

**leguldījumam atbilstošās vērtības (IAV)
noteikšanas kritēriji un metodoloģijas vadlīnijas
publisko investīciju projektu izvērtēšanai Latvijā**

**Konsultantu ziņojums
2004. gada 26. maijs**

SATURS

1. IEVADS	2
1.1. PROJEKTA KONTEKSTS UN NOLŪKS	2
1.2. ZIŅOJUMA APJOMS	2
2. DEFINĪCIJAS	3
3. IAV KĀ IZVĒRTĒŠANAS VEIDS	4
4. IAV IZVĒRTĒJUMS DAŽĀDĀS PASAULES VALSTĪS	7
4.1. LIELBRITĀNIJA.....	7
4.1.1. <i>Institucionālā bāze</i>	8
4.1.2. <i>IAV izvērtēšanas process</i>	8
4.1.3. <i>Secinājumi</i>	10
4.2. ĪRIJA	11
4.2.1. <i>Institucionālā bāze</i>	11
4.2.2. <i>IAV izvērtēšanas process</i>	12
4.2.3. <i>Secinājumi</i>	13
4.3. AUSTRĀLIJA.....	14
4.3.1. <i>Institucionālā bāze</i>	15
4.3.2. <i>IAV izvērtēšanas process</i>	16
4.3.3. <i>Secinājumi</i>	18
5. IETEICAMĀIS IAV MODELIS LATVIJĀ	19
5.1. IETEIKUMI INSTITUCIONĀLAJAI BĀZEI	20
5.2. PIRMAIS POSMS: SĀKOTNĒJĀ PIETEIKTO PROJEKTU IZVĒRTĒŠANA	20
5.3. PROJEKTA SPECIFIKĀCIJU UZMETUMS	22
5.4. DETALIZĒTA IAV IZVĒRTĒŠANA	22
5.5. PRETENDENTU GALĪGĀ IZVĒRTĒŠANA	23
6. SECINĀJUMI UN IETEIKUMI	24
IZMANTOTIE AVOTI	25
7. PIELIKUMI	26

1. IEVADS

1.1. Projekta konteksts un nolūks

Šī projekta mērķis ir izveidot ieguldījumam atbilstošās vērtības (angl. *value for money*, VFM) (turpmāk tekstā - IAV) vadlīnijas un vispārēja līmeņa metodoloģiju lietderīgākā finansēšanas modeļa izvēlei publisko investīciju projektiem Latvijā. Lai to sasniegtu, ziņojumā tiek apskatīta citu valstu pieredze IAV izvērtēšanā un salīdzināta ar šādas metodes iespējamību Latvijā. Bez tam tiek apskatīta arī institucionālā bāze IAV izvērtēšanas procesa efektīvai vadībai un izvērtēšanai. Šajā ziņojumā piedāvātās vadlīnijas un vispārējā līmeņa metodoloģija nevar tikt izmantota kā vienīgā un galīgā metode pilnīgai un visaptverošai IAV komponentes aprēķināšanai un konkrētā valsts un privātās partnerības (VPP) projekta izvērtēšanai. Sniegtie ieteikumi paredzēti LR Ekonomikas Ministrijai (Klientam) tālākai VPP projektu realizēšanas politikas ieviešanai Latvijā un ietver tikai daļu no VPP projektu ieviešanā risināmajiem jautājumiem. Ernst & Young Baltic neizsaka savu viedokli par VPP projektu realizēšanas iespējamību, nepieciešamību un ekonomisko pamatotību Latvijā.

Ernst & Young ziņojums sastāv no trim daļām:

- Konsultantu ziņojums (dotais dokuments),
- Augsta līmeņa metodoloģija,
- IAV aprēķina ilustratīvs modelis (Excel fails).

1.2. Ziņojuma apjoms

Šis ziņojums ir paredzēts kā vadlīnijas, kuras būtu jāņem vērā efektīvai publisko investīciju projektu izvērtēšanai un IAV komponentes noteikšanai, nevis kā universāls projektu izvērtēšanas modelis. Ņemot vērā to, ka katrs investīciju projekts ir ļoti specifisks, tā izvērtēšanai būs nepieciešami noteiktajam projektam specifisko rādītāju analīze un finansu, juridisko un tehnisko speciālistu papildus piesaiste.

Ziņojums šajā redakcijā nevar tikt izplatīts ārpus Klienta organizācijas, nedz arī izmantots kā visaptveroša metodoloģija projektu izvērtēšanā. Ernst & Young Baltic ziņojums sagatavots ieteikumu formā, un Ernst & Young Baltic neuzņemas atbildību par Klienta lēmumiem, kas varētu būt balstīti uz šo ziņojumu.

2. DEFINĪCIJAS

Darījuma izmaksas (angliski – transaction costs) – izmaksas, kas saistītas ar publiskā investīcijas projekta izvērtēšanu, dokumentu sagatavošanu un administrēšanu, pirms projekta būvniecības uzsākšanas.

“Green Book” – Lielbritānijas Valsts kases (HM Treasury) izstrādātais metodoloģijas dokuments, kas nosaka kritērijus un metodes, pēc kurām jāveic projektu novērtēšana Lielbritānijā.

leguldījumam atbilstošā vērtība (IAV, angliski – Value for Money (VFM)) – visa projekta/pakalpojuma dzīves cikla izmaksu un kvalitātes optimālā kombinācija, lai apmierinātu patērētāju vajadzības.

Institucionālā bāze – sevī ietver atbildīgās valsts institūcijas, kuras ir iesaistītas publisko investīciju projektu publicitātes veicināšanā, regulēšanā, izvērtēšanā un uzraudzībā.

Kritēriji – speciāli kvantitatīvie un kvalitatīvie parametri, ar kuru palīdzību tiek noteikts izdevīgākais projekta finansēšanas un realizēšanas veids, atkarībā no resursu izmantošanas efektivitātes.

Valsts investīciju programma (VIP = tradicionālais modelis) – tradicionālais valsts iepirkums, kura mērķis ir noteiktā pakalpojuma sniegšana vai projekta īstenošana.

Valsts izmaksu salīdzinājuma matrica (VISM, angliski – PSC) – matrica, kurā tiek aprēķinātas izmaksas un projekta tīrā tagadnes vērtība, pieņemot, ka pakalpojumu sniegs (vai projektu īsteno) valsts sektors, izmantojot esošās valsts sektorā pielietotās metodes.

Valsts-privātā partnerība (VPP, angliski – PPP) – partnerība starp privāto un valsts sektoru, ar mērķi kopīgi sniegt publisko pakalpojumu, kuru tradicionāli sniedz valsts sektors.

3. IAV KĀ IZVĒRTĒŠANAS VEIDS

Valsts-privātā partnerība (VPP) ir partnerība starp privāto un valsts sektoru, kuras mērķis ir kopīgi sniegt pakalpojumu, kuru tradicionāli sniedz valsts sektors. Pasaulē VPP jau pielieto diezgan ilgu laiku, īpaši, transporta un ūdens apgādes nozarēs. Latvijā šobrīd VPP pielietošana nav plaši izplatīta, kaut gan ir zināmi atsevišķi gadījumi, kad netieši tiek pielietota VPP mehānisma struktūra.

VPP pielietošanas nepieciešamību var noteikt ar dažādu instrumentu palīdzību. Visvairāk pielietotais mehānisms ir IAV (ieguldījumam atbilstošā vērtība), kurā ar VISM (valsts izmaksu salīdzinājuma matricu) palīdzību tiek noteikts, kurš no attiecīgiem modeļiem, t.i., tradicionālā vai VPP modeļa sniegs vislielāko vērtību no ieguldītās naudas.

Valsts-privātās partnerības projekti būtu jārealizē tajos gadījumos, kad no šiem projektiem var sagaidīt augstāku ieguldījumam atbilstošo vērtību, salīdzinot ar tradicionāli realizētajiem valsts investīciju projektiem. Tādējādi IAV komponentes izvērtēšana publiskos investīciju projektos ir viena no svarīgākajām sastāvdaļām kopējā iepirkuma procesā.

Lielbritānijas valdība IAV definē kā “visa projekta/pakalpojuma dzīves cikla izmaksu un kvalitātes optimālo kombināciju, lai apmierinātu patērētāju vajadzības”¹. Tādējādi, lai nodrošinātu augstāku publisko pakalpojumu kvalitāti, izvērtējot IAV komponenti pieteiktajiem projektiem, izvērtēšanā iesaistītajām pusēm vajadzētu koncentrēties uz projekta gala rezultātu un kopējām projekta dzīves cikla izmaksām², nevis uz īstermiņa ieguvumiem un zemāko cenu projektiem.

Sākotnējā izvērtēšanas posmā IAV modelis kalpo par atbalstu izvērtēšanas komisijas lēmuma pieņemšanai, vai konkrēto pakalpojumu kopumā ir iespējams realizēt ar VPP modeli, vai arī tas atbilst vienīgi tradicionālā iepirkuma kritērijiem.

Galīgo IAV komponenti var noteikt tikai un vienīgi, detalizēti izvērtējot potenciālo VPP modeļa variantu priekšrocības salīdzinājumā ar tradicionālā iepirkuma priekšrocībām.

VPP un tradicionālā modeļa salīdzināšanai izmanto vairākus IAV modeļa kritērijus. Kā piemērs tiek piedāvāts apkopojums no vairāku valstu pieredzes IAV pielietošanā. Šo kritēriju sarakstu nekādā veidā nevar uzskatīt par izsmeļošu, bet drīzāk par vienu no iespējamajiem IAV kritēriju izlases variantiem.

1. Papildus ieņēmumi

Šī kritērija pārbaudē tiek salīdzinātas tradicionālo un VPP modeļu iespējas iegūt trešās puses ieņēmumus (vai iespējas efektīvāk izmantot esošus resursus). Tiek pieņemts, ka lielāki trešās puses ieņēmumi nozīmē zemākus valsts sektora izdevumus, jo, piedāvājot efektīvākus un veiksmīgākus stimulus, privātajam sektoram ir labākas iespējas palielināt trešās puses ieņēmumus no iepirktiem aktīviem un pakalpojumiem. Tradicionālā modeļa pielietošanas gadījumā valsts institūciju stimuli ģenerēt trešās puses ieņēmumus ir vājāki un mazāk izteikti. Šo pieņēmumu var pārbaudīt, piemēram, salīdzinot vidējo starpību starp iepirkuma institūcijas³ trešās puses ieņēmumu sagaidāmo vērtību, pirms šī institūcija saņem pieteikumus no privātā sektora, un izvēlēta kandidāta piedāvāto sagaidāmo trešās puses ieņēmumu vērtību VPP modelī.

¹ “PFI: meeting the investment challenge”, HM Treasury, UK, 2003.

² Ar projekta gala rezultātu saprot iepirkumu (pakalpojumu sniegšanu vai preces iepirkšanu), taču ar projekta dzīves cikla izmaksām saprot visas ar projektu saistītās administratīvās izmaksas (kopējās izmaksas saistītas ar projekta realizāciju).

³ Ar iepirkuma institūciju saprot jebkuru valsts struktūru, kas ir atbildīga par noteiktā iepirkuma veikšanu (noteiktā pakalpojuma vai noteiktā aktīva iegādi).

Kā liecina prakse, VPP modeļa gadījumā trešās puses ieņēmumu ģenerēšanas iespējas parasti ir lielākas.

2. Riska pārvaldīšana

Tiek pieņemts, ka mazāks risks valsts sektora pārvaldīšanā nozīmē mazākus gala rezultāta kopējos izdevumus.

No ārvalstu pieredzes var secināt, ka privātais finansējums VPP modeļos nodrošina labāku riska sadali un pārvaldīšanu un parasti padara projektus lētākus nekā gadījumā, kad tos īsteno pēc tradicionālā modeļa. Labāka riska pārvaldīšana ar VPP sniedz atdevi, kas bieži vien pārsniedz prēmijas⁴ apjomu, ko valsts maksā par privātā finansējuma piesaisti (par kapitāla izmantošanu).

3. Elastība

Tradicionālais modelis parasti ir elastīgāks attiecībā uz pielāgošanos ārējām izmaiņām, nekā VPP modelis. Tīrās izmaksas, kas rodas liela mēroga izmaiņu pārvaldīšanas rezultātā, bieži ir zemākas tradicionālajā modelī nekā VPP. Tas ir izskaidrojams ar to, ka valsts rīcībā ir vesels institucionālais aparāts, ar kura palīdzību var ātri ieviest izmaiņas projekta īstenošanas gaitā. Tas ir īpaši aktuāli, ja iepirkuma objekts ir pakalpojums, kas saistīts ar informācijas tehnoloģijām vai citām nozarēm, kurām raksturīga strauja attīstība. Turklāt valsts institucionālais aparāts var ātri pielāgoties arī likumdošanas izmaiņām, jo ir labāks informētības un infrastruktūras dēļ. Ātra reaģēšana uz izmaiņām novērš papildu izmaksas, kas var rasties projekta īstenošanas laikā.

4. Darījumu izmaksas ("transaction costs")

Kā liecina ārvalstu pieredze, tradicionālajā modelī parasti ir zemākas darījumu izmaksas salīdzinājumā ar VPP modeli (uz iekšējo iepirkšanas resursu un attiecīgi uz konsultāciju izmaksu ietaupīšanas rēķina⁵)

5. Piegādes drošība

Varbūtība, ka, piemēram, būvniecības projekts tiks realizēts noteiktās laika un naudas tāmes ietvaros, ir lielāka VPP projektos, nekā tradicionālajos projektos. VPP modeļa pielietošana nodrošina labāku plānošanu un attiecīgi valstij nepieciešamu pakalpojumu ātrāku sniegšanu. Tas ir izskaidrojams ar to, ka privātajam sektoram, kā jau agrāk tika minēts, ir nepieciešamie stimuli, kuru parasti nav, ja projektu īsteno valsts sektors. Turklāt resursu (t.sk. laika resursu) pārvaldīšana ir labāk nodrošināta privātajā sektorā.

6. Sociālais labums

Pakalpojumu vai preču iepirkumiem ir arī netiešs labums, kas var atšķirties (var arī neatšķirties) atkarībā no izvēlēta modeļa. Atkarībā no tā, vai šis sociālais labums⁶ pastāv, ir iespējama ietekme uz naudas vērtību projektā.

Detalizētāka tabula iekļauta 1. pielikumā.

Kā liecina vairāku valstu pieredze, potenciālais VPP projekts var atbilst IAV modeļa kritērijiem tikai noteiktos gadījumos. Apkopojot informāciju, tiek secināts, ka VPP tiek drīzāk pielietots, ja:

⁴ Augstāka riska dēļ privātais kapitāls parasti maksā dārgāk nekā valsts kapitāls, tāpēc ka privātais sektors maksā lielāku procentu likmi par piesaisītiem resursiem nekā valsts sektors. Šo likmju starpību var uzskatīt par netiešo prēmiju, ko valsts maksā privātajam sektoram par papildus risku uzņemšanos. Par šo prēmijas lielumu tiek palielināti kopējie projekta izdevumi.

⁵ Ar iekšējiem iepirkšanas resursiem te saprot valsts izveidotu infrastruktūru, kuras institūcijas var sniegt konsultācijas un pildīt uzdevumus īstenojama projekta vajadzībām.

⁶ Sociālais labums var izpausties kā projekta pozitīva ietekme uz darba spēka produktivitāti, vides stāvokli (vispārējā kontekstā "pozitīvā ārējā ietekme" (no angļu valodas "externality")).

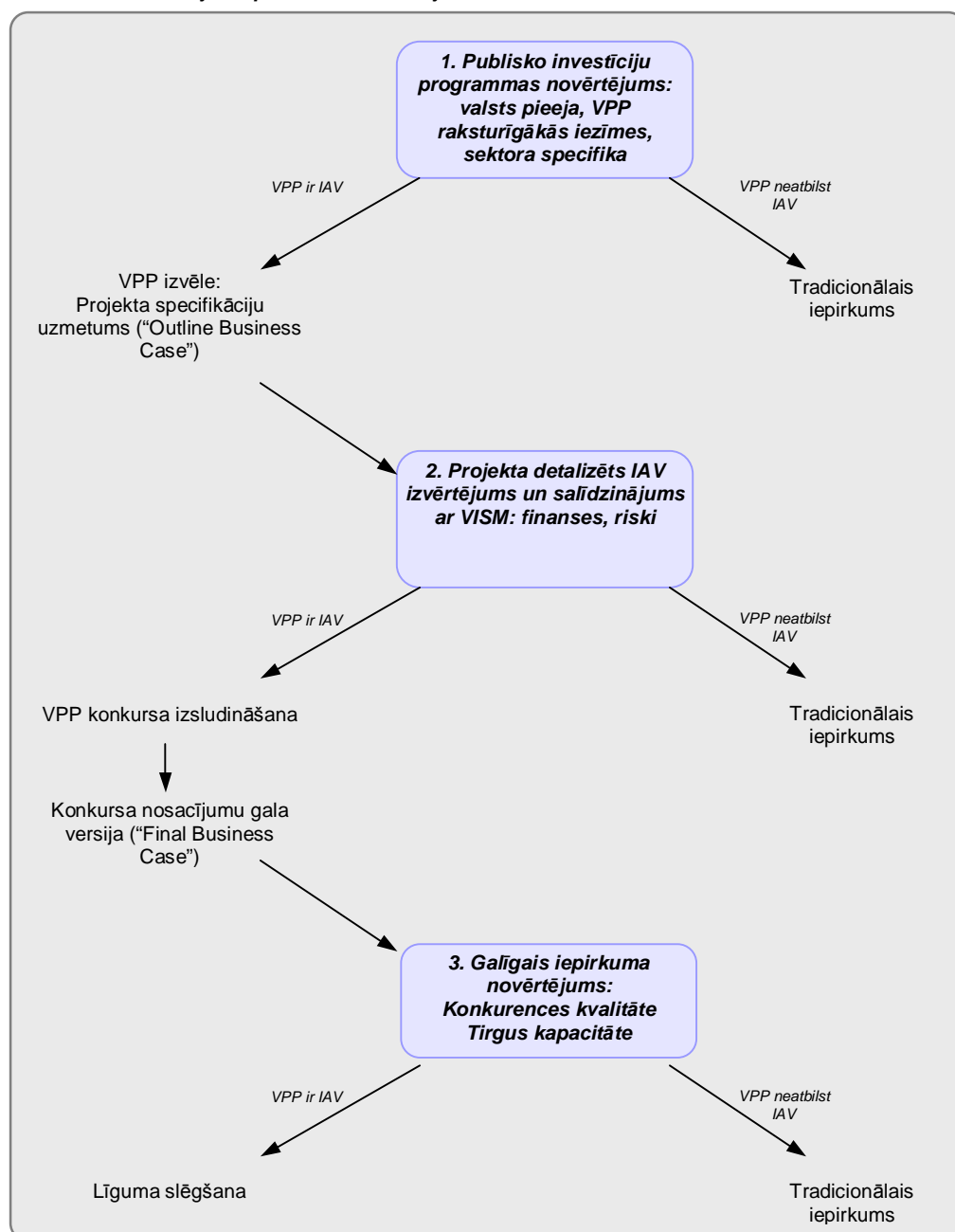
- ir liela kapitāla investīciju programma, kura prasa efektīvu risku pārvaldīšanu attiecībā uz būvniecību un piegādi;
- privātajam sektoram ir iemaņas un pieredze nepieciešamo pakalpojumu sniegšanā/ preču piegādē, un var pamatoti uzskatīt, ka tas atbildīs IAV kritērijiem (Sk.5.lpp.);
- pakalpojumu struktūra ir atbilstoša, lai varētu noslēgt līgumu par šo pakalpojumu sniegšanu, kas nodrošinātu efektīvu, pārskatāmu un taisnīgu sabiedrisko pakalpojumu piegādi ilgtermiņā ar efektīvu riska pārdali starp valsts un privāto sektoriem;
- aktīvi un pakalpojumi pēc rakstura būtu viegli identificējami kā daļa no VPP modeļa, kā arī būtu viegli novērtējami ilgtermiņā, pamatojoties uz dzīves ciklu;
- projekta vērtība ir pietiekami liela, lai nodrošinātu proporcionālas ar iepirkumu veikšanu saistītas izmaksas;
- sektora tehnoloģija un pārējie kritēriji ir stabili un nav pakļauti ātri notiekošām izmaiņām;
- notiek ilgtermiņa plānošana, lai aktīvi varētu tikt izmantoti ilgā laika posmā;
- pastāv spēcīgi stimuli, kuri veicinātu privātā sektora piedalīšanos un ieinteresētību projektā.

4. IAV IZVĒRTĒJUMS DAŽĀDĀS PASAULES VALSTĪS

4.1. Lielbritānija

Lielbritānijas IAV izvērtēšanas modelis ir ļoti detalizēts. Tas ietver vienādas kritēriju grupas (piem., projekta dzīves cikla izmaksas, kvalitāti, risku pārdali u.c.) visos izvērtēšanas posmos, tikai ar citu detalizācijas pakāpi katrā. Lielbritānijā IAV komponentes izvērtēšana notiek trīs galvenos posmos, kam starpposmi, kas sevī ietver ziņojuma sniegšanu par konkrētā posma izvērtējuma rezultātiem (skat. 1.attēlu). Katrā no izvērtēšanas posmiem tiek salīdzināta abu projektu realizēšanas variantu – gan VPP, gan tradicionālā iepirkuma – IAV komponente.

1. attēls: IAV izvērtējuma process Lielbritānijā



Avots: PFI: meeting the investment challenge, July 2003, HM Treasury

4.1.1. INSTITUCIONĀLĀ BĀZE

Kopumā Lielbritānijā ir samērā centralizēta institucionālā bāze investīciju projektu realizēšanai un VPP projektu vadībai. Kā galvenā institūcija šeit darbojas Valsts kases darba grupa (*Treasury Taskforce*), taču projektu iniciēšana un izvērtēšana notiek arī reģionālo pašvaldību un konkrētu ministriju ietvaros. VPP projektu iniciēšanā un IAV komponentes izvērtēšanā pārsvarā tiek iesaistītas konkrēto pašvaldību un ministriju darba grupas, kuru ziņojumus apstiprina Valsts kases darba grupa.

Partnerība UK (*Partnerships UK*) – tika izveidota kā privātā sektora pārstāvniecība VPP projektu realizēšanā, kas cieši sadarbojas ar valsts VPP pārraudzīšanas institūcijām. Šī institūcija ir 51% valsts un 49% privātā pārvaldībā un galvenokārt nodarbojas ar VPP projektu publicitātes veicināšanu.

Valsts tirdzniecības pārvalde (*Office of Government Commerce*) – šī pārvalde tika izveidota, lai regulētu VPP pielietošanu valsts investīciju projektos. Tās uzdevums ir noteikumu, procedūru un labāko praksi ieviešana VPP projektu pārvaldē. Tā ir atbildīga arī par VPP metodes apmācību organizēšanu valsts ierēdņiem.

Departamentu VPP vienības – divu gadu laikā Valsts kases darba grupa (*Treasury Taskforce*) apmācīja katru departamentu/ministriju/aģentūru, lai tā pati spētu veikt VPP projektu izvērtēšanu. Lielbritānijā šādas darba grupas ir ļoti spēcīgas atsevišķās nozarēs (piem., veselības un aizsardzības), un tās ir atbildīgas par VPP informācijas izplatīšanu, vadlīniju izstrādāšanu un VPP projektu izvērtēšanu.

Publiskās-privātās partnerības programma (4Ps) – šī institūcija galvenokārt nodarbojas ar konsultāciju sniegšanu pašvaldībām VPP projektu realizēšanā. Lielākā daļa finansējuma nāk no valsts atbalsta, un mazākā mērā – arī no konsultāciju pakalpojumiem. Galvenie šīs programmas uzdevumi ir informācijas un zināšanu izplatīšana pašvaldībām, konsultāciju sniegšanu VPP projektu izvērtēšanā katrā no IAV modeļa posmiem, kā arī sakaru uzturēšana ar valdību.

4.1.2. IAV IZVĒRTĒŠANAS PROCESS

Pirmais posms – investīciju programmas izvērtējums

Mērķis

Investīciju programmas sākotnējā novērtēšanas posma mērķis ir:

- iegūt sākotnēju novērtējumu par to, vai VPP modelis nesīs augstāku ieguldījumam atbilstošu vērtību;
- palīdzēt noteikt, kuru iepirkuma veidu (VPP vai tradicionālo) jāizmanto atsevišķos projektos kopējās investīciju programmas vai konkrētas nozares ietvaros;
- palīdzēt departamentiem nolemt par budžeta sadalījumu, atbalstāmo projektu apjomu, iepirkuma veidu kombinācijām, kas nesīs augstāko ieguldījumam atbilstošu vērtību.

Kritēriji

Kvalitatīvie kritēriji:

- Projekta dzīvotspēja. Vai ir kādi efektivitātes, atbildības vai objektivitātes riski, kas liedz pielietot VPP koncepciju. Vai projekts vispār ir nepieciešams un vai tas atrisinās nesīs labumu sabiedrībai?
- Projekta atbilstība. Tiek izvērtēts, vai projekts atbilst valsts stratēģiskajiem mērķiem, vai to varētu iekļaut kādā no sektora prioritātēm, un cik liela būtu potenciālā atdeve no projektā ieguldītajiem līdzekļiem.
- Projekta realizācija. Vai privātais sektors ir pietiekami kvalificēts realizēt konkrētus projekta posmus, vai šī projekta realizēšana ir atbilstoša visām likumdošanas normām.

Kvantitatīvie kritēriji:

- Aptuvenais nepieciešamo investīciju izvērtējums, finanšu avoti, potenciālie projekta ienākumi katrā finansēšanas variantā;
- Aptuvenais projekta NPV (*net present values*) – kopējo izmaksu tagadnes vērtība;
- Jūtīguma analīze (*sensitivity analysis*) – finanšu izvērtējums ar dažādiem, taču reālistiskiem pieņēmumiem.

Rezultāts

Šī posma rezultāts Lielbritānijā nosaka kopējo investīciju programmas virzienu (VPP vai tradicionālais), taču tas nav izmantojams kā specifisks rīcības plāns konkrētiem projektiem. Lai izvērtētu konkrētus projektus, departamenti veic atsevišķas izpētes, jo vienas investīciju programmas ietvaros atsevišķiem projektiem mēdz būt specifiskas īpašības.

Projekta specifikāciju uzmetums

Pēc sākotnējās gala rezultāta un iespējamo pieeju izvērtēšanas tiek sagatavots konkrēts projekta specifikāciju uzmetums ("outline business case"), kurā tiek ietverts konkrēts gala rezultāta sasniegšanas risinājums tādā detalizācijas pakāpē, lai būtu iespējams noteikt kopējās projekta/pakalpojuma dzīves cikla izmaksas, kā arī uzskaitīt un kvantitatīvi noteikt iespējamus riskus (piem., iespējamo cenu un termiņu pārsniegšanu). Protams, šajā posmā vēl nav iespējams precīzi identificēt visus riskus, taču tiek apzinātas galvenās risku grupas.

Otrais posms – projekta detalizēts IAV izvērtējums

Mērķis

Šajā posmā tiek izvērtēti projekti ar aptuveni pieņemtiem projekta parametriem (termiņiem, izmaksām u.c.), lai noskaidrotu, kurā gadījumā ieguldījumam atbilstošās vērtības komponente būs augstāka. Šī posma galvenie mērķi ir:

- apliecināt, ka sākotnējā posmā izvēlētais projekta realizēšanas veids (VPP vai tradicionālais) būs pamatots;
- ja VPP modelis nav pamatots, izvērtēt iespējamību pielietot tradicionālā iepirkuma modeli.

Kritēriji

Izvērtēšanas kritēriji šajā posmā ir līdzīgi pirmās fāzes kritērijiem, taču tiek pielietoti izvērtējot konkrētus projektu investīciju programmas ietvaros (skatīt 1.fāzes kritērijus).

Rezultāts

Rezultātā, konkrētam projektam ir iespējama savādāka iepirkuma veida atbilstība nekā investīciju programmai kopumā. Kopumā šīs fāzes rezultātu nevar uzskatīt par vienkāršu jā/nē izvēli par labu vienam no iepirkuma modeļiem. Ja izvērtējuma kvalitatīvie kritēriji vienam modelim (piem. VPP) ir pietiekami spēcīgi, tad tie var būt izšķirošie lēmuma pieņemšanai par labu šim variantam, lai arī otram variantam (piem. tradicionālajam) kvantitatīvie rādītāji varētu būt augstāki.

Konkursa nolikuma gala versija

Nolikuma gala versijā daudz konkrētāk tiek noteikts gala rezultāts, termiņi, iespējamie riski un to pārdale starp publisko un privāto sektoru, par pamatu izmantojot sākotnējā posmā izveidoto projekta specifikāciju uzmetumu.

VPP konkursa izsludināšana

Šajā posmā tiek apzināti potenciālie piegādātāji, kuri izrāda interesi par iesaistīšanos projekta realizācijā. Šiem potenciālajiem sadarbības partneriem jāsniedz detalizēts informācijas memorands par projektu, kas sevī ietvertu konkursa gala nosacījumus, riska pārdali, aptuvenos termiņus, stratēģiskos mērķus, kā arī izvērtēšanas kritērijus u.c.

Trešais posms – galīgais iepirkuma izvērtējums

Mērķis

Šī posma mērķis ir sniegt informāciju par to, kādi varētu būt kopējie riski, realizējot šo pakalpojumu tirgū. Šajā posmā ir ļoti maza varbūtība, ka jau izvēlēta projekta realizācijas metode tiks mainīta. Papildus tam šī posma mērķis ir iegūt informāciju par tirgus pieprasījumu/ieinteresētību un konkurences kvalitāti.

Kritēriji

Šajā posmā pastiprināta uzmanību būtu jāpievērš šādiem kritērijiem:

- projektu izmaksu salīdzinājumam, izmantojot NPV modeli;
- tirgus faktori, piemēram, pakalpojuma potenciālā pieprasījuma ietekme uz pakalpojuma cenām;
- kopējais saņemto piedāvājumu kvalitātes izvērtējums.

4.1.3. SECINĀJUMI

Lai gan institucionālā struktūra IAV izvērtēšanai Lielbritānijā ir samērā centralizēta un centrālās institūcijas funkcijas VPP projektiem veic Partnerība UK, VPP projektu izvērtēšana notiek arī reģionālo pašvaldību līmenī, kur speciāli tam ir izveidotas atsevišķas darba grupas.

Kopumā Lielbritānijas IAV izvērtēšanas modelis ir viens no pirmajiem, kā arī visplašāk pielietotajiem modeļiem, jo tajā ietvertie posmi un izmantotie kritēriji vērtīgākā iepirkuma veida izvēlei ir loģiski un pietiekami detalizēti. Neskatoties uz to, šāda modeļa pielietošanai Latvijā, mūsuprāt, ir arī šķēršļi. Kā svarīgāko no tiem var minēt to, ka šis IAV modelis ir ļoti sarežģīts, jo projekti investīciju apjomu ziņā ir krietni lielāki un to izvērtēšanai jābūt daudz detalizētākai jau pašos IAV izvērtēšanas pirmsākumos. Neskatoties uz to, Lielbritānijas modelis ietver sevī nepieciešamos kritērijus IAV komponentes izvērtēšanai, kurus var izmantot arī Latvijā.

4.2. Īrija

Līdzīgi kā Lielbritānijas IAV izvērtēšanas modelī arī Īrijā ir līdzīgi galvenie posmi (piem., projektu apzināšana, sākotnējā novērtēšana, pakalpojuma iepirkšana utt.). Arī Īrijas IAV modelī katrā posmā notiek VPP metodes un tradicionālā iepirkuma pielietojuma izvērtējums. Taču, apskatot iepriekšējo attēlu, var redzēt, ka Īrijā lielāks uzsvars tiek likts uz juridisko nosacījumu un potenciālo risku izvērtēšanā. Turpmākajā nodaļā katrs no šiem posmiem tiks apskatīts sīkāk. 2.pielikumā ir pievienots IAV izvērtēšanas procesa piemērs dažādās investīciju nozarēs.

2. attēls: IAV izvērtējuma process Īrijā

IAV POSMS	GALVENIE MĒRĶI	REZULTĀTS
Projektu apzināšana	<ul style="list-style-type: none"> Nosaka nozares un projektus, kuros varētu pielietot VPP modeli 	VPP piedāvājums
Iespējamo projektu izvērtēšana	<ul style="list-style-type: none"> Sākotnējais VPP projekta IAV izvērtējums Likumdošanas un risku izvērtējums Iepirkuma procedūras izvēle 	<p>Tiek apstiprināts VPP projekts</p> <p>Lēmums par risku sadali</p> <p>Tiek apstiprināta iepirkuma metode</p>
Juridiskais process	<ul style="list-style-type: none"> Detalizēti izvērtē ar projekta saistīto riska pārdali un juridiskos nosacījumus 	Vienošanas par juridiskajiem nosacījumiem
Pakalpojuma iepirkšana	<ul style="list-style-type: none"> Detalizēta pieteicēju izvērtēšana un gala nosacījumu noteikšana 	Izvēlas atbilstošāko piedāvājumu
Līguma slēgšana un būvdarbu uzsākšana	<ul style="list-style-type: none"> Līguma slēgšana, maksājumu nosacījumi, riska pārdale utt. 	Slēdz līgumu

Avots: Public Private Partnership Guidance Note 4, April 2000, Department of the Environment and Local Government, Ireland

4.2.1. INSTITUCIONĀLĀ BĀZE

Galvenās institūcijas Īrijā, kuras ir iesaistītas VPP projektu izvērtēšanas procesā, ir Sponsorēšanas institūcija, Kontroles institūcija, Atbildīgā amatpersona, Procesā auditoris, Nacionālās attīstības aģentūra, Projekta valde, Rīcības komiteja, Centrālā VPP iestāde un Neatkarīgo konsultantu darba grupa.

Sponsorēšanas institūcija ir kopumā atbildīga par projektu plānošanu un vadību. Tās funkcijas var uzņemties pildīt ministrija, pašvaldība vai kāda cita valsts institūcija vai aģentūra. Sponsorēšanas institūcija ir atbildīga par visiem projekta iniciēšanas un izvērtēšanas aspektiem, kā arī par ES iepirkuma procedūru ievērošanu.

Kontroles institūcija ir persona vai iestāde ar tiesībām kontrolēt izdevumus. Tā ir atbildīga par finansēšanas resursu pārdali un piešķiršanu konkrētiem projektiem. Instance, kurā resursu pārdale ir nepieciešama parasti Īrijā ir atkarīga no projekta izmēra, pakalpojuma sarežģītības pakāpes, kā arī atbilstību dažādiem nolikumiem un noteikumiem (piem., reģionālajiem vai nacionālajam stratēģiskajiem attīstības

plāniem). Dažkārt Īrijā budžetu konkrētam projektam apstiprina parlaments, bet citiem projektiem apstiprinājumu var dot arī kāda no ministrijām, vietējā pašvaldība vai kāda no valsts aģentūrām.

Atbildīgā amatpersona ir ministrijas vai pašvaldības ierēdnis, kura pakļautībā atrodas Kontroles institūcija. Īrijā šīs personas parasti ir konkrētas ministrijas departamenta vadītājs vai pat ministrijas valsts sekretārs.

Procesa auditors. Īrijā noteikts, ka atbildīgajai amatpersonai jāieceļ procesa auditors, kurš nav saistīts ar projekta valdes sniegtajiem ziņojumiem, kā arī nav tiešā pakļautībā nevienam citam ierēdnim. Šis auditors tiek iecelts visiem projektiem, kuru kapitāla investīcijas pārsniedz EUR 20 milj. Galvenie procesa auditora pienākumi ir katrā VPP procesa posmā garantēt, ka iepirkuma process atbilst visiem ES un Finanšu ministrijas reglamentētajiem nosacījumiem un administratīvajām procedūrām. Tādējādi procesa auditors izvērtē visu ar projektu saistīto dokumentāciju, sniedzot savu atzinumu.

Nacionālās attīstības aģentūra tika izveidota, lai konsultētu iesaistītās valsts institūcijas par piemērotākā finansēšanas veida izmantošanu publiskajos investīciju projektos. Tā kā katram projektam nebija atsevišķu finanšu izvērtēšanas konsultantu, tad finanšu risku apzināšana visiem projektiem notiek ar attīstības aģentūras palīdzību.

Projekta valdi izveido sponsorēšanas institūcija, lai pārvaldītu projekta realizēšanu. Šī valde sastāv no izvēlētiem pārstāvjiem no sponsorēšanas institūcijas, Nacionālās attīstības aģentūras, kā arī var ietvert pārstāvjus no kontroles institūcijas un Finanšu Ministrijas. Procesa auditoram ir tiesības apmeklēt visas projekta valdes tikšanās un saņemt visus nepieciešamos dokumentus.

Rīcības komiteja parasti tiek izveidota lielu un sarežģītu projektu ietvaros, un gadījumos, kad ir liels skaits projektā ieinteresēto pušu. Rīcības komiteja ir atbildīga par projekta ieviešanas pārraudzību. Tā sastāv no citu iesaistīto institūciju pārstāvjiem.

Centrālās VPP iestādes uzdevums ir vadīt, iniciēt un pārraudzīt projekta realizācijas procesu. Tā galvenokārt nodarbojas ar VPP projektu iepirkšanas procesa vadlīniju izstrādi.

Neatkarīgo konsultantu grupa ir centrālās VPP iestādes pakļautībā. Šī grupa iesaistās forumu diskusijās par VPP saistītām lietām un attīsta VPP projektu popularitāti un izmantošanu Īrijā.

Lai radītu skaidrāku priekšstatu par VPP projektu iepirkšanas procesā iesaistītajām institūcijām Īrijā, 3. pielikumā piedāvāti konkrēti atbildīgo institūciju piemēri dažādās publisko projektu realizēšanas nozarēs.

4.2.2. IAV IZVĒRTĒŠANAS PROCESS

Pirmais posms – projektu apzināšana

Jauni infrastruktūras un publisko pakalpojumu projekti tiek noteikti, atbilstoši Īrijas Nacionālajam attīstības plānam, papildus veicot projektu nepieciešamības un stratēģiskās atbilstības izpēti. Pēc tam potenciālie projekti tiek ietverti gadskārtējo valsts investīciju programmā, kurā tiek noteikts, kuriem projektiem tiks atvēlēts valsts finansējums un kuriem jāpiesaista privātā sektora finansējums.

Otrais posms – iespējamo projektu izvērtēšana

Mērķis

Šī posma galvenais mērķis ir izvēlēties atbilstošāko no sākotnēji apzinātajiem projektiem, kā arī noteikt iespējamās projekta realizēšanas veidus (VPP vai tradicionālo).

Kritēriji

Galvenie kritēriji, pēc kuriem notiek projektu izvērtējums ir:

- ekonomiskā pamatotība,
- izmaksu/investīciju aprēķini,
- ienesīguma aprēķini,
- atbilstība projekta gala rezultāta specifikācijām,
- atbilstība likumdošanai,
- potenciālo risku apzināšana,

Papildus tiek noteikts visatbilstošākais VPP veids konkrētā projekta realizēšanai.

Rezultāts

Izvērtēšanas rezultāti tiek apkopoti ziņojumā un iesniegti pārvaldes institūcijai (piem., ministrijai), kura apstiprina sākotnējo projekta posmu. Pēc tam resursu turētājs vai projekta realizētājs sagatavo konkrētu pakalpojuma ieviešanas plānu, kas ietver galvenās pakalpojuma specifikācijas un skaidri definētu gala rezultātu, kā arī izveido konkrētā projekta darba grupu.

Trešais posms – juridiskais process

Šajā posmā tiek noteikti konkrēti abu pušu pienākumi un tiesības, kā arī ar tiem saistītie riski valstij. Šeit galvenokārt tiek izvērtēts, kādus pienākumus un atbildību var uzticēt privātajam sektoram atbilstoši esošajai likumdošanai tā, lai valsts panāktu pēc iespējas labvēlīgāko risku pārdali projekta realizēšanā.

Ceturtais posms – pakalpojuma iepirkšana

Pakalpojuma iepirkšanas posmā tiek noteikta konkrēta gala rezultāta specifikācija un sagatavots konkursa gala nolikums un līguma pamatnosacījumi, kā arī apzināti konkrētu privātā sektora partneri.

Piektais posms – līguma slēgšana un būvdarbu uzsākšana

Iepirkuma procesa beigās tiek slēgts līgums ar projekta izpildītāju, strikti nosakot risku pārdali starp valsts un privāto sektoru, kā arī detalizētus maksāšanas nosacījumus.

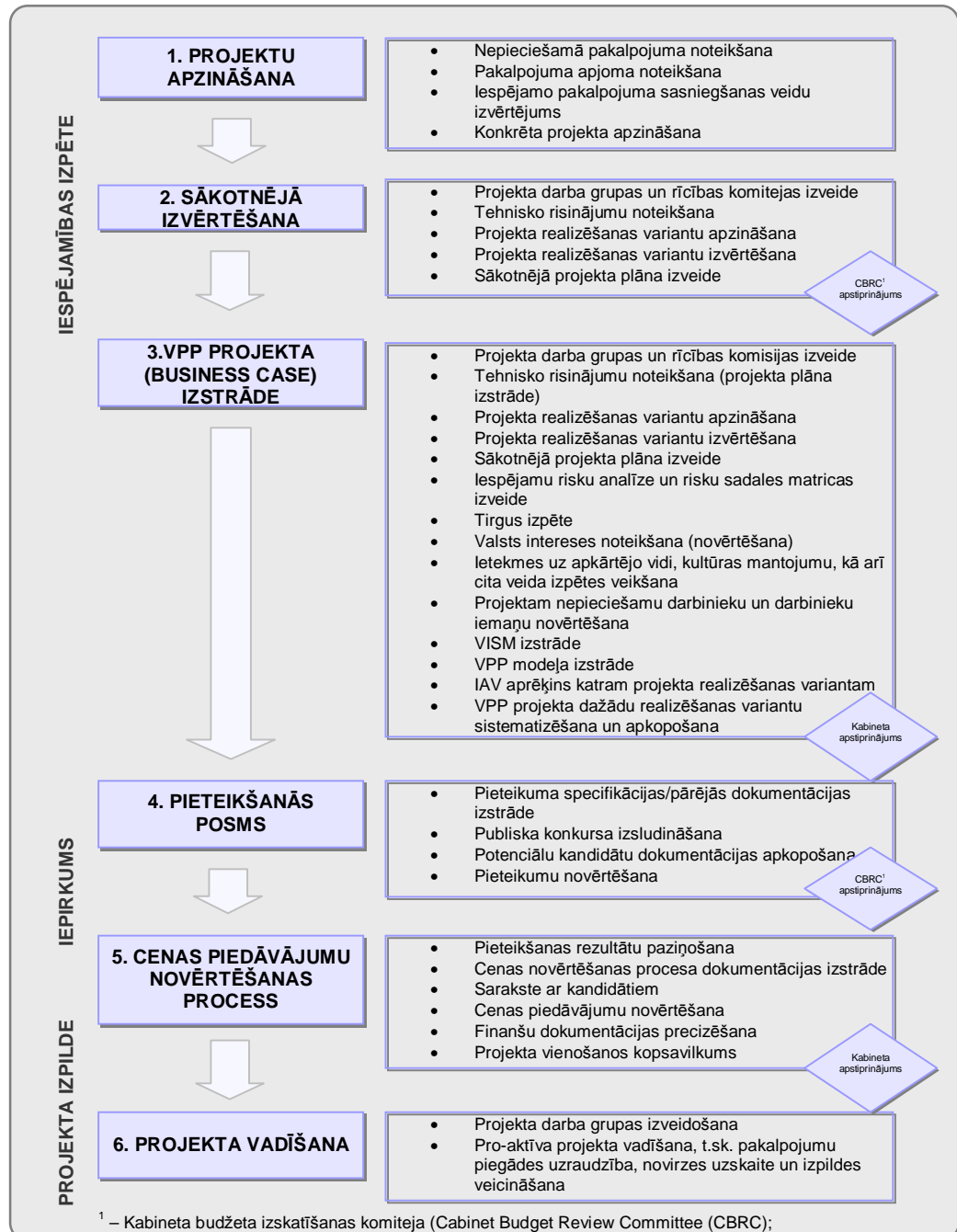
4.2.3. SECINĀJUMI

Kopumā VPP projektu iepirkšana un, konkrētāk, IAV komponentes noteikšana Īrijā ir ļoti pārskatāms un sakārtots process ar pietiekami lielu iesaistīto institūciju skaitu un skaidri noteiktu to atbildības līmeni. IAV komponente Īrijā tiek noteikta tikai vienā posmā, uzreiz detalizēti izvērtējot projekta kvalitatīvos un kvantitatīvos kritērijus. Nākamajos posmos notiek arī potenciālo pieteicēju izvērtēšana, izmantojot tos pašus IAV kritērijus un salīdzinot privāto pušu piedāvājumus ar tradicionālā iepirkuma variantu. Šī situācija ir ļoti līdzīga Lielbritānijas un arī turpmāk apskatāmajai Austrālijas praksei.

Tā kā Īrija gan pēc ekonomiskās attīstības, gan arī teritorijas lieluma vairāk līdzinās Latvijai, tad arī apskatītais IAV izvērtēšanas process ir daudz piemērotāks Latvijas apstākļiem, nekā Lielbritānijas modelis.

4.3. Austrālija

Atšķirībā no Lielbritānijas IAV modeļa Austrālijas IAV modelis sastāv no 6 secīgiem posmiem⁷. 1.-3. posms ietver projekta koncepcijas izstrādi, kas ļauj efektīvi sasniegt projekta rezultātu, t.i., izvēlēta pakalpojuma sniegšanu. Šo posmu galvenais mērķis ir sniegt kvalitatīvu informāciju valdībai, lai tiktu pieņemts pareizs lēmums attiecībā uz projekta prioritātēm un iespējamību, kā arī gadījumā, ja tiek pieņemts lēmums par projekta turpināšanu, - projekta izpildes/realizācijas veidu, kas atbilstu IAV kritērijiem (skat. 5.lpp.). Citiem vārdiem, tas apvieno visu, kas ietilpst Lielbritānijas modeļa pirmajā posmā, tas ir – vispārējā novērtēšanā. Savukārt, 4.- 6. posms līdzīgi kā Lielbritānijas modeļa 2. posmā, iekļauj visus procesus, kuri ir jāīsteno, lai tālāk izvēlētos visefektīvāko VPP projektu.



⁷ Ņemot vērā Austrālijas decentralizēto projektu vadības modeli (atsevišķu štatu līmenī), šajā konkrētajā ziņojumā tiek apskatīts tikai viena štata – Kvīnslendas – modelis. Līdzīgi modeļi ir arī pārējiem Austrālijas štatiem (piemēram, Viktorijas štatiem - <http://www.partnerships.vic.gov.au>).

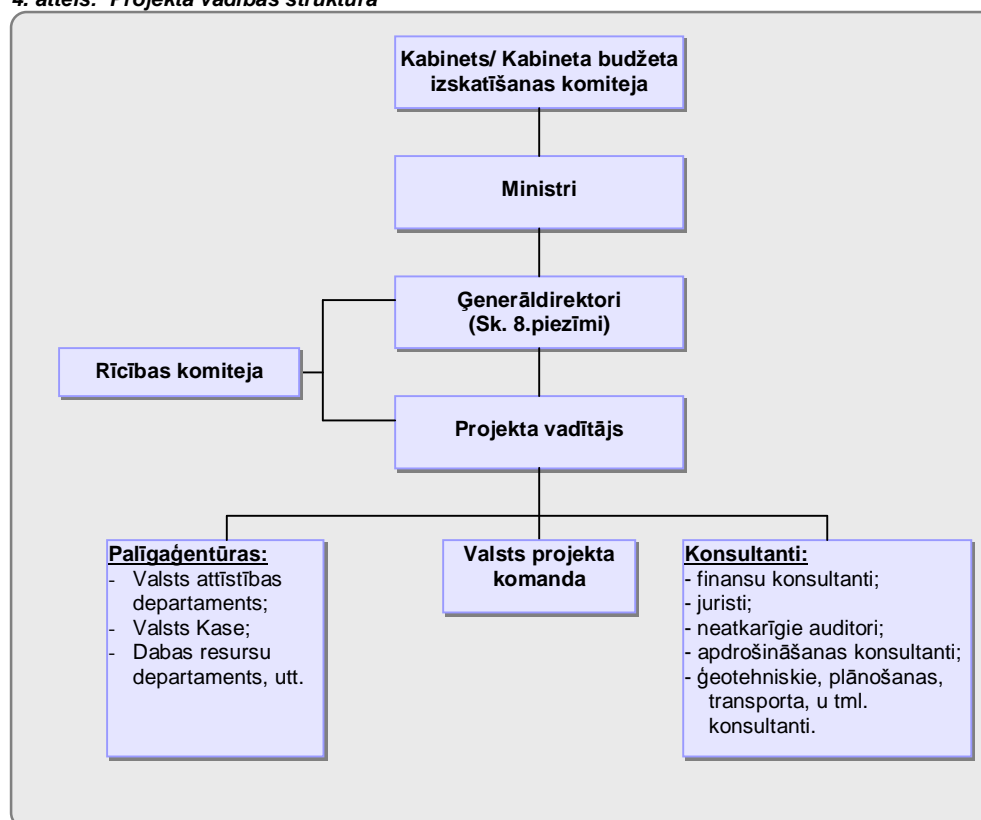
Avots: "Value for Money Framework", Queensland Government, Australia, 2002

4.3.1. INSTITUCIONĀLĀ BĀZE

IAV izpētei jāizveido Valsts projekta komanda, kuras dalībnieki ir pietiekoši zinoši un pieredzējuši projektam nepieciešamajās jomās, piemēram, tehniskajā, juridiskajā un finanšu jomā. Valsts projekta komandā ietilpst attiecīgās Aģentūras⁸, Infrastruktūras partnerības uzdevuma grupas⁹, Valsts kases, ārējiem konsultantiem un pārējām vienībām. Dažas no šīm vienībām ir iesaistītas projekta sākotnējā novērtēšanas posmā, toties pilna Valsts projekta komanda ir nepieciešama, sākot ar projekta otro posmu, kurā notiek biznesa modeļa izstrāde.

Piedāvātajā shēmā atspoguļota tipiska projekta vadības struktūra.

4. attēls: Projekta vadības struktūra



Avots: "Value for Money Framework", Queensland Government, Australia, 2002

Rīcības Komiteja uzrauga projekta izpildes gaitu un nodarbojas ar vispārējiem biznesa un politikas/vadlīniju izstrādāšanas jautājumiem. Rīcības Komiteja apstiprina dokumentus, pirms tie nonāk pie Ministriem. Rīcības Komiteja ietver pārstāvjus no Aģentūras (labākajā gadījumā – ģenerāldirektoru), no Infrastruktūras partnerības uzdevuma grupas, no Valsts kases, kā arī projekta vadītāju.

Projekta vadītāju ieceļ Aģentūra un tam ir kopējā atbildība par visa projekta īstenošanu.

⁸ Ar Aģentūru saprot attiecīgu valsts departamentu/vienību, kas ir atbildīga par noteikto sfēru un kuru vada ģenerāldirektors (no angļu valodas "director -general").

⁹ No angļu valodas "Infrastructure Partnership Taskforce".

Aģentūras iesaista ārējos speciālistus juridiskajos, finansu, tehniskajos un pārējos jautājumos.

4.3.2. IAV IZVĒRTĒŠANAS PROCESS

Pirmais posms – projektu apzināšanās

Mērķis

Projekta apzināšanās posma mērķis ir:

- noteikt projektus, kas atbilstu noteiktajām nozares prioritātēm un vajadzībām;
- noteikt, vai potenciālais projekts atbilst visām prasībām un kritērijiem, lai to varētu uzskatīt par potenciālo VPP projektu.

Rezultāts

Pirmā posma rezultātam jāietver:

- pakalpojuma prasību apraksts;
- potenciālu risinājumu plašs apraksts;
- izvēlēto variantu iekļaušana Stratēģiskajā kapitāla investīciju plānā¹⁰;
- paziņošana darba grupai.

Otrais posms – sākotnējā izvērtēšana

Mērķis

Sākotnējās izvērtēšanas posma mērķis ir nodrošināt Kabineta budžeta izskatīšanas komiteju ar informāciju, kas attiecas uz pakalpojuma kritērijiem un iespējamajiem risinājumiem. Šai informācijai jābūt pietiekamai, lai nodrošinātu lēmuma pieņemšanas procesu attiecībā uz:

- potenciālā projekta atbilstību valsts prioritātēm;
- potenciālā projekta izmaksu apjomu un resursu pietiekamību;
- ņemot vērā visu iepriekšminēto informāciju – projekta attīstīšanas iespējām, kad projekts nonāk VPP Biznesa modeļa izstrādes posmā (*Business Case Development Stage*)

Rezultāts

Pirmās posma rezultātiem jākalpo par pamatu detalizēta VPP biznesa modeļa izstrādei, un tiem ir jāiekļauj:

- sākotnējās valdības darba grupas un rīcības komitejas izveide;
- precīzs izvēlēta pakalpojuma apraksts/definējums;
- iespējamo tehnisko risinājumu saraksts, kas atbilst izstrādātajam pakalpojuma aprakstam;
- iespējamo projekta īstenošanas variantu saraksts;
- sākotnējās projekta kopējās izmaksas;
- sākotnējā risku apzināšanos un sadali;
- projekta īstenošanas varianta ekonomisko izvērtējumu;
- projekta īstenošanas variantu finanšu analīze;
- ar apkārtējo vidi, kultūras mantojumu, utml. Jomām saistītu jautājumu apzināšana;
- projektam nepieciešamo darbinieku un darbinieku iemaņu novērtēšana;
- valsts intereses iespējas novērtēšana potenciālajā projektā;
- projekta resursu plāns;
- informācijas iesniegšana Kabineta budžeta izskatīšanas komitejai un lēmuma pieņemšana.

Trešais posms – VPP projekta izstrāde (*business case*)

Mērķis

VPP projekta izstrādes posma mērķis ir:

- to projekta īstenošanas variantu noteikšana, kuriem ir augstāks IAV;

¹⁰ Stratēģiskais kapitāla investīciju plāns (no angļu valodas "Capital Investment Strategic Plan") ir plānošanas instruments, kuru reģioniem izstrādā valdība, un kurā tiek aprakstītas valsts stratēģiskās investīciju prioritātes.

- nepieciešamās informācijas piegāde Kabineta par iespējamajiem projekta īstenošanas variantiem, lai Kabinets varētu
 - izvēlēties vislabāko projekta īstenošanas rezultātu, kā arī
 - vienoties par potenciālā projekta finansējumu.

Rezultāts

VPP projekta modeļa izstrādes posma svarīgākie rezultāti ietver:

- projekta plānu;
- projekta gala rezultāta aprakstu;
- līdzīga projekta paraugu;
- projekta īstenošanas variantu aprakstu;
- projekta risku novērtēšanas un sadales kopsavilkuma matricu;
- VISM aprēķinu;
- VPP modeļa aprakstu;
- valsts interešu analīzi;
- sākotnējo izpēti par ietekmi uz apkārtējo vidi;
- sākotnējo plānošanu;
- sākotnējo izpēti par ietekmi uz kultūras mantojumu;
- sākotnējo novērtēšanu par projektā nepieciešamajiem darbiniekiem un darbinieku iemaņām;
- citas novērtēšanas, ja nepieciešams;
- VPP Biznesa modeļa izstrādi.

Ceturtais posms – pieteikšanās fāze

Mērķis

Pieteikšanās fāzes mērķis ir izstrādāt potenciālu kandidātu sarakstu ar tehniskajām un finansu spējām sniegt pakalpojumu uz IAV bāzes pamata.

Rezultāts

Šīs fāzes rezultāts ietver:

- pieprasījumu iesniegt pieteikumu;
- informācijas memorandumu;
- konkursa izsludināšanas dokuments;
- pieteikumu izvērtēšanas dokuments;
- pieteikumu izvērtēšanas atskaite;
- iesniegšana Budžeta izskatīšanas Kabineta komitejai un lēmuma pieņemšana;
- apstiprinātais kandidātu/prezententu saraksts;

Piektais posms – cenas piedāvājumu novērtēšanas process

Mērķis

Šī posma mērķis ir noslēgt vienošanos ar izvēlēto kandidātu par pakalpojuma piegādi par noteikto cenu.

Rezultāts

Šī posma rezultāti:

- pieteikumu izvērtēšanas rezultāta paziņošana;
- cenas piedāvājumu izvērtēšanas dokumenti un atskaite;
- projekta kopsavilkums;
- iesniegšana Kabineta un lēmuma pieņemšana;
- projekta līguma slēgšana un kopsavilkums;
- finanšu dokumentācijas galīgā apstrāde.

Sestais posms – projekta vadīšana

Mērķis

Šī posma mērķis ir nodrošināt, lai privātā sektora partneris un valdība izpilda savus uzdevumus saskaņā ar Projekta vienošanos sniegt pakalpojumus atbilstoši gala rezultāta specifikācijai/ aprakstam un līgumam.

4.3.3. SECINĀJUMI

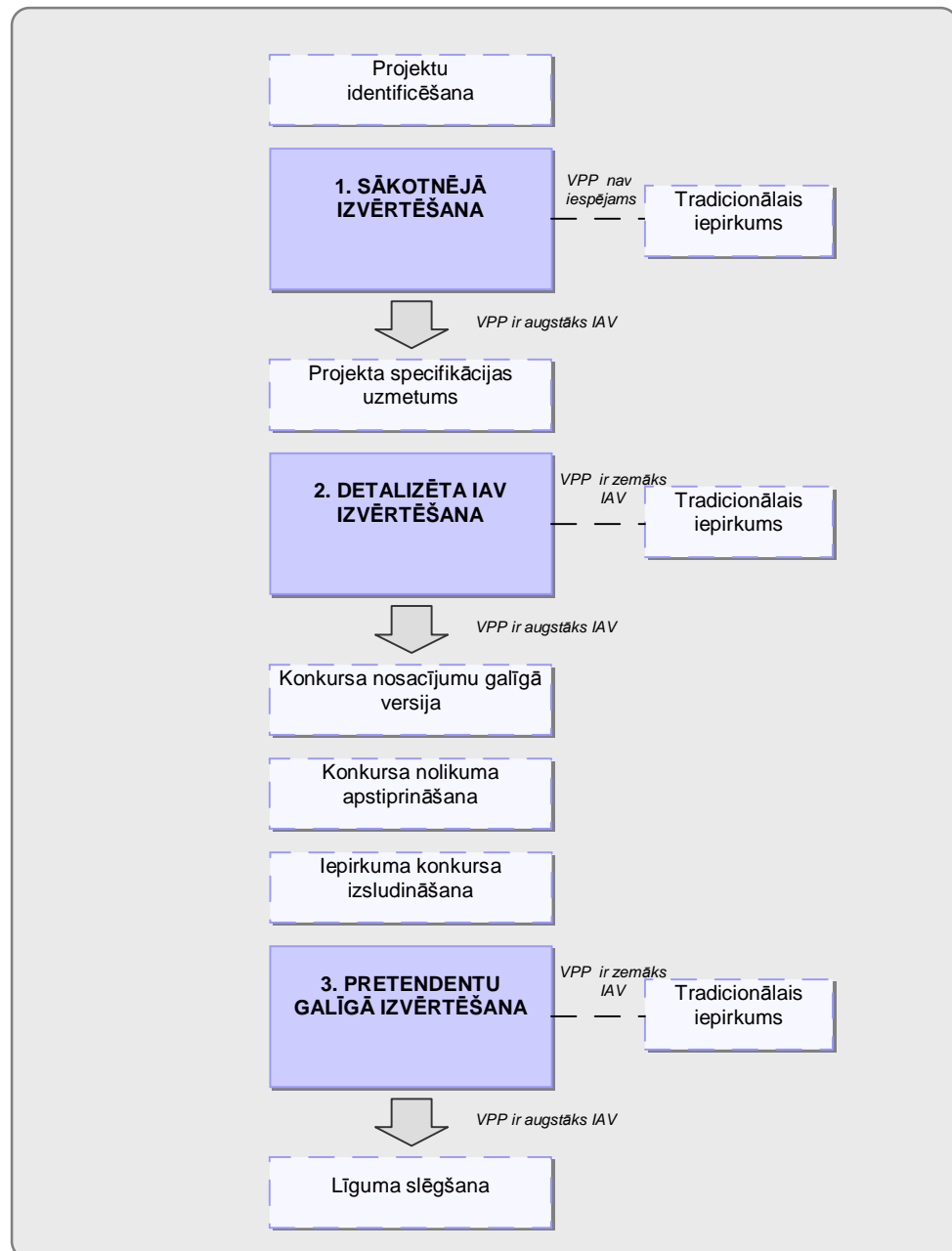
Austrālijas modelis ir diezgan līdzīgs Lielbritānijas modelim, tomēr tam piemīt lielāka detalizācijas pakāpe (6 posmi, salīdzinot ar 3 posmiem Lielbritānijas modelī). Tādējādi to var raksturot kā detalizētu IAV pielietošanas modeli, ko lielā mērā var izmantot Latvijas modeļa izstrādāšanā. Salīdzinājumā ar Lielbritānijas modeli Austrālijas modelim ir arī diezgan liela decentralizācijas pakāpe, jo VPP institucionālais modelis tiek izstrādāts uz štatu institūciju bāzes. Tas nozīmē, ka to var viegli piemērot Latvijas gadījumam, izstrādājot reģionālu/pašvaldību VPP modeli. Savādāk, centralizētā VPP modeļa izstrādei ir ieteicams izmantot mazākas valsts piemēru, tādu kā Īrijas VPP modeli. Kaut gan posmu aprakstos netika pieminēti kritēriji, tie lielā ir līdzīgi Lielbritānijas IAV modeļa kritērijiem.

5. IETEICAMAIS IAV MODELIS LATVIJĀ

IAV komponentes izvērtēšanas procesa mērķi Latvijā varētu būt šādi:

1. nodrošināt caurspīdību projektu izvērtēšanā;
2. nodrošināt dažādu projektu un projektu realizēšanas veidu labāku salīdzināmību;
3. palielināt publisko pakalpojumu pieejamību un kvalitāti;
4. nodrošināt racionālu valstij pieejamo līdzekļu izmantošanu;
5. ārvalstu tiešo investīciju piesaistīšana;
6. uzlabot un atvieglot publisko investīciju projektu ierosināšanu.

5. attēls: Iespējamais IAV izvērtējuma process Latvijā



5.1. Ieteikumi institucionālajai bāzei

Apskatot pasaulē esošās institucionālās struktūras VPP projektu atbalstam, var izdalīt divu veidu struktūras. Pirmkārt, pastāv decentralizētas struktūras, piemēram Lielbritānijā un Austrālijā, kur atbildība par VPP projektiem tiek novirzīta reģionālā līmenī. Savukārt Īrija, tās nelielā apjoma dēļ, ir izvēlējusies daudz centralizētāku institucionālo bāzi VPP projektu pārvaldīšanai, izveidojot vienu atbildīgo institūciju un kontroli pār VPP projektiem novirzot attiecīgo ministriju līmenī.

Lai arī kāda institucionālā pieeja tiktu izmantota, abos gadījumos šo iestāžu funkcijas ir nemainīgas. Sākotnēji atbildīgajām institūcijām galvenā uzmanība būtu jāvelta zināšanu, likumdošanas un pārvaldes struktūru attīstībai, kā arī potenciālo projektu virzienu izvērtēšanai. Vēlāk, palielinoties šo institūciju pieredzei, uzsvars būtu jāliek konkrētu VPP projektu izvēles asistēšanā, investoru piesaistīšanā, kā arī politiskā atbalsta stiprināšanu VPP projektiem.

Kopumā institucionālā bāze VPP projektu attīstīšanai ir nepieciešama, lai valsts sektors no tieša pakalpojumu sniedzēja kļūtu par neatkarīgu regulatoru, pārvaldītāju un uzraugu. Atbildīgajām valsts institūcijām (Latvijas Investīciju un Attīstības aģentūrai, ministrijām vai pašvaldībām) būtu jākalpo arī par investīcijas projektu ierosinātāju. Bez tam, lai VPP projektu realizēšana būtu ietekmēta abpusēji – gan no augšas uz leju, gan otrādi – VPP projektu pārraudzīšanā būtu jāiesaista arī pakalpojuma gala lietotāji, proti, iedzīvotāji, nodrošinot pilnīgu VPP projektu caurskatāmību. Būtiska loma VPP institucionālajā bāzē ir uzraudzības institūcijai, jo VPP projekti uzsākšana ir saistīta ar būtisku, ilgtermiņa finanšu saistību uzņēmēšanos.

Iespējamās IAV izvērtēšanas procesā iesaistītās institūcijas un to uzdevumi.

Iesaistītā puse	Uzdevumi
Latvijas Investīciju un Attīstības Aģentūra (LIAA)	LIAA būtu atbildīga par VPP projektu iniciēšanu, kā arī pieteikto projektu sākotnējo atlasī, atbilstoši Nacionālajam attīstības plānam un noteiktām prioritātēm. LIAA būtu jāievieš sadarbība ar potenciālajiem VPP projektu pieteicējiem, t.i. privāto sektoru, pašvaldībām, ministrijām, kā arī pati LIAA var identificēt potenciālo VPP projektu. Tālākās IAV izvērtēšanas stadijās LIAA cieši sadarbotos ar resursu turētāju, lietderīgākā iepirkuma varianta izvēlē.
Ekonomikas ministrijas Investīciju padome	Nosaka nozaru programmu kopējos apjomus, izvērtē un prioritizē nozaru investīciju programmas un izvērtē VPP projektus nozaru griezumā
Finanšu ministrija	FM būtu atbildīga par budžeta sastādīšanu un noteiktu naudas līdzekļu atvēlēšanu konkrētam investīciju projektam.
Resursu turētājs	Resursu turētājs var būt gan pašvaldība, valsts vai kāda cita institūcija (piem. aģentūra), kura būs atbildīga par konkrēto publisko pakalpojumu. Resursu turētājs ar ciešu LIAA sadarbību veic lietderīgākās iepirkuma metodes izvērtēšanu, kā arī konkrētu pieteicēju detalizētu izvērtēšanu.
Auditora funkcijas (uzraudzības funkcijas)	Lai uzraudzītu visu VPP projektu iepirkuma procesu ir nepieciešams auditora uzraudzība un potenciālās korupcijas novēršanas funkcijas. Auditora funkcijas var uzņemties piem. Valsts Kontrole vai arī neatkarīgi piesaistīts auditors vai auditoru darba grupa.
Iepirkumu Uzraudzības Birojs (IUB)	Pārrauga iepirkuma procedūras atbilstību visām saistošajām likumdošanas normām.

5.2. Pirmais posms: Sākotnējā pieteikto projektu izvērtēšana

Šī posma mērķis ir veikt projektu sākotnējo izvērtēšanu, lai izvērtētu vai projekts ir nepieciešams un/vai iespējams, kā arī veikt sākotnējo izvērtējumu tam, kāda projekta realizācijas metode (VPP vai tradicionālais iepirkums) ir piemērotākā kā arī tiek sagatavota projekta specifikācija.

Mūsaprāt sākotnējā posmā jāizvērtē projekta atbilstība, izmantojot sekojošos kritērijus:

1. daļa: Vai investīciju programma vispār ir nepieciešama/iespējama? Pirmajā posmā iesaistītajām institūcijām būtu jāapzinās, vai konkrēto projektu vispār būtu nepieciešams un iespējams realizēt, izvērtējot tā stratēģiskos, ekonomiskos, sabiedriskos un politiskos riskus.

1. *Vai projekta kopējais investīciju apjoms ir pietiekami liels, lai segtu izvērtēšanas procesa izmaksas?* Atbildot uz šo jautājumu, būtu nepieciešams atlasīt mazos projektus, kuru īstenošanā resursu turētājam būtu jāiztērē vairāk līdzekļu projekta izvērtēšanā, nekā pašā projektā. Lai to izdarītu, sākotnēji būtu jāapzinās konkrētā projekta iespējamās administratīvās izmaksas.
2. *Vai projekts atbilst valdības/pašvaldības politikas mērķiem un stratēģijai, kā arī nozares un apakšnozares prioritātēm?* Jāsaprot, kādas ir konkrētās nozares stratēģijas un vai dotais projekts var tikt uzskatīts kā viena no svarīgām prioritātēm/problēmām šajā nozarē.
3. *Vai investīciju projekts ir svarīgs kādas sociālas, ekonomiskas vai politiskas problēmas atrisināšanā?* Atbildot uz šo jautājumu ir jāsaprot, vai projekta mērķus un konkrēto gala rezultātu nevar efektīvāk sasniegt citos veidos, t.i., vai konkrētais projekts ir vispiemērotākais veids konkrētas sociālas problēmas risināšanai un vai pastāv citas problēmas risināšanas iespējas.
4. *Vai publiskais sektors ir spējīgs segt projekta izmaksas?* Būtu jāuzdod jautājums, vai publiskajam sektoram ir pietiekami daudz finansu resursu un kādi ir potenciālie finansu avoti, lai segtu projekta realizēšanas (t.sk. uzturēšanas izmaksas). Būtu nepieciešams apzināt maksimāli iespējamo summu, kuru publiskais sektors var atvēlēt konkrētā projekta/pakalpojuma realizēšanai.
5. *Ja nē, vai ir iespējams piesaistīt finansējumu no privātā sektora?* Pastāv iespēja, ka vairums gadījumu pašvaldībām nebūs pietiekami daudz līdzekļu, lai realizētu projektus. Tādēļ jāapzina potenciālie alternatīvie finansēšanas avoti (piem., privātais sektors, ES struktūrfondi), un iespējamā summa, kuru varētu iegūt no privātiem investoriem, struktūrfondiem, uzņēmumiem utt.
6. *Vai projektam būs pozitīva ietekme uz apkārtējo vidi (t.sk. uz gaisu, ūdens un zemes izmantošanas kvalitāti, trokšņiem)?* – būtu nepieciešams izvērtēt projekta iespējamo negatīvo ietekmi uz apkārtējo vidi, t.sk. gaisa, ūdens piesārņojumu gan projekta izstrādāšanas/būvēšanas laikā, gan arī 5-10 gadu perspektīvā.
7. *Vai projektam būs pozitīva ietekme uz apkārtējās sabiedrības drošību un veselību (t.sk. uz projektā iesaistīto darbinieku drošību)?* – sākotnēji būtu jāizvērtē, vai projektam nebūs negatīva ietekme uz apkārtējo cilvēku un iesaistīto darbinieku drošību un veselību, lai redzētu, vai projektu vispār ir iespējams realizēt. Ja būs, kādā veidā šo ietekmi varētu novērst? Šeit vajadzētu izvērtēt arī potenciālos riskus attālākā nākotnē (5-10 gadu perspektīvā).

2.daļa: VPP sākotnējais IAV novērtējums. Šeit vajadzētu veikt sākotnējo izvērtējumu par iespējamajām projekta realizācijas metodēm, nosakot, kura metode vispār ir iespējama, un izmantojot kuru varētu potenciāli būt augstāka kvalitāte, zemākas izmaksas, augstāki ieņēmumi u.c.

1. *Vai pastāv likumdošanas ierobežojumi, kas liedz projektu realizēt ar VPP metodi?* Izvērtētājam būtu jāizpēta, vai likumdošanā pastāv kādi noteikumi,

kas liedz konkrēto projektu īstenot ar privātā sektora iesaistīšanos (piem. patlaban visiem autoceļiem ir jābūt publiskiem). Ja pastāv, tad jāizvērtē, vai un kā iespējams izmainīt likumdošanu, lai spētu realizēt doto projektu.

2. *Kuras metodes pielietošanai ir lielāka pieredze šādu projektu realizācijā?* Atbildot uz šo jautājumu, izvērtēšanas institūcijām būtu nepieciešams apskatīt, kāda metode ir tikusi pielietota, realizējot iepriekšējos šāda tipa projektus. Sākotnējiem projektiem varētu skatīties arī uz ārzemju pieredzi konkrētu projektu realizēšanā.
3. *Vai izmantojot VPP metodi pakalpojuma kvalitāte varētu būt augstāka?* Būtu nepieciešams izvērtēt iespējamo kvalitāti gan VPP metodes pielietošanā, gan ar tradicionālo iepirkumu, t.sk. abu pušu pieredzi, kvalifikācijas, iespējamo tehnisko projektu un gala pakalpojuma kvalitāti.
4. *Vai izmantojot VPP metodi pakalpojuma ienesīgums būtu augstāks?* – būtu nepieciešams apzināt iespējamās investīcijas (būvniecības izmaksas), uzturēšanas izmaksas, kā arī potenciālos peļņas apjomus un avotus.
5. *Vai VPP gadījumā ir iespējama papildu ienākumu gūšana?* – jāapskata, kurā gadījumā potenciāli būs augstāki ienākumi no pakalpojuma sniegšanas, vai tie vispār ir iespējami, un vai būs iespējama papildus ienākumu gūšana.
6. *Vai VPP gadījumā būs lielāka inovāciju pielietošana projekta rezultātā?* – visbeidzot, būtu jāizvērtē, ar kuru metodi būtu iespējamas jaunas inovācijas, jauns pakalpojuma sniegšanas veids, kas uzlabotu pakalpojuma kvalitāti, dizainu, drošību, efektivitāti vai citus aspektus.

Papildus jautājumi:

1. Vai bez VPP un VIP ir alternatīva pieeja projekta realizēšanā? Kādi tie ir?
2. Vai projekta realizēšanā būs iespējama risku pārdale starp publisko un privāto sektoru?

5.3. Projekta specifikāciju uzmetums

Projekta sākotnējais ziņojums sevī ietvert, piemēram, sekojošās pozīcijas:

- Tirgus izpēti;
- Valsts, pašvaldības nostāju konkrētā projekta realizēšanā;
- Gala pakalpojuma aprakstu: vietas izvēle, līdzekļu izmantošana (kādi pamatlīdzekļi tiks iesaistīti projekta īstenošanā - esošie vai jauni), nepieciešamais pakalpojuma vēriens un kvalitāte, aptuvenais tehniskais projekts, aptuvenie celtniecības termiņi, pakalpojuma dzīvotspējas mūžs;
- Aptuvenie bāzes pieņēmumi par VPP/tradicionālo variantu: aptuvenās visas projekta dzīves cikla izmaksas (t.sk. kapitālieguldījumi, uzturēšanas un operacionālās izmaksas, vadības un administratīvās izmaksas u.c.), iespējamā risku pārdale, apraksts par privātā sektora iesaistīšanos (kompetenci, vēlmi, iespējām utt.);
- Sākotnējās IAV izvērtēšanas rezultāti.

5.4. Detalizēta IAV izvērtēšana

Šajā posmā tiek izvirzīti pieņēmumi par VPP projekta specifikācijām un izvērtēti vairāki modeļi ar dažādiem mainīgajiem (piem. pesimistiskais, bāzes un optimistiskais variants). Mainīgie sevī varētu ietvert gan kvalitatīvos jautājumus (kvalitāti, termiņus, riska pārdali), kā arī kvantitatīvos jautājumus (piem. sākotnējās izmaksas, uzturēšanas izmaksas, inflāciju, aizņēmuma likmes utt.). Lai izvērtētu kvantitatīvos kritērijus tiek veikts projekta NPV aprēķins, sevī iekļaujot risku pārdali. Savukārt kvalitatīvie kritēriji tiek izvērtēti pēc noteiktas kritēriju matricas, katram

kvalitatīvajam kritērijam piedodot savu īpatsvaru un aprēķinot to kopējās priekšrocības katrā iepirkuma variantā.

5.5. Pretendentu galīgā izvērtēšana

Iepriekšējā IAV izvērtēšanas posmā izmantotie kritēriji var tikt pielietoti arī jau konkrētu pieteicēju izvērtēšanai. Iepriekšējā posmā izvērtējums notika, balstoties uz aptuveni pieņemtajiem mainīgajiem gan VPP, gan tradicionālajā gadījumā. Taču konkrētu pieteicēju izvērtēšanas procesā tiek izmantoti jau konkrētu pieteicēju skaitļi projekta realizācijai.

Detalizētāks apraksts un ieteikumi par izvērtēšanas posmiem ir iekļauts metodoloģijas ziņojumā.

6. SECINĀJUMI UN IETEIKUMI

Pamatojoties uz veikto izpēti Ernst & Young sniedz sekojošus ieteikumus par VPP projektu ieviešanu un to izvērtēšanu Latvijā:

- Ir ieteicams noteikt obligātu IAV aprēķinu visiem VPP projektiem ar mērķi, lai tiktu realizēti tikai valstij izdevīgi projekti ar pozitīvu IAV,
- Izveidot VPP / koncesiju projektu kontroles mehānismu, veikt analīzi un izdarīt regulārus (ikgadējus) secinājumus par VPP projektu izdevīgumu valstij,
- Izglītot pašvaldības un citus resursu turētājus par VPP projektu iespējamību,
- Motivēt VPP projektu pieteikšanu gan no resursu turētāju puses, gan privāto investoru puses. Motivācijas shēma varētu iekļaut gan profesionālu gan finanšu atbalstu resursu turētājiem, kuri ir identificējuši perspektīvus VPP realizācijas projektus. Atbalsts būtu izmantojams šo projektu tālākai virzībai un realizācijai.
- Ņemot vērā būtiskas izmaksas privātajam sektoram, lai sagatavotu kvalitatīvus VPP projektu pieteikumus, ir jāizveido motivācijas mehānisms piedalīties konkursos un pieteikties VPP projektu realizācijai.
- Izveidot roksagrāmatu par VPP ieviešanas procesu un sniegt vispārīgu atbalstu VPP realizētājiem projektu sagatavošanas gaitā,
- Nepieļaut valstij neizdevīgu VPP projektu noslēgšanu, lai neradītu sliktu slavu VPP projektu pielietojumam,
- Atrisināt jautājumu par VPP projektu uzskaiti pašvaldību grāmatvedības uzskaitē,
- Izmantot profesionālu ekspertu padomus VPP projektu sagatavošanā un izvērtēšanā.

IZMANTOTIE AVOTI

- “Draft Value for Money Assessment Guidance”, HM Treasury, UK
- “Treasury Quantitative Assessment Guide”, HM Treasury, UK
- “Treasury Value for Money Model”, HM Treasury UK
- “Green Book”, HM Treasury, UK
- “Supplementary Green Book Guidance”, HM Treasury, UK
- “Ernst and Young Response to Green Book Consultation”, Ernst and Young UK
- “Review of Large Public Procurement in the UK”, Mott MacDonald (for HM Treasury), UK
- Technical Note No. 5 “How to construct a Public Sector Comparator”, Treasury Taskforce Private Finance, UK
- “Value for Money Drivers in Private Finance Initiative”, Arthur Andersen and LSE, UK, 2000
- “Delivering Better Value for Money from the Private Finance Initiative”, UK Government, UK
- Independent Review for the Secretary of State for Transport, Local Government and the Regions “London Underground PPP’s Value for Money Review”, UK, Feb 5th 2002
- “PFI: meeting the investment challenge”, HM Treasury, UK, 2003
- “The Public Sector Comparator. A Canadian Best Practices Guide”, Canada, 2003
- “Value for Money Framework”, Queensland Government, Australia, 2002
- “Guidelines for Successful Public – Private Partnerships”, European Commission, March 2003
- “Public Private Partnership Assessment. Public Private Partnership Guidance Note 4”, Department of the Environment and Local Government, Ireland, 2000

7. PIELIKUMI

1. pielikums: IAV kritēriju piemērošana VPP un tradicionālā modeļa salīdzināšanai

Kritēriji	IAV īpašība detalizētāk	Sagaidāmā atdeve valsts sektoram	Attaisnojoša informācija vērtēšanas atbalstam	Vadlīnijas modelēšanā
Trešās puses ieņēmumi	Trešās puses ieņēmumu ģenerēšanas iespējās (vai resursu dubultas izmantošanas iespējas parasti ir augstākas VPP modeļa gadījumā	Augstāki 3.puses ieņēmumi = zemāki valsts sektora izdevumi	3.puses ieņēmumu sagaidāmie lielumi VPP kontraktos salīdzinājumā ar sagaidāmajiem lielumiem VIP kontraktos/ vēsturiskie sagaidāmo ieņēmumu dati uz līdzīgiem aktīviem/līdzīgos projektos tradicionālajā (VIP) modelī.	Modelēšanā ir jāņem vērā 3. puses ieņēmumu iespējas, pamatojoties uz vēsturisku pieredzi.
Riska pārvaldīšana	Privātais finansējums VPP modeļos nodrošina labāku riska sadali un pārvaldīšanu, un parasti padara projektus lētākus nekā gadījumā, ja to īsteno pēc tradicionālā modeļa. Labāka riska pārvaldīšana ar VPP sniedz atdevi, kas bieži vien pārsniedz prēmijas apjomu, ko valsts maksā par privātā finansējuma piesaisti (par kapitāla izmantošanu).	Mazāks risks, kas paliek valsts sektora pārvaldīšanā = mazāki gala rezultāta kopējie izdevumi	Gala rezultāta kopējie izdevumi <i>pret</i> izsludināta konkursa cenas sagaidāmo vērtību tradicionālajā modelī (=risks, kas paliek valsts pārvaldījumā tradicionālajā modelī) pret Gala rezultāta vienības izdevumi <i>pret</i> finansu rādītāju sagaidāmo vērtību VPP modelī (=risks, kas nonāk privātā sektora pārvaldīšanā). Lai aprēķinātu vienības izdevumu sagaidāmo vērtību ir nepieciešams aprēķināt privātā finansējuma vidējo svērto izmaksu lielumu (vēsturisko projekta iekšējo atdevi).	Modelēšanā ir jāņem vērā valsts sektora iespējas veikt atvilkumus no privātā sektora. Atvilkumi ir jāveic atbilstoši gala rezultātam un saskaņā ar projekta izpildes gaitas plānu, kā arī pamatojoties uz vēsturiskajiem atvilkumu lielumiem. Modelēšanā ir nepieciešams ņemt vērā arī visas izmaksas (kapitāla izmaksas, darbības izdevumi, dzīves cikla izdevumi), veikt korekcijas atbilstoši atlikušās vērtības lielumam, pieskaitīt 3. puses ieņēmumus un veikt korekcijas saskaņā ar to risku, kas paliek valsts sektora pārvaldīšanā.
Elastība	Tradicionālais modelis parasti var sniegt lielāku elastību attiecībā uz pielāgošanos ārējām izmaiņām nekā VPP modelis – tīrās izmaksas, kas rodas liela mēroga izmaiņu pārvaldīšanas rezultātā, var būt zemākas tradicionālajā modelī nekā VPP.	Lielāka elastība	Liela mēroga izmaiņu iespējamība/ varbūtība, pamatojoties uz liela mēroga izmaiņu vēsturiskiem biežumiem noteiktajā sektorā, kā arī nepieciešamības veikt politikas un likumdošanas izmaiņas varbūtība.	Modelēšanā ir jāņem vērā iespējamās korekcijas no vismaz divām liela mēroga izmaiņām attiecībā uz projekta izmaksām VPP un tradicionālajos modeļos.
Darījumu izmaksas	Tradicionālajā modelī ir bieži zemākas darījumu	Zemākas darījumu izmaksas	Vēsturiski un tekoši iepirkšanas/apgādes izmaksu dati noteiktajā	Modelēšana nav nepieciešama, bet ir nepieciešams

	izmaksas salīdzinājumā ar VPP modeli (iešējie iepirkšanas resursi, konsultāciju izmaksas, privātā sektora cenas piedāvājuma izmaksas)		sektorā.	pielāgot kvantitatīvus naudas vērtības rādītājus.
Piegādes drošība	Varbūtība, ka piem. būvniecības projekts tiks realizēts noteiktās laika un naudas tāmēs ietvaros ir lielāka VPP projektos, nekā tradicionālajos projektos. VPP modeļa pielietošana nodrošina labāku plānošanu un valstij nepieciešamu pakalpojumu sniegšanu.	Lielāka plānošanas drošība un precizitāte	Plānoti un reāli pakalpojuma sniegšanas sākšanas datumi VPP projektos un tradicionālajos projektos noteiktajā jomā/ sektorā.	Sk. "Darījumu izmaksas"
Sociālais labums	Pakalpojumu vai preču iepirkumiem ir arī netiešs labums, kas var atšķirties (var arī neatšķirties) atkarībā no izvēlēta modeļa. Attiecīgi ir iespējama ietekme uz naudas vērtību projektā.		Vēsturiski dati par attiecīgā modeļa (VPP vai tradicionālā) ietekmi uz vidi, produktivitāti, darba spēku, sektoram specifiskiem pārējiem ārējiem faktoriem.	Modelēšanā ir jāņem vērā šo faktoru ietekmi (saskaņā ar GREEN BOOK)

Avots: Lielbritānijas Valsts kases IAV novērtēšanas vadlīniju melnraksts

2. pielikums: IAV izvērtēšanas procesa piemērs Īrijā dažādās nozarēs.

IAV POSMS	AUTOCEĻU PROJEKTI	ŪDENS PROJEKTI	ATKRITUMUS APSAIMNIEKOŠANAS PROJEKTI
Projektu apzināšanās	<ul style="list-style-type: none"> Reģionālās attīstības plāns Autoceļu nepieciešamības izpēte Valsts attīstības plāns 	<ul style="list-style-type: none"> Reģionālās attīstības plāns Reģionu vajadzību izpēte Investīciju programma 	<ul style="list-style-type: none"> Reģionālās attīstības plāns Atkritumu apsaimn. stratēģijas Reģionu atkritumu apsaimn. plāni
Iespējamo projektu sākotnējā izvērtēšana	<ul style="list-style-type: none"> Iespēju un risku izpēte Maršrutu izvēles izpēte Maksas ieviešanas un dzīvotspējas izpēte 	<ul style="list-style-type: none"> Sākotnējais ziņojums Sākotnējais dizains/skice Vietas izvēle 	<ul style="list-style-type: none"> Ierobežojumu izpēte Vietas izvēle Sākotnējais ziņojums
Juridiskais process	<ul style="list-style-type: none"> Autoceļu likumdošanas izpēte/sakārtošana Maksas (<i>tol</i>) shēma Citi ar licencēm saistīti procesi 	<ul style="list-style-type: none"> Dažādas licenču iegūšanas procedūras 	<ul style="list-style-type: none"> Dažādas licenču iegūšanas procedūras
Pakalpojuma iepirkšana	<ul style="list-style-type: none"> Detalizēts dizains/projekts Projekta specifikācijas Piedāvājuma dokumentācija 	<ul style="list-style-type: none"> Detalizēts dizains/projekts Projekta specifikācijas Piedāvājuma dokumentācija 	<ul style="list-style-type: none"> Detalizēts dizains/projekts Projekta specifikācijas Piedāvājuma dokumentācija
Līguma noslēgšana un būvdarbu uzsākšana	<ul style="list-style-type: none"> Nosacījuma izstrādāšana Līguma noslēgšana 	<ul style="list-style-type: none"> Nosacījuma izstrādāšana Līguma noslēgšana 	<ul style="list-style-type: none"> Nosacījuma izstrādāšana Līguma noslēgšana

3. pielikums: Atbildīgo institūciju piemēri dažādos sektoros Īrijā

Institūcija	Projekta nozare		
	Skolas	Metro	Autoceļi
Sponsorēšanas institūcija	Izglītības un zinātnes ministrija	Dzelzceļu pakalpojumu iepirkumu aģentūra	Nacionālā autoceļu pārvalde
Kontroles institūcija	Finanšu ministrija (Publisko izdevumu departaments)	Satiksmes ministrija ar Parlamenta apstiprinājumu	Nacionālās autoceļu pārvaldes valde
Atbildīgā amatpersona	Izglītības un zinātnes ministrijas valsts sekretārs	Dzelzceļu pakalpojumu iepirkšanas aģentūras vadītājs	Nacionālās autoceļu pārvaldes vadītājs
Procesa auditors (PA)	Valsts sekretārs ieceļ PA, kurš sniedz ziņojumus valsts sekretāram	PA atrodas tiešā Dz.c. iepirkumu aģentūras vadītāja pakļautībā	NAP vadītājs ieceļ PA, kurš ir viņa tiešā pakļautībā
Projekta valde	Pārstāvji no IZM VPP grupas, centrālās VPP iestādes un NAA	Pārstāvji no Dz.c. iepirkumu aģentūras un NAA	Pārstāvji no NAP un NAA
Rīcības komiteja	Komiteja nav izveidota	Pārstāvji no SM, Dz.c. iepirkumu aģentūras, Finanšu ministrijas	NAP pārstāvji un ierēdņi no Satiksmes un Finanšu ministrijām

Avots: *Interim Guidelines for the Provision of Infrastructure and Capital Investments through Public Private Partnerships: Procedures for the Assessment, Approval, Audit and Procurement of Projects, Ireland, 2002.*