul implementării și pe toată durata de viață a proiectului (ca parte a responsabilității sale de a gestiona construcția, operarea & întreținerea), sectorul privat este cel mai bine poziționat pentru a asigura respectarea cerințelor legale în materie de mediu 		✓	✓
4. Riscul asociat cu finanțarea	În general, riscul asociat cu finanțarea este transferat către sectorul privat pentru a maximiza eficiența economică a proiectului de PPP (în general, riscul asociat cu finanțarea este atribuit sectorului privat deoarece este direct legat de riscurile de proiectare, de construcție și de operare & întreținere, care de obicei sunt transferate către sectorul privat în proiectele de PPP).			✓
Faza: Perioada de Construcție				
5. Riscul de proiectare	În general, este transferat sectorului privat pentru a maximiza eficiența economică a proiectului de PPP (în general, riscul de proiectare este atribuit sectorului privat deoarece afectează în mod direct riscurile de construcție și de operare, care sunt de obicei transferate sectorului privat în proiectele de PPP)			✓
6. Riscul de construcție	În general, este transferat sectorului privat pentru a maximiza eficiența economică a proiectului de PPP			✓
7. Riscul de modificare	Principiul general este că partea care inițiază sau solicită modificarea / variația în contract va gestiona costurile care decurg din cererea sa		✓	
Faza: Perioada de Operare & Întreținere				
8. Riscul de operare	În general, este transferat către sectorul privat pentru a maximiza eficiența economică a proiectului de PPP			✓
9. Riscul asociat cu cererea	Alocarea riscului asociat cu cererea depinde în mare măsură de circumstanțele proiectului concret și ar depinde de viabilitatea	✓	✓	✓

	financiară a proiectului, având în vedere fluxurile de venituri și apetitul pieței private de a-și asuma acest risc. În timp ce Autoritatea Contractantă poate avea o alocare preferată pentru acest risc, fezabilitatea unei astfel de alocări trebuie evaluată în etapa Studiului de Fezabilitate & Fundamentare.			
10. Riscul asociat cu piețele financiare	În mod obișnuit, riscul este împărțit între partenerul public și partenerul privat. În timp ce partenerul privat își asumă cea mai mare parte din acest risc, parte din riscul normal/uzual din afaceri, Autoritatea Contractantă își poate asuma și ea o parte din risc (de exemplu, în cadrul unei structuri bazate pe plăți de disponibilitate, plățile către partenerul privat sunt, de obicei, cel puțin parțial, indexate în funcție de inflație)		✓	
11. Riscul strategic/de parteneriat	În ultimă instanță, partenerul privat trebuie să se asigure că consorțiul sau echipa sa are experiența / capacitatea necesară pentru a realiza proiectul. Totuși, acest risc poate fi considerat ca fiind „împărțit” între partenerul public și partenerul privat, deoarece eșecul partenerului privat de a-și îndeplini obligațiile va deveni, în cele din urmă, și problema Autorității Contractante.		✓	✓
12. Riscul asociat cu tehnologiile perturbatoare	Alocarea riscului depinde de circumstanțele proiectului și de motivul pentru care este necesară modernizarea tehnologiei. Dacă partenerul privat este nevoit să modernizeze tehnologia astfel încât să poată îndeplini cerințele proiectului, atunci riscul îi revine partenerului privat. În unele cazuri, administrația publică poate solicita sau iniția modernizarea tehnologiei și, prin urmare, va împărți acest risc.		✓	
13. Riscul asociat cu forța majoră	Deoarece nici partenerul public, nici partenerul privat nu ar avea control asupra apariției riscurilor de Forță Majoră, ambele părți împart, de obicei, acest risc		✓	
14. Riscul de AAG	Sectorul public controlează/influentează apariția oricărei AAG	✓		
15. Riscul de modificare a legislației	Sectorul public controlează/influentează modificările legislative	✓		
16. Riscul asociat cu încetarea anticipată	Încetarea anticipată poate avea loc din diverse motive, fie din vina partenerului privat, fie din vina partenerului public, fie din vina ambelor părți. Ca atare, acest risc este, de obicei, împărțit.		✓	
17. Riscul asociat cu starea bunurilor la momentul returului	Partenerul privat deține controlul asupra facilității pe toată durata de viață a contractului de PPP. Ca atare, acest risc este, de obicei, alocat în totalitate partenerului privat.			✓

5. Exemplu de Matrice Preliminară de Evaluare și Alocare a Riscurilor (Exemplu de Rezultate ale Etapei 1)

La finalul Etapei 1, documentația privind gestionarea riscurilor ar putea arăta precum în tabelul următor (cu titlu ilustrativ). Pe măsură ce proiectul avansează în etapele următoare ale procedurii de administrare a riscurilor, acest tabel va evolua și vor fi adăugate și/sau actualizate informații.

Ghid de Lectură: Secțiunile din exemplul de rezultate care sunt evidențiate cu **galben** sunt cele care sunt **noi** în etapa specifică a procedurii de administrare a riscurilor descris. Secțiunile evidențiate cu **gri** sunt cele **preluate** din etapele anterioare ale procedurii de administrare a riscurilor.

Tabelul 5: Exemplu de Matrice Preliminară de Evaluare și Alocare a Riscurilor (Etapa 1)

Riscurile din etapa anterioară construcției	Evaluarea Preliminară a Riscurilor				Alocarea Preliminară a Riscurilor	
	Scăzut	Mediu	Ridicat	Observații	Alocare ¹⁰	Comentarii
1. Riscurile legate de disponibilitatea terenului, de acces și de amplasament	[X]	[X]	[X]	[Adăugați detalii despre proiect disponibile în etapa de fezabilitate pentru fiecare risc, dacă există]	Public	[Adăugați detalii despre proiect disponibile în etapa de fezabilitate, dacă există]
2. Riscul social	[X]	[X]	[X]		Împărțit	
3. Riscul de mediu	[X]	[X]	[X]		Împărțit	
4. Riscul asociat cu finanțarea	[X]	[X]	[X]		Privat	
Riscurile Construcției						
5. Riscul de proiectare	[X]	[X]	[X]		Privat	
6. Riscul de construcție	[X]	[X]	[X]		Privat	
7. Riscul de modificare	[X]	[X]	[X]		Împărțit	
Riscurile de Operare & Întreținere						

¹⁰ Alocarea inițială a eșantionului. Alocarea se poate modifica în etapele ulterioare ale procesului de gestionare a riscurilor.

8. Riscul de operare	[X]	[X]	[X]		Privat	
9. Riscul asociat cu cererea	[X]	[X]	[X]		Privat	
10. Riscul asociat cu piețele financiare	[X]	[X]	[X]		Împărțit	
11. Riscul strategic/de parteneriat	[X]	[X]	[X]		Împărțit	
12. Riscul asociat cu tehnologiile perturbatoare	[X]	[X]	[X]		Împărțit	
13. Riscul asociat cu forța majoră	[X]	[X]	[X]		Împărțit	
14. Riscul de AAG	[X]	[X]	[X]		Public	
15. Riscul de modificare a legislației	[X]	[X]	[X]		Public	
16. Riscul asociat cu încetarea anticipată	[X]	[X]	[X]		Împărțit	
17. Riscul asociat cu starea bunurilor la momentul returului	[X]	[X]	[X]		Privat	

ANEXA 2: ETAPA 2A - EVALUAREA RISCURILOR & ALOCAREA PROPUȘĂ

O parte a Studiului de Fezabilitate & Fundamentare constă în efectuarea unei analize mai detaliate a riscurilor aferente proiectului (Etapa 2a). Punctul de plecare pentru această Etapă 2a este matricea de Evaluare și Alocare Preliminară a Riscurilor din Etapa 1.

Principalele diferențe între registrele de risc din Etapa 1 și Etapa 2a sunt următoarele:

- **Lista de riscuri este extinsă** și mai multe riscuri sunt defalcate în continuare în subcategorii sau subriscuri. De la lista preliminară de 16 riscuri din Tabelul 4 al Anexei 1, de exemplu, matricea riscurilor din Etapa 2a ar putea fi extinsă la peste 30 sau 40 de riscuri, în funcție de concluziile Studiului de Fezabilitate & Fundamentare;
- **Evaluarea riscurilor devine mai detaliată**, permițându-i Autorității Contractante să prioritizeze riscurile și să le acorde atenție celor care sunt cele mai importante, atât din punct de vedere al impactului, cât și din punct de vedere al probabilității riscului (mai multe detalii în Anexa 2 Secțiunea 2 de mai jos).
- **Alocarea riscurilor** între partenerul public și partenerul privat **devine mai nuanțată**. De exemplu, în cazul în care un anumit risc aferent proiectului este împărțit între părți, matricea de risc de la Etapa 2a ar trebui să ofere detalii cu privire la modul exact în care va fi împărțit riscul (exemple sunt oferite, în continuare, în Anexa 2 Secțiunea 3 de mai jos)

Nu uitați că scopul registrului de riscuri din Etapa 2a este de a servi drept cadru pentru redactarea Contractului de PPP, care va fi inclus în documentația de atribuire ce va fi pusă la dispoziția potențialilor parteneri privați în etapa de atribuire. Ca atare, registrul riscurilor din Etapa 2a ar trebui să fie suficient de detaliat în acest scop.

1. Actualizarea listei de riscuri

Mai jos este prezentat un exemplu de actualizare a riscurilor care oferă un nivel de detaliere mai adecvat pentru Etapa 2a a procedurii de administrare a riscurilor. Precum în Etapa 1, [Instrumentul de Alocare a Riscurilor aferente PPP-urilor](#) al CGI stabilește aceste riscuri în mod detaliat, așadar poate fi astfel utilizat ca referință pentru această Etapă 2a. În plus, în această etapă ar trebui consultate și *Ghidul de utilizare a Clauzelor Standard în Contractele de PPP și Clauzele Standard în Contractele de PPP*, întrucât unele nuanțe ale categoriilor largi de risc sunt defalcate în riscuri mai detaliate. *Ghidul de utilizare a Clauzelor Standard în Contractele de PPP și Clauzele Standard în Contractele de PPP*, oferă îndrumări specifice privind abordarea mai multora dintre aceste riscuri.

Tabelul 6: Actualizarea Listei de Riscuri (Etapa 2a, Etapa Studiului de Fezabilitate & Fundamentare)

Categoria de Risc / Descriere	Exemple de Subcategorii	Descrierea subcategoriei
Riscurile asociate cu disponibilitatea terenului, accesul și amplasamentul <i>Riscul asociat cu selectarea terenului potrivit pentru proiect; asigurarea că există un titlu de proprietate valabil și nu este grevat de sarcini; gestionarea drepturilor de proprietate ale populației</i>	<i>Starea amplasamentului</i>	Riscul ca caracteristicile geotehnice ale amplasamentului să genereze costuri suplimentare pentru pregătirea amplasamentului și pentru construcție
	<i>Patrimoniu / drepturi ale indigenilor asupra terenurilor</i>	Riscul ca proiectul să afecteze grupurile de indigeni din vecinătatea amplasamentului proiectului

<i>indigene; obținerea aprobărilor necesare legate de planificare; asigurarea accesului la amplasament; securitatea amplasamentului; și starea amplasamentului și a bunurilor existente.</i>	<i>Securitatea amplasamentului</i>	Riscul ca evenimentele externe să reprezinte o amenințare la adresa securității amplasamentului proiectului (de exemplu, proteste, instabilitate politică etc.).
Riscul de operare <i>Riscul asociat cu evenimentele care afectează performanța sau care măresc costurile peste cele anticipate; standardele de performanță și prețul disponibilitatea resurselor; respectarea drepturilor de proprietate intelectuală; sănătatea și securitatea muncii; respectarea standardelor de întreținere; protestele colective ale angajaților și vandalizarea.</i>	<i>Costuri de operare</i>	Riscul de augmentare a costurilor de operare preconizate, care rezultă dintr-o varietate de cauze potențiale (de exemplu, erori în estimările anterioare ale costurilor sau variații datorate unor factori externi, precum fenomenele meteorologice extreme).
	<i>Performanța în operare</i>	Riscul unui serviciu de calitate slabă sau al unei operări a bunului la un nivel care nu respectă standardele de performanță / specificațiile prevăzute în contractul de PPP.

2. Evaluarea riscurilor (Ghid)

Pornind de la scara de evaluare de bază de tipul Scăzut, Mediu, Ridicat din Etapa 1, evaluarea riscurilor din Etapa 2a a procedurii de administrare a riscurilor poate fi dezagregată prin luarea în considerare a doi factori care influențează gradul de importanță a riscului: (i) **impactul**, sau amploarea consecințelor care decurg din apariția riscului, și (ii) **probabilitatea**, adică șansa ca riscul să se producă. Defalcarea evaluării riscurilor în raport cu acești doi factori îi permite Autorității Contractante să înțeleagă mai bine ce determină fiecare risc. Riscurile preconizate a avea un impact ridicat și o probabilitate ridicată sunt cele cărora trebuie să li se acorde o atenție deosebită în ceea ce privește planificarea strategiilor de gestionare a riscurilor (Etapa 2b).

Un proces de evaluare a riscurilor puțin mai nuanțat ar putea fi realizat după cum urmează în această Etapă 2a:

Tabelul 7: Evaluarea Detaliată a Riscurilor (Etapa 2a)

Impact <i>Dacă riscul se produce, cât de mare va fi impactul asupra sustenabilității proiectului în ansamblu?</i>			Probabilitate <i>Cât de probabilă este apariția riscului?</i>			Evaluarea riscului (=Impact x Probabilitate)	Prioritizarea Riscului (Scăzut, Mediu, Ridicat)
Scăzut 1	Mediu 2	Ridicat 3	Scăzută 1	Medie 2	Ridicată 3	[Înmulțiți scorurile privind impactul și mijloacele de trai]	Prioritizarea Riscurilor în funcție de Scorul de Risc Scăzut = De la 1 la 2 Mediu = De la 3 la 4 Ridicat = De la 6 la 9

3. Actualizarea alocării riscurilor (Ghid)

Prin utilizarea listei actualizate a riscurilor se va actualiza și alocarea riscurilor. Tabelul de mai jos ilustrează alocarea actualizată a riscurilor având în vedere lista actualizată a riscurilor din Anexa 2 Secțiunea 2 de mai sus:

Tabelul 8: Alocarea Actualizată a Riscurilor (Etapa 2a, Etapa Studiului de Fezabilitate & Fundamentare)

Risc	Subcategorie	Alocare Propusă			Descriere
		Public	Împărțit	Privat	
Riscurile asociate disponibilității terenului, accesului și amplasamentului	Starea amplasamentului			X	<i>[Furnizați detalii cu privire la fiecare risc în parte, pe baza specificului proiectului și a constatărilor din Studiul de Fezabilitate & Fundamentare]</i>
	Patrimoniu / drepturi asupra terenurilor aparținând populației indigene	X			
	Securitatea amplasamentului		X		
Riscul de operare	Costuri de operare			X	
	Performanța în operare			X	

4. Evaluarea riscurilor și alocarea propusă (Exemplu de rezultat)

Ghid de Lectură: Secțiunile din exemplul de rezultat care sunt subliniate cu **galben** sunt cele care sunt **noi** în etapa specifică a procedurii de administrare a riscurilor descris. Secțiunile subliniate cu gri sunt cele **preluate** din etapele anterioare ale procedurii de administrare a riscurilor.

Tabelul 9: Exemplu de Evaluare a Riscurilor & Alocare Propusă (Etapa 2a, Etapa Studiului de Fezabilitate & Fundamentare)

Identificarea Riscurilor		Evaluarea Riscurilor (Exemplificativ)				Alocarea Riscurilor (Exemplificativ)	
Risc	Subcategorie	Impact	Probabilitate	Scorul Riscului	Prioritizarea Riscului	Alocarea	Descriere
Riscurile asociate etapei anterioare construcției							
1. Riscurile asociate cu disponibilitatea terenului, accesul și amplasamentul	Starea amplasamentului	3	2	6	Ridicat	Public	<i>[Furnizați detalii cu privire la fiecare risc în funcție de specificul proiectului și de constatările din Studiul de Fezabilitate & Fundamentare]</i>
	Patrimoniu / drepturi asupra terenurilor aparținând populației indigene	3	1	3	Scăzut	Împărțit	
	Securitatea amplasamentului	3	1	3	Scăzut	Împărțit	
2. Risc 2	Subcategorie #1						
	Subcategorie #2						
	Subcategorie #3						
	Subcategorie #4						
3. Risc 3	Subcategorie #1						
	Subcategorie #2						
Riscurile Construcției							
4. Risc 4	Subcategorie #1						
5. Risc 5	Subcategorie #1						
6. Risc 6	Subcategorie #1						
Riscurile de operare și de întreținere							
7. Riscul de operare	Costuri de operare	3	1	3	Scăzut	Privat	
	Performanța în operare	3	1	3	Scăzut	Privat	

ANEXA 3: PLANUL DE GESTIONARE A RISCURILOR

1. Tipuri de măsuri de gestionare a riscurilor

În paralel cu elaborarea matricei de alocare (în Etapa 2a), este o bună practică ca Autoritatea Contractantă să pregătească, de asemenea, un plan de gestionare a riscurilor: un registru sau o listă de acțiuni sau măsuri de gestionare corespunzătoare fiecărui risc aferent proiectului, pe care oricare dintre părțile la contractul de PPP le poate lua pentru a gestiona fie probabilitatea de apariție, fie impactul riscului respectiv. Planul de gestionare a riscurilor va face parte din Studiul de Fezabilitate & Fundamentare.

Măsurile de atenuare a riscurilor se pot încadra în trei mari categorii:

Tipul de gestionare a riscurilor	Descriere	Exemple de acțiuni de gestionare a riscurilor ¹¹
Măsuri asociate cu procesul de proiectare	Acțiuni care urmăresc să reducă la minimum probabilitatea de apariție a riscurilor prin integrarea măsurilor de gestionare în procesul de pregătire și de atribuire a proiectului de PPP. Acestea se află sub controlul partenerului public sau al Autorității Contractante și au loc anterior selectării unui partener privat.	<ul style="list-style-type: none"> • Angajarea de consultanți în tranzacții experimentați pentru a se asigura că Studiul de Fezabilitate & Fundamentare este de o calitate înaltă și că procedura de atribuire este bine structurată • Stabilirea unor criterii adecvate de calificare tehnică și financiară a ofertanților în timpul procedurii de atribuire • Derularea unei proceduri de atribuire eficiente și echitabile, în cadrul căreia ofertanții pot concura în mod constructiv în condiții de egalitate, sporind astfel șansele de a selecta echipa cea mai calificată și cea mai dedicată proiectului • Implicarea promptă a părților interesate interne și a echipei de gestionare a contractului care va prelua implementarea proiectului de PPP și care va fi responsabilă cu administrarea efectivă a riscurilor pe toată durata contractului de PPP
Măsuri directe de gestionare a riscurilor	Acțiuni care abordează în mod direct riscurile specifice ale proiectului și care pot fi întreprinse de oricare dintre părțile la contractul de PPP	Pentru a gestiona riscul legat de starea amplasamentului , Autoritatea Contractantă poate efectua studii geotehnice în Etapa Studiului de Fezabilitate & Fundamentare. Aceste studii timpurii vor contribui la selectarea terenului, minimizând astfel în mod direct probabilitatea apariției riscului. Studiile pot fi, de asemenea, puse la dispoziția ofertanților interesați, care pot apoi să efectueze analize suplimentare pe baza studiilor geotehnice și să efectueze o evaluare

¹¹ Exemple de atenuare a riscurilor din [Instrumentul de Alocare a Riscurilor aferente PPP-urilor](#).

		<p>în cunoștință de cauză a riscului asociat amplasamentului și să întreprindă acțiunile de gestionare necesare pentru proiectarea, construcția, operarea și întreținerea proiectului.</p>
<p>Transferul riscului financiar către terți</p>	<p>Acțiuni care externalizează costul financiar al apariției și impactului unui risc aferent proiectului. Acestea pot fi întreprinse de oricare dintre părțile la contractul de PPP</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritatea Contractantă poate solicita ca partenerul privat să constituie o garanție de bună execuție pentru a se proteja împotriva impactului financiar al anumitor riscuri. Dacă riscul se materializează, atunci garanția de bună execuție poate fi utilizată pentru a remedia riscul respectiv. În contractele de PPP, principalii contractori care execută lucrările (de exemplu, antreprenorul de construcții, contractantul de operare și întreținere) sunt de obicei obligați să furnizeze un pachet de garanții – care poate include o garanție de bună execuție, o garanție de plată și/sau o garanție lichidă (de exemplu, o scrisoare de credit) către Societatea de Proiect (investitori ai partenerului privat). Cerințele minime pentru o astfel de garanție de bună execuție pot fi impuse de Autoritatea Contractantă pe baza cerințelor locale (care sunt uneori impuse de legi sau de reglementări), însă creditorii (și agențiile de rating, dacă este cazul) sunt, de obicei, principalii factori care determină cerințele privind pachetul de garanții în tranzacțiile de PPP. • Partenerul privat poate achiziționa produse de asigurare specifice (în măsura în care ele sunt disponibile pe piață) pentru a gestiona impactul anumitor riscuri. De exemplu, partenerul privat poate achiziționa o asigurare de răspundere civilă pentru a contribui la gestionarea impactului riscului social. <p>Rețineți că garanțiile care urmează să fie solicitate de către Autoritatea Contractantă și asigurările care urmează să fie solicitate de la partenerul privat sunt definite, de obicei, în etapa de redactare a contractului de PPP. Este o practică obișnuită ca experții în asigurări să fie consultați de către echipa de consultanți în tranzacții care va asista Autoritatea Contractantă cu elaborarea contractului și cu organizarea procedurii de atribuire.</p>

2. Exemplu de matrice de atenuare a riscurilor

Planul de gestionare a fiecărui risc poate fi adăugat ca o coloană suplimentară în matricea de Evaluare a Riscurilor și de Alocare Propusă din Etapa 2a.

Ghid de Lectură: Secțiunile din exemplul de rezultat care sunt subliniate cu **galben** sunt cele care sunt **noi** în etapa specifică a procedurii de administrare a riscurilor descris. Secțiunile subliniate cu **gri** sunt cele **preluate** din etapele anterioare ale procedurii de administrare a riscurilor.

Tabelul 1: Exemplu de Matrice de Atenuare a Riscurilor (Etapa 2b, Etapa Studiului de Fezabilitate & Fundamentare)

Identificarea Riscurilor		Evaluarea Riscurilor				Alocarea Riscurilor		Gestionarea Riscurilor
Risc	Subcategorie	Impact	Probabilitate	Scorul Riscului	Prioritizarea Riscului	Alocare	Descriere	Etape
Riscurile pre-construcției								
1. Riscurile asociate cu disponibilitatea terenului, accesul și amplasamentul	Starea amplasamentului	3	2	6	Ridicat	Public	<i>[Furnizați detalii cu privire la fiecare risc pe baza specificului proiectului și a constatărilor din Studiul de Fezabilitate & Fundamentare]</i>	<i>[Furnizați măsurile de atenuare a riscurilor care trebuie luate pentru a aborda fiecare risc]</i>
	Patrimoniu / drepturi asupra terenurilor aparținând populației indigene	3	1	3	Scăzut	Împărțit		
	Securitatea amplasamentului	3	1	3	Scăzut	Împărțit		
Riscurile Construcției								
Riscurile de operare și de întreținere								
7. Riscul de operare	Costuri de operare	3	1	3	Scăzut	Privat		
	Performanța în operare	3	1	3	Scăzut	Privat		

ANEXA 4: RISCURI SPECIFICE FIECĂRUI SECTOR ȘI ABORDĂRI DE ALOCARE

Proiectul documentului de politici publice privind dezvoltarea PPP-urilor în România identifică trei sectoare prioritare principale pentru utilizarea PPP-urilor de către Guvernul României: transport, sănătate și educație.

1. Diferențe de risc: Infrastructura economică și socială

O diferență esențială între aceste sectoare este că, în linii mari, proiectele de transport sunt clasificate ca infrastructură *economică*, în vreme ce proiectele din domeniile sănătății și educației (adică spitale, școli) sunt clasificate ca infrastructură *socială*. Principala diferență între aceste sectoare constă în capacitatea lor de a genera venituri de la utilizatorii lor: infrastructură economică sunt, în general, acele active pentru care se pot percepe tarife pentru utilizarea facilității și, prin urmare, subvenționarea de către administrația publică poate fi limitată sau poate să nu fie necesară, în vreme ce utilizatorii infrastructurii sociale nu plătesc, de obicei, pentru utilizarea facilității în sine și, prin urmare, este necesară finanțarea de către administrația publică pentru plata proiectului.

În vreme ce registrul riscurilor pentru orice proiect din cadrul sectoarelor prioritare poate fi unic, este de așteptat ca două riscuri să difere între proiectele de infrastructură economică (de exemplu, transporturi) și proiectele de infrastructură socială (de exemplu, spitale și școli). Acestea sunt rezumate mai jos:

	Infrastructură economică	Infrastructură socială	Aspecte de luat în considerare de către Autoritatea Contractantă
Riscul asociat cererii / veniturilor	<ul style="list-style-type: none"> În funcție de viabilitatea financiară a proiectului (care poate fi verificată prin evaluarea suportabilității), poate fi atribuit fie Autorității Contractante, fie partenerului privat. Dacă veniturile provenite din tarifele de utilizare sunt suficiente pentru a acoperi costurile proiectului și randamentul necesar al partenerului privat, riscul este atribuit, de obicei, partenerului privat Dacă veniturile provenite din tarifele de utilizare sunt insuficiente, riscul poate fi atribuit în totalitate Autorității Contractante (care poate plăti apoi 	<ul style="list-style-type: none"> Dacă nu se percepe niciun tarif de la utilizatori pentru utilizarea facilității (ceea ce este cazul pentru majoritatea proiectelor de infrastructură socială), riscul este, de obicei, atribuit Autorității Contractante. Partenerul privat își primește compensația în totalitate sub forma plăților efectuate de către administrația publică. 	<p><i>Dacă evaluarea suportabilității indică necesitatea unui sprijin financiar din partea administrației publice, cât de mult sprijin poate fi acordat proiectului (în special dacă este vorba de un proiect de infrastructură socială)?</i></p>

	<p>partenerul privat prin plăți de disponibilitate, de exemplu) sau poate fi împărțit între Autoritatea Contractantă și partenerul privat (de exemplu, partenerul privat primește venituri din proiect și o anumită formă de contribuție de la administrația publică pentru a acoperi orice deficit de viabilitate financiară).</p>		
<p>Riscul de operare</p>	<ul style="list-style-type: none"> Riscul de operare este de obicei atribuit partenerului privat pentru a maximiza eficiența economică a proiectului de PPP. Transferul riscurilor de proiectare, de construcție și de operare & întreținere către partenerul privat creează un stimulent de implementare a proiectului în modul cel mai sustenabil pe durata lungă a contractului de PPP (a se vedea <i>D4 - Ghidul Național privind Evaluarea Eficienței Economice a proiectelor de PPP</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> Din punct de vedere istoric, domeniul de activitate al partenerului privat în PPP-urile din domeniul infrastructurii sociale se limita la construirea facilității. După finalizarea construcției, facilitatea era predată Autorității Contractante, care păstra riscul de operare. Cu toate acestea, PPP-urile „conduse de operator” devin acum mai frecvente în unele sectoare de infrastructură socială, cum ar fi cel al asistenței medicale, în care partenerul privat ar construi instalația și ar prelua operarea și întreținerea acesteia (și, în unele cazuri, chiar și furnizarea de servicii sau echipamente neclinice, deși acest lucru nu este foarte frecvent în UE).¹² Autoritatea Contractantă reglementează apoi performanța partenerului privat prin mecanisme contractuale, cum ar fi indicatorii de performanță esențiali și penalizările pentru performanță sub așteptări. 	<p><i>Dacă riscul de operare este transferat partenerului privat, ce rezultate esențiale în materie de performanță trebuie să fie descrise în mod clar în contractul de PPP? Ce stimulente de plată sau măsuri de descurajare vor fi puse în aplicare pentru a responsabiliza partenerul privat?</i></p>

¹² Blogurile Băncii Mondiale. " ["Construiește și operează" din ce în ce mai des întâlnit în infrastructura socială](#)". Mai 2018.

Este util de remarcat faptul că alocarea acestor riscuri influențează tratamentul statistic al proiectului de PPP specific și, prin urmare, situația datoriei publice și a deficitului bugetar al administrației publice. Acest aspect este detaliat în continuare în *D7 - Ghidul Național privind Evaluarea Impactului PPP-urilor asupra Datoriei Publice și Deficitului Bugetar*.

2. Riscuri esențiale tipice pentru sectoarele prioritare

În cadrul matricelor de risc detaliate furnizate în [Instrumentul de Alocare a Riscurilor aferente PPP-urilor al CGI](#), următoarele riscuri esențiale au fost identificate ca fiind importante în mod special pentru sectoarele prioritare. Rețineți, din nou, că fiecare proiect va avea propriile circumstanțe și caracteristici unice pentru care aceste riscuri pot fi sau nu aplicabile. Totuși, prin natura sectoarelor, acestea sunt riscuri care apar în mod obișnuit ca fiind esențiale.

Mai multe detalii despre fiecare risc, alocarea propusă și măsurile de gestionare recomandate se găsesc în instrumentul de referință.

	Transport (Rutier)	Sănătate (Spitale)	Educație (Școli)
Riscuri Esențiale (așa cum au fost identificate în Instrumentul de Alocare a Riscurilor aferente PPP-urilor al CGI)	<ul style="list-style-type: none"> • Achiziția de terenuri și riscul de amplasament – riscul ar putea fi unul ridicat în funcție de lungimea și de amplasarea drumului. • Riscul asociat cererii/veniturilor – dacă riscul asociat cererii este alocat partenerului privat, opinia acestuia cu privire la riscul asociat cererii/veniturilor va fi un factor important în ceea ce privește stabilirea prețului proiectului. • Riscul de mediu/social – impactul potențial asupra proprietăților, habitatelor și comunităților adiacente (poate fi ridicat, în funcție, din nou, de lungimea și amplasarea drumului). • Riscul asociat cu finalizarea/începerea operării – finalizarea construcției la timp și în limitele bugetului poate reprezenta o provocare, în funcție de complexitatea 	<ul style="list-style-type: none"> • Starea bunurilor existente – relevantă pentru proiectele de reabilitare; bunurile existente vor avea un impact asupra riscului de proiectare, de construcție, de operare & întreținere. • Riscul de proiectare și solicitări de modificare – spitalele tind să aibă cerințe tehnice complexe și, ca atare, sunt mai predispuse la riscuri de proiectare și la potențiale solicitări de modificare. • Echipele medicale – dacă Autoritatea Contractantă păstrează responsabilitatea de a furniza echipamente medicale, instalarea lor trebuie să fie coordonată cu programul de construcție al partenerului privat. • Funcționalitatea clinică – dacă spitalul trebuie să își păstreze funcționalitatea în timpul proiectului, cerințele de 	<ul style="list-style-type: none"> • Starea bunurilor existente – relevantă pentru proiectele de reabilitare; bunurile existente vor avea un impact asupra riscului de proiectare, de construcție, de operare & întreținere. • Riscul asociat construcției – în special calendarul construcției și interfața cu condițiile normale de funcționare a școlii. • Interfața cu personalul – interfața personalului administrației publice cu bunul construit, în special în timpul operării. • Standardele de mediu și de sănătate – atenție sporită asupra standardelor de mediu și de sănătate, având în vedere efectul asupra copiilor/elevilor. • Riscul de vandalism – relevant pentru școli în general, deoarece facilitățile pot fi

	<p>proiectării drumului și de terenul pe care se află amplasamentul.</p>	<p>funcționalitate trebuie să fie incluse în indicatorii-cheie de performanță (KPI) ai partenerului privat.</p> <ul style="list-style-type: none">• Interfața – interfața personalului administrației publice cu bunul construit, în special în timpul operării.• Standardele de mediu și de sănătate – atenție sporită asupra standardelor de mediu și de sănătate, având în vedere efectul asupra pacienților.	<p>accesate de mai mulți utilizatori (de exemplu, elevi, vizitatori, angajați) iar infrafracțiunile mărunte pot fi frecvente.</p>
--	--	---	---