

Cum să transformăm Parteneriatele Public-Private într-un factor de succes
- O viziune a practicienilor -

Guido Retter
Director General
S.C. RETTER Projectmanagement S.R.L.

Rezumat:

Articolul următor va reflecta poziția unei societăți comerciale industriale asupra proiectelor de PPP.

După o scurtă introducere referitoare la conceptul și caracteristicile proiectelor PPP și o prezentare generală a beneficiilor acestui concept, punând accentul în special pe tratarea aspectelor neincluse în bilanțul companiei acest articol explică din punctul de vedere al practicienilor care sunt factorii cheie pentru reușita unui proiect de parteneriat public-privat: (i) un cadru legal și contractual sănătos și fiabil, (ii) sprijin politic din partea întregului spectru politic precum și stabilirea unei echipe competente din partea sectorului public și (iii) o alocare a riscului echitabilă și justă care să transfere riscul acelei părți care este cea mai în măsură să îl gestioneze.

Capitolul final oferă o perspectivă asupra a două mecanisme de plată diferite pentru PPP-urile din domeniul rutier, și anume regimul de taxare a accesului și schema de disponibilitate.

1. Introducere

În continuare vom prezenta acele cerințe, așteptări și dorințe privind cadrul legal/politic cu privire la proiectele implementate ca și parteneriate public-private („PPP-uri”), pe care investitorul privat și instituțiile financiare (inclusiv instituții multinaționale de tipul BERD și BEI) le au de obicei față de un concedent pentru a asigura dezvoltarea și implementarea cu succes a anumitor proiecte. PPP-ul este o formă de cooperare public-privată pe termen lung prin care concesionarul își asumă anumite

How to make Public-Private Partnerships to a Success Factor
- A Practitioner's View -

Guido Retter
General Manager
S.C. RETTER Projectmanagement S.R.L.

Abstract:

The following Article shall reflect the position of an industrial company in respect of PPP projects.

After a short introduction into the concept and characteristics of PPP projects and an outline of the benefits of such concept, emphasizing in particular the off-balance sheet treatment, this article explains what from a practitioner's view are the key factors which render a PPP project successful: (i) a sound and reliable legal and contractual framework, (ii) political support from the whole political spectrum as well as the establishment of a competent team on the part of the public sector and (iii) a fair and just risk allocation which transfers the risk to that party which is best able to manage it.

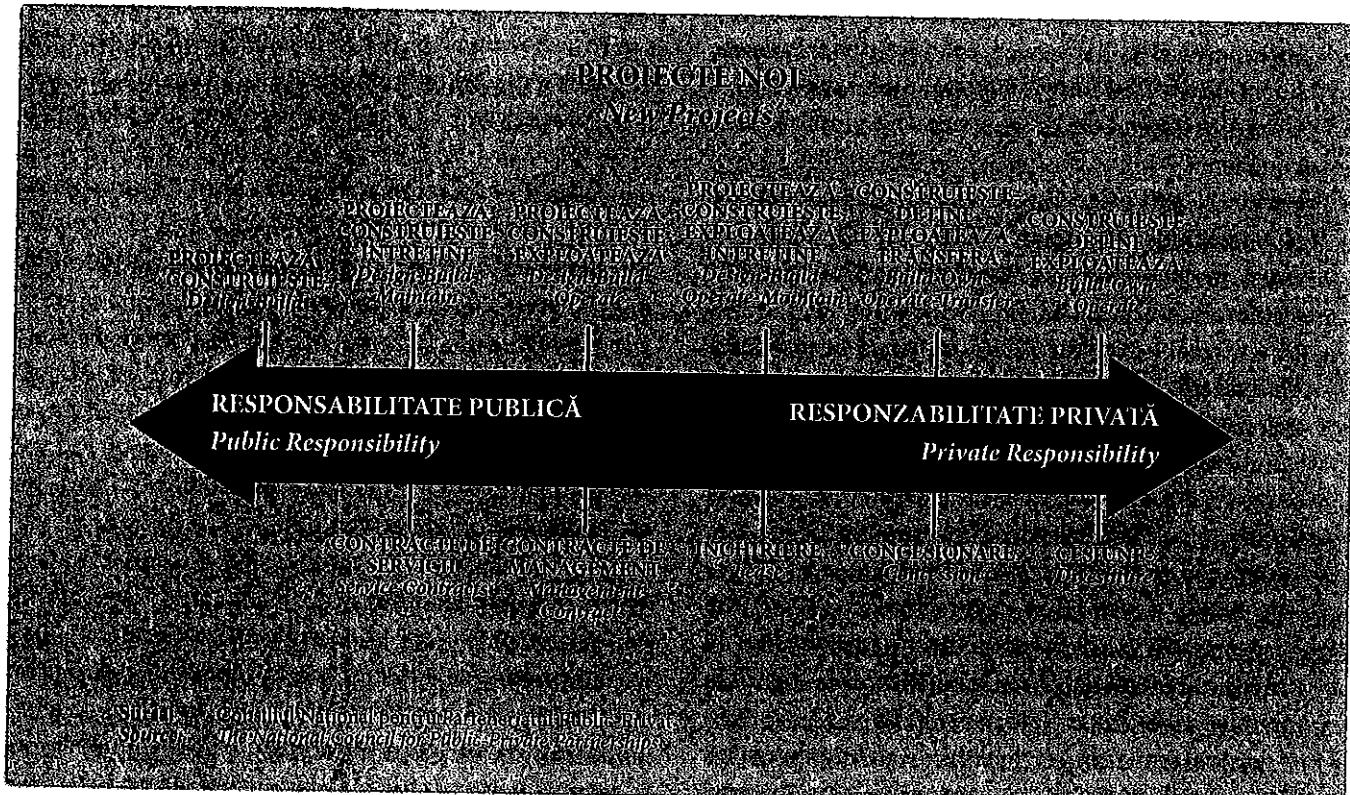
The last chapter gives an overview of the two different payment mechanisms of road PPPs, namely the tolling regime and the availability scheme.

1. Introduction

The following shall outline those requirements, expectations and wishes to the legal/political framework in connection with projects implemented as public-private partnerships (“PPPs”), which the private investor and the financial institutes (incl. the multinational institutions s.a. EBRD and EIB) usually have towards a Grantor, in order to cause for a successful development and implementation of particular projects. PPP is a form of public-private long term cooperation, whereby the Concessionaire undertakes certain Grant-

obligații ale concedentului, iar riscurile sunt distribuite în mod eficient între părți. Ca beneficiu, concesionarul primește dreptul de a utiliza infrastructura respectivă. Tabelul următor prezintă diferențele concepte și nivelul corespunzător de responsabilități/riscuri asumate.

or's duties and the risks are efficiently shared along the parties. As a remuneration, the Concessionaire receives the right to utilize the given infrastructure. The following table shall show the different concepts and the related level of assumed responsibilities/risks.



Deși PPP-urile ar trebui să se axeze în principal pe promovarea eficienței în serviciile publice prin distribuția risurilor și prin valorificarea experienței acumulate în sectorul privat, ele pot, de asemenea reduce presiunea imediată exercitată asupra finanțelor publice prin asigurarea unei surse suplimentare de capital. În schimb, participarea sectorului public la un proiect poate oferi garanții importante pentru investitorii privați, în special stabilitatea fluxurilor de tranzacție pe termen lung din finanțe publice, putând include într-un proiect și importante beneficii sociale și de mediu.

Structurile PPP au în vedere rezultatul final. În loc să indice concesionarului cum ar trebui să execute o anumită lucrare, contractele respective cer din partea concesionarului caracteristici predefinite și impun anumite standarde de calitate. Calitatea specificațiilor privind rezultatul final dintr-un proiect PPP este extrem de importantă și acestea duc la, și sunt transformate în, standardele de disponibilitate

Whilst the principal focus of PPPs should be on promoting efficiency in public services through risk sharing and taking advantage of private sector expertise, they can also relieve the immediate pressure on public finances by providing an additional source of capital. In turn, public sector participation in a project may offer important safeguards for private investors, in particular the stability of long term cash-flows from public finances, and can incorporate important social or environmental benefits into a project.

PPP structures are output based. Rather than prescribing the Concessionaire how he should execute a certain work, the respective contracts require from the Concessionaire pre-defined features and quality standards. The quality of the output specifications of a PPP project is extremely important and these lead to and are transformed into the availability standards and the performance standards that the Concessionaire

și standardele de performanță pe care concesionarul trebuie să le îndeplinească în orice moment pe toată durata contractului (pentru mai multe detalii, consultați Art. 6). Alte atributii specifice ale unei structuri de PPP pot fi și următoarele:

- **Internaționale**, deoarece ele implică adesea finanțatori și/sau împrumutători internaționali;
- **Complexitate**, deoarece necesită numeroase contracte;
- Proiectul PPP este **implementat de o societate tip „vehicul financiar” („SPV”)**, deținută de finanțatori privați cu o posibilă participare a sistemului public;
- Finanțarea se realizează prin intermediul **finanțării prin flux de numerar** unde împrumutătorii evaluează în primul rând veniturile generate de proiect atât ca sursă de rambursare cât și ca garanție pentru expunerea la risc, cu SPV ca și parte împrumutată, fără a se recurge la acționarii acelei SPV;
- Pe lângă finanțarea proiectului, SPV este responsabilă pentru **construirea, exploatarea și întreținerea („O&M”)** și **reabilitarea autostrăzii** pe întregul ciclu de viață al acesteia;
- **Angajamentul pe termen lung** al finanțatorilor, deoarece contractele de concesiune au în mod obișnuit o durată de 20 - 30 de ani (sau chiar mai lungă);
- **Transferul riscului** către partea cea mai în măsură să îl gestioneze.

Structurile de tip PPP au două obiective cheie:

- Proiectul trebuie să genereze „**un raport cost-beneficiu bun**” în comparație cu aceleași servicii achiziționate prin procedură de achiziție publică și
- Costurile trebuie să fie „**accesibile**” pentru plătitor (fie că este vorba de însăși utilizatorii și/sau de concedent).

Pentru a evalua raportul cost-beneficiu și accesibilitatea, concedentul ar trebui să creeze un instrument de evaluare, numit adesea „**Comparator al Sectorului Public**”, care reprezintă un deviz de costuri care ar cădea în sarcina concedentului pentru furnizarea acelorași servicii la același standard de performanță și pe aceeași perioadă de timp, care sunt solicitate și

must meet at all times over the contract period (for further details please see Art. 6). Other specific attributions of a PPP structure can be named as follows:

- **International**, as they often involve international sponsors and/or lenders;
- **Complexity**, as they require dozens of contracts;
- The PPP project is **implemented by a special purpose vehicle (“SPV”)**, owned by private sponsors with a possible participation of the public sector;
- Financing is done by means of **project finance funding** where the lenders look primarily to the revenues generated by the project both as the source of repayment and as security for the exposure, with the SPV as borrower and no recourse to the shareholders of that SPV;
- In addition to the project financing, the SPV is responsible for **construction, operation and maintenance (“O&M”)** and **rehabilitation** of the Motorway over the whole lifecycle;
- **Long term commitment** of the sponsors, as concession contracts have a usual duration of 20 - 30 years (or even longer);
- **Risk transfer** to the party who is best able to manage it.

There are two key objectives of PPP structures:

- The project has to deliver “**Value for Money**” in comparison with the same services procured under public procurement and
- Costs shall be “**affordable**” by the payer (whether by the users themselves and/ or the Grantor).

In order to evaluate Value for Money and Affordability, the Grantor should prepare as an evaluation tool, often referred to as a “**Public Sector Comparator**”, which is an estimate of the costs to the Grantor of providing the same services to meet the same performance standard over the same period of time as to be requested from the Concessionaire. In addition to the foregoing major

concesionarului. Pe lângă cele două obiective majore menționate anterior, mai există adesea un al treilea, și anume: înregistrarea PPP-ului în afara bilanțului concedentului.

Dată fiind că această problemă devine din ce în ce mai importantă cu urmarea dezvoltărilor macroeconomice recente, am dorit să prezentăm acest aspect mai în detaliu. Decizia de a înregistra respectivul activ în bilanțul concedentului sau în bilanțul concesionarului poate avea consecințe însemnante, din punct de vedere statistic, în ceea ce privește deficitul și datoria publică. Prevederile Tratatului de la Maastricht (Art. 104) sunt în vigoare din 1994 pentru Uniunea Europeană, iar din decembrie 1996 sistemul european de conturi naționale și regionale („ESA95”) constituie un cadru conceptual de referință cu caracter obligatoriu din punct de vedere legal pentru aceste date.

Că urmare a abordării metodologice adoptate de aceste cadre de reglementare, obiectivul înregistrării proiectului PPP în afara bilanțului concedentului poate fi realizat numai dacă au fost transferate concesionarului suficiente elemente de risc. În contextul cadrului legal menționat anterior, experții europeni în statistică au convenit că, pentru interpretarea evaluării riscului, liniile directoare ar trebui să se axeze pe trei categorii principale de risc:

- **Riscul de construcție** acoperă evenimente legate de starea inițială a activelor implicate, cum ar fi livrarea cu întârziere, neîndeplinirea anumitor standarde, costuri suplimentare însemnante, deficiențe tehnice și alte evenimente externe care ar putea duce la solicitări de despăgubiri din partea terților;
- **Riscul de disponibilitate** acoperă situații din timpul exploatarii activului, în care concesionarul este responsabil pentru performanța insuficientă care duce la un volum mai redus de servicii și/ sau la neîndeplinirea standardelor de calitate convenite prin contract. În practică, pentru a se asigura că riscul legat de disponibilitate a fost transferat concesionarului, contractul de PPP trebuie să prevadă penalități referitoare la performanță care să fie aplicate de drept în caz de neperformanță din partea concesionarului;

two objectives, there is often a third one, namely: move the PPP project off the Grantor's balance sheet.

Since this issue becomes more and more important due to the recent macroeconomic developments, we would like to elaborate on this in further detail. The decision whether to record the corresponding asset on the Grantor's balance sheet or on the Concessionaire's balance sheet may have, from the statistical point of view, significant consequences for the public deficit and debt. The regulations of the Maastricht Treaty (Art. 104) are in force since 1994 for the European Union, and from December 1996 the European system of national and regional accounts ("ESA95") is a legally binding conceptual reference framework for these data.

As a result of the methodological approach followed by these regulatory frames, the objective to move the PPP project off the Grantor's balance sheet can only be achieved if certain sufficient risk items have been shifted to the Concessionaire. In context of the above-mentioned legal framework it has been agreed among European statistical experts that, for the interpretation of risk assessment, the guidance should focus on three main risk categories:

- **Construction risk** covering events related to the initial state of the assets involved, such as late delivery, not fulfilling certain specified standards, significant additional costs, technical deficiency and other external events resulting in potential compensation claims of third parties;
- **Availability risk** covering situations during the operation of the asset, wherein the Concessionaire's responsibility is called upon due to insufficient performance, resulting in a lower volume of services and/or non fulfilment of contractually agreed quality standards. Practically, in order to ensure the availability risk has been shifted to the Concessionaire, the PPP agreement shall provide performance related penalties to be automatically applied in case of non-performance of the Concessionaire;

- **Riscul legat de cerere** acoperă variabilitatea cererii pentru anumite servicii cum ar fi volumul de trafic, nivelul evacuării deșeurilor etc. În practică, un risc legat de cerere se produce atunci când o transformare a cererii nu poate fi legată direct de o performanță insuficientă din partea concesionarului, ci rezultă din alți factori precum tendințele pieței, ciclurile de afaceri etc. Cu toate acestea, o garanție privind un venit minim în favoarea concesionarului nu poate fi considerată ca fiind decisivă pentru atribuirea riscului respectiv.

În conformitate cu reglementările sus-menționate, în special ESA95, activele implicate în PPP-uri sunt considerate a fi în afara bilanțului pentru concedent atunci când riscul legat de construcție și fie riscul de disponibilitate sau riscul legat de cerere sunt transferate concesionarului. Cu toate acestea, potrivit ultimului Manual al Eurostat privind Deficitul și Datoria Guvernului (MGDD) din 2010 și cu trimisire la opiniile Eurostat asupra cazurilor portugheze ale contractului pe termen lung (SCUTS) din 8 mai 2011, Eurostat distinge între două tipuri de servicii ale concedentului, și anume acelea care sunt (i) gratuite pentru utilizatorii finali și (ii) acelea care presupun o taxă pentru utilizator.

Dacă finanțatorul dorește să transfere riscurile aferente concesionarului și să nu înregistreze activul aferent în bilanțul său, el trebuie să transfere atât riscul legat de disponibilitate cât și cel legat de construcție în primul caz și riscul legat de cerere și cel legat de construcție în cel de-al doilea caz.¹

2. Avantaje

Dacă implementarea se face în mod profesionist, există o serie de avantaje financiare și nefinanciare pentru concedent prin implementarea de proiecte PPP în infrastructură, care duc la un rezultat îmbunătățit al proiectului:

- **Reducerea semnificativă a riscului** prin transferul către partea cea mai în măsură să îl

1. „Noile reguli ale Eurostat privind contractele care finanțează cea mai mare parte a plășilor de disponibilitate utilizând taxele de acces colectate de către sau în numele statului”. EPEC, septembrie 2011.

- **Demand risk covering the variability of demand** for certain services, such as traffic volume, level of waste disposal etc. Practically a demand risk occurs when a shift in demand cannot directly be linked to an insufficient performance of Concessionaire, but results from other factors such as market trends, business cycles etc. However, a minimum revenue guarantee normally provided to the Concessionaire cannot be seen as decisive for the assignment of that risk.

In accordance with the above-mentioned regulations, especially ESA95, the assets involved in PPPs are deemed off balance sheet for the Grantor when the construction risk and either the availability or demand risk are shifted to the Concessionaire. Nevertheless, according to the latest Eurostat Manual on Government Deficit and Debt (MGDD), European Union 2010, and with reference to the Eurostat's views on Portuguese cases of long term contract (SCUTS) of May 8, 2011, Eurostat differentiates between two types of Grantor services, namely those that are (i) free of charge to the end users and (ii) those that carry a user charge.

If the Grantor wants to pass the related risks to the Concessionaire and not to record the related asset on its balance sheet, it has to pass on both the availability and construction risk in the first case and the demand and construction risk in the second.¹

2. Advantages

Professionally implemented, there are a number of financial as well as non-financial advantages for the Grantor in implementing PPP infrastructure projects, which result in an enhanced delivery of the project:

- **Significant risk reduction through risk transfer to the party best able to manage.** Usually, the

1. “New Eurostat rules on contracts that fund the major part of availability payments using tolls collected by or on behalf of the government”. EPEC, September 2011.

gestioneze. De obicei, concesionarul își asumă următoarele riscuri (*consultați și „Matricea de risc” din capitolul 5.1 al prezentului articol*):

- Riscul legat de proiectare, construcție și finalizare;
- Riscul legat de cantitate;
- Riscul legat de preț;
- Riscul legat de planificarea de detaliu;
- Riscul legat de întreținere și durata de viață;
- Riscul de exploatare;
- Riscul de management;
- Riscul de asigurare;
- Riscul de finanțare.

Livrarea accelerată

Activul și serviciile aferente acestuia sunt disponibile mai devreme decât în structurile tradiționale de achiziții, adică utilizatorul infrastructurii respective se poate bucura mai devreme de beneficiile acesteia. Două aspecte fac posibil acest lucru:

- Proiectele PPP sunt livrate **mai repede** decât proiectele de achiziții publice și
- Programele de investiții (inclusiv PPP-urile) sunt **implementate mai devreme** datorită implicării și angajamentului finanțării private.

Abilitatea de a implementa un proiect PPP (și nume construcția și execuția) este **mai eficientă în punct de vedere al costului**. Deoarece contractele de concesiune obligă concesionarul să livreze nu numai la timp (a se vedea mai sus), ar și în limita bugetului, și orice depășiri de cost acceptate în mod specific de concedent, trebuie să fie asumate de concesionar;

Maximizarea **inovației** din partea sectorului privat privire la proiectare, construcție, întreținere și operație până la sfârșitul ciclului de viață crește satisfacția utilizatorului;

Neficii pentru contribuabili:

Furnizarea de servicii publice mai eficiente și mai fiabile care pot fi furnizate la un cost mai redus;

Concessionaire assumes the following risks (*please confer also to the “Risk Matrix” in Clause 5.1 of the present article*):

- Design, construction and completion risk;
- Quantity risk;
- Price risk;
- Detailed planning risk;
- Maintenance and life cycle risk;
- Operating risk;
- Management risk;
- Insurance risk;
- Financing risk.

• Accelerated Delivery

The asset and related services are available earlier than under traditional procurement structures, i.e. the user of the given infrastructure can enjoy its benefits earlier. This is due to two aspects:

- PPP projects are delivered **more quickly** than public procurement projects and
- Investment programs (including PPPs) are **implemented earlier** due to the involvement and commitment of private finance.
- The ability to implement a PPP project (i.e. construction and execution) **more cost efficient**. As concession agreements require the Concessionaire to deliver not only on time (see above) but also on budget, any cost overruns not specifically borne by the Grantor, have to be assumed by the Concessionaire;
- Maximisation of private sector's **innovation** related to design, construction, technology, maintenance and life cycle replacement and operations maximizes **user satisfaction**;
- **Tax payers' benefits:**
- **Delivery of a more efficient and reliable public services can be provided at a lower cost;**

- Concedentul rămâne proprietarul facilității de proiect;
- Venituri însemnate, acolo unde este cazul, pe întreaga perioadă a proiectului, din:
 1. Taxe de concesionare sau închiriere a terenului;
 2. Venituri din impozitare;
 3. Sistem de distribuție a profitului;
- Reducerea costului de transport precum și avantajele legate de timpul câștigat.
- **Dezvoltarea economică** a regiunii adiacente autostrăzii prin creșterea atraktivității pentru investitori;
- **Dezvoltarea semnificativă a piețelor financiare interne**, atrăgând astfel mai multe investiții străine directe prin aşa-numitul efect de „far”;
- **Îmbunătățirea calității activului de infrastructură** prin întreținerea regulată și reparatie/inlocuire pe durata de viață de către concesionar;
- **Sprjinul băncilor finanțatoare** pentru a se asigura că proiectul este implementat și exploatat cu succes iar cheltuielile de rambursare sunt făcute la zi;
- Date fiind cerințele de restituire stricte, concedentul primește autostrada înapoi după finalizarea duratei concesiunii într-un statut de funcționalitate;
- The Grantor remains owner of project facility;
- Significant revenues, where applicable, throughout the project period from:
 1. Concession Fees or rent of land;
 2. Tax revenues;
 3. Profit sharing system;
- Reduction of cost of transportation, as well as value-of-time advantages.
- **Economic development of the region adjacent to the Motorway through raise of attractiveness for investors;**
- **Substantial development of the domestic financial markets**, thus inciting further direct foreign investments via the so-called “light-house” effect;
- **Improvement of infrastructure asset quality** due to regular maintenance and life cycle responsibility/replacement by the Concessionaire;
- **Support of the lending banks** to ensure that the project is implemented and operated successfully and the debt service is fully kept up to date;
- Due to the strict hand-back requirements, the Grantor receives the Motorway back after the term of the concession in an “as-new” status;

3. Cadrul legal și contractual de bază

Pentru implementarea cu succes a unui proiect de PPP în infrastructură într-o anumită țară, este necesar să se asigure că acolo există legislație în sprijinul acestuia (adesea denumită „legi specifice”).

Lista următoare va oferi o scurtă prezentare generală a cerințelor legale de bază necesare pentru un proiect de PPP în infrastructură:

- Legea relevantă privind concesiunea și/sau PPP-ul trebuie să fie solidă, dar suficient de **flexibilă** pentru a fi în măsură să asigure cadrele individuale în baza cărora pot fi implementate proiecte individuale;

3. Basic Legal and Contractual Framework

To successfully implement a PPP infrastructure programme in a given country, it is necessary to ensure that there is supportive legislation (often referred to as “enabling laws”).

The following list shall give a brief overview of basic legal requirements necessary for a PPP infrastructure programme:

- The relevant concession law and/or PPP law shall be solid, yet **flexible** enough, so that it is able to provide for individual frameworks under which individual projects can be implemented;

- În conformitate cu codurile relevante (Civil, Administrativ, etc.), concedentul va avea **dreptul legal** de a închela contractul de PPP;
- Persoana care semnează în numele concedentului să fie **autorizată în mod corespunzător**;
- Toate permisurile, autorizațiile, licențele necesare pentru implementarea proiectului de PPP vor fi **obținute** pe o bază oportună și predictibilă de către concesionar;
- Investitorii privați vor avea posibilitatea de **înființa o societate comercială cu capital privat înregistrată pe plan local** pentru a acționa ca și „companie de proiect” (concesionar) pentru implementarea proiectului de PPP și pentru ca acei investitori privați să administreze activitățile respectivelor companii de proiect pentru a-și proteja interesele;
- În acestă privință, cadrul legal va permite implementarea de PPP-ură pe bază de finanțare **fără drept de recurs sau cu drept de recurs limitat**, adică în caz de neîndeplinire a obligațiilor de către compania de proiect, acționarii acesteia vor fi considerați răspunzători numai în cuantumul părților sociale deținute de aceștia;
- **Certitudinea proprietății asupra terenului** este esențială. Nu trebuie să existe constrângeri de natură juridică asupra abilității companiei de proiect de a utiliza în mod neîngrădit terenul care formează amplasamentul proiectului de parteneriat public-privat și de a putea construi activele necesare sub rezerva respectării de către compania de proiect a legislației naționale. Vor fi permise de asemenea construcția de drumuri de servitute pentru a se asigura furnizarea de utilități și pentru acces pe durata construcției și exploatarii;
- **Fiabilitatea cărții funciare regionale** de a certifica faptul că nu există grevări sau limitări de natură să afecteze abilitatea companiei de proiect de a utiliza amplasamentul în scopul furnizării serviciilor cerute;
- The Grantor shall have the **legal right** under the relevant codes (Civil, Administrative, etc.) to enter into the PPP contract;
- The signatory on behalf of the Grantor shall be **properly authorised**;
- All the necessary permits, authorities, licences to implement the PPP project shall be **obtainable** on a timely and predictable basis by the Concessionaire;
- It shall be possible for private investors to incorporate a **locally registered privately owned company** to act as the Project Company (Concessionaire) to implement the PPP project and for those private investors to manage the affairs of that Project Company to protect their interests;
- Related to this, the legal framework shall allow PPPs to be implemented **on a non-recourse or limited recourse basis**, i.e. the shareholders of the Project Company, in the event of default of the latter, shall be held liable only in the amount of its equity;
- **Certainty of land ownership is essential.** There shall be no legal constraints to the ability of the Project Company to have the unfettered use of the land forming the site of the public-private partnership project and to be able to construct the necessary assets subject to the Project Company obeying the laws of the country. Rights of way shall also be permitted for purposes of supplying utilities and for access during construction and operation;
- Reliability of the **regional land registry** to ascertain that there are no encumbrances or limitations affecting the ability of the Project Company to utilise the site for the purpose of providing the required services;

- Disponibilitatea **drumurilor de servitute** nerestricționate pe amplasament și pe terenul învecinat;
- Sub rezerva respectării tuturor normelor și reglementărilor aplicabile, nu vor exista alte constrângeri de natură legală care să împiedice compania de proiect să poată obține **autorizațiile** pentru a trece la construcție, pe amplasament;
- Sub rezerva respectării tuturor normelor și reglementărilor aplicabile, nu vor exista alte constrângeri de natură legală care să împiedice compania de proiect să exploateze proiectul în PPP;
- Dacă există **taxe de vânzare sau taxe pe valoare adăugată** aplicabile vânzării de bunuri și servicii, este esențial ca aceste taxe să fie recuperabile de către concesionar la momentul oportun, în caz contrar, multe proiecte în PPP nu vor fi rentabile din punct de vedere economic;
- **Proceduri acceptabile transparente de soluționare a litigiilor și aranjamente privind arbitrajul**, disponibile atât pentru investitori interni cât și externi;
- Permisibilitatea unor factori externi specializați în ceea ce privește posibilitatea de a îndeplini toate obligațiile referitoare la cheltuielile de rambursare externă, dividende din străinătate și gestionarea plășilor. Nu ar trebui să existe nicio restricție de natură juridică asupra abilității investitorilor străini de a renunța la investiția lor în capitalul social al companiei de proiect la prețurile pieței și de a scoate beneficiile obținute din țara respectivă;
- Este necesară existența unui **cadru de reglementare eficient** pentru proiectele de PPP, care să prevadă faptul că nu există un monopol, că toți beneficiarii sunt protejați și că investitorii pot obține o rentabilitate corectă pentru risurile pe care și le asumă;
- Este de asemenea esențială **stabilirea unei proceduri de licitație adevărate**, în special regulile privind negocierile și evaluarea ofertelor trebuie să fie suficient de transparente și de obiective pentru a respecta principiile identificate de instituții • Availability of **unfettered Rights of Way** over the facility and neighbouring land;
- Subject to complying with all applicable rules and regulations, there shall be no other legal constraints to the Project Company being able to obtain **permits** to proceed with the construction on the site;
- Subject to complying with all the applicable rules and regulations, there shall be no legal constraint to the Project Company operating the PPP project;
- If there are any **Sales Taxes or Value Added Taxes** applicable to sales of goods and services, it is essential that these taxes are recoverable by the Concessionaire in a timely fashion, otherwise, many PPP projects will not be economic;
- **Acceptable transparent dispute resolution procedures and arbitration arrangements**, available for both domestic and international investors;
- Availability of **sufficient foreign exchange** to meet all foreign debt service obligations, foreign dividend and management payments. There shall be no legal restriction of the ability of foreign investors to dispose of their equity investment in the Project Company at market prices and remit the proceeds out of the relevant country;
- It is essential to have an **effective regulatory framework** for PPP projects, to ensure that there is no monopoly exploitation, that consumers are protected and that the investors are able to earn a fair return for the risks that they are taking;
- It is also essential to set up a **proper tender procedure**, in particular rules related to negotiations and evaluation of the offers have to be sufficiently transparent and objective in order to comply with the principles identified by multilateral in-

finanțare precum Banca Europeană de Investiții (BEI), Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BERD) și Banca Mondială (BM);

- Trebuie să fie luate în considerare în mod corespunzător costurile de dezvoltare și drepturile de protejare a proprietății intelectuale ale finanțatorilor privat;
- Dat fiind că în mod inevitabil vor exista probleme legate de mediu care rezultă din proiectele de PPP, este esențial să se clarifice cerințele prevăzute de legislația de mediu și nevoia de evaluări ale impactului asupra mediului;
- Pentru a atrage finanțatori, cadrul legal și de reglementare trebuie să cuprindă standardele identificate de **Principiile Equator**² care au devenit standardul de facto pentru bănci și investitori cu privire la evaluarea proiectelor majore de dezvoltare din întreaga lume;
- La nivel contractual și pentru a asigura bancabilitatea proiectului, trebuie să fie luate în considerare în mod corespunzător nevoile și cerințele legitime ale finanțatorilor, care vor include în special:
 - Finanțatorii ar trebui să aibă posibilitatea de a implementa un acord direct între ei și concedent, care să le guverneze interesele în materie de garanții, inclusiv capacitatea de cedare a contractului și care să permită finanțatorilor să-și exerseze „drepturile de a interveni” în cazul problemelor survenite în executarea contractului de către concesionar, precum și angajamentele concedentului cu privire la faptul că nu va avea loc nicio exproprie;
 - Finanțatorii ar trebui să aibă posibilitatea de a ceda și transfera activele din proiecte pentru a asigura suficiente instrumente de garanție pentru a proteja interesul băncilor finanțatoare în proiect (drepturi de gaj și de cedare, ipotecă, etc.);

2. pentru mai multe informații vizitați <http://www.equator-principles.com/>

stitutions, such as the European Investment Bank (EIB), the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) and the World Bank (WB);

- Due consideration shall be given to the development costs and protection of intellectual property rights of the private sponsors;
- As there will inevitably be environmental issues that arise with PPP projects, it is essential to clarify the requirements under the environmental law and the need for Environmental Impact Assessments;
- Related to the latter and in order to attract lenders, the legal and regulatory framework has to come up with the standards identified by the **Equator Principles**² which have become the de facto standard for banks and investors on how to assess major development projects around the world;
- On a contractual level and in order to assure bankability of the project, legitimate needs and requirements of the lenders shall be duly considered, which would include in particular:
 - Lenders shall have the ability to implement a Direct Agreement between the Grantor and themselves, governing their security interests, including the assignability of the contract, to enable the lenders to exercise “step in rights” in the event of problems arising in the performance of the contract by the Concessionaire, as well as Grantor commitments that no expropriation will take place;
 - Lenders shall be granted the possibility to assign and transfer the projects assets to allow for sufficient security instruments in order to safeguard the lenders interest in the project (pledge and assignment rights, mortgages, etc.);

2. for more information see <http://www.equator-principles.com/>

- În cazul unei încetări înainte de termen a contractului de concesiune, indiferent de motiv, ar trebui să poată implementa un regim adecvat privind încetarea contractului pentru a limita (într-o anumită măsură) expunerea la risc a finanțatorilor.
- In the event of early termination of the concession contract for whatever reason, an adequate termination regime shall be implemented to limit (to a certain extent) the risk exposure of the lenders.

4. Sprijinul politic

Un element-cheie pentru reușita proiectelor PPP îl constituie un **angajament clar și puternic** la nivelul spectrului politic pentru sprijinirea proiectului de la bun început (adică elaborarea de studii de fezabilitate și documente post-calificare) până la final (predarea amplasamentului la sfârșitul perioadei de concesiune). Datorită duratei uneori lungi a procesului de achiziție (în special când se aplică procedura dialogului competitiv), structura majoritatii din parlamente și, prin urmare, culoarea guvernului (adică a concedentului) se poate schimba între momentul în care un anumit proiect este anunțat și momentul în care se atribuie respectivul contract.

Sectorul privat este mult mai probabil să investească într-un proiect dacă este convins că proiectul nu este pus sub semnul întrebării după sau în cursul unei noi alegeri. În plus, experiența noastră trecută ne arată că în lipsa acestui **angajament și sprijin politic** pentru proiectele PPP, susținut de politici publice bine definite și recunoscute privind infrastructura (care să fie inclusiv conforme politicilor instituțiilor internaționale), este probabil ca proiectul să eșueze sau cel puțin să sufere dificultăți majore (de altfel evitabile).

Sprijinul pe care finanțatorii privați ar aprecia să-l primească include următoarele:

- Este esențial pentru concedent să înființeze o **Unitate centrală de PPP** care să fie punctul unic de contact pentru negocieri și control pentru implementarea unui program de PPP. Această echipă trebuie să includă reprezentanți din domeniul tehnic, legal, comercial și financiar;
- Concedentul va avea de asemenea o viziune clară și exactă asupra **obiectivelor** proiectelor respective

4. Political Support

A key element for the success of PPP projects is a **clear and strong commitment** along the political spectrum to support the project from the very beginning (i.e. development of the feasibility studies and the PQ-documents) until its end (handing over of the facility at the end of the concession period). Due to the sometimes long duration of the procurement process (in particular when applying the competitive dialogue), the composition of power in Parliaments and, as a consequence, Governments (Grantors) might change between the announcement of a given project and its award.

The private sector is much more likely to invest into a project if it has comfort that the project is not put at question after or in the course of a new election. In addition, our experience in the past shows that without such **political commitment and support** for the PPP project, backed by a well-defined and recognized infrastructure policy (being in line with the policy of multilateral institutions), the project is likely to fail or, at least, to suffer (otherwise avoidable) major difficulties.

The support which private project sponsors appreciate to be provided with includes the following:

- It is essential for the Grantor to set up a **central PPP Unit** as a single point of contact for negotiations and control for the implementation of a PPP programme. This team shall include technical, legal, commercial and financial representatives;
- The Grantor shall also have a clear and precise view on the **objectives** of given projects which

care va corespunde cu resursele disponibile. Ne confruntăm adesea cu o situație în care proiectele eșuau din cauza dimensiunii și a complexității lor și îndeobtă nici concedentul, nici sectorul finanțelor (închiderea pe plată) nici cadrul legal nu erau pregătiți pentru el.

- Pentru a demonstra încrederea necesară în viabilitatea unui anumit proiect, concedentul va genera o analiză „atotcuprinzătoare” corespunzătoare, inclusiv aspecte legate de studiul de trafic, din care ar trebui să reiasă faptul că proiectul este **feasible**¹⁹ en întreg, după care vor fi luate în considerare o serie de aspecte (tehnice, comerciale/finanțare și juridice). Astfel de studii de **feasibility** pot fi elaborate fie de concedent sau de investitori privați potențiali. În cel de-al doilea caz, trebuie să se ţină seama de concedent în ceea ce privește rambursarea costurilor de dezvoltare și garantarea proprietății intelectuale a acestui studiu elaborat sub formă privată;
- PPP-urile ar trebui să îlibă în vedere, în primul rând, **raportul cost-beneficiu** pe întreaga durată de viață a acestora și nu să fie considerate doar instrumente de finanțare pe termen scurt;
- Concedentul va numi și autoriza în mod corespunzător perioade suficiente de pregătire care sunt **impreserabile**, înjurătate și dornice să ia decizii;
- Practica demonstrează că implicarea timpurie a **consilierilor specialiști** (tehnic, finanțier, juridic) este un element-cheie pentru implementarea și execuția reușită a unui proiect PPP. Aceștia deținora sunt adesea multi-stratificate, și o agenție specială pe-a-l ajuta pe concedent și echipa acestuia la evaluarea propunerilor și în cadrul negocierilor aferente;
- Datorită implicării tuturor ministerelor relevante (adăpost transport/infrastructură, finanțe, justiție) este important că aceste ministere să stabilească o linie de comunicare funcțională în această privință care să asigure o strategie coerentă;

shall correspond with available resources. We often experience a situation where projects fail due to its size and complexity and because neither the Grantor, nor the financial sector (liquidity on the market), nor the legal framework was ready for it;

- In order to demonstrate the necessary confidence of the viability of a given project, the Grantor shall generate a proper “all-encompassing” analysis, including aspects involving traffic policy, whose conclusion cites that the project is “feasible” as a whole, having adequately considered a variety of aspects (technical, commercial/ financial and legal). Such **Feasibility Studies** may be developed either by the Grantor or by potential private investors. In the latter case, due regard has to be taken by the Grantor on questions on reimbursement of development costs and securing the intellectual property with respect to such privately developed study;
- PPPs shall **focus on value for money** over the whole lifecycle rather than be seen as a short term financing tool;
- The Grantor shall appoint and duly entrust sufficiently skilled persons who are **empowered, encouraged and willing to take decisions**;
- Practice proves that the early involvement of **recognised advisors** (technical, financial, legal) is a key element for a successful implementation and execution of a PPP project. Their tasks are often multi-layered, with particular focus in assisting the Grantor and its team in evaluating proposals and the related negotiations;
- Due to the involvement of all relevant Ministries (i.e. transport/infrastructure, finance, justice) it is material that these Ministries establish a **functioning line of communication** on the subject matter in order to enable them to speak with one voice;

- Tot referitor la comunicare, este important să se mențină în permanență o **relație strânsă cu toți consultanții externi** (juridic, tehnic, comercial/financiar);
- Dat fiind rolul important al finanțatorilor într-o astfel de tranzacție, concedentul va fi pregătit și dornic să ia în considerare și să înțeleagă **cerințele finanțatorilor** pentru a asigura bancabilitatea tranzacției;
- Pentru a evita sau a **minimiza rezistența** utilizatorilor și pentru a spori gradul de conștientizare asupra beneficiului global al proiectului în chestiune, va fi adoptată o linie adecvată de comunicare cu societatea civilă.

5. Alocarea riscului

Este crucial ca toți participanții la dezvoltarea unui proiect să înțeleagă în mod clar importanța alocării riscului. Prințipiu pe care se bazează alocarea riscului într-un proiect PPP este transferul riscului către partea cea mai în măsură să gestioneze un astfel de risc, în modul cel mai potrivit. Multe proiecte eșuează deoarece concesionarul a trebuit să-și asume riscuri pe care, dată fiind natura lor, nu a fost în măsură să le gestioneze sau a reușit să le gestioneze cu costuri mult mai mari pentru concedent.

Ca o regulă generală, investitorii privați – dacă s-au angajat să livreze un adevărat raport cost-beneficiu pentru concedent – nu vor accepta niciun risc care este considerat a fi risc politic. Prin urmare, concedentul va fi obligat să păstreze toate felurile de **riscuri politice**. Concedentul ar trebui să-și asume următoarele riscuri:

- Riscul privind **obținerea autorizațiilor** (sub rezerva solicitării în mod corect și oportun a tuturor autorizațiilor relevante, concedentul se va asigura că autorizațiile sunt emise în conformitate cu un calendar stabilit în contractul de concesiune);
- Riscul privind **achiziționarea terenului** (concedentul va asigura accesul, livrarea la timp și va garanta utilizarea terenului unde se va construi autostrada);

- Also related to communication, it is important to always maintain a **close relationship with all external advisors** (legal, technical, commercial/financial);
- Given the material role of the lenders in such a transaction, the Grantor shall be prepared and willing to consider and understand the **requirements of the lenders** in order to ensure bankability of the transaction;
- In order to avoid or **minimize resistance from the public** and to raise awareness of the overall benefit of the relevant project, a proper line of communication to the public shall be adapted.

5. Risk Allocation

It is of crucial importance that all participants in the development of a project have a clear understanding of the importance of risk allocation. The underlying principle of the risk allocation in a PPP Project is the risk transfer to the party best able to manage such risk in the most optimised fashion. Many projects fail because the Concessionaire had to assume risks which, because of the nature of such risks, he was not able to manage or at a far higher cost than the Grantor.

As a general rule, private investors – if committed to delivering true value for money for the Grantor – will not accept any risks which are considered political risks. The Grantor, therefore, shall be required to retain all sorts of **political risks**. Examples where the Grantor shall retain risks are as follows:

- **Permit risk** (subject to proper and timely application for the relevant permits, the Grantor shall ensure that permits are issued in accordance with a timetable set up in the concession contract);
- **Land Acquisition risk** (the Grantor shall provide access, timely deliver and grant vacant enjoyment of the land being subject to the motorway);

- Riscul legat de **interferența publicului** (concedentul ar trebui să-și asume responsabilitatea pentru acțiunile autorităților publice care împiedică performanța concesionarului);
- Riscul legat de potențiale acțiuni protestatare (greve, revolte etc.);
- Riscul legat de **schimbările valutare** (cum ar fi caracterul neconvertibil și netransferabilitatea valutelor);
- **Arbitrajul Internațional** (în cazul investitorilor și al finanțatorilor străini);
- Riscul privind potențiale **defecte latente** (dacă proiectul PPP în chestiune implică reabilitarea unei infrastructuri existente, atunci concedentul își va asuma riscul legat de orice defecte latente cu privire la structura existentă. Acest risc poate fi asigurat în mod normal, dar costul primei de asigurare este de obicei foarte ridicat și ar putea face ca proiectul să devină neprofitabil).
- Risk related to **public interference** (Grantor shall assume responsibility for actions of public authorities which are detrimental to the Concessionaire's performance);
- **Protestors' action risk** (strikes, riots and alike);
- Risk related to **foreign exchange** (like the inconvertibility and non-transferability of foreign currencies);
- **International arbitration** (for international investors and lenders);
- **Latent defects risk** (if the PPP project in question involves the rehabilitation of existing infrastructure, then the Grantor shall retain any latent defects risk relating to the existing structure. This risk can normally be insured but the cost of the premium is usually very high and may render the project unprofitable).

Riscurile următoare sunt de obicei împărțite între concedent și concesionar:

- Riscul privind eventuale **schimbări legislative** (în principiu, riscul creșterilor de cost din cauza „schimbărilor generale ale legislației” care îl afectează pe toți este asumat de concesionar (cu anumite praguri și limite, în special în timpul perioadei de operare); totuși, riscurile legate de majorările de costuri ca urmare a unor modificări discriminatoare în legislație care afectează numai sectorul proiectului ar trebui asumate de concedent, în cazul în care nu au fost cunoscute de concesionar la momentul semnării contractului);
- Riscul legat de **Inflație** (riscul va fi partajat, dacă este posibil, folosindu-se un indice corespunzător cum ar fi un indice al prețului de retail, pentru a acoperi atât costurile legate de manoperă cât și costurile cu materialul. În funcție de circumstanțe, părțile la contractul de concesiune pot conveni asupra unei metode de indexare mai elaborate);
- **Changes in law risk** (in principle the risk of cost increases due to “general changes in law” that affect everyone are taken by the Concessionaire (with certain thresholds and caps, in particular during the operation period); however, risks related cost increases due to discriminatory changes in law which affect only the project sector are retained by the Grantor, unless known to the Concessionaire at the time of signing the contract);
- **Inflation risk** (the risk shall be shared, if possible, by using an appropriate index, such as a retail price index, to cover both labour and material costs. Depending on the given circumstances, the concession contract parties may wish to agree upon a more elaborate indexation method);

- Riscul legat de **piața de asigurare** (de obicei concesionarul este responsabil pentru asigurarea tuturor riscurilor care pot fi asigurate, astfel co-asigurând concedentul. Însă, dacă pentru anumite riscuri nu există acoperire prin asigurare sau dacă primele cresc la niveluri neeconomice, atunci trebuie să intervină concedentul, de obicei pe o bază de auto-asigurare (cunoscută de obicei sub numele de „asigurător ca ultimă soluție”), pentru a-și asuma riscul de asigurare pentru perioada în care piața asigurărilor nu funcționează. Odată ce piața asigurărilor își revine la normal sau la condiții aproape normale, riscul de asigurare va fi re-transferat concesionarului);
- Riscul de **forță majoră** (dacă apar circumstanțe care împiedică continuarea construcției sau continuarea furnizării serviciilor, pe o perioadă neîntreruptă necauzată de niciuna dintre părți, concesionaul va fi eliberat de toate obligațiile afectate de evenimentul respectiv. Va fi important să se facă distincția între catastrofe naturale (inundații și furtuni) și catastrofe provocate de om (terorism), pentru a conveni asupra unei structuri contractuale corect echilibrate și de asemenea acceptabile pentru finanțatorii proiectului);
- Riscul legat de eventuale **modificări de contract** (dacă o variantă inițiată de concedent mărește sfera de aplicare a contractului, concesionarului își va acorda o prelungire a termenului proiectului și va fi compensat în mod corespunzător. Dacă modificarea reduce sfera de aplicare a contractului, prețul contractului va fi ajustat în consecință);
- **Dreptul de a interveni** (în împrejurările în care concesionarul nu execută contractul în mod corespunzător și concedentul intenționează să rezilieze contractul, finanțatorii vor avea dreptul de a interveni și de a înlocui concesionarul pentru a preveni rezilierea contractului, având drept consecință faptul că întregul quantum al finanțării devine scadent imediat, ceea ce duce la eşecul proiectului. Aranjamentele referitoare la aceste drepturi de intervenție sunt adesea stabilite într-un „Acord Direct” încheiat între finanțatori și concedent, separat de contractul de concesiune și de acordurile adiacente acestuia);
- **Insurance market risk** (usually the Concessionaire is responsible for insuring all insurable risks, thereby co-insuring the Grantor. However, if for certain risks an insurance coverage is not available or the premiums increase to uneconomic levels, then the Grantor shall step in, usually on a self insuring basis (otherwise known as the “insurer of last resort”), to take the insurance risk for the period during which the insurance market is not functioning. Once the insurance market returns to normal or near normal conditions, the insurance risk shall be re-transferred to the Concessionaire);
- **Force majeure risk** (if circumstances arise where the construction cannot be continued, or services can no longer be provided, for a continuous period of time due to no fault of either party, the Concessionaire shall be relieved from all obligations affected by such event. It will further be important to distinguish between acts of God (for example, flooding and storms) and acts of man (for example, terrorism), in order to agree on a properly-balanced contractual structure also acceptable to project lenders);
- **Contract variations risk** (if a variation initiated by the Grantor increases the scope of the contract, then the Concessionaire shall be granted an extension of the project milestone and shall be compensated accordingly. If the variation reduces the scope of the contract, the contract price shall be adjusted accordingly);
- **Step in rights** (in circumstances where the Concessionaire does not perform properly and the Grantor intends to terminate the contract, the lenders shall have the right to step in and replace the Concessionaire to prevent the termination of the contract, with the consequence that the whole amount of financing becomes due immediately, which results in the failure of the project. The arrangements covering these step in rights are often set out in a “Direct Agreement” between lenders and the Grantor, separate from the concession contract and its supporting agreements);

- **Riscul de trafic** (într-un sistem de plată directă a taxei de acces, planul finanțier al concesionarului se bazează pe o previziune a traficului convenită cu conținutul). Dacă traficul este mai redus decât un anumit reper, conținutul va despăgubi concesionarul pentru pierderile rezultate din această scădere a traficului. În mod analog, dacă traficul crește în mod semnificativ, conținutul va participa la veniturile suplimentare. Într-o schemă privind disponibilitate, concesionarul suportă riscul legal de trafic numai în măsură în care costul de întreținere (în special aspectele majore de întreținere) variază odată cu volumul de trafic);
- **Proiectarea** depinde de reglementările legate de planificare dintr-o anumită țară. În mod normal, acolo unde există un proces care implică „proiectare preliminară” și „proiect de detaliu”, conținutul - în conceperea specificațiilor privind rezultatul final al proiectului și selectarea amplasamentului potrivit - elaborenă proiectul preliminar pentru amplasament. Odată ce a finalizat proiectarea de detaliu pentru proiect, concesionarul este responsabil pentru obținerea autorizațiilor de construcție finale;
- **Utilități neprevăzute** (de obicei concesionarul este responsabil pentru toate utilitățile până la o anumită limită finanțată, care au fost identificate împreună cu conținutul și enumerate în contractul de concesiune. Riscul legal de toate utilitățile suplimentare neprevăzute va fi asumat de conținut. Cu alte cuvinte, conținutul să va elimina el însuși utilitățile sau va permite despăgubirea imediată a concesionarului dacă cel din urmă primește instrucțiuni pentru îndepărțarea acestor utilități).

Matricea următoare indică un exemplu de riscuri posibile care evoluază pe durata de viață a contractului de concesiune de la elaborarea proiectului la fază de proiectare și construcție/execuție la fază de operare și întreținere.

Ideea acestei matrice este de a transfera aceste riscuri către partea care este cel mai în măsură să le gestioneze.

- **Traffic risk** (in a hard- or direct-toll payment system, the basis of the financial plan of the Concessionaire is a traffic forecast mutually agreed upon between the Grantor and the Concessionaire. Should the traffic fall below a specific benchmark, the Grantor shall compensate the Concessionaire for losses resulting from such a traffic shortfall. Likewise, should traffic increase significantly, the Grantor will participate in the additional revenues. In an availability scheme, the Concessionaire only bears traffic risk to the extent the cost of maintenance (in particular heavy maintenance) varies with the amount of traffic);
- **Design** depends on the planning regulations in the given country. Normally where there is a process involving “preliminary design” and a “detailed design”, the Grantor - in designing the project output specifications and selecting a suitable site - develops the preliminary design for the facility. The Concessionaire, once it has completed its detailed design for the project, is then responsible for obtaining the final construction permits);
- **Unforeseen utilities** (usually the Concessionaire is responsible for all utilities to a certain monetary extent, which have been identified jointly with the Grantor and listed in the concession contract. The risk for all unforeseeable additional utilities shall be taken by the Grantor. This means that the Grantor will either remove the utilities itself or afford immediate compensation to the Concessionaire if the latter is instructed to remove such utilities).

The following Matrix shows a sample of possible risks evolving during the lifetime of the concession contract from the development of the project over the design and construction/ execution phase to operation and maintenance.

The idea of this Matrix is to shift the respective risk to the party best to deal with it.

5.1. Riscuri generale (aplicabile în toate fazele ciclului de viață al proiectului)

Nr.	Titlul riscului	Sector public	Sector privat	Partajat	Descriere
1	Cerințe privind mediul înconjurător		✓		Concessionarul este responsabil pentru respectarea tuturor standardelor de mediu relevante.
2	Autorizații	✓		(✓)	Concessionarul va elabora documentația de aplicatie. Dată fiind aplicația corectă, concedentul va asigura emiterea autorizației până la datele stabilite în contractul de concesiune.
3	Asigurare		✓		Concessionarul va avea asigurarea adecvată care include de obicei toate activitățile de construcție, operare și întreținere, inclusiv subcontractanții (CAR-toate risurile referitoare la construcție).
4	Riscul referitor la piața asigurărilor			✓	In mod normal, concessionarul este responsabil pentru asigurarea tuturor risurilor ce pot fi asigurate; dacă pentru anumite risuri acoperirea prin asigurare nu este disponibilă sau dacă primele de asigurare cresc până la nivelul neeconomic, atunci concedentul trebuie să intervină, de obicei printr-o auto-asigurare (cunoscută sub numele de „asigurare ca ultimă soluție”) pentru a preluă riscul de asigurare pe perioada în care piața de asigurări nu este funcțională. După revenirea la normal a pieței de asigurări, riscul de asigurare va fi retransfărat concessionarului.
4	Forță majoră de natură politică și interferență a municipali-tății/statului (necuvenită)	✓			In cazul unei acțiuni a unei autorități publice cu efect advers asupra proiectului, concessionarul nu va fi considerat responsabil și va avea dreptul de a rezilia contractul.
5	Reclamații ale terților/ acțiuni de protest/ greve		✓		Reclamațiile terților legate direct de lucrările de construcție (ex. zgromot, praf, etc.) și greve ale angajaților concessionarului vor fi responsabilitatea concessionarului.
6	Reclamații făcute ca urmare a pierderii de valoare/ acțiuni de protest/greve	✓			Reclamațiile făcute de proprietari solicitând despăgubiri pentru pierderi ale valorii proprietății, precum și protestele împotriva proiectului în sine și grevele generale sunt responsabilitatea concedentului.
7	Forță majoră (naturală)			✓	Calamitățile naturale vor fi acoperite prin asigurarea încheiată de concessionar. Despăgubirile care depășesc suma acoperită prin asigurare vor fi acoperite de concedent.

5.1. General Risks (applying throughout all phases of the Project Life Cycle)

No.	Risk Heading	Public Sector	Private Sector	Shared	Description
1	Environmental requirements		✓		The Concessionaire is responsible for abiding all relevant environmental standards.
2	Permits	✓		(✓)	The Concessionaire shall prepare the documentation for the application. Given the proper application, the Grantor shall ensure the issuance of the permit by the dates set out in the Concession Contract.
3	Insurance		✓		The Concessionaire shall have adequate insurance cover, which normally includes the whole construction and O&M activities including subcontractors (CAR-Construction All Risk).
4	Insurance market risk			✓	Normally the Concessionaire is responsible for insuring all insurable risks; if for certain risks insurance coverage is not available or the premiums increase to uneconomic levels, then the Grantor shall step in, usually on a self insuring basis (otherwise known as the “insurer of last resort”) to take the insurance risk for the period during which the insurance market is not functioning. Once, the insurance market returns to normal or near normal conditions, insurance risk shall be retransferred to the Concessionaire.
4	Political Force Majeure and City/ State Interference (undue)		✓		In case of an action by a public authority having adverse effect on the project the Concessionaire shall be held harmless and shall have the right to terminate the contract.
5	Third Party Claims/ Protestor Action/ Strikes		✓		Third party complaints linked directly to the construction works (e.g. on noise, dusk, etc.) and strikes of the Concessionaire's employees shall be the responsibility of the Concessionaire.
6	Claims made due to loss in value/ Protestor Action/ Strikes	✓			Claims made by owners demanding compensation due to loss in property value, as well as protests against the project itself and general strikes shall be the responsibility of the Grantor.
7	Force Majeure (natural)			✓	Natural force majeure shall be covered by the insurance of the Concessionaire. Damages exceeding such cover shall be compensated by the Grantor.

Nr.	Titlu riscului	Sector public	Sector privat	Partajat	Descriere
8	Modificare nediscriminatorie a legislației		✓		Orice modificare legislativă având un efect general (nu limitat la proiectul în sine) va fi responsabilitatea concesionarului.
9	Modificare discriminatorie a legislației	✓			Orice efect cauzat de o modificare legislativă care este discriminatorie față de proiect va fi suportat de concedent.
10	Sub-contractatori		✓		Pe întreaga perioadă a concesiunii, concesionarul își va asuma întreaga răspundere pentru subcontractanții săi.

No.	Risk Heading	Public Sector	Private Sector	Shared	Description
8	Non-discriminatory change in law			✓	Any change in law having a general effect (not confined to the project itself) shall be the responsibility of the Concessionaire.
9	Discriminatory change in law		✓		Any effect caused by a change in law being discriminatory against the project shall be borne by the Grantor.
10	Sub-contractors			✓	During the whole period of the concession, the Concessionaire shall assume full responsibility for its subcontractors.

5.2. Riscuri în faza de proiectare

Nr.	Titlu riscului	Sector public	Sector privat	Partajat	Descriere
1	Pregătirea și realizarea proiectării		✓		Concesionarul va fi responsabil pentru elaborarea, costurile și timpul necesar proiectării.
2	Modificare a proiectării cerută/ impusă de concedent	✓			Orice modificare în proiectare cerută de concedent sau de orice altă autoritate publică va fi compensată de concedent.
3	Modificare a proiectării cerută/ impusă de concesionar		✓		În mod analog, concesionarul va suporta toate costurile modificării solicitate de acesta.
4	Respectarea prevederilor și a autorizațiilor relevante		✓		Concesionarul face o proiectare conformă cu toate prevederile și autorizațiile relevante.

5.2. Design Phase Risks

No.	Risk Heading	Public Sector	Private Sector	Shared	Description
1	Preparation of Design and As-built Design			✓	The Concessionaire shall be responsible for the development, costs and timing of the design.
2	Change in Design required/ requested by the Grantor		✓		Any change in the design requested by the Grantor or any other public authority shall be compensated by the Grantor.
3	Change in Design required/ requested by Concessionnaire			✓	Accordingly, the Concessionaire shall bear all costs due to changes requested by it.
4	Compliance with relevant provisions and permits			✓	The Concessionaire issues a Design complying with all relevant provisions and permits.

5.3. Riscuri în faza de construcție și execuție

Nr.	Titlu riscului	Sector public	Sector privat	Partajat	Descriere
1	Achiziționarea terenului/ utilizarea terenului liber, mutarea utilităților	✓			Concedentul va asigura accesul, livrarea la timp și utilizarea neîngrijită a terenului pe care se va realiza proiectul.
2	Riscul de cantitate		✓		În general, concesionarul nu va avea dreptul de a reclama o majorare a costurilor ca urmare a unui calcul eronat al cantităților, dar se poate baza pe exactitatea documentelor furnizate de concedent.
3	Depășiri de cost/timp (nejustificate)		✓	(✓)	Doar în cazul unei depășiri nejustificate de cost/timp (din cauza riscurilor care sunt responsabilitatea concedentului), concesionarul va avea dreptul de a solicita costuri suplimentare.

5.3. Construction and Execution Phase Risks

No.	Risk Heading	Public Sector	Private Sector	Shared	Description
1	Land Acquisition/ Väcant Enjoyment, utility relocation		✓		The Grantor shall provide access, timely delivery and undisturbed use of the land subject of the project.
2	Quantity risk			✓	Generally, the Concessionaire shall not be entitled to claim for an increase of costs due to a miscalculation of the quantities, but may be able to rely on the accuracy of documents provided to it by the Grantor.
3	Cost/Time overrun (unjustified)			(✓)	Only in case of unjustified cost/time overrun (due to risks under the responsibility of the Grantor) the Concessionaire shall be entitled to claim for additional costs.

Nr.	Titlu riscului	Sector public	Sector privat	Partajat	Descriere
4	Managementul general al proiectului (inclusiv și contractořii)		✓		Concessionarul va fi responsabil pentru executarea corespunzătoare a proiectului precum și pentru toți subcontractanții.
5	Condiții neprevăzute privind terenul/amplasamentul (teren contaminat)	✓	(✓)		Concessionarul va fi obligat să examineze în mod corespunzător condițiile terenului înainte de începerea construcției. Efectele cauzate de condiții neprevăzute, neașteptate ale terenului vor fi suportate de concedent.
6	Aspecte neprevăzute legate de cercetarea arheologică	✓			În cazul unor descoperiri arheologice, orice efecte adverse legate de timp/costuri vor fi suportate de concedent.
7	Utilități publice/ private			✓	Părțile vor întocmi o listă a utilităților. Orice efecte cauzate de utilități care nu se regăsesc pe această listă vor fi responsabilitatea concedentului.
8	Neconstruirea conform proiectării		✓		Concessionarul va executa lucrări care corespund proiectului.
9	Responsabilitatea pentru păstrarea siguranței și a securității pe amplasamente	✓			Concessionarul va asigura respectarea tuturor legilor și reglementărilor referitoare la siguranță și securitate.
10	Disponibilitatea materialelor vrac			✓	Concedentul se va asigura că concessionarul are acces la materiale în condiții de piață echitabile așa cum este detaliat în contractul de concesiune.

No.	Risk Heading	Public Sector	Private Sector	Shared	Description
4	Overall project management (including contractors)		✓		The Concessionaire shall be responsible for the due execution of the project, as well as for all subcontractors.
5	Unforeseen ground/site conditions (contaminated land)	✓	(✓)		The Concessionaire shall be obliged to diligently examine the ground conditions prior to the commencement of construction. Effects due to unforeseen, not expectable conditions of the ground shall be borne by the Grantor.
6	Unforeseen archaeological conditions	✓			In case of archaeological findings any adverse effects in terms of time/costs shall be borne by the Grantor.
7	Public/Private utilities			✓	The parties shall develop a list of utilities. Any effects caused by utilities not in such list shall be the responsibility of the Grantor.
8	Failure to build to design		✓		The Concessionaire shall issue works which correspond to the design.
9	Responsibility for maintaining on-site security and safety		✓		The Concessionaire shall ensure compliance with all laws and regulations related to security and safety.
10	Availability of bulk materials			✓	The Grantor shall ensure that the Concessionaire has access to raw materials under fair market conditions as detailed in the concession contract.

5.4. Riscuri în faza de operare și întreținere

Nr.	Titlu riscului	Sector public	Sector privat	Partajat	Descriere
1	Nefindeplinirea standardelor		✓		Concessionarul va asigura respectarea standardelor de performanță precum și a celor de sănătate și securitate așa cum sunt stabilite în contractul de concesiune.
2	Funcționalitatea echipamentului de operare		✓		Concessionarul se va asigura că echipamentul de taxare și orice alte echipamente sunt conforme standardelor funcționale relevante.
3	Reparații și întreținere a instalațiilor care afectează disponibilitatea		✓		Concessionarul va fi responsabil atât pentru întreținerea de rutină cât și pentru cea de amploare.
4	Defecți latente	✓	(✓)		Orice defect latent al lucrărilor va fi corectat pe cheltuiala concessionarului cu excepția riscurilor de defecți latenti legate de infrastructura existentă.
5	Gestionarea traficului și coordonarea cu operațiunile de salvare			✓	Părțile vor asigura funcționarea și coordonarea cu serviciile de poliție și de urgență.

5.4. Operation and Maintenance Phase Risks

No.	Risk Heading	Public Sector	Private Sector	Shared	Description
1	Failure to meet standards		✓		The Concessionaire shall ensure compliance with the performance as well as health and safety standards as set out in the concession contract.
2	Functionality of Fixed Operating Equipment		✓		The Concessionaire shall ensure that tolling and other equipment conforms to the relevant functional standards.
3	Repairs and maintenance of Facility affecting availability		✓		The Concessionaire shall be responsible for both, routine and heavy maintenance.
4	Latent Defects		✓	(✓)	Any latent defect of the works shall be rectified on the costs of the Concessionaire except for any latent defects risks relating to existing infrastructure.
5	Traffic management and coordination with rescue operations			✓	The parties shall ensure smooth operation and coordination with police and emergency services.

Nr.	Titlu riscului	Sector public	Sector privat	Partajat	Descriere
6	Estimare incorrectă a costurilor de întreținere			✓	Orice depășire de cost ca urmare a unui calcul eronat al costurilor de întreținere (pe baza prețurilor pieței spre exemplu pentru electricitate) va fi suportată de concesionar.
7	Riscul legat de trafic și schimbările de natură competitivă			✓	Contractul de concesiune identifică volumul de trafic așteptat care este baza modelului finanțier.
8	Drumuri de acces			✓	Referitor la riscul de trafic, concedentul va avea obligația de a întreține drumurile de acces în stare corespunzătoare.

No.	Risk Heading	Public Sector	Private Sector	Shared	Description
6	Incorrect estimation of maintenance costs			✓	Any cost overrun due to miscalculation of the maintenance costs (based on market prices, for example, electricity) shall be borne by the Concessionaire.
7	Traffic risk and competitive changes			✓	The concession contract identifies the expected traffic volume which is the basis for the financial model.
8	Feeder roads			✓	Linked to the traffic risk, the Grantor shall have the obligation to maintain feeder roads in an adequate status.

5.5. Riscuri de natură comercială/financiară

Nr.	Titlu riscului	Sector public	Sector privat	Partajat	Descriere
1	Dobândă / Inflație			✓	Dispozițiile relevante din contractul de concesiune vor asigura o partajare echitabilă a riscului legat de dobândă/inflație.
2	Convertibilitate/Disponibilitate/Transferabilitate și schimbările internaționale			✓	Concedentul se va asigura că în orice moment capitalul poate fi disponibil, convertit și transferat în altă țară.
3	Modificare a taxelor și a TVA/Modificare a taxelor vamale			✓	Numai o modificare cu efect advers pentru concesionar/intreprinderi similare va fi un risc pentru concedent.

5.5. Commercial/Financial Risks

No.	Risk Heading	Public Sector	Private Sector	Shared	Description
1	Interest / Inflation			✓	Relevant provisions in the concession contract will assure a fair sharing of the interest /inflation risk.
2	Convertibility/ Availability/ Transferability of Foreign Exchange		✓		The Grantor shall ensure that capital may at any time be available, converted and transferred to another country.
3	Tax and VAT change / Change in custom duties			✓	Only a change with an adverse effect for the Concessionaire/ similar enterprises (=discriminatory) shall be the risk of the Grantor.

5.6. Sfârșitul perioadei de concesiune

Nr.	Titlu riscului	Sector public	Sector privat	Partajat	Descriere
1	Cerințe de îndeplinire privind restituirea			✓	Concesionarul trebuie să restituie obiectivele în starea descrisă în contractul de concesiune.

5.6. End of Concession Period

No.	Risk Heading	Public Sector	Private Sector	Shared	Description
1	Hand back requirements to be satisfied			✓	The Concessionaire has to hand back the facilities in a status as described in the concession contract.

6. Schema privind taxele de acces versus disponibilitate

Pentru reușita unui proiect este esențial ca mecanismul de plată să fie structurat astfel încât să se potrivească respectivului proiect și riscurilor asociate acestuia. Dat fiind că sectorul public este adesea obligat să furnizeze servicii sau lucrări specifice, este de dorit ca însuși concesionarul să preia și să execute această obligație în mod satisfăcător și oportun. Mecanismele

6. Tolls vs. Availability Scheme

It is essential for a successful project that the payment mechanism will be structured in a way to suit the particular project and its associated risks. Since the public sector is often under a duty to provide particular services or works, it is eager to ensure that the Concessionaire discharges that duty satisfactorily and on time. Payment mechanisms are used to provide

de plată sunt folosite pentru a stimula concesionarul să respecte condițiile contractuale.

În cazul PPP-urilor din sectorul rutier se pot distinge, în principal, două situații:

1. Regim de taxare a accesului pe drum și
2. Regim de plăți de disponibilitate.

Pe baza experienței noastre și dată fiind situația economică nesigură, credem că un mecanism de plată bazat pe o taxă de disponibilitate este mai adekvat pentru a asigura implementarea cu succes a unui proiect de parteneriat public-privat.

1) Regimul de taxare a accesului

Regimul de taxare a accesului poate fi împărțit în funcție de următorii factori:

1. Dacă concesionarul strângă taxele de acces direct de la utilizator prin stații de taxare sau în mod electronic (taxă *hard*)
sau
2. Dacă taxele de drum sunt colectate de concedent (printr-o vignetă sau prin impozite) și trimise concesionarului (taxă *soft*).

În ambele cazuri, concesionarul s-ar confrunta cu o variabilitate a cererii pentru un anumit serviciu, indiferent de performanța acestuia. Cu alte cuvinte, **transferul riscului legat de cerere nu este legat direct de asigurarea unei calități adecvate a serviciilor, ci este mai degrabă rezultatul altor factori.**

Prin urmare, potrivit regimului de taxare *hard/soft* pentru accesul pe drum, concesionarul primește plăți legate de nivelul cererii, adică de numărul de utilizatori ai drumului.

Cu toate acestea, dat fiind că elementele specifice ale acestui risc legat de cerere nu sunt, sau sunt doar în mod limitat, gestionabile de către concesionar, în multe cazuri anumite niveluri de plăți sunt garantate prin garanții privind venitul minim sau garanții privind cererea minimă furnizate de concedent. Astfel de garanții nu constituie în sine un ajutor de stat și nici nu duc la o includere a proiectului în bilanțul

an incentive to the Concessionaire to comply with contractual requirements.

In road PPPs one can distinguish between the so called

1. Tolling regime and
2. Availability payments regime.

Based on our experience and given the unsecure economic situation, we believe that an Availability Fee based payment mechanism is more adequate to ensure successful implementation of a project.

1) Tolling Regime

The tolling regime can further be divided dependent on whether

1. The Concessionaire levies tolls directly from the user via tollbooths or electronically (*hard toll*) or
2. Tolls are collected from the Grantor (e.g. via a vignette or other kind of taxes *taxes*) and forwarded to the Concessionaire (*soft toll*).

In both cases, the Concessionaire would face the variability of demand for a particular service irrespective of its performance. In other words the **shift of demand risk is not directly linked to the provision of an adequate quality of the services, but is rather the result of other factors.**

Therefore, under the *hard/soft* toll regime the Concessionaire receives payments related to the level of demand, i.e. the number of road users.

However, due to the fact that particular elements of such demand risk are not, or only limited manageable for the Concessionaire, in many cases certain level of payments are guaranteed through minimum revenue guarantees or guarantees of minimum demand provided by the Grantor. Such guarantees do not per se constitute state aid or result in an on-balance sheet treatment of a project but need a case by case

firmei, dar necesită o analiză de la caz la caz pentru a căpăta certitudine.³ Date fiind relevanța mai mare în practică și gradul mai ridicat de complexitate, aspectele următoare vor oferi o imagine mai complexă asupra funcționării regimului de disponibilitate. De remarcat că în această privință poate fi aplicat și un concept mixt, adică o anumită valoare a venitului concesionarului se bazează pe traficul efectiv, iar restul ar fi generat pe baza performanței efective.

2) Schema de disponibilitate

În multe proiecte, plata este legată de factorul „disponibilitate”. Dacă mecanismul de plată este bazat pe disponibilitate liberă, concesionarul va avea dreptul de a primi plăți de la concedent sub forma unei plăți de disponibilitate. Cuantumul va fi stabilit în funcție de performanța proiectului și va rezulta din ajustări pozitive sau negative ale plății de disponibilitate de bază la ceea ce s-a convenit între concesionar și concedent în contractul de concesiune. Ajustările vor avea loc în caz de abatere de la nivelurile standard de performanță care vor fi stabilite de concesionar și concedent în conformitate cu documentația de licitație.

În general, abaterea de la nivelurile de performanță standard poate fi măsurată prin următoarele patru criterii:

1) Disponibilitate

În cazul unei disponibilități mai reduse, se vor face deduceri din quantumul plății de disponibilitate de bază acolo unde cauza acesteia este sub controlul sau influența concesionarului (ex. lucrări de întreținere, evacuarea resturilor, deszăpezire, alte închideri de drumuri cauzate de condiții meteo nefavorabile). Deduceri suplimentare se pot face din plata de disponibilitate de bază în caz de neîndeplinire, totală sau parțială, a cerințelor operaționale. Nivelul deducerilor pentru fiecare incident de indisponibilitate va fi în funcție de durata acesteia (zi/an), de lungimea drumului și numărul de benzi afectate.

3. Vezi de asemenea „Tratamentul Eurostat privind Parteneriatele Public-Private, Scopuri, Metodologie și Tendențe Recente”, EPEC, Oct. 2010.

analysis to gain certainty.³ Due to the higher relevance in practice and the higher degree of complexity, the following shall give some more insight in how availability regimes work. Please note in this respect that also a mixed concept can be applicable i.e. that a certain amount of revenue of the concessionaire is based on actual traffic, where the rest would be generated on the basis of the actual performance.

2) Availability Scheme

In many projects payment is linked to the factor "availability". If the payment mechanism is availability-fee based, the Concessionaire will be entitled to receive payments from the Grantor in the form of an availability payment. The amount will be determined by the performance of the project and shall result from positive or negative adjustments to the base Availability Payment to be agreed between the Concessionaire and the Grantor in the concession contract. The Adjustments shall occur in case of deviation from standard performance levels to be determined by the Concessionaire and the Grantor in accordance with the tender documentation.

In general, deviation from standard performance levels can be measured by the following four criteria:

1) Availability

In case of lower availability, deductions shall be made from the amount of the Base Availability Payment where its cause is within the control or influence of the Concessionaire (maintenance works, clearance of debris, snow, other road closures due to inclement weather conditions). Further deductions can be made from the Base Availability Payment in case of failure to meet, fully or partially, the operational requirements. The level of deductions for each incident of unavailability will be a function of its duration (day/year), the length of road and the number of lanes affected.

3. See also “Eurostat Treatment of Public-Private Partnerships, Purposes, Methodology and Recent Trends”, EPEC, Oct. 2010.

Există diferite evenimente care nu vor cauza o deducere deoarece nu pot fi controlate nici influențate de concesionar (forță majoră, evenimente legate de relief, accidente). Aceste evenimente vor fi clar definite și prevăzute în contractul de concesiune.

2) Siguranță

Factorii principali care vor afecta siguranța utilizatorilor proiectului sunt (a) calitatea proiectării și a construcției și (b) calitatea operării și întreținerii. Pentru a încuraja concesionarul să rezolve în mod corespunzător problemele legate de siguranță, fie i se va plăti un bonus pe lângă plata de disponibilitate de bază sau se vor deduce penalizări din aceasta, în funcție de nivelul de siguranță a proiectului.

3) Plăți pentru vehicule grele

Avarile cauzate carosabilului de vehiculele grele sunt mai mari decât cele cauzate de vehiculele ușoare. Lucrările majorare de întreținere a carosabilului este un factor calculat în funcție de numărul cumulat de vehicule grele care circulă pe drum. Prin urmare, mecanismul de plată ia adesea în considerare plăți suplimentare proporționale cu numărul de vehicule grele care folosesc proiectul, pe lângă taxa de disponibilitate de bază. Aceste plăți suplimentare se vor baza pe volumele de trafic efectiv, măsurate de concesionar și auditate și aprobată de concedent.

4) Indexarea

Concedentul își va asuma riscul legat de inflație. Prin urmare, plata de disponibilitate va fi indexată cu indice adecvat, care va include componente de cost relevante. Plata de disponibilitate ar putea fi împărțită într-o sumă exprimată în euro și o altă exprimată în moneda țării-gazdă.

Separarea plății de disponibilitate în elemente valutare indexate diferit permite stabilirea unui prag de protecție parțial pentru schimbul valutar prin care elementul de venituri în fiecare monedă să poată fi corelat cu costurile. De remarcat că

There are various events which shall not cause a deduction because they are out of the control or influence of the Concessionaire (Force Majeure, Relief Events, accidents). These events shall be clearly defined and stipulated in the concession contract.

2) Safety

The main factors which will affect project users' safety are (a) the quality of design and construction and (b) the quality of operation and maintenance. To encourage the Concessionaire to adequately address safety issues, either a bonus shall be paid in addition to, or penalties shall be deducted from, the Base Availability Payment depending on the level of project safety.

3) Payments for Heavy Vehicles

The damage caused to the pavement by heavy vehicles is greater than that by light vehicles. Major maintenance to the pavement is a factor of the cumulative number of heavy vehicles on the road. Hence, the payment mechanism often envisages additional payments proportional to the number of heavy vehicles using the project, in addition to the Base Availability Fee. Such bonus payments will be based on actual traffic volumes, measured by the Concessionaire and audited and approved by the Grantor.

4) Indexation

The Grantor shall assume inflation risk. Therefore, the Availability Payment shall be indexed to an appropriate index, which shall include relevant cost components. The Availability Payment might be divided into EUR and the currency of the host country.

The separation of the Availability Payment into different indexed currency elements allows the possibility for a partial foreign exchange hedge to be put into place whereby the element of revenues in each currency can be matched to the costs.

aceste nevoi de corelare nu sunt, și nu pot fi exacte, dar sunt astfel încât economia proiectului va rămâne nemodificată în mod substanțial prin variațiile rezonabile ale ratei de schimb și/sau ale ratelor inflației. Indexarea euro și a celeilalte monede va reflecta creșterea inflațională așteptată a costurilor în aceste monede.

7. Concluzie

Prezentarea de mai sus a cerințelor pentru asigurarea unei implementări de succes a unui proiect de parteneriat public-privat reprezintă opinia noastră personală și se bazează pe experiența noastră de piață și nu va fi interpretată în sensul unei liste obligatorii de condiții prin îndeplinirea cărora este asigurat succesul. Suntem pe deplin conștienți de faptul că aceasta reprezintă o „listă de dorințe” care, dacă sunt adresate concedentului, nu duc întotdeauna la o acceptare necondiționată.

Totuși, după cum s-a dovedit în practică, cu cât sunt mai aplicate aspecte din cele menționate mai sus, cu atât sunt mai mari şansele ca respectivul proiect să aducă beneficii tuturor părților implicate: concedentului, concesionarului, dar și societății civile, care reprezintă beneficiarul propriu-zis al lucrărilor efectuate.

Note that this matching needs not and can not be exact but is such that the project economics will be materially unchanged by reasonable variations in the exchange rate and / or inflation rates. The indexation of EUR and the other currency will reflect the expected inflationary growth of the costs in these currencies.

7. Conclusion

The above presentation of requirements to ensure a successful implementation of a ppp project represent our personal view and is based on our experience on the market and shall not be construed as a conclusive list of conditions the fulfilment of which guarantees success. We are further totally aware that it represents a “wish list” which, if addressed to the Grantor, does not always lead to an unconditional acceptance.

However, practice shows that the more of the above is taken into account during the development of a project, the higher the chances are that it becomes a win-win situation for all parties involved: the Grantor, the Concessionaire and the general public.