



**Valsts aģentūra “Latvijas Investīciju un
attīstības aģentūra”**

**Risku novērtēšanas
metodoloģija publiskās un
privātās partnerības projektiem**

KPMG Baltics SIA
2008. gada 25. novembrī
Šajā ziņojumā ir 36 lapas

Saturs

Saīsinājumi	ii
Kopsavilkums	3
1 Risku vadība	4
1.1 Risku vadības sistēma	4
1.1.1 Risku vadības sistēmas procesa apraksts	5
1.1.2 Risku vadības sistēmas ieviešana	6
2 Risku novērtējums	8
2.1 Risku kvalificēšana	8
2.1.1 Risku identificēšana pirms PPP līguma noslēgšanas	8
2.1.2 Risku identificēšana pēc līguma noslēgšanas	8
2.2 Risku kvantificēšana	10
2.2.1 Risku ietekmes un iespējamības noteikšana	10
2.3 Risku pārdale	17
2.3.2 Risku seku tiesiskais ietvars	21
2.4 Risku uzraudzība	22
2.4.1 Risku kontrole	23
2.4.2 Risku uzraudzība un ziņojumi	23
Pielikums A Risku reģistrs	24
A.1 Ilustratīvs risku reģistra struktūras projekts	24
A.2 Ilustratīvs piemērs riska reģistra pirmatnējai aizpildīšanai par pieprasījuma risku PPP bērnudārza projektā	25
A.3 Ilustratīvs piemērs riska reģistra pārskatīšanai par pieprasījuma risku PPP bērnudārza projektā	26
Pielikums B Pirmslīguma riski	27
Pielikums C Līguma riski	30
C.1 Līguma riski, kuriem ir jāveic risku pārdale un kuri ir jāaprēķina, izstrādājot finanšu un ekonomiskos aprēķinus	30
C.2 Līguma riski, kuriem ir jāveic tikai risku pārdale	33

Saīsinājumi

DBFO	<i>(no angļu val. - design-build-finance-operate)</i> – viena no valsts un privātās partnerības formām
DU	Darba uzdevums
EM	Ekonomikas ministrija
FEP	Finanšu un ekonomiskais pētījums
KPMG	SIA KPMG Baltics
LIAA	Valsts aģentūra „Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra”
MK	Ministru kabinets
NPV	<i>(no angļu val. – net present value)</i> – neto pašreizējā vērtība
PPP	<i>(no angļu val. – public private partnership)</i> – publiskā privātā partnerība

Kopsavilkums

Šī dokumenta mērķis ir sagatavot metodiskus norādījumus risku vadības sistēmas radīšanai un īstenošanai PPP projektos, tādēļ dokumentā ir aprakstīti atbilstošie procesi sekmīgai risku vadības sistēmas izveidei un ieviešanai, kā arī izstrādāts ilustratīvs risku reģistra projekts. Dokuments apraksta publiskajam sektoram piemērotu pieeju projektu risku identificēšanai, novērtēšanai, pārdalei un uzraudzībai, kā rezultātā publiskais partneris nodrošina efektīvu risku vadību visa projekta dzīves cikla laikā.

Papildus tam, izstrādājot šo ziņojumu, esam identificējuši vairākas idejas:

- Risku reģistrs. Ņemot vērā izstrādātajā PPP likumprojektā minēto Kompetences centru, ierosinām, ka viens no Kompetences centra uzdevumiem būtu risku reģistra vešana, kas apkopotu informāciju par visu Latvijā īstenoto PPP projektu riskiem. Šāda risku uzskaitē nodrošinās iespēju Kompetences centram izstrādāt metodoloģiskos materiālus PPP projektu īstenošanai, kā arī sniegt konsultācijas konkrētajā gadījumā, par pamatu ņemot citu PPP projektu pieredzi.
- Neskatoties uz to, ka Latvijā šobrīd nav daudz īstenoto PPP projektu, risku novērtējuma sagatavošanai ir nepieciešams izmantot visu to informāciju par riskiem un to radītajām sekām, kas ir publiskā partnera vai valsts pārvaldes rīcībā. Piemēram, lai noteiktu būvniecības risku seku iestāšanās samazināšanas pasākumus, publiskajam partnerim vajadzētu izanalizēt iepriekš veiktos būvniecības darbus un to līgumus, konstatētās problēmas, utt.
- Lai Latvijā nodrošinātu vienotu risku aprēķināšanas metodoloģiju PPP projektu sākuma stadijā, ierosinām noteikt risku ietekmes un iestāšanās iespējamības novērtējumu – augsts, zems, vidējs – un to procentuālo dalījumu vienotu visiem PPP projektu veidiem.

1 Risku vadība

1.1 Risku vadības sistēma

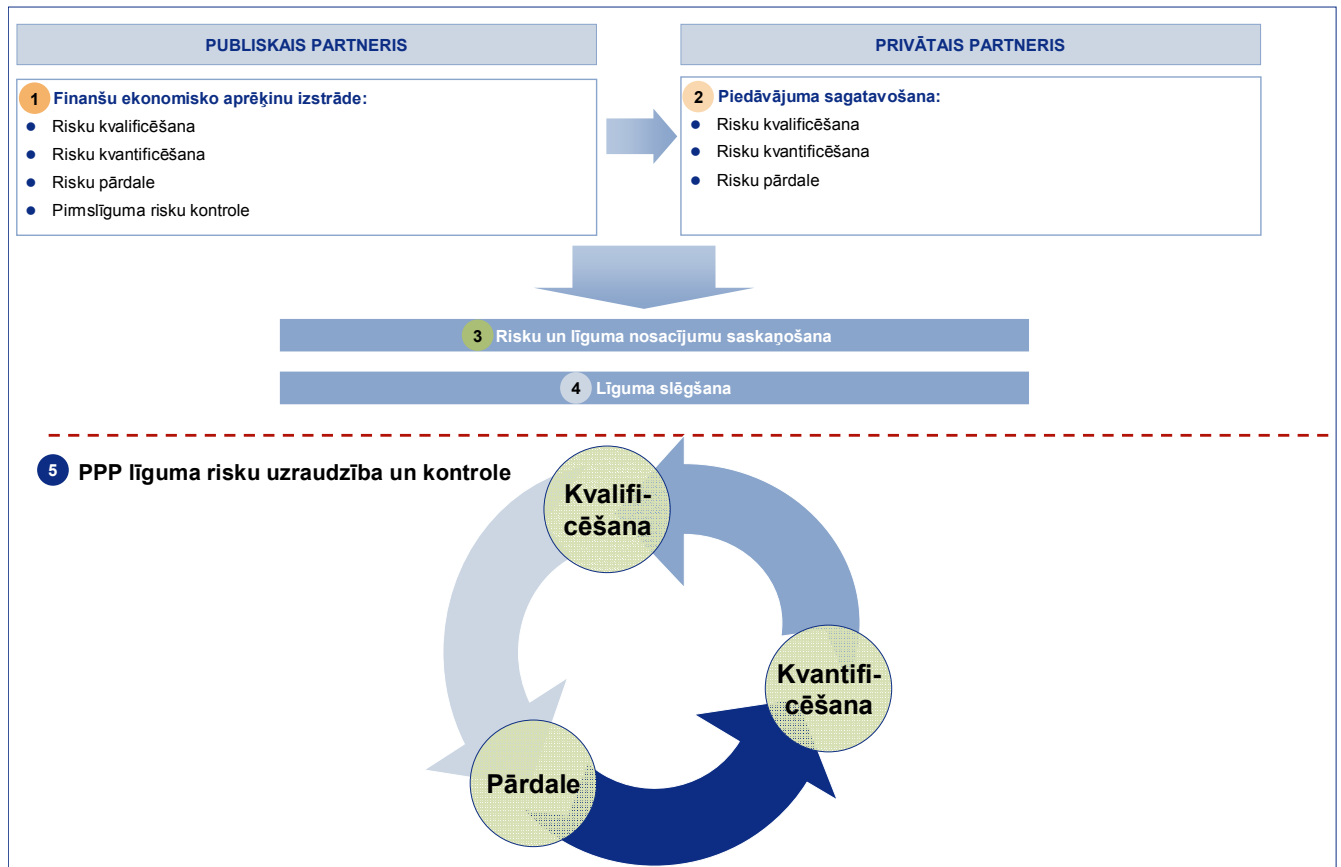
Katrs PPP projekts ir saistīts ar riskiem. Riski var būt vispārēji, proti, tādi, kas attiecas uz daudziem projektiem, piemēram, politiskais risks, gan specifiski riski, kas ir saistīti ar konkrēto projektu vai nozari.

Lai individuālie un kopīgie PPP projektu riski tiktu identificēti, vadīti un kontrolēti, katram projektam ir nepieciešamas izstrādāt un ieviest risku vadības sistēmu. Risku vadības sistēma ir noteikumu un pasākumu kopums, ko izmanto risku identificēšanā un vadībā un lai aizsargātu projekta no risku iestāšanās. Risku vadības sistēmai atbilstošā aktivitāte ir risku vadība. Risku vadības sistēmas mērķis PPP projektos ir paredzēt esošos un potenciālos draudus veiksmīgai PPP realizācijai, kā arī noteikt nepieciešamās aktivitātes šo risku samazināšanai un novēršanai.

Risku vadības sistēma nosaka, kā riski tiks vadīti PPP projekta dzīves cikla laikā, un tiek izmantota visa projekta ieviešanas laikā.

Risku vadības sistēmas pamatā ir vairāki principi:

- Starp pusēm saskaņotas risku definīcijas.
- Risku reģistra regulāra pārskatīšana, uzraudzība un atjaunošana, lai tas būtu aktuāls un izmantojams kā efektīvs projekta vadības un uzraudzības līdzeklis.
- Saskaņotas risku kategorijas, kas ļaus pusēm novērtēt un apkopot visus ar projekta dzīves ciklu saistītos riskus vienkopus.
- Risku reģistrs ir sagatavots, pieņemot, ka tas aptver visu projektu.
- Risku dalījums – riski, kas var iestāties līdz PPP līguma noslēgšanai, un riski, kas var iestāties pēc PPP līguma noslēgšanas.



1.1.1 Risku vadības sistēmas procesa apraksts

Risku vadības sistēmas process ietver visas darbības ar riskiem, ko veic publiskais un privātais partneris. Risku vadības sistēmā ir identificējamas sekojošas sastāvdaļas:

- *Risku identificēšana:* risku identificēšana ir process, kas notiek visā projekta dzīves laikā. Sākotnēji publiskais partneris identificē un definē riskus, kas pēc publiskā sektora domām var ietekmēt projekta īstenošanu, tāpēc šie riski tiek iekļauti finanšu un ekonomiskajā pētījumā. Iesniedzot piedāvājumu, privātais partneris sniedz savu vērtējumu par publiskā partnera identificētajiem riskiem. PPP līguma slēgšanas laikā publiskajam un privātajam partnerim ir jāvienojas par vienotām risku definīcijām. Projekta īstenošanas gaitā ir iespējama jaunu risku identificēšana, piemēram, saistībā ar izmaiņām projekta stratēģijā, ieviešanā vai citiem ārējiem apstākļiem.
- *Risku uzskaitē:* Identificētie riski tiek iekļauti projekta risku reģistrā. Risku reģistrs ir primārais līdzeklis, lai reģistrētu visu informāciju par katru no riskiem un uzraudzītu katra risku attīstību. Risku reģistrs satur informāciju par identificētajiem riskiem, to saistītajiem novērojumiem, kā arī informāciju par nepieciešamajiem risku kontroļu plāniem un atbildīgajiem darbiniekiem. Tas arī nosaka visu risku statusu, risku izmaiņas un risku vadības atbildības pāreju/deleģēšanu projekta attīstības laikā. Lūdzu skatīt ilustratīvu risku reģistra struktūras projektu Pielikumā A.

- *Novērtējums*: risku novērtējums ir process, kurā publiskais partneris, izmantojot ietekmes un iespējamības skalu (skatīt 1.2.2. nodaļu), novērtē katru risku, lai noteiktu riska ietekmi uz projektu un iespējamo risku iestāšanās iespējamību. Risku novērtējums ļauj noteikt risku iestāšanās cēloņus, kā rezultātā publiskais un privātais partneris var lemt par nepieciešamajām aktivitātēm kas varētu samazināt gan risku ietekmi, gan iestāšanās iespējamību;
- *Risku pārdale*: risku pārdale ir darbība, kas tiek veikta, lai atbildība par risku tiktu uzticēta tai līguma pusei, kurai ir labākās iespējas to pārvaldīt;
- *Kontrole un seku samazināšana*: risku kontrole ir darbību kopums, lai uzraudzītu katru risku projekta īstenošanas laikā. Tas nozīmē, ka atkarībā no tā, kāds ir risks (augsts, vidējs, zems), tiek noteikti dažādi pasākumi, kā katru no riskiem kontrolēt. Kontroles uzdevums ir sistemātiski strādāt, lai samazinātu risku iestāšanās iespējamību, piemēram, veicot fizisko kontroli projekta īstenošanas vietā, apdrošinot atbildību un veicot pārpadrošināšanu, izstrādājot kontroles procedūras un pasākumu plānu;
- *Uzraudzība un ziņojumi*: regulāri ziņojumi par risku attīstību, kontroli un uzraudzību, lai informētu PPP līguma puses par aktuālāko situāciju saistībā ar riskiem. Ziņojums par riskiem tiek izmantots, lai aktualizētu informāciju riska reģistrā par katru no riskiem. Risku uzraudzība ir regulārs darbs, kas jāveic katrai PPP līguma pusei ar mērķi pārliecināties, ka risku samazināšanas aktivitātes tiek īstenotas atbilstoši;

1.1.2 Risku vadības sistēmas ieviešana

Risku vadības sistēmu par sagatavotu var uzskatīt, kad ir veiktas 2.1.1.punktā minētās darbības. Risku vadības ieviešana sastāv no trīs posmiem – sākotnējā risku pārdale, PPP līguma risku pārdale un nepārtraukta risku vadība:

- Sākotnējā risku pārdale ir publiskā partnera indikatīvi izstrādāta risku pārdale finanšu un ekonomiskā pētījuma izstrādes laikā, kam ir galvenokārt informatīva nozīme. Sākotnējā risku pārdale tiek izstrādāta, ņemot vērā konkrētā publiskā partnera un publiskā sektora kopumā iegūto pieredzi dažādu investīciju projektu ietvaros, un atspoguļo publiskā sektora izpratni par iespējamajiem riskiem.
- Savukārt, PPP līgumā ietvertā risku pārdale būs līguma pusēm saistoša. PPP līguma risku pārdale var atšķirties no pirms līguma risku pārdales, ņemot vērā konkrētā publiskā partnera un privātā partnera iepriekšējo pieredzi līdzīgos projektos. Sākotnēji veiktais risku novērtējums kalpos kā sākuma punkts turpmākajām darbībām ar riskiem – risku reģistra pārskatīšanai un risku apjomu noteikšanai PPP līguma slēgšanas gaitā.
- Nepārtraukta risku vadība

Pēc vienošanās panākšanas par identificētajiem riskiem un risku pārdales ar PPP līgumu ir nepieciešams izveidot risku vadības grupu, kurā būtu pārstāvēts gan publiskais, gan privātais partneris. Risku vadības grupas galvenais uzdevums būtu uzturēt projekta risku reģistru. Katra puse – gan publiskais partneris, gan privātais partneris - ir atbildīgi katrs par savu risku pārvaldīšanu, taču informācija par riskiem tiek sniegta risku vadības grupai, kas to uzturēs un regulāri atjaunos,

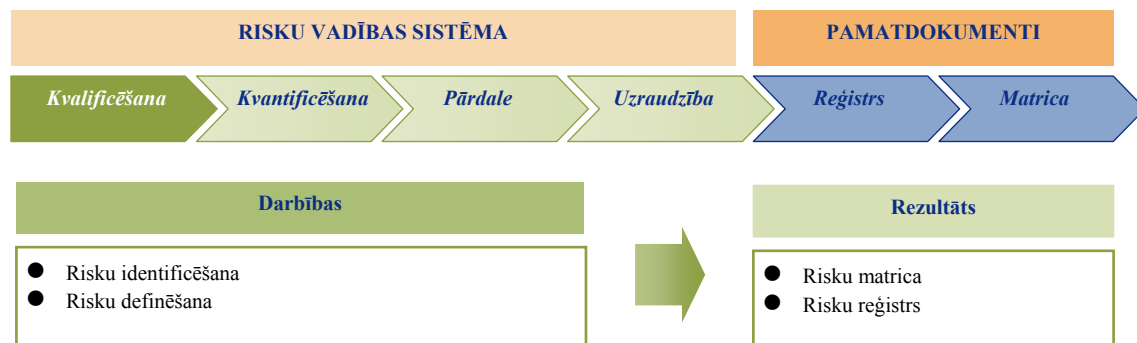
atspoguļojot projekta progresu un risku izmaiņas risku reģistrā. Veiksmīgai risku vadībai ir nepieciešams arī piesaistīt dažādus profesionāļus (būvniecības speciālistus, juristus, finansistus utt.), kuri būtu atbildīgi par konkrētās jomas riskiem un informētu risku vadītāju par jebkādam izmaiņām, kas būtu jāatspoguļo risku reģistrā.

Risku reģistra pārskatīšana un papildināšana ir nepieciešama, lai risku vadītājs vērstu uzmanību uz būtiskajiem datumiem vai pazīmēm, kas saistītas ar konkrēto risku, lai nodrošinātu riska kontroli. Projekta riskiem, kas ir novērtēti kā augsti vai vidēji augsti, ir nepieciešams pievērst daudz detalizētāku uzmanību, lai pārliecinātos, ka risku iestāšanās novēršanas līdzekļi ir ieviesti, un nodrošinātu, ka šie riski tiek vadīti un neiestāties. Savukārt, zemas kategorijas risku uzraudzība ir jāveic, lai pārliecinātos, ka risku ietekme nepalielinās projekta dzīves cikla laikā. Arī zemas kategorijas riskiem var piemērot risku iestāšanās seku samazināšanas līdzekļus, taču pirms tam ir jāpārliecinās par šo pasākumu īstenošanas lietderību. Par risku novērtējumu sīkāk skatīt 3.daļu.

2 Risku novērtējums

2.1 Risku kvalificēšana

Risku kvalificēšana ir pirmais risku vadības sistēmas process, kas ir veicams gan pirms PPP līguma noslēgšanas, gan pēc PPP līguma noslēgšanas. Risku kvalificēšanas darbības un rezultāts risku vadības sistēmā ir atspoguļots zemāk esošajā shēmā:



2.1.1 Risku identificēšana pirms PPP līguma noslēgšanas

Pirms PPP līguma noslēgšanas publiskais partneris veic sākotnējo projekta risku identificēšanu ar mērķi noteikt, kādi riski var ietekmēt projekta īstenošanu. Sākotnēji identificētie riski ir risku kopums, kas pauž publiskā partnera redzējumu par projekta riskiem un iespējamajiem risku samazināšanas pasākumiem.

Risku, kuru iestāšanās iespējama līdz PPP līguma noslēgšanai, pārvaldību veiks publiskais partneris. Risku, kuru iestāšanās ir iespējama pēc PPP līguma noslēgšanas, pārvaldība tiks veikta atbilstoši PPP līgumā noteiktajai risku pārdalei starp abām pusēm.

Līguma saskaņošanas gaitā publiskā partnera identificētie riski tiek saskaņoti un apvienoti ar privātā partnera identificētajiem riskiem, kā rezultātā tiek noteiktas vienotas risku definīcijas.

2.1.2 Risku identificēšana pēc līguma noslēgšanas

Pēc PPP līguma noslēgšanas projekta īstenošanas laikā ir nepieciešams regulāri uzraudzīt un pārbaudīt ar projekta ieviešanu saistītos riskus, lai pārliecinātos, kas visi riski nepārtraukti tiek identificēti un iekļauti risku reģistrā.

Risku identificēšanas process ietver, bet nav ierobežots ar sekojošiem aspektiem:

- Nepārtraukta risku identificēšana: jomu ekspertiem ir nepieciešams regulāri analizēt plānoto projektu un tā faktisko īstenošanas gaitu, lai identificētu iespējamus riskus ekspertu atbildības jomā un par to ziņotu risku vadītājam. Tas ir nepārtraukts process iknedēļas/ ikmēneša/ ceturkšņa ziņojumu sagatavošanai.

- Risku reģistru salīdzināšana: nepieciešams apskatīt citu līdzīgu projektu risku reģistrus, lai identificētu iespējamus riskus, kas nav iekļauti konkrētā projekta risku reģistrā, bet kuri būtu jāiekļauj.

Sekojoši risku samazināšanas pasākumi ir jāapsver projekta ieviešanas gaitā:

- Risku samazināšana, radot un ieviešot piemērotu kontroles procesu;
- Risku nodošana trešajām personām, slēdzot ārpalpojumu līgumus;
- Risku apdrošināšana un citi risku samazinošie pasākumi.

Viens no risku vadības sistēmas pamatdokumentiem ir risku reģistrs, kas tiek sastādīts sākotnējā finanšu un ekonomiskā pētījuma izstrādes posmā un tiek papildināts visa projekta gaitā, lai nodrošinātu visaptverošu projekta risku datu bāzi. Ilustratīvs risku reģistra struktūras piemērs ir Pielikumā A.

Paralēli risku reģistram tiek sagatavota PPP projektu risku matrica, kas ir otrs risku vadības sistēmas pamatdokuments, kurā ir iekļauta sekojoša informācija:

- Sniegta definīcija identificētajam riskam;
- Noteiktas riska iestāšanās sekas;
- Norādītas risku iestāšanās samazināšanas aktivitātes;
- Veikta identificēto risku pārdale.

5. tabula: Risku matricas struktūras projekts

Projekta posms	Riska veidi	Riska definīcija	Riska sekas	Risku iestāšanās novēršanas aktivitātes	Risku pārdale
Identificē projekta posmu, uz kuru attiecas risks	Riska nosaukums	Riska definīcijas apraksts	Riska iestāšanās seku apraksts	Identificē darbības, kas jāveic, lai samazinātu iespējamību, ka risks iestāsies	Norāde, kurai pusei ir pārdalīts risks. Ir iespējams, ka risku sedz Publiskais partneris, Privātais partneris vai abas puses, norādot pārdali.

Risku matrica ir izstrādāta atbilstoši Risku vadības sistēmas nosacījumam, ka riski tiek iedalīti divās daļās:

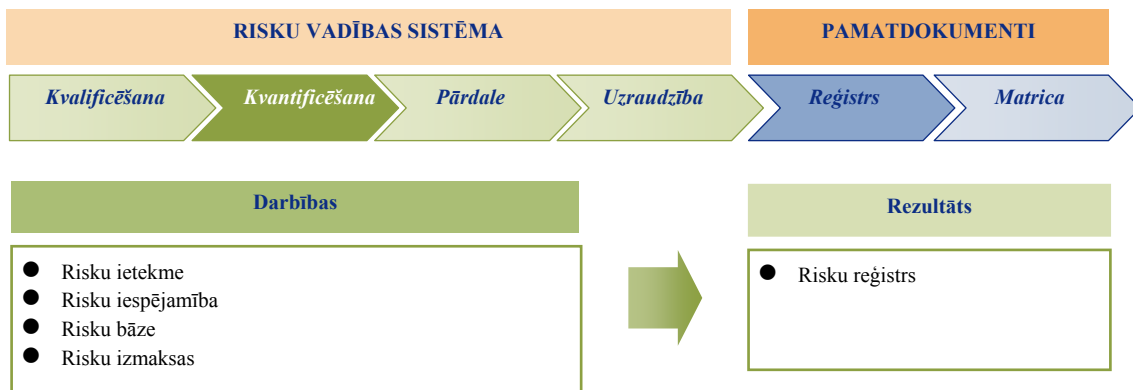
- Riski, kuri var iestāties līdz PPP līguma noslēgšanai un ietekmēt projekta sagatavošanu (Pirmslīguma riski). Šo risku vadību pilnībā veic publiskais partneris;

- Riski, kuru iestāšanās sekas ietekmē projekta īstenošanu pēc PPP līguma noslēgšanas (Līguma riski).

Attiecīgi tiek sagatavoti divi risku matricas dokumenti. Risku matrica ar identificētajiem Pirmslīguma riskiem ir Pielikumā B. Risku matrica ar identificētajiem Līguma riskiem ir Pielikumā C.

2.2 Risku kvantificēšana

Risku kvantificēšana ir otrais risku vadības sistēmas process, ko publiskais partneris veic, lai risku izmaksas iekļautu finanšu un ekonomiskajā pamatojumā. Privātais partneris risku kvantificēšanu veic, lai sagatavotu piedāvājumu. Pēc PPP līguma noslēgšanas risku kvantificēšana attiecas uz jaunajiem riskiem. Risku kvantificēšanas darbības un rezultāts risku vadības sistēmā ir atspoguļots zemāk esošajā shēmā:



2.2.1 Risku ietekmes un iespējamības noteikšana

Pirms PPP līguma noslēgšanas publiskais partneris veic sākotnējo projekta risku ietekmes un iespējamības noteikšanu sākotnēji identificētajiem riskiem.

Līguma saskaņošanas gaitā publiskā partnera identificētie riski, to novērtējums (kvantificēšana) tiek saskaņots un apvienots ar privātā partnera redzējumu, kā rezultātā tiek panākta vienošanās par risku novērtējumu.

Risku kvantificēšana notiek arī pēc PPP līguma noslēgšanas, ja tiek identificēti jauni riski, taču tad tā notiek, sadarbojoties publiskajam un privātajam partnerim.

Risku ietekmes un iespējamības noteikšanas mērķis ir aprēķināt identificēto un definēto risku iestāšanās sekas naudas izteiksmē. Risku novērtējums sākas ar risku ietekmes un risku iestāšanās iespējamības noteikšanu.

Risku ietekme uz projektu ir izteikta kā finanšu zaudējums, ja riska notikums iestājas riska darbības periodā. Risku ietekme tiek noteikta, izmantojot skalu „augsts, vidējs, zems”.

Iestāšanās iespējamība ir definēta kā varbūtība, ka riska notikums iestāsies riska darbības periodā. Varbūtība ir novērtēta skalā no zemas līdz augstai vai izteikta procentos.

Gan risku ietekmes, gan risku iestāšanās iespējamības pakāpju procentuālās robežas tika izstrādātas kopīgi ar LIAA un EM ekspertiem.

Vērtējums tiek sagatavots, ievērojot paša publiskā partnera pieredzi citos iepriekš realizētos projektos vai citu valsts pārvaldes institūciju pieredzi.

Pēc riska ietekmes un iestāšanās iespējamības noteikšanas tiek aprēķināta risku bāze, kas atspoguļo iespējamās izmaksas riska iestāšanās gadījumā.

2.2.1.1 Risku ietekmes noteikšana

Risku ietekmes noteikšanai riski tiek analizēti pēc to ietekmes pakāpes uz konkrēto projektu. Ja riska ietekme ir zema, tad šī riska iestāšanās būtiski neietekmēs projekta īstenošanu, savukārt, ja riska ietekme tiek vērtēta kā augsta, tad šī riska iestāšanās var apdraudēt projekta īstenošanu.

Pirms risku novērtēšanas pēc ietekmes pakāpēm projekta ietvaros ir jānosaka procentuālā ietekme katrai no riska ietekmes pakāpēm – augsta, vidēja, zema. Šajā procesā jāpiesaista atbilstoši risku speciālisti un jāizmanto citu projektu ieviešanas gaitā gūtā pieredze.

Risku ietekmes pakāpes:

Ietekmes pakāpe	Riska ietekmes pakāpes procentuālā izteiksme
Zema	1% - 10%
Vidēja	11% - 30%
Augsta	Vairāk par 30%

Sekojoši katrs risks tiek novērtēts pēc tā ietekmes pakāpes – augsts, vidējs vai zems. Risku novērtējums atbilstoši pakāpēm tiek noteikts ar eksperta metodes palīdzību. Eksperta metode nozīmē, ka katrs risku novērtēšanā iesaistītais eksperts sniedz savu viedokli, kas tiek apkopots. Publiskais partneris risku ietekmes noteikšanai izmanto informāciju par iepriekš realizētiem līdzīgiem projektiem Latvijā.

Risku ietekmes pakāpes noteikšanai ir jāizstrādā risku novērtēšanas kritēriji. Zemāk esošajā tabulā ir sniegts ilustratīvs piemērs, kur ir identificēti katra riska iespējamie kritēriji, lai publiskais partneris varētu izvērtēt, kāda ir riska ietekme. Šie kritēriji ir jānosaka katram riskam atsevišķi. Kritērija atbilstība ietekmes pakāpei ir atkarīga no tā, cik būtiski kritērijs ietekmē projektu.

2. tabula: Ilustratīvs piemērs Risku ietekmi raksturojošiem kritērijiem un to vērtējumam, ņemot vērā iepriekš īstenoto projektu pieredzi un vispārpieņemto praksi konkrētajā jomā:

Riska ietekme/ Risks	Augsta	Vidēja	Zema
Lēmumu pieņemšanas	<ul style="list-style-type: none"> Lēmumprojekta izstrādes termiņi tiek 	<ul style="list-style-type: none"> Lēmumprojekta izstrādes termiņi tiek 	<ul style="list-style-type: none"> Lēmumprojekta izstrāde, saskaņošana,

Riska ietekme/ Risks	Augsta	Vidēja	Zema
risks	<p>pagarināti;</p> <ul style="list-style-type: none"> Lēmumprojekta saskaņošana ir ilgstoša; Lēmuma pieņemšana ir ilgstoša; Pēc lēmumu pieņemšanas tiek aizkavēta lēmumu izpilde. 	<p>pagarināti;</p> <ul style="list-style-type: none"> Lēmumprojekta saskaņošana notiek iepriekšplānotajā termiņā; Lēmums tiek pieņemts īsā laikā. 	<p>pieņemšana un lēmuma izpilde notiek iepriekšplānotajā laikā, ir prognozējama.</p>
Būvniecības risks	<ul style="list-style-type: none"> Nepieciešams būtiski mainīt/grozīt/ papildināt projektu, kura īstenošana jau uzsākta; Projekta būvniecībai nepieciešami papildu finanšu līdzekļi, bez kuru piešķiršanas būvniecību nav iespējams turpināt; Pasūtītājs nespēj nodrošināt pienācīgu līguma izpildes uzraudzību; Līgumā nav paredzētas adekvātas sankcijas par līguma termiņa neievērošanu un pārsniegšanu; Līgumā nav skaidri noteikts, par ko būvnieks no pasūtītāja var prasīt papildu samaksu; Pasūtītājs iepriekš nav piemērojis līgumsodu par līguma pārkāpumiem. 	<ul style="list-style-type: none"> Projektam nav nepieciešamas izmaiņas vai arī izmaiņas ir nebūtiskas; Nepieciešamie papildu līdzekļi projektam neapdraud būvniecības turpināšanu; Pasūtītājs spēj nodrošināt būvdarbu uzraudzību; Līgumā nav paredzētas adekvātas sankcijas par līguma termiņa neievērošanu un pārsniegšanu; Līgumā nav skaidri noteikts, par ko būvnieks no pasūtītāja var prasīt papildu samaksu; Pasūtītājs iepriekš nav piemērojis līgumsodu par līguma pārkāpumiem. 	<ul style="list-style-type: none"> Projektam nav nepieciešamas izmaiņas vai arī izmaiņas ir nebūtiskas; Pasūtītājs spēj nodrošināt būvdarbu uzraudzību; Līgums ir sagatavots kvalitatīvi un paredz adekvātas sankcijas par līguma neizpildi; Pasūtītājs ir piemērojis finanšu sankcijas par līguma pārkāpumiem.
Pieejamības risks	<ul style="list-style-type: none"> Pakalpojums bieži/regulāri tiek sniegts neatbilstošā kvalitātē; Pakalpojums bieži/regulāri tiek 	<ul style="list-style-type: none"> Pakalpojums tiek sniegts atbilstošā kvalitātē un apjomā, izņemot atsevišķus gadījumus; Reizēm pakalpojums 	<ul style="list-style-type: none"> Pakalpojuma sniegšanas standarts ir skaidri noteikts; Pakalpojums tiek sniegts atbilstošā kvalitātē un apjomā;

Riska ietekme/ Risks	Augsta	Vidēja	Zema
	sniegts nepietiekamā apjomā; • Pakalpojuma izpilde notiek novēloti.	nav sniegts laikā.	• Atsevišķas reizes pakalpojums sniegts laikā.

2.2.1.2 Risku iespējamības noteikšana

Risku iespējamība atspoguļo iespējamību, ka risks iestāsies. Pirms risku novērtēšanas pēc iespējamības pakāpēm projekta ietvaros ir jānosaka procentuālā ietekme katrai no riska iespējamības pakāpēm – augsta, vidēja, zema. Šajā procesā jāpiesaista atbilstoši risku speciālisti un jāizmanto citu projektu ieviešanas gaitā gūtā pieredze.

Riska iestāšanās iespējamības pakāpes:

Iespējamības pakāpe	Riska iespējamības pakāpes procentuālā izteiksme
Zema	1% - 10%
Vidēja	11% - 20%
Augsta	Vairāk par 20%

Risku iestāšanās iespējamība tiek noteikta katram riskam. Tas, ka riskam ir noteikta augsta ietekmes pakāpe uz projektu, automātiski nenozīmē arī augstu iestāšanās iespējamību. Līdz ar to var izveidoties situācijas, kad riskam ar augstu ietekmi uz projektu var būt zema riska iestāšanās iespējamība, vai tieši otrādi – riskam ar zemu ietekmi uz projektu ir augsta iestāšanās iespējamība. Risku iespējamība tiek noteikta, ņemot vērā citos līdzīgos projektos gūto pieredzi.

Sekojoši katrs risks tiek novērtēts pēc tā iespējamības pakāpes – augsta, vidēja vai zema. Risku novērtējums atbilstoši pakāpēm tiek noteikts ar eksperta metodes palīdzību. Eksperta metode nozīmē, ka katrs risku novērtēšanā iesaistītais eksperts sniedz savu viedokli, kas tiek apkopots.

Risku iestāšanās pakāpes noteikšanai ir jāizstrādā risku novērtēšanas kritēriji. Zemāk esošajā tabulā ir sniegts ilustratīvs piemērs, kur ir identificēti katra riska iespējamie kritēriji, lai publiskais partneris varētu izvērtēt, kāda ir riska iestāšanās pakāpe. Šie kritēriji ir jānosaka katram riskam atsevišķi. Kritērija atbilstība iestāšanās pakāpei ir atkarīga no tā, cik liela ir konkrētā kritērija iestāšanās varbūtība.

3. tabula: Ilustratīvs piemērs Risku ietekmi raksturojošām kritērijiem un to vērtējumam, ņemot vērā iepriekš īstenoto projektu pieredzi un statistiku konkrētajā jomā:

Riska veids	Augsts	Vidējs	Zems
Būvniecības risks	<ul style="list-style-type: none"> Iepriekšējos projektos būvniecība netika veikta iepriekš plānotajā termiņā; Iepriekšējos projektos būvniecība netiek 	<ul style="list-style-type: none"> Iepriekšējos projektos būvniecības pabeigšana bija iespējama tikai pagarinot termiņu; Iepriekšējos projektos 	<ul style="list-style-type: none"> Iepriekšējie projekti tika veikti plānotajā laika grafikā un budžetā; Iepriekšējos projektos būvniecības laikā bija

Riska veids	Augsts	Vidējs	Zems
	veikta iepriekš noteiktajā kvalitātē un bija nepieciešams atkārtoti veikt atsevišķas darbības; • Iepriekšējos projektos būvniecības procesa uzraudzība nebija pietiekama, lai laikus identificētu problēmas; • Iepriekšējos projektos būvniecības sekmīgai pabeigšanai bija nepieciešams papildu finansējums no pasūtītāja; • Iepriekšējos projektos pasūtītājs nevarēja piemērot līgumsodu, jo līgums bija sastādīts nekvalitatīvi.	būvniecības laikā radās problēmas ar atsevišķu darbu secīgu izpildi; • Iepriekšējos projektos būvniecības laikā tika konstatētas problēmas ar kvalitāti, kuras bija iespējams novērst, taču tas prasīja papildu līdzekļus. Papildu nepieciešamos materiālus būvnieks iegādājās par saviem līdzekļiem.	radušās maznozīmīgas problēmas, kas neietekmēja projekta īstenošanu.

2.2.1.3 Riska svērtās ietekmes noteikšana

Pēc tam, kad ir zināma katra riska ietekme un riska iestāšanās iespējamība, tiek noteikta katra riska svērtā vērtība.

Riska svērto vērtību aprēķina pēc sekojošas formulas:

$$RSV = Ie * IeI, \text{ kur}$$

RSV – riska svērtā vērtība, kas izteikta procentos;

Ie – riska ietekme, kas izteikta procentos atbilstoši noteiktajai riska ietekmes pakāpei,

IeI – riska iestāšanās iespējamība, kas izteikta procentos atbilstoši riska iestāšanās iespējamības pakāpei.

- Riska svērtā ietekme būs augsta, ja:
 - Riska ietekme un riska iestāšanās iespējamība būs augsta;
 - Riska ietekme būs augsta un riska iestāšanās iespējamība būs vidēja;
 - Riska ietekme būs vidēja, bet riska iestāšanās iespējamības būs augsta.

- Riska svērtā ietekme būs vidēja, ja:
 - Riska ietekme būs augsta un riska iestāšanās iespējamība būs zema;
 - Riska ietekme un iestāšanās iespējamība būs vidēja;
 - Riska ietekme būs zema, bet iestāšanās iespējamība augsta.
- Riska svērtā ietekme būs zema, ja:
 - Riska ietekme būs vidēja, bet riska iestāšanās iespējamība būs zema;
 - Riska ietekme un iestāšanās iespējamība būs zema;
 - Riska ietekme būs zema un riska iestāšanās iespējamība būs vidēja.

4. tabula: Risku svērtās ietekmes pakāpes matrica

		Iespējamība		
		Zema 1	Vidēja 2	Augsta 3
Ietekme	Augsta 3			
	Vidēja 2			
	Zema 1			

augsts risks
 vidējs risks
 zems risks

2.2.1.4 Risku bāze

Risku bāze ir ar projektu saistītās finanses (gan izmaksu, gan ienākumu formā), kas tiek ietekmētas, riskam iestājoties. Ja riska iestāšanās ir saistīta ar projekta izmaksām, tad riska ietekmē izmaksas palielināsies, bet, ja ar ienākumiem, tad riska ietekmē tie samazinājies. Katram riskam ir sava unikāla definīcija, kas šo risku atšķir no citiem riskiem, tāpēc katram riskam bāze ir jānosaka individuāli. Nav izslēgts, ka vairākiem riskiem ir vienāda risku bāze.

5. tabula: Iespējamās risku bāzes

	Riska veids	Riska bāze	Riska iestāšanās biežums
	Stratēģiskais risks	Kopējās projekta sagatavošanās izmaksas	1 reizi
	PPP projekta risks	Kopējās projekta sagatavošanās izmaksas	1 reizi
	Finanšu plānošanas risks	Kopējās projekta sagatavošanās izmaksas	1 reizi
	Projektēšanas risks	Projektēšanas izmaksas	1 reizi

Riska veids	Riska bāze	Riska iestāšanās biežums
Lēmuma pieņemšanas risks	Kopējās būvniecības izmaksas	1 reizi
Publisko saskaņojumu risks	Kopējās būvniecības izmaksas	1 reizi
Iepirkuma procedūras risks	Kopējās būvniecības izmaksas	1 reizi
Finanšu risks	Kopējās būvniecības izmaksas	1 reizi
Būvniecības risks	Konkrētā gada būvniecības izmaksas	Var atkārtoties katru būvniecības gadu
Projekta izmaiņu risks	Konkrētā gada būvniecības izmaksas	var atkārtoties
Piegādātāja risks	Piegādātāja līguma summa	1 reizi
Tehnoloģiju risks	Kopējās iekārtu un aprīkojuma izmaksas	1 reizi
Sabiedriskais risks	Konkrētā gada būvniecības izmaksas	1 reizi
Pieejamības risks	Kopējās būvniecības izmaksas	1 reizi
Ekspluatācijas risks	Konkrētā gada ieņēmumi	var atkārtoties
Pieprasījuma risks	Konkrētā gada valsts maksājums	1 reizi, var atkārtoties atkarībā no projekta
Finanšu pieejamības risks	Konkrētā gada valsts maksājums	1 reizi, bet var atkārtoties
Apsaimniekošanas risks	Konkrētā gada valsts maksājums	var atkārtoties
Tehniskais risks	Konkrētā gada valsts maksājums	Reizi 5 gados pēc būvniecības pabeigšanas
Avārijas risks	Konkrētā gada valsts maksājums	Reizi 5 gados pēc būvniecības pabeigšanas
Politisks risks	Projekta kopējās izmaksas	1 reizi
Likumdošanas risks	Neattiecas	neattiecas
Līguma risks	Neattiecas	neattiecas
Nepārvaramas varas risks	Neattiecas	neattiecas
Objekta atlikušās vērtības risks	Kopējās būvniecības izmaksas	1 reizi

2.2.1.5 Risku izmaksu noteikšana

Riska izmaksas aprēķina, ņemot vērā riska iestāšanās iespējamību un finanšu zaudējumus riska iestāšanās gadījumā. Finanšu zaudējumu noteikšanai analizē radīto zaudējumu apjomu, papildu izmaksu apjomu, negūtās peļņas apjomu un darbības veikšanas ierobežojumus.

Risku izmaksas tika aprēķinātas, risku svērtu ietekmi reizinot ar riska iestāšanās seku apjomu naudas izteiksmē.

Risku izmaksas aprēķina pēc sekojošas formulas:

$$RI = RSV * B, \text{ kur}$$

RI – riska izmaksas;

RSV – riska svērtā vērtība, kas izteikta procentos;

B – risku bāze. Risku bāze ir finanšu līdzekļi, uz kuriem attiecas risks.

Pēc tam, kad ir aprēķinātas risku iestāšanās izmaksas, tās ir nepieciešams iekļaut finanšu un ekonomiskā pētījuma matricās. Veicot šīs darbības, ir jāņem vērā, ka vairāki riski (tehniskais risks) var atkārtoties un iestāties vairākas reizes. Šādi riski finanšu matricās ir jāiekļauj attiecīgajos gados, kad ir identificēta to iespējamā iestāšanās.

Piemērs:

Objekta būvniecības izmaksas: LVL 10 000 0000;

Objekta būvniecības izmaksas pa gadiem:

1.gadā – LVL 4 000 000,

2.gadā – LVL 4 000 000,

3.gadā – LVL 2 000 000;

Ikgadējais valsts maksājums: 1 000 000.

6. tabula: Risku izmaksu aprēķināšana (ilustratīvs piemērs)

Projekta gads/Risks	Svērtā riska vērtība	0.gads	1.gads	2.gads	3.gads	4.gads	(...) 9.gads
Lēmumu pieņemšanas risks	25.0%		(2 500 000) (A)				
Būvniecības risks	10%		(400 000) (B)	(400 000) (C)	(200 000) (D)		
Pieejamības risks	5.0%					(50 000) (E)	
Tehniskais risks	5.0%						(50 000) (F)

Ilustratīvajā piemērā veikto risku aprēķināšanas formulas:

(A) 10 000 000*25%

(B) 4 000 000*10%

(C) 4 000 000*10%

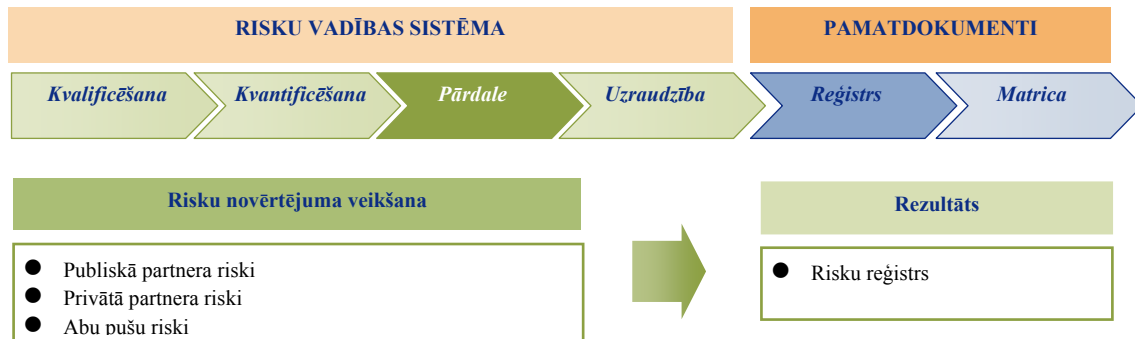
(D) 4 000 000*10%

(E) 1 000 000*5%

(F) 1 000 000*5%.

2.3 Risku pārdale

Risku pārdale ir trešais risku vadības sistēmas process, ko publiskais un privātais partneris veic PPP līguma noslēgšanas laikā. Risku pārdale tiek veikta arī pēc PPP līguma noslēgšanas un tā attiecas uz riskiem, kas tiek identificēti pēc PPP līguma noslēgšanas. Risku pārdales darbības un rezultāts risku vadības sistēmā ir atspoguļots zemāk esošajā shēmā:



Risku pārdale notiek PPP līguma slēgšanas laikā. Publiskajam partnerim ir jā sagatavo sākotnējais risku pārdales piedāvājums līdz brīdim, kad sākotnējie finanšu aprēķini tiks iesniegti apstiprināšanai. Iespējamai risku pārdalei ir jābūt iekļautai PPP līguma projektā un līguma piešķiršanas procedūras dokumentos, lai ļautu privātajam sektoram iepazīties ar publiskā partnera redzējumu par risku pārdali. Risku pārdale notiek PPP līguma saskaņošanas starp publisko un privāto partneri laikā.

Galvenais princips, kas būtu jāievēro, veicot risku pārdali starp publisko un privāto partneri, ir, ka riska pārvaldība ir jāuztic tai pusei, kurai ir vislielākās iespējas atbilstoši risku kvalitatīvi pārvaldīt un samazināt riska iestāšanās izmaksas. Lai šo principu piemērotu un pārdalītu riskus projekta īstenošanas laikā, ir nepieciešams veikt detalizētu risku analīzi, kura tiek dokumentēta risku vadības sistēmas pamatdokumentā - risku reģistrā.

Saskaņā ar vispārpieņemtajiem principiem PPP projektos privātais partneris pārvalda lielāko daļu no identificētajiem riskiem. Tiek uzskatīts, ka privātais partneris, kas ir finansiāli atbildīgs par projekta aktīvu radīšanu un to turpmāku pieejamību ilgtermiņa līgumā, būs vislabākajās pozīcijās, lai pārvaldītu vairākas būvniecības un darbības risku kategorijas. Tādēļ tiek pieņemts, ka cena, ko privātais partneris ir iekļāvis piedāvājumā par šo risku pārvaldību, būs mazāka par samaksu, kas publiskajam partnerim būtu nepieciešama, ja iestātos publiskā partnera pārvaldīts risks.

PPP projekta īstenošanai var tikt piemēroti dažādi modeļi, kuriem attiecīgi risku pārdale ir atšķirīga. Turpmāk ir identificēta iespējamā risku pārdale trijos PPP īstenošanas modeļos – DBFO, koncesija un institucionālas partnerība.

2.3.1.1 DBFO modelis

DBFO (no angļu val. *design, build, finance, operate*) modelis paredz, ka privātais partneris projektē, būvē, finansē un apsaimnieko objektu. Pēc projekta īstenošanas publiskais partneris veic ikgadēju maksājumu, kas ietver nemainīgu maksājumu par uzbūvēto objektu un kapitāla izmaksas un mainīgu maksājumu par objekta apsaimniekošanu.

DBFO projektu īstenošanai tiks slēgts Partnerības līgums, kas Publiskās un privātās partnerības likumprojektā ir definēts sekojoši: „PPP līgums, kas noslēgts starp publisko partneri un privāto partneri uz laiku, kas ir ilgāks par pieciem gadiem, un kam atbilstoši privātais partneris projektē, būvē, finansē būvniecību, apsaimnieko objektu vai sniedz pakalpojumu, savus ieguldījumus par konkrēto pakalpojumu jeb objekta apsaimniekošanu lielākoties (vairāk par 50%) atpelnot no publiskā

sektora ikgadējiem maksājumiem". Līdz ar DBFO modelis tiek izmantots tādos projektos kā, piemēram, bērnu dārza būvniecība, ieslodzījumu vietu būvniecība, slimnīcu būvniecība.

DBFO modelī privātā partnera kompetencē būs tie riski, kas saistīti ar objekta funkcionēšanu, savukārt, publiskais partneris uzņemsies atbildību galvenokārt par pirmslīguma riskiem un pieprasījuma risku.

7.tabula: Ilustratīva risku pārdale DBFO modelī:

Riska veids	Publiskais partneris	Privātais partneris	Abas puses
<i>Pirmslīguma riski</i>			
Stratēģiskais risks	X		
PPP projekta risks	X		
Finanšu plānošanas risks	X		
Projektēšanas risks	X; vai	X	
Lēmumu pieņemšanas risks	X		
Publisko saskaņojumu risks	X		
Sabiedriskais risks	X		
Iepirkumu procedūru risks	X		
<i>Līguma riski, kuriem ir jāveic risku pārdale un kuri ir jāaprēķina, izstrādājot finanšu un ekonomiskos aprēķinus</i>			
Finanšu risks		X	
Būvniecības risks		X	
Projekta izmaiņu risks	X		
Piegādātāja risks		X	
Tehnoloģiju risks		X	
Pieejamības risks		X	
Ekspluatācijas risks		X	
Pieprasījuma risks	X		
Finanšu pieejamības risks		X	
Apsaimniekošanas risks		X	
<i>Līguma riski, kuriem ir jāveic tikai risku pārdale</i>			
Tehniskais risks		X; vai	X
Avārijas risks			X
Politiskais risks			X
Likumdošanas risks	X; vai		X
Līguma risks			X

2.3.1.2 Koncesija

Koncesija ir PPP projektu īstenošanas modelis, kas ir piemērots tādiem publiskā sektora projektiem, kuros projekta izmaksas sedz objekta lietotāji vai pakalpojuma saņēmēji, piemēram, sabiedriskā transporta projekti, maksas autoceļi, siltumapgādes un ūdens apgādes projekti. Koncesijas ietvaros projektēšanu, būvniecību, finansēšanu un apsaimniekošanu veiku privātais partneris.

Koncesijas līgums Publiskās un privātās partnerības likumprojektā ir definēts sekojoši: „PPP līgums, ko publiskais partneris slēdz ar privāto partneri uz laiku, kas ir ilgāks par pieciem gadiem, un kam atbilstoši privātais partneris apsaimnieko objektu vai sniedz pakalpojumu, savus ieguldījumus par

konkrēto pakalpojumu jeb objekta apsaimniekošanu lielākoties (vairāk par 50%) atpelnot ar lietotājmaksu no gala patērētāja”.

Ņemot vērā, ka privātais partneris lielāko daļu maksājumu saņems no gala lietotājiem, tad atšķirībā no DBFO modeļa pieprasījuma risku segs privātais partneris.

8.tabula: Ilustratīva risku pārdale Koncesijas modelī:

Riska veids	Publiskais partneris	Privātais partneris	Abas puses
<i>Pirmslīguma riski</i>			
Stratēģiskais risks	V		
PPP projekta risks	V		
Finanšu plānošanas risks	V		
Projektēšanas risks	V; vai	V	
Lēmumu pieņemšanas risks	V		
Publisko saskaņojumu risks	V		
Sabiedriskais risks	V		
Iepirkumu procedūru risks	V		
<i>Līguma riski, kuriem ir jāveic risku pārdale un kuri ir jāaprēķina, izstrādājot finanšu un ekonomiskos aprēķinus</i>			
Finanšu risks		V	
Būvniecības risks		V	
Projekta izmaiņu risks	V	V	
Piegādātāja risks		V	
Tehnoloģiju risks		V	
Pieejamības risks		V	
Ekspluatācijas risks		V	
Pieprasījuma risks		V	
Finanšu pieejamības risks		V	
Apsaimniekošanas risks		V	
<i>Līguma riski, kuriem ir jāveic tikai risku pārdale</i>			
Tehniskais risks		V: vai	V
Avārijas risks			V
Politiskais risks			V
Likumdošanas risks	V; vai		V
Līguma risks			V

2.3.1.3 Institucionālā partnerība

Institucionālā partnerība ir tādā gadījumā, kad publiskais un privātais partneris izveido kopuzņēmumu projekta īstenošanai. Privātais partneris var tikt iesaistīts arī jau esošā valsts vai pašvaldības uzņēmumā. ES ir noteikusi, ka institucionālās partnerības gadījumā iepirkuma procedūra ir piemērojama vismaz vienā no šiem posmiem, lai nodrošinātu godīgas konkurences principus:

- Publiskajam partnerim izvēloties privāto partneri kopuzņēmumam;
- Publiskajam partnerim izvēloties pakalpojuma sniedzēju (šādā gadījumā būs iepirkuma procedūra par koncesijas vai DBFO līguma slēgšanu).

Pirmajā gadījumā risku pārdale tiks paredzēta kopuzņēmuma dalībnieku līgumā, bet otrajā gadījumā risku pārdale tiks veikta koncesijas vai partnerības līgumā.

Publiskās un privātās partnerības likumprojekts institucionālās partnerības līgumu definē: „Dalībnieku līgums – VPP veids, kura rezultātā VPP projekta īstenošanai tiek izveidota kapitālsabiedrība, kurā kapitāla daļas vai akcijas pieder gan publiskajam, gan privātajam partnerim”.

9.tabula: Ilustratīva risku pārdale Institucionālās partnerības gadījumā

Riska veids	Publiskais partneris	Privātais partneris	Abas puses
<i>Pirmslīguma riski</i>			
Stratēģiskais risks	O		
PPP projekta risks	O		
Finanšu plānošanas risks	O		
Projektēšanas risks	O; vai		O
Lēmumu pieņemšanas risks	O		
Publisko saskaņojumu risks	O		
Sabiedriskais risks	O		
Iepirkumu procedūru risks	O		
<i>Līguma riski, kuriem ir jāveic risku pārdale un kuri ir jāaprēķina, izstrādājot finanšu un ekonomiskos aprēķinus</i>			
Finanšu risks		O	
Būvniecības risks		O	
Projekta izmaiņu risks	O		
Piegādātāja risks		O	
Tehnoloģiju risks		O	
Pieejamības risks			O
Ekspluatācijas risks		O	
Pieprasījuma risks			O
Finanšu pieejamības risks			O
Apsaimniekošanas risks		O	
<i>Līguma riski, kuriem ir jāveic tikai risku pārdale</i>			
Tehniskais risks		O	
Avārijas risks			O
Politiskais risks			O
Likumdošanas risks	O; vai		O
Līguma risks			O

2.3.2 Risku seku tiesiskais ietvars

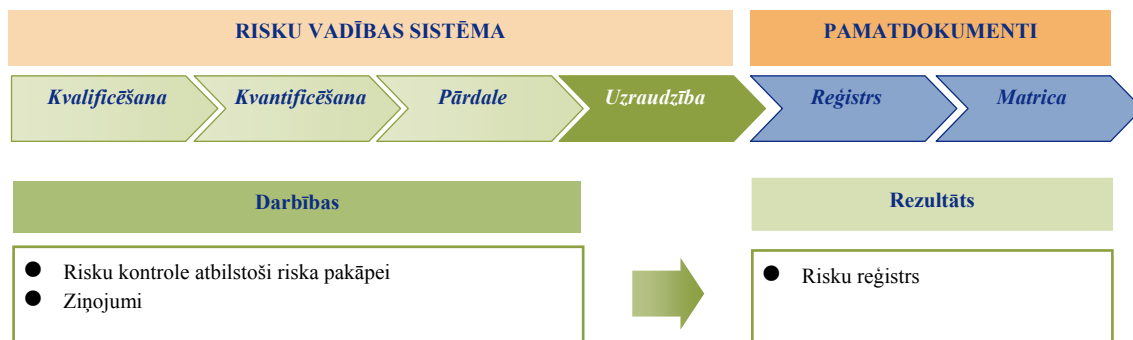
PPP līgumā ir nepieciešams ietvert arī vairākus ar risku iestāšanās gadījumiem saistītus aspektus, lai riskam iestājoties, gan publiskais, gan privātais zinātu savu tiesību un pienākumu apjomu un varētu atbilstoši rīkoties. Riskus, kurus sedz viena no līguma pusēm – publiskais partneris vai privātais partneris – katra puse uzrauga patstāvīgi, savukārt risku, kurus abas puses sedz solidāri, konstatēšanai ir nepieciešami abu pušu pārstāvji, kas konstatē riska iestāšanos. Būtu ieteicams, ka PPP līguma darbības laikā tiktu izveidota arī projekta risku vadības grupa, kas sastāvētu no abu pušu pārstāvjiem,

un kurai ir tiesības nepieciešamības gadījumā pieaicināt arī citus ekspertus. PPP līgumā ir nepieciešams definēt tiesisko ietvaru, kas ietver sekojošus punktus:

- Risku iestāšanās konstatēšana – abām pusēm ir nepieciešams identificēt personas, kas var konstatēt riska iestāšanos. Būtu vēlams, ka šīs personas ir jomas eksperti, kuri arī iepriekš ir bijuši iesaistīti risku definēšanā. Gadījumā, ja ir iestājies abu pušu pārvaldīts risks, tad tā iestāšanos ir jākonstatē gan publiskā partnera, gan privātā partnera deleģētajām personām;
- Procedūra risku seku konstatēšanai – ir nepieciešams noteikt, kā notiek risku konstatēšana (piemēram, akta sastādīšana), vai ir iespējams, ka abu pušu pārvaldīta riska iestāšanos konstatē tikai vienai no līguma pusēm;
- Risku seku veids – pēc riska konstatēšanas abu pušu pārstāvjiem ir jānosaka, kādas ir riska iestāšanās sekas, piemēram – tiešas izmaksu radošas, kas nozīmē, ka abām pusēm būs nepieciešami papildu līdzekļi risku novēršanai un/vai, piemēram – netiešas izmaksu sekas, kas nozīmē, ka ir nepieciešams veikt izmaiņas projekta laika plānā, lai veiktu nepieciešamās darbības, kas tieši nerada papildu izdevumus. Šādas sekas atsevišķos gadījumos varētu būt nobīdes no plānotā laika grafika.
- Norēķini par risku iestāšanos – gadījumā, ja riska iestāšanās rada tiešas izmaksas, ir nepieciešams mehānisms, kā abas puses sedz ar riska iestāšanos saistītās izmaksas.
- Risku seku ietekme uz PPP līgumu – pirmkārt, ir nepieciešams noteikt laika periodu, kādā pēc risku iestāšanās mirkļa informācija par risku tiek ierakstīta Risku reģistrā. Otrkārt, ir nepieciešams noteikt, kādām ir jābūt risku sekām, lai tiktu grozīts PPP līgums, jo risku iestāšanās rezultātā, iespējams, ir jāpagarina PPP līgums un ar to saistītie apakšuzņēmēju līgumi, treškārt, ir nepieciešams definēt kritērijus, atbilstoši kuriem būtu iespējams konstatēt, vai esošā risku pārdale ir optimāla un vai nav nepieciešams veikt atkārtotu risku pārdali.

2.4 Risku uzraudzība

Risku uzraudzība ir ceturtais risku vadības sistēmas process, ko veic gan publiskais, gan privātais partneris, lai kontrolētu identificētos riskus un censtos nepieļaut to iestāšanos vai samazinātu to iestāšanās sekas. Pirmslīguma riskus publiskais partneris kontrolē jau pirms PPP līguma noslēgšanas. Risku uzraudzības darbības un rezultāts risku vadības sistēmā ir atspoguļots zemāk esošajā shēmā:



2.4.1 Risku kontrole

Nepieciešamais risku kontroles līmenis un veids ir jānosaka, ņemot vērā iepriekš veiktās risku izmaksas. Riski ir jāsamazina līdz zemākajam praktiski iespējamajam līmenim tā, lai izmaksas un ieguldījums risku vadībai nebūtu lielākas par riska samazināšanas ieguvumu. Zemāk esošā tabula ieskicē piemērotākās aktivitātes dažādām risku ietekmes pakāpēm. Risku ietekmes pakāpei palielinoties, palielinās risku kontroles līdzekļi (skatīt 4. tabulu).

4. Tabula: Risku ietekmes pakāpes un atbilstošās darbības

Risku ietekmes pakāpe	Darbības
Augsts risks	Kvantitatīva analīze Veikt risku kontroli
Vidējs risks	Kvantitatīva analīze Izvērtēt nepieciešamību pēc risku kontroles
Zems risks	Kvalitatīva analīze Novērot

Risku samazināšanas pasākumi tiek fiksēti risku reģistrā, kur arī tiek norādīts atlikušais riska līmenis, kad nepieciešamās risku kontroles ir izveidotas. Turklāt risku reģistrā ir skaidri jānodala tie riski, kas var materializēties pirms PPP līguma noslēgšanas un tādējādi var ietekmēt projekta laika grafiku un līguma slēgšanas procedūras izmaksas, un kā arī tie riski, kas var iestāties līguma darbības laikā un attiecīgi tiks saskaņoti risku pārdales procesā un atrunāti līgumā.

2.4.2 Risku uzraudzība un ziņojumi

Ikdienas risku vadība ir jomu ekspertu kompetence. Risku novērtējuma ziņojumi būtu jā sagatavo jomu ekspertiem un ziņojumiem būtu jā satur informācija gan par riskiem, gan to izmaksām. Aktuālākajai risku reģistru versijai ir jābūt pievienotai ziņojumam.

Risku uzraudzības laikā tiek ņemts vērā, ka risku vadības process laika gaitā mainās. Esošās reakcijas uz riskiem var kļūt nepiemērotas. Kontroles aktivitātes var zaudēt efektivitāti, var netikt veiktas vai kļūst nepiemērotas. Ar uzraudzības aktivitāšu palīdzību risku vadītājs var noteikt, vai projekta risku vadība ir efektīva. Lai novērtētu risku vadības komponentu klātbūtni un funkcionēšanu laika gaitā, jāparedz nepārtrauktas uzraudzības aktivitātes, atsevišķus novērtējumus vai to abu kombināciju.

Pielikums A Risku reģistrs

A.1 Ilustratīvs risku reģistra struktūras projekts

Kolonnu nosaukums	Funkcija
Riska Nr.	Unikāls riska identificētājs ļauj identificēt un grupēt riskus atbilstoši kategorijām
Iepriekšējais riska Nr.	Iepriekšējais riska identifikācijas numurs no sākotnējās risku pārdales
Riska pārvaldītājs	Identificē provizorisko risku pārdali tai pusei, kas pārvaldīs risku pēc PPP līguma noslēgšanas
Riska kategorija	Norāda uz riska kategoriju un veidu
Iekļaušanas datums	Norāda uz datumu, kad risks tika iekļauts risku reģistrā
Atjaunošanas datums	Norāda uz periodu/datumu, kad risks ir jāatjauno
Pārskatīšanas vēsture	Norāda uz datumu, kas risks pēdējo reizi labots un personu, kas labojumus veica
Pirmslīguma/ līguma risks	Norāda uz laiku, kad riski var iestāties
Komentāri	Vieta, kur norādīt papildus informāciju par to, vai risks ir izslēdzams no kopējām risku izmaksām, kā arī riska sasaiste ar citiem riskiem
Cēlonis	Apraksta riska cēloni
Sekas	Apraksta riska iestāšanās sekas
Iespējamība	Norāda uz riska iestāšanās iespējamību
Kavēšanās sekas	Norāda, vai riska iestāšanās dēļ notiks būvniecības un izpildes kavēšanās
Kritisks / Paralēls	Norāda, vai riska iestāšanās ietekmēs projekta īstenošanas kritisku punktu vai paralēlu, kas neietekmēs projekta būvniecības uzsākšanas un izpildes termiņus.
Risku novērtējumu bāze	Sniedz informāciju par riska kvantificēšanas pieņēmumiem, lai noteiktu tā vērtību
Riska iestāšanās novēršanas aktivitātes	Identificē aktivitātes/darbības, kas riska pārvaldītājam ir jāveic, lai novērstu/samazinātu riska iestāšanos vai riska sekas
Iespējamās kontroles	Uzskaita iespējamās kontroļu veidus
Nepieciešamās kontroles	Uzskaita risku mazināšanas un kontroles līdzekļus, kurus nepieciešams ieviest, lai samazinātu risku līdz praktiski iespējamajai robežai
Galvenie riska rādītāji	Identificē rādītājus, kas var novest pie iespējamās risku kategorijas maiņas
Kam risks nodots	Norāda, vai risku pārvalda publiskais vai privātais partneris
Statuss	Norāda, vai risks vēl joprojām var iestāties (atvērts) vai slēgts

A.2 Ilustratīvs piemērs riska reģistra pirmatnējai aizpildīšanai par pieprasījuma risku PPP bērnodārza projektā

Kolonnu nosaukums	Funkcija
Riska Nr.	Nr. 1
Iepriekšējais riska Nr.	neattiecas
Riska pārvaldītājs	Publiskais partneris
Riska kategorija	Pakalpojuma sniegšana
Iekļaušanas datums	2006. gada 3. septembris
Atjaunošanas datums	Informācija par risku ir jāatjauno ne vēlāk kā 3 mēnešus pirms pakalpojuma sniegšanas uzsākšanas
Pārskatīšanas vēsture	Neattiecas, jo informācija par risku tiek sagatavota pirmo reizi
Pirmslīguma/ līguma risks	Pieprasījuma risks ir līguma risks, kas var iestāties, sniedzot pakalpojumu
Komentāri	Neattiecas
Cēlonis	Bērnodārzu apmeklēs mazāks skaits bērnu nekā ir plānots
Sekas	Publiskā partnera maksājums privātajam partnerim būs balstīts uz plānoto bērnodārza vietu skaitu. Publiskā partnera maksājuma apmērs nesamazināsies, ja bērnodārzu apmeklēs mazāks skaits bērnu
Iespējamība	Zema, jo pašvaldība X ir atbildīga par bērnu reģistrēšanu konkrētam bērnodārzam. Risks var iestāties, ja pašvaldībā X ievērojami samazinās bērnu skaits, kas apmeklēs bērnodārzu (bērnu dzimšanas samazināšanās, ģimeņu ar maziem bērniem došanās prom no pašvaldības)
Kavēšanās sekas	Riska iestāšanās neietekmēs pakalpojuma sniegšanu
Kritisks / Paralēls riska raksturs	Riska iestāšanās ir ar paralēlu raksturu. Pakalpojuma sniegšana var notikt arī iestājoties riskam
Risku novērtējumu bāze	Ikmēneša maksājums privātajam partnerim par katru bērnu
Riska iestāšanās novēršanas aktivitātes	Pašvaldībai X, reģistrējot bērnus bērnodārziem, prioritāri ir jānodrošina PPP bērnodārza vietu aizpildīšana, iespējams atstājot neaizpildītas vietas citos pašvaldības X bērnodārzos. Ja pašvaldībā X ir nepietiekams bērnu skaits, lai noslogotu tās bērnodārzus, tad ir nepieciešams piesaistīt bērnus no tuvākajām pašvaldībām
Iespējamās risku kontroles	Reizi ceturksnī izvērtēt reģistrēto bērnu skaitu bērnodārzam
Nepieciešamās kontroles	Reizi ceturksnī izvērtēt reģistrēto bērnu skaitu bērnodārzam
Galvenie riska rādītāji	Ja 3 mēnešus pirms bērnodārza atvēršanas uz bērnodārzu būs reģistrējušies mazāk kā 75% bērnu, tad risks kļūs par vidēju.
Kam risks nodots	Publiskais partneris
Statuss	Risks ir atvērts, jo tā iespējamā iestāšanās ir nākotnē

A.3 Ilustratīvs piemērs riska reģistra pārskatīšanai par pieprasījuma risku PPP bērnu dārza projektā

Kolonnu nosaukums	Funkcija
Riska Nr.	Nr. 1
Iepriekšējais riska Nr.	Nr. 1
Riska pārvaldītājs	Publiskais partneris
Riska kategorija	Pakalpojuma sniegšana
Iekļaušanas datums	2006. gada 3. septembris
Atjaunošanas datums	Informācija par risku ir jāatjauno līdz 2008. gada 1. augustam
Pārskatīšanas vēsture	Informāciju sagatavoja projekta vadītājs X.Y. Informācija par risku ir atjaunota līdz 2008. gada 15. maijā
Pirmslīguma/ līguma risks	Pieprasījuma risks ir līguma risks, kas var iestāties, sniedzot pakalpojumu
Komentāri	Neattiecas
Cēlonis	Pašvaldībā X uz bērnu dārzu ir reģistrējušiem 70% bērnu.
Sekas	Publiskā partnera maksājums privātajam partnerim būs balstīts uz plānoto bērnu dārza vietu skaitu. Publiskā partnera maksājuma apmērs nesamazināsies, ja bērnu dārzu apmeklēs mazāks skaits bērnu
Iespējamība	Vidēja, jo pašvaldība X ir nepietiekams bērnu skaits, kas ar 2008. gada 1. septembri apmeklēs bērnu dārzu. Bērnu skaita palielināšana piesaistot blakus esošās pašvaldības A, kas atrodas 10 km attālumā, bērnus nav iespējama, jo arī pašvaldībai A ir problēmas ar bērnu dārza grupu komplektēšanu
Kavēšanās sekas	Riska iestāšanās neietekmēs pakalpojuma sniegšanu
Kritisks / Paralēls riska raksturs	Riska iestāšanās ir ar paralēlu raksturu. Pakalpojuma sniegšana var notikt arī iestājoties riskam
Risku novērtējumu bāze	Ikmēneša maksājums privātajam partnerim par katru bērnu
Riska iestāšanās novēršanas aktivitātes	Šobrīd pašvaldība X ir uzsākusi sarunas ar pašvaldību B, kas atrodas 20 km attālumā, lai izvērtētu iespējas uz izmaksas bērnus vedot uz šo bērnu dārzu. Nepieciešams apkopot informāciju par bērniem, kas ir sasnieguši bērnu dārza vecumu, bet nepameklē to un noskaidrot, kas ir neapmeklēšanas iemesls.
Iespējamās risku kontroles	Reizi mēnesī izskatīt riska iestāšanās novēršanas aktivitāšu izpildi
Nepieciešamās kontroles	Reizi mēnesī izskatīt riska iestāšanās novēršanas aktivitāšu izpildi
Galvenie riska rādītāji	Identificē rādītājus, kas var novest pie iespējamās risku kategorijas maiņas
Kam risks nodots	Publiskais partneris
Statuss	Risks ir atvērts, jo tā iespējamā iestāšanās ir nākotnē

Pielikums B Pirmslīguma riski

Projekta posms	Risks	Riska definīcija	Riska sekas	Risku iestāšanās novēršanas aktivitātes	Risku pārdale
PPP projekta izstrāde	Stratēģiskais risks	Risks, ka projekta mērķi un sasniedzamie rezultāti nav precīzi noteikti, nav izstrādāta precīza stratēģija, kā arī nav nodrošināta visu nepieciešamo darbību veikšanu (piemēram, projekta iekļaušana politikas plānošanas dokumentos), projekta īstenošanas laika plāns ir nekvalitatīvs.	Nepieciešams papildu laiks un finanšu līdzekļi, lai sagatavotu projekta mērķus un uzdevumus, kas nemainīsies sagatavošanas darbu un projektu īstenošanas laikā, lai neaizkavētu projekta īstenošanu.	Projekta īstenošana, izmantojot PPP modeli, ir jāiestrādā politikas plānošanas dokumentos. Projekta mērķi un uzdevumi ir skaidri jādefinē, iespējams, piesaistot projektu vadības ekspertus.	Publiskais partneris
	PPP projekta risks	Risks, ka, izstrādājot projektu, līdzšinējo PPP projektu neesamības dēļ netiek identificētās visas nepieciešamās darbības vai procesi, vai faktori.	Projekts var netikt realizēts kā PPP projekts, tāpēc nepieciešams papildu laiks un finanšu līdzekļi, lai pilnveidotu: <ul style="list-style-type: none"> Projekta iznākuma rādītājus (<i>output specifications</i>) Risku vadības stratēģiju Projekta darbības struktūru un atbildības jomas 	Nepieciešams konsultēties ar Ekonomikas ministrijā vai Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras speciālistiem, lai iegūtu visu iespējamo informāciju par citiem Latvijas PPP projektiem un ar to īstenošanu saistītajām grūtībām.	Publiskais partneris
	Finanšu plānošanas risks	Risks, ka sagatavotie projekta finanšu un ekonomiskie aprēķini ir nepilnīgi, vai tajos iekļautie dati ir novecojuši, vai izmantotie pieņēmumi ir neatbilstoši projekta raksturam	Privāto partneru piedāvājumi pārsniedz projekta īstenošanai plānoto līdzekļu apjomu vai arī privātie partneri neiesniedz piedāvājumus vispār. Nepieciešams	Izstrādājot finanšu un ekonomiskos aprēķinus, ir nepieciešams izmantot aktuālāko informāciju par izmaksām, kas saistītas ar projekta finanšu plānošanu, kā arī, iespējams,	Publiskais partneris

Projekta posms	Risks	Riska definīcija	Riska sekas	Risku iestāšanās novēršanas aktivitātes	Risku pārdale
			papildus laiks un finanšu līdzekļi, lai pilnveidotu finanšu aprēķinus	organizēt sanāksmes ar nozares pārstāvjiem, lai uzzinātu viņu viedokli par tendencēm konkrētajā tirgū. Tāpat, iespējams, nepieciešams veikt sanāksmes vienlaicīgi visiem iespējamajiem privātajiem partneriem, lai sniegtu informāciju par projektu un atbildētu uz potenciālo privāto partneru jautājumiem.	
PPP projekta izstrāde	Projektēšanas risks	Risks, ka projektam nepieciešamā tehniskā dokumentācija (skiču projekts, tehniskais projekts, standarts) ir izstrādāta neatbilstošā kvalitātē un neatbilst projekta mērķiem.	Projekta īstenošanas laikā tiek konstatētas problēmas, kuru novēršanai ir nepieciešams papildu laiks un finanšu līdzekļi, lai: <ul style="list-style-type: none"> • precizētu projektēšanas specifikācijas; • nodrošinātu tehniskā projekta piemērotību optimālai apsaimniekošanas veikšanai; • nodrošinātu projekta atbilstību normatīvo aktu prasībām. 	Pirms projektēšanas darbu uzsākšanas ir jāapzina līdzīgi aktuālākie projekti Latvijā un tuvējās kaimiņvalstīs	Publiskais partneris vai privātais partneris atkarībā no PPP projekta veida un projekta stadijas, kurā publiskais partneris piesaista privāto partneri.

Projekta posms	Risks	Riska definīcija	Riska sekas	Risku iestāšanās novēršanas aktivitātes	Risku pārdale
	Lēmumu pieņemšanas risks	Risks, ka lēmumu pieņemšana publiskajā sektorā aizkavē projekta realizāciju (netiek pieņemti lēmumi saprātīgā termiņā) vai negatīvi ietekmē līguma izpildi.	Lēmums netiek pieņemts iepriekš plānotajā laikā, tādēļ nepieciešams papildu laiks, lai tiktu pieņemti lēmumi, kas saistīti ar MK akceptu PPP projektam vai iepirkuma procedūras uzsākšanu	Nepieciešams jau laicīgi pirms lēmuma pieņemšanas informēt sabiedrību par plānotā projekta īstenošanu un skaidrot šāda projekta nepieciešamību.	Publiskais partneris
	Publisko saskaņojumu risks	Risks, ka projekta tehniskā saskaņošana valsts vai pašvaldību institūcijās aizkavē projekta realizāciju.	Tehniskais projekts netiek saskaņots iepriekš plānotajā laikā. Nepieciešams papildu laiks un finanšu līdzekļi, lai nodrošinātu visu nepieciešamo saskaņojumu un atļauju saņemšanu (būvniecības, vides sabiedrības interešu ievērošanas jomā).	Projekta izstrādē, iespējams, ir jāpiesaista eksperti. Interpretējami jautājumi ir jānoskaidro pirms lēmumu pieņemšanas.	Publiskais partneris
	Sabiedriskais risks	Risks, ka sabiedrība var negatīvi novērtēt projektu un censties nepieļaut projekta realizāciju.	Aizkavējas projekta īstenošana. Var būt nepieciešams papildu laiks un finanšu līdzekļi, lai sabiedrībai skaidrotu projekta īstenošanas nepieciešamību.	Publiskajam partnerim ir nepieciešams regulāri informēt sabiedrību par projekta nepieciešamību un tā sagatavošanas virzību.	Publiskais partneris
Iepirkuma process	Iepirkuma procedūras risks	Risks, ka veiktās iepirkuma procedūras rezultātā nav izvēlēts izvirzītajām prasībām atbilstošs privātais partneris.	Jāveic jauna iepirkuma procedūra. Nepieciešams papildu laiks un finanšu līdzekļi, lai organizētu jaunu iepirkuma procedūru.	Publiskajam partnerim ir nepieciešams izstrādāt un ieviest iepirkuma stratēģiju, lai noskaidrotu ieinteresēto privāto partneru viedokli, rīkotu tikšanās ar tiem un skaidrotu projektu.	Publiskais partneris

Pielikums C Līguma riski

C.1 Līguma riski, kuriem ir jāveic risku pārdale un kuri ir jāaprēķina, izstrādājot finanšu un ekonomiskos aprēķinus

Projekta posms	Risks	Riska definīcija	Riska sekas	Risku iestāšanās novēršanas aktivitātes	Risku pārdale
Būvniecības process	Finanšu risks	Risks, ka projekta īstenošanai neizdodas piesaistīt nepieciešamos finanšu līdzekļus.	Aizkavējas projekta būvniecības uzsākšana, turpināšanās un pabeigšana iepriekš noteiktajā termiņā, kā rezultātā aizkavējas projekta nākamās stadijas un privātajam partnerim ir jāsedz Publiskajam partnerim radītie finanšu zaudējumi	Privātajam partnerim, izsakot piedāvājumu, ir jāsniedz finanšu nodrošinājums/garantija par spēju piesaistīt finansējumu projekta īstenošanai.	Privātais partneris
	Būvniecības risks	Risks, ka būvniecība nenotiek iepriekš plānotajā laikā, budžetā, kā arī kvalitātē. Tas var ietvert tādus elementus kā piegādes aizkavēšanos, nosacījumu neievērošanu, papildus izmaksas, tehnoloģiskās nepilnības, kā arī ārējo apstākļu radītas negatīvas sekas.	Nepieciešams papildus laiks un finanšu līdzekļi, lai nodrošinātu kvalificētus pakalpojuma sniedzējus/apakšuzņēmējus, segtu būvniecības izmaksu pieaugumu. Gadījumā, ja tiks pārsniegts būvniecības beigu termiņš, būs jāmaksā līgumsods un, iespējams, jāatlīdzina Publiskajam partnerim radītie zaudējumi	Ir nepieciešams nodrošināt būvuzraugu, kas Publiskā partnera interesēs uzraudzīs būvniecības gaitu un ziņos par problēmām.	Privātais partneris
	Projekta izmaiņu risks	Risks, ka būvniecības laikā Publiskais partneris vēlas veikt izmaiņas esošajā projektā vai arī uzdot veikt papildu darbus.	Nepieciešams papildu laiks un finanšu līdzekļi, lai veiktu izmaiņas vai papildu darbus. Visas papildu izmaksas sedz Publiskais partneris	Projekta izstrādes gaitā ir precīzi jāizvērtē projekta mērķa grupa un projekta atbilstība tam.	Publiskais partneris

Projekta posms	Risks	Riska definīcija	Riska sekas	Risku iestāšanās novēršanas aktivitātes	Risku pārdale
Būvniecības process	Piegādātāja risks	Risks, ka apakšlīguma puses (apakšuzņēmējs) pienācīgi nepilda ar līgumu uzliktos pienākumus vai netiek nodrošināts nepieciešamo materiālu daudzums izmaksu pieauguma dēļ, kā rezultātā kavējas darbu izpilde.	Nepieciešams papildu laiks un finanšu līdzekļi, lai, iespējams, izvēlētos citu piegādātāju un nodrošinātu materiālu pieejamību nepieciešamā apjomā.	Publiskais partneris šo risku nevar ietekmēt.	Privātais partneris
	Tehnoloģiju risks	Risks, ka objekta būvniecības laikā tiek izmantota nepiemērota tehnoloģija un nebūs iespējams nodrošināt Publiskā partnera noteiktos iznākuma rādītājus.	Nepieciešams papildu laiks un finanšu līdzekļi, lai veiktu nepieciešamos labojumu un nodrošinātu tādas tehnoloģijas ieviešanu, kas nodrošinās definēto prasību izpildi.	Publiskais partneris šo risku nevar ietekmēt.	Privātais partneris
Pakalpojuma sniegšana	Pieejamības risks	Risks, ka netiek nodrošināta līgumā atrunātā objekta/pakalpojuma kvalitāte vai objekts/pakalpojums nav pieejams noteiktā laikā.	Ja risku sedz Privātais partneris, tad samazinās ienākumi par pakalpojuma nodrošināšanu (tiek samazināts Publiskā partnera maksājums par pakalpojuma saņemšanu) un, iespējams, ir jāsedz Publiskajam partnerim radītie zaudējumi par neiespējamību lietot pakalpojumu. Ja risku sedz Publiskais partneris, tad samazinās ienākumi par pakalpojuma sniegšanu un, iespējams, ir jāsedz Privātajam partnerim radītie zaudējumi par neiespējamību saņemt pakalpojumu.	Publiskais partneris šo risku nevar ietekmēt.	Publiskais vai Privātais partneris (parasti risku sedz Privātais partneris)

Projekta posms	Risks	Riska definīcija	Riska sekas	Risku iestāšanās novēršanas aktivitātes	Risku pārdale
Pakalpojuma sniegšana	Ekspluatācijas risks	Risks, ka PPP līguma priekšmeta ekspluatācija nenotiek atbilstoši noteiktajam standartam.	Nepieciešams papildu laiks un finanšu līdzekļi, lai precizētu darbu izpildes kritērijus, izvēlētos citus sadarbības partnerus (piemēram, ēdināšanas uzņēmumu), pakalpojuma sniegšanā iesaistītu kvalificētākus darbiniekus, pilnveidotu pakalpojuma sniegšanai nepieciešamās procedūras un procesus, kā arī uzlabotu pakalpojuma kvalitātes uzraudzību. Iespējams, ka Privātajam partnerim būs nepieciešams segt Publiskajam partnerim radītos zaudējumus.	Nepieciešams izstrādāt un ieviest pakalpojuma sniegšanas standartu, pēc kura tiks novērtēta pakalpojuma sniegšanas kvalitāte.	Privātais partneris
	Pieprasījuma risks	Risks, ka pakalpojuma pieprasījums (pakalpojuma lietotāju skaits) varētu būt mazāks vai lielāks nekā plānots.	Ja risku uzņemas Publiskais partneris, tad tam ir nepieciešams segt finanšu starpību, kas Privātajam partnerim rodas starp līgumā noteikto un faktiski aprēķināto. Ja risku sedz Privātais partneris, tad samazinās Privātā partnera ienākumi.	Izstrādājot projektu, ir jāiesaista nozares profesionāļi un sabiedrība, ja tas iespējams, pieprasījuma precīzā definēšanā.	Publiskais vai Privātais partneris atkarībā no PPP projekta veida
	Finanšu pieejamības risks	Risks, ka ekspluatācijas laikā nav pieejami pietiekoši finanšu līdzekļi, lai uzturētu PPP līguma priekšmetu atbilstoši noteiktajam standartam.	Nepieciešams papildu laiks, lai iegūtu nepieciešamos finanšu līdzekļus. Iespējams, ka ir jāsedz zaudējumi, kas Publiskajam sektoram radušies sakarā ar nespēju nodrošināt kvalitatīvu pakalpojuma sniegšanu.	Nepieciešamas finanšu garantijas no Privātā partnera, kā arī līgumā paredzētas tiesības Publiskajam partnerim izteikt brīdinājumu.	Privātais partneris

Projekta posms	Risks	Riska definīcija	Riska sekas	Risku iestāšanās novēršanas aktivitātes	Risku pārdale
	Apsaimniekošanas risks	Risks, ka objekta infrastruktūras (ēkas, iekārtas) nepienācīgas un nekvalitatīvas apsaimniekošanas rezultātā tiek bojāts objekts.	Nepieciešams papildu laiks un finanšu līdzekļi, lai atjaunotu aktīvus līguma darbības laikā vai veiktu renovāciju. Privātajam partnerim pieaug uzturēšanas izmaksas un tam ir jāsedz zaudējumi, kas Publiskajam partnerim varētu rasties.	Privātā partnera sagatavotā apsaimniekošanas plāna saskaņošana ar Publisko partneri, nepieciešamības gadījumā pieaicinot nozares ekspertus.	Privātais partneris

C.2 Līguma riski, kuriem ir jāveic tikai risku pārdale

Projekta posms	Risks	Riska definīcija	Riska sekas	Risku iestāšanās novēršanas aktivitātes	Risku pārdale
Pakalpojuma sniegšana	Tehniskais risks	Risks, ka regulārās objekta tehniskās pārbaudes laikā varētu tikt konstatēti trūkumi, kurus ir nepieciešamas novērst.	Nepieciešams papildu laiks un finanšu līdzekļi, lai novērstu konstatētos trūkumus.		Privātais partneris/ Abas puses
	Avārijas risks	Risks, ka dabas stihijas vai trešo personu rīcības rezultātā objektam tiek radīti bojājumi, kuri ir novēršami nekavējoties.	Nepieciešams papildu laiks un finanšu līdzekļi, lai novērstu radītos bojājumus.		Abas puses

Projekta posms	Risks	Riska definīcija	Riska sekas	Risku iestāšanās novēršanas aktivitātes	Risku pārdale
Vispārējie un citi riski	Politiskais risks	Risks, ka mainās valdības/ pašvaldības nostāja attiecībā uz projekta nepieciešamību.	Līguma izbeigšanas gadījumā Publiskajam partnerim īsā laika posmā ir jāsedz visas Līgumā noteiktās finanšu saistības pret Privāto partneri.		Publiskais partneris
	Likumdošanas risks	Risks, ka normatīvo aktu (nodokļu, veselības un drošības, vides jomā), kas ietekmē PPP projektu, prasību izmaiņu dēļ projekts var sadārdzināties.	Nepieciešams papildu laiks un finanšu līdzekļi, lai nodrošinātu projekta atbilstību normatīvo aktu prasībām.		Abas puses vai Publiskais partneris
	Līguma risks	Risks, ka PPP līgums varētu būt izstrādāts nepilnīgi un ka tas negatīvi ietekmētu puses līguma darbības laikā.	Nepieciešams papildu laiks, lai puses vienotos par nepieciešamajām izmaiņām PPP līgumā. Iespējams, ka pusēm būs nepieciešami arī papildu finanšu līdzekļi.		Abas puses