



VPSP PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMO GAIRĖS

Bendrojo ekonominio
intereso paslaugos

Bendroji įmonė

Ekonominis
infrastruktūros
tarnavimo laikotarpis

Finansavimas

Finansinės galimybės

Galimybių studija

Galutinis pasiūlymas

Institucinė partnerystė

Investavimas

Investicijų išlaidos

Investicijų projektas

Koncesija

Koncesijos konkurso
dalyvis

Koncesijos konkurso
sąlygos

Koncesijos sutarties
dalykas

Koncesijos sutartis

Koncesininkas

Likutinė investicijų vertė
/ Ilgalaikio
materialiojo turto
likutinė vertė

Mokėjimo tvarka/
Mokėjimų struktūra /
Mokėjimų sandara

Mokestis už paslaugą

VPSP projektų įgyvendinimo gairės

TURINYS

I. VPSP SUTARTIES VALDYMAS	8
1.1. VPSP SUTARTIES VALDYMO FUNKCIJOS IR ETAPAI	8
1.2. VPSP SUTARTIES VALDYMO KOMANDA	10
1.3. VPSP SUTARTIES VALDYMO ETAPŲ TURINYS	11
1.3.1. Privataus partnerio atrankos etapas	11
1.3.2. Infrastruktūros kūrimo / plėtros etapas	11
1.3.3. Paslaugų teikimo etapas	12
1.3.4. Sutarties užbaigimo etapas	12
1.4. VIEŠOJO SUBJEKTO VAIDMUO IR ATSAKOMYBĖ	13
1.5. ESMINIAI EFEKTYVAUS VPSP SUTARTIES VALDYMO ELEMENTAI	16
1.5.1. Planavimas, informacijos rinkimas ir analizė	16
1.5.2. VPSP sutarties administravimas	16
1.5.3. Veiklos stebėseną ir ataskaitų rengimas	16
1.5.4. Santykių valdymas, ginčų ir einamųjų klausimų sprendimas	16
1.5.5. VPSP sutarties pakeitimų valdymas	17
1.5.6. Nenumatytų išlaidų patyrimo atvejų planavimas	17
1.5.7. Einamoji peržiūra	17
II. PASIRENGIMAS PASLAUGŲ TEIKIMO PRADŽIAI	18
2.1. VPSP SUTARTIES NUOSTATOS DĖL PASLAUGŲ TEIKIMO PRADŽIOS	18
2.2. APSAUGA NUO PASLAUGŲ TEIKIMO PRADŽIOS VĖLAVIMO DĖL PRIVATAUS PARTNERIO KALTĖS	18
2.3. VĖLAVIMO AR PASLAUGŲ TEIKIMO SUTRIKIMO DĖL VIEŠOJO SUBJEKTO KALTĖS PRIEŽASTYS IR PADARINIAI	19
2.4. MOKĖJIMO MECHANIZMO PATIKSLINIMAS IR IŠBANDYMAS	20
2.5. STEBĖSENOS SISTEMOS SUKŪRIMAS	21
2.6. NAUDOTOJŲ INSTRUKCIJOS IR MOKYMAI	22
III. NUOLATINĖ VEIKLOS STEBĖSENA	23
3.1. NUOLATINĖS STEBĖSENOS PASKIRTIS	23
3.2. MĖNESINIS ATSISKAITYMAS IR SĄSKAITŲ FAKTŪRŲ TEIKIMAS	24
3.3. MOKĖJIMO MECHANIZMO VEIKIMO PRADŽIA	26
3.4. MOKĖJIMO SUMAŽINIMO ĮSIGALIOJIMAS	26
3.5. PARTNERYSTĖS MOKESČIO KEITIMAS	26
3.6. RIZIKOS VALDYMAS	27
IV. VPSP SUTARTIES KEITIMO VALDYMAS	29
4.1. VPSP SUTARTIES KEITIMŲ TIPAI	29
4.2. TEISĖS AKTŲ PAKEITIMAI	30
4.3. VIEŠOJO SUBJEKTO INICIJUOJAMI PAKEITIMAI	30
4.4. PRIVATAUS PARTNERIO INICIJUOJAMI PAKEITIMAI	31
4.5. PRIVATAUS PARTNERIO KONTROLĖS PASIKEITIMAI	31
4.5.1. Privataus partnerio kontrolės / akcininkų pasikeitimai	31
4.5.2. Subrangovų pakeitimai	31

V. GINČŲ SPRENDIMAS	32
VI. VPSP PROJEKTŲ REFINANSAVIMAS	33
6.1. REFINANSAVIMO PRIEŽASTYS	33
6.2. REFINANSAVIMUI VYKDYTI REIKALAUJAMI DUOMENYS IR PROGNOZĖS	34
6.3. REFINANSAVIMO NAUDA IR JOS PADALIJIMAS TARP PARTNERIŲ	34
VII. VPSP SUTARTIES NUTRAUKIMAS	36
7.1. NUTRAUKIMO PAGRINDAS	36
7.2. SU NUTRAUKIMU SUSIJUSIOS IŠMOKOS	37
7.3. VPSP SUTARTIES TERMINO PABAIGA	37
7.4. VPSP SUTARTIES NUTRAUKIMAS DĖL PRIVATAUS PARTNERIO NEGEBĖJIMŲ VYKDYTI VPSP SUTARTIES SĄLYGAS (DEFAULT)	38
7.5. VPSP SUTARTIES NUTRAUKIMAS DĖL VIEŠOJO SUBJEKTO NEGEBĖJIMO VYKDYTI SUTARTINIŲ ĮSIPAREIGOJIMŲ ARBA VIENAŠALIŠKAS NUTRAUKIMAS VIEŠOJO SUBJEKTO INICIATYVA.....	39
7.6. NUTRAUKIMAS DĖL UŽSITĖSUSIO NENUGALIMOSIOS JĖGOS POVEIKIO	39
7.7. TURTO NUOSAVYBĖ IR LIKUTINĖS TURTO VERTĖS RIZIKA VPSP SUTARTIES PABAIGOJE	40
7.7.1. Turto būklė VPSP sutarties termino pabaigoje	40
7.7.2. Turto nuvertėjimas.....	40
7.7.3. Turto perdavimas privačiam partneriui	40
VIII. PASKESNIS VPSP PROJEKTO ĮGYVENDINIMO VERTINIMAS	41
IX. VPSP PROJEKTŲ AUDITAS.....	42
9.1. PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMO ĮPRASTU IR VPSP BŪDU SKIRTUMAI	42
9.2. KODĖL IR KADA VPSP PROJEKTAI TURI BŪTI VIEŠOJO SUBJEKTO AUDITO OBJEKTAS.....	43
9.3. VPSP PROJEKTŲ VIEŠOJO SUBJEKTO AUDITO TIKSLAI	43
9.4. KODĖL SPV TURI BŪTI AUDITO OBJEKTAS	47
9.5. KOKIE DOKUMENTAI TURI BŪTI AUDITUOJAMI	48
9.6. VPSP PROJEKTŲ AUDITO PLANAVIMAS IR PROJEKTŲ ATRANKA.....	50
9.6.1. Veiksniai, lemiantys projektų atranką auditui	50
9.6.2. Audito planavimas.....	51
9.7. KIEKVIENO VPSP PROJEKTO ETAPO AUDITO VEIKSMAI	52
9.7.1. VPSP projekto formulavimo ir tvirtinimo etapo auditas	52
9.7.2. Rizikos paskirstymo tarp partnerių auditas	52
9.7.3. Subsidijų, teikiamų finansinio gyvybingumo trūkumui padengti, auditas	53
9.7.4. Bendrų projekto sąnaudų auditas.....	54
9.7.5. Privataus partnerio atrankos proceso auditas.....	54
9.7.6. Statybų auditas.....	55
9.7.7. Infrastruktūros objekto pritaikymo komercinei veiklai auditas.....	56
9.7.8. Veiklos vykdymo auditas	55
9.7.9. VPSP sutarčių vertės už pinigais auditas.....	57
9.7.10. Turto perdavimo ir vertės nustatymo auditas	58
X. LITERATŪROS SĄRAŠAS IR PRIEDAI	60
10.1. NAUDOJAMOS LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	60
10.2. PRIEDAI	61



ĮŽANGA

Pagrindinio VPSP projektų tikslo – užtikrinti geriausią vertę už pinigus teikiant viešąsias paslaugas bei valdant ir naudojant viešąjį turtą – turi būti siekiama visą partnerystės sutarties laikotarpį. Nors viešosios paslaugos teikimas ir didžioji su jos teikimu susijusios rizikos dalis perduodami privačiam partneriui, viešasis sektorius išlieka atsakingas ir atskaitingas už paslaugos teikimą paslaugos vartotojams. Todėl viešasis sektorius privalo nuolat ir atidžiai kontroliuoti VPSP sutarties vykdymą, analizuoti privataus partnerio teikiamas ataskaitas, kitus dokumentus, numatyti galimas problemas ir imtis tinkamų bei teisėtų veiksmų problemoms spręsti – t. y. turi nuolat ir efektyviai valdyti VPSP sutartį.

Vykdam didelės trukmės VPSP sutartį būtina stebėti ir aplinkos, kurioje įgyvendinamas VPSP projektas, pokyčius bei jų tendencijas – paslaugos poreikių pokyčius, finansų rinkų pokyčius, ekonominės ir teisinės sistemų pokyčius – ir atitinkamai į juos reaguoti.

Šios VPSP projektų įgyvendinimo gairės pristato pagrindinius VPSP sutarties ir paties VPSP projekto valdymo principus, geros partnerystės palaikymo principus, būtinus viešojo sektoriaus VPSP sutarties kontrolės ir valdymo veiksmus visuose VPSP projekto įgyvendinimo etapuose bei atitinkamus VPSP sutarties valdymo komandos uždavinius.

VPSP projektų įgyvendinimo gairės pateikia pagrindinius VPSP projektų viešojo sektoriaus vykdomo audito principus. Auditas yra vienas iš VPSP projektų vykdymo kontrolės įrankių, padedančių įsitikinti, kad viešojo sektoriaus lėšos naudojamos efektyviai ir kad visą VPSP sutarties vykdymo laikotarpį užtikrinama viešojo intereso apsauga ir siekiama didžiausios vertės už pinigus.

Kadangi VPSP projektų įgyvendinimo patirtis Lietuvoje nėra didelė, VPSP projektų įgyvendinimo gairės yra parengtos vadovaujantis tarptautine gerąja praktika. Kaupiant nacionalinę patirtį VPSP projektų įgyvendinimo gairės bus peržiūrimos, pritaikomos prie Lietuvos praktikos.

Vartojamos sąvokos ir trumpiniai

Gairės – šios VPSP projektų įgyvendinimo gairės.

VPSP – viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė.

VPSP sutartis – viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės sutartis.

I DALIS VPSP SUTARTIES VALDYMAS

1.1. VPSP SUTARTIES VALDYMO FUNKCIJOS IR ETAPAI

VPSP sutarties valdymo procese dalyvauja tiek viešasis subjektas, tiek privatus partneris, siekdamį įvykdyti VPSP sutartyje nustatytus įsipareigojimus ir įgyvendinti numatytus tikslus. Būtinios gero VPSP sutarties valdymo priešišios prielaidos – efektyvūs ir konstruktyvūs santykiai tarp VPSP sutarties šalių per visą VPSP sutarties laikotarpį ir galimų problemų / rizikų prevencija.

Pagrindiniai VPSP sutarčių valdymo tikslai yra tokie:

- Užtikrinti, kad paslaugos būtų teikiamos pagal VPSP sutartyje nustatytą standartą, kad nukrypimai būtų stebimi ir taisomi taikant VPSP sutartyje numatytas finansines sankcijas.
- Užtikrinti, kad mokestis už gaunamas paslaugas būtų proporcingas paslaugos kokybei ir apimčiai.
- Užtikrinti, kad teikiamos paslaugos atitiktų viešojo subjekto finansines galimybes ir besikeičiančią finansinę, ekonominę ir teisinę rinkos situaciją.
- Užtikrinti, kad nuolat būtų siekiama didžiausios **vertės už pinigus** ir viešojo subjekto sutaupymų.
- Užtikrinti, kad privačiam partneriui perduota rizika ir toliau būtų tinkamai valdoma privataus partnerio.

VPSP sutarties valdymo kontrolinių klausimų sąrašo pavyzdys pateikiamas Gairių 1 priede.

Pagrindinės VPSP sutarties valdymo funkcijos:

- partnerystės valdymas (viešojo ir privataus partnerių ryšiai ir atskaitomybė);
- paslaugų teikimo valdymas (veiklos ir rizikos valdymo sistemos ir procedūros);
- sutarties administravimas (proceso dokumentavimas ir dokumentų saugojimas).

VPSP sutarties valdymo procesas turi būti pradėtas kuo anksčiau. Gero valdymo pagrindai formuojami jau privataus partnerio atrankos etape. Todėl rekomenduotina asmenis, kurie ateityje bus atsakingi už VPSP sutarties valdymą, įtraukti į pasirengimą privataus partnerio atrankos etape.

VPSP projekto valdymo procesą sudaro 6 pagrindiniai etapai:

- organizacinis;
- pasirengimo privataus partnerio atrankai;



- privataus partnerio atrankos;
- infrastruktūros kūrimo / plėtros;
- paslaugų teikimo;
- VPSP sutarties užbaigimo.

1 LENTELĖ
VPSP SUTARTIES VALDYMO
FUNKCIJŲ TURINYS
SKIRTINGUOSE VPSP
SUTARTIES ETAPUOSE

VPSP projekto etapai	VPSP sutarties valdymo funkcijos		
	VPSP valdymas.	Paslaugų teikimo valdymas.	VPSP sutarties administravimas.
Organizacinis etapas.	• Išnagrinėti PGS duomenis. • Suformuoti privataus partnerio atrankos komandą. • Parinkti atrankos būdą. • Atlikti rinkos tyrimą.		
Pasirengimas privataus partnerio atrankai.	• Parengti atrankos dokumentus, nustatyti kvalifikacinius reikalavimus. • Parengti technines specifikacijas.	• Parengti stebėsenos ir kontrolės valdymo rodiklius bei sistemą.	• Parengti VPSP sutarties projektą.
Privataus partnerio atranka.	• Sudaryti VPSP sutarties valdymo komandą. • Sudaryti VPSP sutarties valdymo planą.	• Parengti paslaugų teikimo valdymo planą. • Sudaryti rizikų valdymo planą.	• Sudaryti VPSP sutarties administravimo planą. • Parengti VPSP sutarties valdymo vadovą.
Infrastruktūros kūrimas / plėtra.	• Nustatyti efektyvią VPSP valdymo sistemą. • Užtikrinti sklandų perėjimą į kitą paslaugų teikimo etapą.	• Nustatyti veiklos valdymo sistemas. • Stebėti pasirengimą pradėti teikti paslaugas nustatytą terminą.	• Parengti finansinio administravimo, sutarties vykdymo ir nukrypimų valdymo procedūras.

VPSP projekto etapai	VPSP sutarties valdymo funkcijos		
	VPSP valdymas.	Paslaugų teikimo valdymas.	VPSP sutarties administravimas.
Paslaugų teikimas.	- Prižiūrėti ir peržiūrėti VPSP sutarties valdymo planą. - Organizuoti nepriklausomus vertinimus.	- Kontroliuoti, kad teikiamos paslaugos atitiktų nustatytus reikalavimus ir standartus. - Kontroliuoti bei valdyti rizikas. - Valdyti veiklą. - Valdyti nukrypimus.	Nuolat peržiūrėti VPSP sutarties administravimo planą, valdyti nukrypimo nuo šio plano procedūras.
VPSP sutarties užbaigimas.	Integruoti partnerystės pamokas į institucijos darbą.	Įvertinti VPSP projekto rezultatus, gautą naudą, įgyvendintas inovacijas.	- Organizuoti ir kontroliuoti turto, paslaugų, dokumentų perėmimą. - Pasirengti tolesniam paslaugų teikimui arba naujai privataus partnerio atrankai.

Šaltinis: IP3.
<http://www.ip3.org>

1.2. VPSP SUTARTIES VALDYMO KOMANDA

VPSP sutarties valdymo komandos sudėtis priklauso nuo VPSP projekto tipo ir sudėtingumo. Pageidautina, kad būtų išlaikytas kompetencijos ir žinių apie VPSP projektą, sukauptų per VPSP projekto rengimą ir privataus partnerio atrankos etapą, tęstinumas ir kad kuo daugiau komandos narių tęstų darbą valdant VPSP sutartį, nebent jų kompetencija buvo siaura, specifinė ir aktuali tik iki VPSP sutarties pasirašymo. Jei visiškas tęstinumas neįmanomas, turi būti siekiama, kad kuo daugiau būsimos VPSP sutarties valdymo komandos narių būtų įtraukiama į galutinius VPSP sutarties projekto derinimo etapus.

Bendrai komanda turi pasižymėti šiomis žiniomis ir gebėjimais:

- suvokti VPSP principus ir tikslus;
- išmanyti valstybės / savivaldybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo reglamentavimą;
- išmanyti atitinkamos srities paslaugų teikimo specifiką;
- išmanyti statybos ir projektavimo darbų organizavimą;
- išmanyti turto ir paslaugų valdymo principus;
- išmanyti paslaugos teikimo teisinę aplinką ir taikomus standartus bei normas;

- turėti galutinių paslaugų gavėjų aptarnavimo įgūdžių, mokėti užtikrinti grįžtamąjį ryšį;
- turėti viešųjų ryšių palaikymo, informacijos visuomenei ir paslaugų gavėjams teikimo organizavimo įgūdžių.

Kiekvienam VPSP projektui turi būti priskiriamas nuolatinis projekto vadovas, dirbantis visą darbo laiką. Jis yra pagrindinis už VPSP projekto įgyvendinimo sėkmę atsakingas viešojo subjekto atstovas. Jo pagrindinės funkcijos yra tokios:

- viešojo subjekto vardu valdyti ir kontroliuoti VPSP projektą;
- užtikrinti, kad VPSP sutarties laikotarpiu finansiniai įsipareigojimai atitiktų viešojo subjekto galimybes, taip pat garantuoti **vertę už pinigus**;
- užtikrinti, kad visos VPSP sutarties sąlygos vykdytų savo įsipareigojimus;
- užtikrinti, kad teikiama paslauga atitiktų nustatytus reikalavimus ir standartus;

- formuoti VPSP sutarties valdymo komandą, esant poreikiui pritraukti papildomų ekspertų;
- palaikyti konstruktyvius ir efektyvius santykius su privačiu partneriu;
- užtikrinti, kad būtų apsaugotas viešasis interesas;
- vykdyti konfliktų prevenciją;
- valdyti VPSP sutarties rizikas ir kontroliuoti, kaip privatus partneris valdo jam priskirtas rizikas;
- vykdyti privataus partnerio veiklos stebėseną ir numatyti bei atlikti korekcinis veiksmus, kai tai būtina;
- rengti ir vykdyti VPSP sutarties valdymo planą;
- atsiskaityti viešojo subjekto vadovui ar kitam įgaliotajam asmeniui apie VPSP sutarties vykdymą;
- organizuoti VPSP sutarties peržiūrą, keitimus ir užbaigimą.

1.3. VPSP SUTARTIES VALDymo ETAPŲ TURINYS

1.3.1. PRIVATAUS PARTNERIO ATRANKOS ETAPAS

VPSP sutarties valdymo pagrindai pradedami formuoti jau privataus partnerio atrankos etape. Tuo metu apibrėžiamos VPSP sutarties sąlygos ir paslaugų teikimo specifikacijos, kuriose taip pat aptariami ir pagrindiniai VPSP sutarties valdymo bei veiklos stebėsenos reikalavimai. Paslaugų kokybės lygis ir vertė už pinigus VPSP sutarties vykdymo metu priklausys nuo to, kaip efektyviai bus organizuojamas veiklos vykdymas ir stebėseną.

Partnerystės mokesčio dydis ir jo išmokėjimas priklausys nuo paslaugos kokybės, kuri bus lyginama su reikalavimais, nustatytais paslaugų teikimo specifikacijose, paslaugų standartuose ir pan. Todėl procedūros, kaip bus vertinama, ar teikiama paslauga atitinka / neatitinka specifikacijų ir standartų reikalavimų, bei neatitikimo poveikis partnerystės mokesčio dydžiui, turi būti praktiškos ir įvykdomos abiem VPSP sutarties šalims. Be to, procedūros turi būti paaiškintos privataus partnerio atrankos dokumentuose.

Siekiant laiku ir efektyviai įgyvendinti VPS sutartį kiekvienai šaliai gyvybiškai svarbu privataus partnerio atrankos vykdymo ir ypač VPSP sutarties projekto nuostatų derinimo metu iki galo suvokti savo įsipareigojimus ir atsakomybę bei numatyti VPSP sutarties keitimo galimybes.

1.3.2. INFRASTRUKTŪROS KŪRIMO / PLĖTROS ETAPAS

VPSP sutarties valdymo funkcijos infrastruktūros kūrimo ar plėtros etape skirtos stebėti projektavimo ir statybos darbų eigą, kokybę, vykdymo terminų laikymąsi. Vykdam tokias funkcijas turi būti pasitelkiami techniniai specialistai, galintys įvertinti, ar laikomasi techninių, aplinkosauginių ir kitokių reikalavimų, taikomų infrastruktūros projektavimo bei kūrimo ar plėtros darbams.

VPSP sutarties valdymo komanda šiame etape turi įsitikinti:

- kad techninis projektas atitinka rezultatų specifikavimus ir nustatytus standartus bei normas (išskyrus tais atvejais, kai privatus partneris statybos darbus vykdo pagal viešojo subjekto parengtą techninį projektą);
- kad naujai kuriami infrastruktūros objektai sklandžiai integruojami į esamą paslaugų teikimo infrastruktūrą ir paslaugų teikimo procesą, jei toks jau vyksta;

- kad statybos darbai atitinka kokybės reikalavimus;
- kad tinkamai vykdoma pažangos, vėlavimų arba statybos projekto pakeitimų stebėseną, ypač kai šie gali turėti įtakos paslaugos teikimo pradžios terminui;
- kad nustatomi defektų šalinimo terminai ir defektai yra šalinami;
- kad stebimi testavimai ir bandymai, nustatoma, ar objektas paruoštas priduoti eksploatacijai ir pradėti paslaugų teikimą, ar jau galima pradėti mokėjimus sutarties vykdytojiui;
- kad diegiama paslaugų valdymo ir ataskaitų teikimo sistema;
- kad administruojama VPSP sutartis, įskaitant pakeitimų poreikio identifikavimą ir atitinkamų pakeitimų įgyvendinimą;
- kad laiku bus organizuojamas privataus partnerio veiklos auditas, siekiant užtikrinti, kad jis laikosi visų nustatytų reikalavimų dėl draudimo, sveikatos, darbų saugos ir kitų privalomų veiklos normų.

1.3.3. PASLAUGŲ TEIKIMO ETAPAS

Labai tikėtina, kad paslaugos teikimo metu VPSP sutarties valdymo nuostatos ir stebėsenos procedūros bus ne kartą peržiūrimos siekiant, kad būtų galima efektyviau valdyti naujas aplinkybes. Pavyzdžiui, pasibaigus infrastruktūros kūrimo / plėtros etapui būtina peržiūrėti VPSP sutarčiai valdyti reikalingus resursus ir kompetenciją, nes valdymas paslaugos teikimo metu bus labiau orientuotas į paslaugos teikimo stebėseną.

Paslaugos teikimo metu VPSP sutarties valdymo funkcijos apims:

- stebėjimą, ar paslaugai teikti naudojamas turtas yra tinkamas vykdyti nustatyto lygio ir apimties veiklas;
- priežiūrą, kad teikiamos paslaugos atitinka teisės aktuose bei specifikacijoje nustatytus reikalavimus;
- stebėjimą, ar teikiama paslauga atitinka aplinkos apsaugos standartus ir taikomus apribojimus;
- priežiūrą, kaip veikia veiklos stebėsenos sistema (papildomai prie VPSP sutarties privataus partnerio taikomos stebėsenos sistemos);
- sąskaitų gavimą, tikrinimą ir mokėjimų patvirtinimą vadovaujantis VPSP sutarties nuostatomis;
- stebėseną, kad defektai šalinami, turtas valdomas bei naudojamas VPSP sutartyje nustatytomis sąlygomis bei tikslais (įskaitant, bet neapsiribojant patikrų organizavimu);
- stebėjimą, ar laikomasi sveikatos saugos, darbo saugos, priešgaisrinių ir kitų veiklos bei turto eksploataavimo privalomųjų normų;
- kokybės valdymo sistemos diegimo stebėjimą, informacijos perdavimą

iš VPSP sutarties vykdytojo valdžios institucijai, duomenų atnaujinimą;

- veiklos ataskaitų bei kitos informacijos rengimą bei teikimą atsakingoms institucijoms;
- pokyčių valdymą, pokyčių padarinių ir galimo poveikio vertinimą, derinimą su privačiu partneriu, bet kokių su pokyčiais susijusių veiksmų tvirtinimą;
- efektyvaus ir konstruktyvaus viešojo subjekto bendradarbiavimo su privačiu partneriu užtikrinimą;
- partnerystės mokesčio peržiūros organizavimą, įskaitant rinkos testavimus ir kainų lyginamosios analizės organizavimą;
- privataus partnerio pajamų, gaunamų iš trečiųjų šalių (jei tokių pajamų yra), stebėseną;
- komunikavimą su trečiosiomis šalimis ir ryšius su visuomene, kartu su privačiu partneriu;
- vykdymą bendrų administravimo pareigų, tokių kaip:
 - konsorciumo, subtiekiejų sudėties keitimas,
 - pritarimas refinansavimo pasiūlymui,
 - sutartinių įsipareigojimų nevykdymas,
 - ginčų sprendimas.

1.3.4. SUTARTIES UŽBAIGIMO ETAPAS

VPSP sutarties užbaigimo etapą sudaro:

- turto ir veiklos perdavimas viešajam subjektui;
- paskesnis VPSP proceso ir naudos vertinimas bei gerosios praktikos integravimas į darbinę praktiką.

VPSP sutarties užbaigimo (*exit*) strategija turi būti numatyta rengiant VPSP sutarties valdymo planą. **Ji ren-giama atsižvelgiant į VPSP sutarties nuostatas dėl VPSP sutarties nutraukimo / VPSP sutarties galiojimo termino pabaigos** ir turi atspindėti viešojo subjekto pasirengimą bei gebėjimą užbaigti VPSP sutartį ir perimti paslaugos teikimą. VPSP sutarties užbaigimo strategija turi apimti:

- įvairių paslaugos teikimo tęstinumo užtikrinimo alternatyvų pasibaigus VPSP sutarčiai analizę ir reko-mendacijas, pasirinktą geriausią alternatyvą ir argumentaciją dėl geriausios alternatyvos pasirinkimo;
- planus dėl paskesnio VPSP sutarties vykdymo vertinimo organizavimo, nagrinėjant tokius aspektus kaip pasiekti rezultatai, gauta **vertė už pinigus**, paslaugos kokybė, inovacijos;
- veiksmus dėl VPSP sutarties įvykdymo metu išminktų pamokų integravimo į kasdienę viešojo sektoriaus veiklą ir būsimųjų VPSP sutarčių planavimą;
- duomenis apie asmenis, atsakingus už VPSP sutarties užbaigimo strategijos įgyvendinimą;
- resursų, reikalingų perimti paslaugos teikimą, apskaičiavimą, įskaitant darbuotojų perėmimą ir VPSP sutarties valdymo komandos narių įdarbinimą kitose pareigose.

VPSP sutarties užbaigimo strategija turi būti peržiūrima VPSP sutarties vykdymo metu, kad būtų užtikrinta, kad nutraukiama VPSP sutartis apimtų visus realius poreikius ir įsipareigojimus.

1.4. VIEŠOJO SUBJEKTO VAIDMUO IR ATSAKOMYBĖ

Tradiciškai viešasis subjektas pats teikdavo viešąsias paslaugas. Sudarydamas ir valdydamas VPSP sutartis viešasis subjektas yra įpareigotas kontroliuoti, kad būtų užtikrintas nuolatinis kokybiškos viešosios paslau-gos teikimas, nors jau nebėra tiesioginis paslaugos teikėjas. Viešojo subjekto dalyvavimas valdant VPSP su-tartį turi būti labai gerai apgalvotas, nes:

- pernelyg didelė viešojo subjekto intervencija į paslaugos teikimą gali baigtis privataus partnerio prisiim-tos rizikos perdavimu viešajam subjektui;
- nepakankama viešojo subjekto intervencija į paslaugos teikimą gali baigtis paslaugų nepakankamumu arba net jų teikimo nutraukimu, o tai vėliau pareikalautų žymaus viešojo subjekto įsikišimo į paslaugos teikimo gerinimą ar atnaujinimą ir papildomų investicijų.

Viešasis subjektas turi užtikrinti, kad paslauga bus teikiama laiku ir atitiks nustatytus reikalavimus. Jo vaidmuo valdant VPSP sutartį yra:

- analizuoti ir vertinti privataus partnerio teikiamus pasiūlymus dėl turto projektavimo, eksploatavimo ir veiklos organizavimo;
- dalyvauti pridurdant eksploatuoti turtą ir įrangą, įsitikinti jų tinkamumu pradėti veiklą;
- analizuoti ir vertinti privataus partnerio teikiamą informaciją dėl rezultatų pasiekimo, tikrinti siūlomus būdus, terminus, reikalingus išteklius, valdymo principus.

Kaip jau minėta, gera praktika yra paskirti viešojo subjekto darbuotoją ir projekto vadovą (jeigu projekto va-dovas nėra viešojo subjekto darbuotojas) kiekvienam VPSP projektui.

- Viešojo subjekto darbuotojas – tai aukšto rango pareigūnas, įgaliotas pasirašyti VPSP sutartį ir organizuoti politinę ir institucinę paramą projektui jo rengimo ir įgyvendinimo metu, užtikrinantis bendrąją viešojo intereso apsaugos priežiūrą visą VPSP sutarties laikotarpį.
- Projekto vadovas – pagrindinis VPSP sutarties valdymo atstovas, atsakingas už efektyvų ir konstruktyvų bendradarbiavimą su privačiu partneriu, veiklos stebėseną ir korekcijų planavimą, atsiskaitymą už projekto vykdymą, ginčų sprendimą ir kitus einamuosius tiesioginius VPSP sutarties valdymo klausimus.

Viešasis subjektas taip pat prižiūri, ar yra ir veikia kokybės valdymo sistemos, turi teisę atlikti sistemų auditą.

VPSP sutarties valdymo metu viešasis subjektas turi užtikrinti, kad:

- atskirtos projekto valdymo ir VPSP sutarties valdymo atsakomybės;
- įsteigta VPSP sutarties valdymo komanda, kuri turi aiškiai apibrėžtą atsakomybę ir pakankamus gebėjimus;
- nustatytos VPSP sutarties kontrolės, ginčų sprendimo ir VPSP sutarties keitimo taisyklės.

Dėl netinkamo VPSP sutarties valdymo viešasis subjektas rizikuoja prarasti kontrolę ir negalės garantuoti, kad VPSP projekto sprendimai užtikrins viešąjį interesą; reikalingi sprendimai bus priimami laiku ar priimami apskritai; nauja paslauga nebus sklandžiai integruojama į visą konkrečios viešosios paslaugos teikimo sistemą ir procesą, o tai keltų grėsmę jos tinkamumui; abi VPSP sutarties pusės neteisingai supras ar skirtingai interpretuos savo pareigas ir atsakomybę, o tai paskatintų nereikalingus ginčus ir konfliktus. Galiausiai bus prarasta galimybė užtikrinti didžiausią viešojo sektoriaus naudą per visą VPSP sutarties vykdymo terminą.

Panašios problemos dažniausiai atsiranda dėl tokių priežasčių kaip:

- VPSP sutartyje netiksliai apibrėžtos šalių teisės ir pareigos, atsakomybės ribos;
- neužtikrintas VPSP projekto valdymo tęstinumas, t. y. VPSP projekto valdymo žinių perėmimas pasikeitus komandos nariams: vieni žmonės rengė projektą, kiti – sutartį;
- viešasis subjektas neskyrė pakankamai išteklių VPSP projektui valdyti, privataus partnerio atrankos procesui, o privatus partneris yra pranašesnis žiniomis, patirtimi ir derybiniais įgūdžiais;
- projekto komandoje surinkti netinkamos kompetencijos žmonės;
- viešojo subjekto sprendimai ir reikalavimai yra neaiškūs;
- VPSP sutarties valdymas sutelktas į einamųjų klausimų sprendimą, ir VPSP sutarties šalys nesiima prevencinių priemonių dėl galimų rizikų atsiradimo, jų mažinimo ir pan.;
- VPSP sutartyje nustatytos rizikos nestebimos ir nevaldomos.

2 LENTELĖ PAVYZDYS. VPSP SUTARTIES VALDymo PLANO TURINYS

Plano skyrius	Skyriaus dalis	Turinys
1. Plano paskirtis ir sudarymo principai.	1.1. Paskirtis.	
	1.2. Principai.	• Partnerystės principai. • Viešojo ir privataus partnerių nauda sėkmingos partnerystės atveju. • Viešojo subjekto VPSP sutarties valdymo principai.

Plano skyrius	Skyriaus dalis	Turinys
2. Strateginiai tikslai ir pagrindiniai rezultatai.	2.1. Tikslai.	Tikslų santrauka.
	2.2. Rezultatai.	Pagrindiniai rezultatai ir jų specifikacija.
3. Partnerystės valdymas.	3.1. Partnerystės valdymo planas.	- Ilgalaikiai partnerystės tikslai. - Abiejų partnerių gaunama partnerystės nauda. - Privataus partnerio sudaromas konsorciumas ir jo valdymo metodai. - Partnerystės valdymo struktūra ir mechanizmas. - Komunikacijų planas. - Ginčų sprendimo procedūros. - Viešojo subjekto paskirti partnerystės valdymo ištekliai: atstovai, laikas, lėšos.
4. Paslaugų teikimo valdymas.	4.1. Rizikos valdymas.	- Rizikos prevencijos ir šalinimo būdų įvertinimas. - Atsakingas viešojo subjekto darbuotojas. - Rizikai valdyti skiriami viešojo subjekto ištekliai. - Rizikos valdymo reikalavimai privačiam partneriui. - Už stebėseną atsakingas viešojo subjekto darbuotojas ir kiti stebėsenai reikalingi ištekliai. - Viešojo subjekto taikomi mechanizmai privataus partnerio nesėkmingo rizikos valdymo atveju.
	4.2. Veiklos valdymas.	- Privataus partnerio atsiskaitymo už organizuojamą veiklos valdymą reikalavimai. - Kokybės valdymo sistemų peržiūra ir nepriklausomas vertinimas. - Už veiklos stebėseną atsakingas viešojo subjekto darbuotojas ir kiti stebėsenai reikalingi ištekliai.
5. VPSP sutarties administravimas.	5.1. VPSP sutarties administravimas.	- Nukrypimų valdymas. - VPSP sutarties procedūrų priežiūra. - Finansinis administravimas.
6. VPSP sutarties užbaigimo strategija.	6.1. Užbaigimo strategija	- VPSP sutarties pratęsimo / nutraukimo galimybių vertinimas. - Veiklos ir turto perdavimo procedūrų ir atsakomybių apibrėžimas.
7. Įgyvendinimo planas.	7.1. Plėtos etapas.	Detalios lentelės su kiekvieno etapo užduotimis, terminais, atsakomybe ir viešojo partnerio skiriamais ištekliais.
	7.2. Paslaugos teikimo etapas.	
	7.3. Užbaigimo etapas.	

Šaltinis: UK Office of Government Commerce 2001, *Guidelines on Managing Risk*.

1.5. ESMINIAI EFEKTYVAUS VPSP SUTARTIES VALDYMO ELEMENTAI

1.5.1. PLANAVIMAS, INFORMACIJOS RINKIMAS IR ANALIZĖ

Planavimas, informacijos rinkimas ir analizė yra efektyvaus VPSP sutarties valdymo pagrindas. Planuojant VPSP sutarties valdymo strategiją lengviau nustatyti, kokios informacijos reikės siekiant sėkmingai valdyti VPSP sutartį, o informacijos rinkimas ir analizė leis tikslinti ir tobulinti sutarties valdymo planą ir valdyti projekto rizikas.

Tinkamai planuojama ir renkama informacija padeda pasiekti, kad:

- VPSP sutarties valdymo komandos nariai suprastų teisinį ir ekonominį projekto kontekstą;
- visa projekto rizika būtų identifikuota ir nuolat tikslinama, būtų nustatyti ir taikomi jos kontrolės bei mažinimo būdai.

Geras VPSP sutarties valdymas yra proaktyvus, tokiu atveju siekiama įvertinti ateities poreikius ir juos atitikti.

1.5.2. VPSP SUTARTIES ADMINISTRAVIMAS

Administruojant VPSP sutartį būtina gerai suprasti kiekvienos VPSP sutarties šalies ekonominius interesus, konkrečios veiklos arba sektoriaus, kuriame įgyvendinamas VPSP projektas, specifiką, poveikio visuomenei aspektus, svarbius teikiant paslaugą, taip pat teisinius VPSP projekto vykdymo reikalavimus ir apribojimus.

Turi būti parengtas VPSP sutarties valdymo vadovas, kuris atsakytų į šiuos klausimus:

- kas, ką ir kada privalo daryti;
- koks yra viešojo subjekto vaidmuo ir kaip jis turi būti atliekamas;
- kokie yra VPSP sutarties šalių neveikimo arba negebėjimo vykdyti įsipareigojimus padariniai ir kaip jie turi būti sprendžiami.

1.5.3. VEIKLOS STEBĖSENA IR ATASKAITŲ RENGIMAS

VPSP sutartis per įgyvendinimo laikotarpį gali būti keičiamos. Jei VPSP sutartis gerai valdoma, viešasis subjektas sugebės stebėti situacijos dinamiką, nes valdys kontrolei taikomą informaciją.

Jei VPSP sutarties valdymas neefektyvus, nėra veiklos stebėsenos ir ataskaitų teikimo strategijos, labai tikėtina, kad viešasis subjektas neturės aiškaus supratimo apie privataus partnerio veiklos organizavimą ir laiku negaus signalų apie potencialias rizikas.

Efektyvi stebėseną ir atsiskaitymas už privataus partnerio teikiamas paslaugas pagrįstas šiomis nuostatomis:

- viešasis subjektas supranta paslaugos teikimo aplinką ir priežastis, dėl kurių viešasis sektorius inicijavo VPSP projektą;
- viešasis subjektas supranta privataus partnerio verslo organizavimo principus, tarkim, tokius kaip finansiniai srutai, todėl gali įvertinti privataus partnerio stipriąsias ir silpnąsias vietas, įskaitant finansinę veiklą;
- viešasis subjektas stebi privataus partnerio veiklos kokybės rodiklius, lygina juos su laukiamų rezultatų specifikacijomis ir fiksuoja tendencijas, o šios leidžia identifikuoti potencialią riziką;
- viešasis subjektas imasi tinkamų veiksmų sumažinti arba kontroliuoti pasireiškiančias rizikas.

1.5.4. SANTYKIŲ VALDYMAS, GINČŲ IR EINAMŲJŲ KLAUSIMŲ SPRENDIMAS

Efektyvus ir konstruktyvus bendradarbiavimas bei bendravimas naudingi abiem VPSP sutarties šalims, nes leidžia efektyviau nuspręsti riziką ir ją valdyti, kai ši pasireiškia. Gero bendradarbiavimo ir bendravimo požymiai yra tokie:

- abi VPSP sutarties šalys vertina viena kitos tikslus, strategiją ir požiūrį;
- VPSP sutarties šalys pasiruošė bendradarbiauti sprendžiant problemas ir ginčus VPSP projekto gyvavimo metu;
- VPSP sutarties šalys atvirai ir aiškiai komunikuoja;
- santykiai palaikomi ir remiami aukščiausiu kiekvienos VPSP sutarties šalies valdymo lygiu.

1.5.5. VPSP SUTARTIES PAKEITIMŲ VALDYMAS

VPSP sutarties keitimas turi būti numatytas jau privataus partnerio atrankos metu ir aptartas VPSP sutartyje. Tačiau įgyvendinant VPSP projektą gali kilti ir nenumatytų, nuo VPSP sutarties šalių nepriklausančių, bet reikalingų pakeitimų. Bet koku atveju VPSP sutarties pakeitimai visada susiję su rizikos valdymu arba galimybėmis iš VPSP projekto gauti papildomos naudos. Geram pakeitimų valdymui būdingi šie bruožai:

- VPSP sutarties valdymo komandos nariai turi teisę ir įgaliojimus inicijuoti bei tvirtinti pakeitimus;
- galimi VPSP sutarties pakeitimai nuodugniai vertinami patyrusių specialistų ir konsultuojantis su visomis interesų grupėmis;
- VPSP sutarties pakeitimai įgyvendinami prioriteto tvarka, tam skiriant tinkamų išteklių;
- VPSP sutarties pakeitimų įgyvendinimas kontroliuojamas ir testuojamas;
- VPSP sutarties pakeitimai kruopščiai dokumentuojami;
- VPSP sutarties pakeitimai nemažina vertės už pinigus.

Svarbu, kad dėl VPSP sutarties pakeitimų nekiltų neplanuotų rizikų, kurios pagal prigimtį turėtų būti priskirtos privačiam partneriui ir kurios gali branginti VPSP projektą, arba nedarytų įtakos esamoms rizikoms, priskirtoms privačiam partneriui.

1.5.6. NENUMATYTŲ IŠLAIDŲ PATYRIMO ATVEJŲ PLANAVIMAS

Jei privatus partneris nesugeba teikti paslaugų taip, kaip nustatyta VPSP sutartyje (įskaitant ir nenugalimosios jėgos atveju), viešasis subjektas lieka atsakingas už tai, kad viešoji paslauga būtų prieinama vartotojams. Todėl VPSP projektų sutartyse turi būti:

- numatyti potencialūs įvykiai, dėl kurių viešajam subjektui teks perimti arba kitaip užtikrinti paslaugos teikimą ir patirti papildomų išlaidų, kurios turi būti iš anksto įvertintos;
- numatytas tokių įvykių valdymo planas, įskaitant veiksmus, kaip tokiais atvejais užtikrinti nenutraukiamą paslaugos teikimą.

1.5.7. EINAMOJI PERŽIŪRA

VPSP sutartyje turi būti numatyta galimybė daryti pakeitimus atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes. Visos priežastys, dėl kurių VPSP sutartis buvo keičiama, ir sprendimai, kurie buvo priimami dėl keitimų, turi būti kaupiami ir sisteminami formuojant gerąją praktiką, į kurią bus atsižvelgiama ateityje rengiant VPSP sutartis.

II DALIS PASIRENGIMAS PASLAUGŲ TEIKIMO PRADŽIAI

2.1. VPSP SUTARTIES NUOSTATOS DĖL PASLAUGŲ TEIKIMO PRADŽIOS

Prieš pradėdamas teikti paslaugas privatus partneris turi pademonstruoti, kad yra pasirengęs užtikrinti nustatytas specifikacijas ir reikalavimus. Šiuo tikslu VPSP sutartyje turi būti aptariama, kaip bus tikrinama, ar privatus partneris pasirengęs pradėti teikti paslaugas. Todėl sudarant VPSP sutartį turi būti nustatomi:

- paslaugų teikimo testavimo ir tikrinimo, atliekamo paties privataus partnerio, formos ir grafikai;
- nesėkmingo testavimo padariniai;
- pranešimo viešajam subjektui apie testavimo rezultatus forma ir pagrindžiantys dokumentai;
- atsakomybė už testavimo finansavimą ir organizavimą;
- viešojo subjekto teisė dalyvauti testavimuose;
- paslaugų tinkamumo patvirtinimo laikas ir procedūra, jei testavimas buvo sėkmingas.

Paprastai statybos darbai nepriimami dalimis. Tam tikrais atvejais gali būti pradėti mokėjimai, nors paslaugos dar neteikiamos pilna apimtimi, pavyzdžiui, kelių tiesimo projektuose, kai eismas jau gali būti saugiai pradėtas, nors statybos darbai dar nėra visiškai baigti.

VPSP sutartis turi detalai apibrėžti, ką reiškia „paslaugos prieinamumas“, kada yra įvykdyti reikalavimai dėl paslaugos prieinamumo ir galima pradėti atsiskaitymus su privačiu partneriu. Apibrėžimas turi nurodyti esmines

paslaugos teikimo funkcijas ir objektyvius bei įvertinamus kriterijus, kurių atitikimas arba neatitikimas būtų akivaizdus abiem partneriams.

2.2. APSAUGA NUO PASLAUGŲ TEIKIMO PRADŽIOS VĖLAVIMO DĖL PRIVATAUS PARTNERIO KALTĖS

VPSP sutartyje turi būti numatyta, kaip viešasis subjektas apsaugomas nuo paslaugų teikimo vėlavimo. Apsaugos priemonės turi užtikrinti viešojo sektoriaus naudą atsižvelgiant į jo patirsiamus nuostolius ir poreikius realizuoti nenumatytą aplinkybių planus. Apsaugos priemonėmis gali būti, pavyzdžiui, tokie veiksmai:

- nuostolių kompensavimas dėl paslaugų teikimo vėlavimo (*Delay liquidated damages*). VPSP sutartis gali numatyti, kad tais atvejais, kai dėl paslaugos vėlavimo viešasis subjektas patirs nuostolių, juos kompensuos privatus

partneris. Pavyzdžiui, jei laiku nebus atidaryta mokykla, viešasis subjektas turės organizuoti mokymo paslaugos teikimą kitu būdu ir savo sąskaita. Su alternatyviu būdu teikiamų paslaugų teikimu susijusias sąnaudas turėtų kompensuoti privatus partneris. Kitas nuostolių kompensavimo atvejo pavyzdys gali būti situacija, kai viešasis subjektas investavo į projektą savo vertingą turtą, kuris galėjo kitokiu būdu būti panaudotas VPSP sutarties laikotarpiu (kompensuojamos galimybių sąnaudos). Nuostolių kompensavimo reikalavimai turi būti apibrėžti privataus partnerio atrankos dokumentuose ir atitinkamai dėl nuostolių prisiimamos rizikos įskaičiuojami į konkursinius pasiūlymus.

- VPSP sutarties įvykdymo garantijos (pvz., statybos darbų). Paprastai tiesioginės garantijos nereikalaujamos, nes privataus partnerio atsakomybė specialiai atskiriama nuo jos steigėjo (investuotojo) atsakomybės. Todėl dažnai apsiribojama tuo, kad investuotojas patvirtina įsipareigojimus VPSP projekto atžvilgiu ir turi stabilią finansinę padėtį bei gerą veiklos istoriją. Garantijų savo ruožtu reikalaujama iš privataus partnerio.
- Premijos už ankstesnę paslaugų teikimo pradžią.
- Mokėjimo mechanizmo nuostatos dėl mokėjimų mažinimo arba nemokėjimo, kai paslauga nėra teikiama.
- Terminas, kada viešasis subjektas turi teisę nutraukti VPSP sutartį, jei VPSP sutarties vykdymas buvo sustabdytas ir neatnaujinamas. Pavyzdžiui, jei planuojama privačiam subjektui perduoti statybos leidimų gavimo arba aplinkos ir paveldo apsaugos reikalavimų laikymosi riziką, turi būti numatytas ir tam tikras veiklos sustabdymo periodas, kol bus gauti visi reikalingi leidimai. Jei ir po šio periodo pabaigos veikla neatnaujinama, VPSP sutartis gali būti nutraukiama ir reikalaujama tam tikrų nuostolių kompensavimo.

2.3. VĖLAVIMO AR PASLAUGŲ TEIKIMO SUTRIKIMO DĖL VIEŠOJO SUBJEKTO KALTĖS PRIEŽASTYS IR PADARINIAI

Paslaugų teikimo kliūčių gali atsirasti ir dėl paties viešojo subjekto kaltės, ir dėl išorinių, nuo abiejų VPSP sutarties šalių nepriklausiančių priežasčių. VPSP sutartyje turi būti numatyta, kaip tokiais atvejais bus elgiama dėl nustatytų paslaugos teikimo terminų arba kompensuojami privataus partnerio nuostoliai.

Paprastai VPSP sutartyje turi būti numatyti įvykiai, kurių atveju privatus partneris gali tikėtis **įvykdymo termino atidėjimo** situacijai ištaisyti (*relief event*) arba net tam tikro **kompensavimo** (*compensation event*).

Kompensavimo įvykiai turi apimti situacijas, kai kliūtys arba sutrikimai atsiranda dėl viešojo subjekto veiksmų:

- viešojo subjekto sutartinių pareigų ir prievolių neįvykdymo;
- rezultatų specifikacijų pakeitimų viešojo subjekto iniciatyva;
- teisės aktų pakeitimų, kurie turės poveikį investicijų ar veiklos išlaidų didėjimui (pvz., nauji kelių saugumo standartų reikalavimai, lemsiantys visų kelių statybos projektų sąnaudas, ne tik konkretaus VPSP projekto).

Tokių įvykių atveju tikėtina, kad privatus partneris patirs papildomų sąnaudų arba nuostolių. Be to, pajamų gavimas taip pat bus atidėtas kartu su paslaugos teikimo pradžia. Todėl VPSP sutartyje turi būti numatyta, koks mechanizmas bus taikomas kompensuojant papildomas privataus partnerio sąnaudas ir nuostolius. Tačiau iš privataus partnerio turi būti reikalaujama, kad jis stengtųsi minėtais atvejais maksimaliai sumažinti nuostolius ir augančias sąnaudas.

Terminų atidėjimo įvykiai turi apimti situacijas, kai įvykiai atsiranda ne dėl viešojo subjekto kaltės ir kompensacija neturi būti mokama. Tačiau nustatomas periodas problemoms išspręsti, per kurį negali būti taikomos VPSP sutartyje numatytos baudos ar nutraukiama sutartis. Terminų atidėjimo įvykiai gali būti šie:

- istoriniai / archeologiniai vertingi radiniai statybų metu;
- problemos, susijusios su energijos teikimu, komunalinių paslaugų teikimo sutrikimai arba susisiekimo / transporto problema;
- ekonominiai embargo arba blokados atvejai, nenumatytos neįveikiamos aplinkybės (*force majeure*);
- gaisrai, sprogimai, žaibai, audros, potvyniai, sausras, riaušės ir neramumai, žemės drebėjimai, padidėjęs radiacijos lygis;
- oficialūs ir neoficialūs streikai.

2.4. MOKĖJIMO MECHANIZMO PATIKSLINIMAS IR IŠBANDYMAS

Mokėjimo mechanizmas yra pagrindinis tinkamo rizikos perdavimo ir VPSP sutarties vykdytojo motyvavimo atitikti nustatytus reikalavimus įrankis.

Dar privataus partnerio atrankos metu viešasis subjektas turi numatyti ir VPSP sutartyje / privataus partnerio atrankos dokumentuose apibrėžti:

- kaip kalibruojamas mokėjimo mechanizmas, kad būtų galima tinkamai apibrėžti partnerystės mokesčio sumažinimus;
- kada bus siunčiami įspėjimai dėl galimų partnerystės mokesčio sumažinimų ir / ar VPSP sutarties nutraukimo;
- kada VPSP sutartis turi būti nutraukiama.

Kalibravimo mechanizmo principais ir rezultatais turi būti pasidalyta su pasiūlymų teikėjais, kad šie turėtų bendrą supratimą, kaip veiks mokėjimų mechanizmas ir kokie bus paslaugos teikimo nukreipimų nuo VPSP sutarties reikalavimų padariniai.

Paskutiniai mokėjimo mechanizmo ir jo kalibravimo principų patikslinimai turi būti atliekami prieš pat finansinį uždarymą, kai privataus partnerio atranką vykdomas viešasis subjektas turi:

- specifiškai ir paaiškinti mokėjimo mechanizmą ir jo nukrypimus nuo standartinio mechanizmo, patvirtinto šalies taisyklėmis arba tradiciškai taikyto panašiose VPSP sutartyse;
- pademonstruoti, kaip kalibruojamas mokėjimo mechanizmo finansinis modelis ir kaip tai atitinka sutartų įspėjimų dėl mokėjimų mažinimo arba nutraukimo siuntimo ir VPSP sutarties nutraukimo sistemos. Pavyzdžiui, 5 % mokymo ar gydymo patalpų neprieinamumas per dieną turės reikšmingų finansinių padarinių. Informuoti, kaip mokėjimų mechanizmas bus valdomas ir tikslinamas VPSP sutarties laikotarpiu;
- informuoti, kaip bus valdomi viešojo subjekto pasiekiami rizikos elementai (infliacija, energijos kaštai, personalo sąnaudos).

Mokėjimo mechanizmo finansinis modelis turi kaupti mokėjimo mechanizmo kalibravimo įrašus ir būti prieinamas abiem VPSP sutarties šalims. Turi būti apibrėžta:

- kaip bus atnaujinamas mokėjimo mechanizmo kalibravimo modelis atsižvelgiant į pokyčius įgyvendinant VPSP projektą nuo finansinio uždarymo momento. Pavyzdžiui, ar buvo projektavimo dokumentų pokyčių, dėl kurių keitėsi tam tikros mokėjimo mechanizme aptartos vietos, ir ar mokėjimo modelis atitinka galutinį pastatų / patalpų dizainą;

- kokios partnerystės mokesčio detalės yra atnaujintos, kad indeksavimas yra aktualizuotas, jei privatus partneris planuoja perimti dirbusio personalo dalį.

Mokėjimo mechanizmas turi būti išbandytas siekiant įsitikinti, kad abi VPSP sutarties šalys vienodai suprantą, kaip jis veikia praktikoje. Bandymas turi apimti įvairių paslaugų teikimo sutrikimų scenarijų išbandymą. Turi būti tikrinama, kaip:

- bus skaičiuojamas mokėjimo sumos mažinimas;
- bus apskaičiuojami mokėjimo sumos mažinimo pasikartojančių sutrikimų atvejai;
- bus pasiekiamas bendras sutarimas, kaip bus skaičiuojamas trūkumų ištaisymo (*rectification*) periodas ir nuo kurio momento mokėjimo sumos mažinimas bus pradedamas taikyti;
- kokį formatą taikant bus atsiskaitoma apie veiklą;
- kaip bus pranešama apie trūkumus ir kaip bus fiksuojami įvykiai / ištaisymai.

VPSP sutarties šalys turi patvirtinti, kad jos vienodai supranta, kaip veikia pagalbos tarnyba (*helpdesk facility*), kaip stebima veikla, kaip fiksuojami ir dokumentuojami veiklos trūkumai, kaip stebima jų ištaisymo pažanga, kaip ir kada ištaisyti atvejai užbaigiami.

Iš mokėjimo mechanizmo perspektyvos viešasis subjektas turi nuspręsti:

- kas bus atsakingas už mokėjimo mechanizmo vykdymo priežiūrą, kas peržiūrės ir suderins pranešimus apie mokėjimo mažinimus;
- kas užtikrins, kad VPSP sutarties vykdytojo teikiamoje veiklos ataskaitoje bus tvarkingai įrašyti visi veiklos ir prieinamumo trūkumai, trūkumų ištaisymo terminai ir atitinkami mokėjimo sumos sumažinimai.

2.5. STEBĖSENOS SISTEMOS SUKŪRIMAS

Periodas tarp finansinio uždarymo ir paslaugų teikimo pradžios taip pat išnaudojamas VPSP sutarties stebėsenai organizuoti įskaitant, bet neapsiribojant VPSP sutarties valdymo struktūros bei atsiskaitymo struktūros sukūrimu.

Iki paslaugų teikimo pradžios turi būti sutarta dėl ataskaitų teikimo tvarkaraščio, jei būtina – reguliarių VPSP sutarties valdymo susitikimų, kartu su sąskaita teikiamos papildomos dokumentacijos apimties, sąskaitų formos, įspėjimų išsiuntimo formos.

Stebėsenos procedūros ir mechanizmai turi būti visiškai suderinti iki paslaugų teikimo pradžios. Jų pagrindiniai principai turėjo būti suformuoti VPSP sutarties finansinio uždarymo metu. Turi būti sutarta dėl:

- viešojo subjekto projekto priežiūros komiteto, projekto vadovo ir stebėsenos grupės vaidmens bei atsakomybės;
- VPSP sutarties šalių sąveikos: kas atsakingas už kasdienio ryšio palaikymą, kaip rutuliosis įvykiai, jei bus nustatyta paslaugos teikimo problema;
- kaip bus valdomas kasdienis turtas ir VPSP sutartis, kaip bus dalijama VPSP sutarties šalių ir turto / infrastruktūros naudotojų atsakomybė.

Šio etapo metu viešasis subjektas turi artimai bendradarbiauti su privačiu partneriu.

2.6. NAUDOTOJŲ INSTRUKCIJOS IR MOKYMAI

Sklandžiam statybos etapo perėjimui į paslaugų teikimo etapą užtikrinti sukurto objekto / infrastruktūros vartotojai turi gauti instrukcijas (vadovus) ir turi būti išmokyti, kaip naudoti objektą. Instrukcijos reikalingos kiekvienai vartotojų kategorijai.

- **Objekto naudotojai** turi būti instrukuoti, kokias paslaugas ir pagal kokius standartus turi gauti, kaip jie gali / turi pranešti apie paslaugos trūkumus, kaip viešasis subjektas stebės paslaugų teikimą ir kaip jis mažins mokėjimą paslaugų teikimo trūkumų aptikimo atveju. Naudotojų mokymo / instruktavimo renginiuose turi dalyvauti ir privatus partneris, ypač kai demonstruojama, kaip turi veikti objektas ir kokie yra jų pranešimo apie aptiktus trūkumus padariniai.
- **Stebėsenos komanda** turi būti supažindinama su mokėjimo mechanizmo detalėmis, paslaugos teikimo standartais.

Mokėjimo mechanizmo valdymo instrukcijos / vadovas turi apimti:

- mokėjimo mechanizmo apžvalgą – tikslus ir bendrus principus;
- objekto zonavimo principų, kurių pagrindu bus nustatomi mokėjimo mažinimai, išaiškinimą;
- trūkumų ištaisymo periodo nustatymo principus;
- mokėjimų sumažinimo apskaičiavimo principus, kai trūkumai kartojasi arba iškyla keli vienu metu;
- mokėjimo terminus ir kitas svarbias datas.

Instrukcijos dėl tyčinės žalos ištaisymo turi apimti šią informaciją:

- kas atsakingas už tokios žalos ištaisymą;
- kokia yra informacijos apie tyčinę žalą teikimo procedūra, kuri VPSP sutarties šalims leistų įsitikinti, kad buvo padaryta ir kada buvo padaryta tyčinė žala;
- kokie įrodymai turi būti pademonstruoti, kad žala yra tyčinė ir tai nėra paprastas nusidėvėjimas, išsprendžiamas darbine tvarka per mokėjimo mechanizmą;
- koks yra informacijos apie tyčinę žalą teikimo tvarkaraštis.



III DALIS NUOLATINĖ VEIKLOS STEBĖSENA

3.1. NUOLATINĖS STEBĖSĖNOS PASKIRTIS

Nuolatinei ir efektyviai veiklos stebėsenai užtikrinti būtina, kad privatus partneris VPSP sutarties valdymo komandai reguliariai teiktų veiklos ir finansinius duomenis. VPSP sutartyje turi būti nustatyti bent pagrindiniai reikalavimai dėl pateikiamos informacijos turinio ir terminų. Daugiau detalių paprastai nustatoma pradėjus įgyvendinti VPSP projektą.

Stebėsenai skirtos veiklos pavyzdžiai:

- stebėti pagrindinių veiklos rezultatų rodiklių pasiekimą;
- peržiūrėti kokybės kontrolės ir kokybės užtikrinimo procedūras, siekiant užtikrinti, kad jos yra nustatytos ir veiksmingos;
- nustatyti ir valdyti santykius su privačiu partneriu;
- reguliariai teikti ataskaitas pagrindinių interesų grupių atstovams.

3 LENTELĖ
VEIKLOS VYKDYMO
STEBĖSENOS RODIKLIAI
VANDENS TIEKIMO / NUOTEKŲ
VALYMO KONCESIJOS
SUTARTYJE

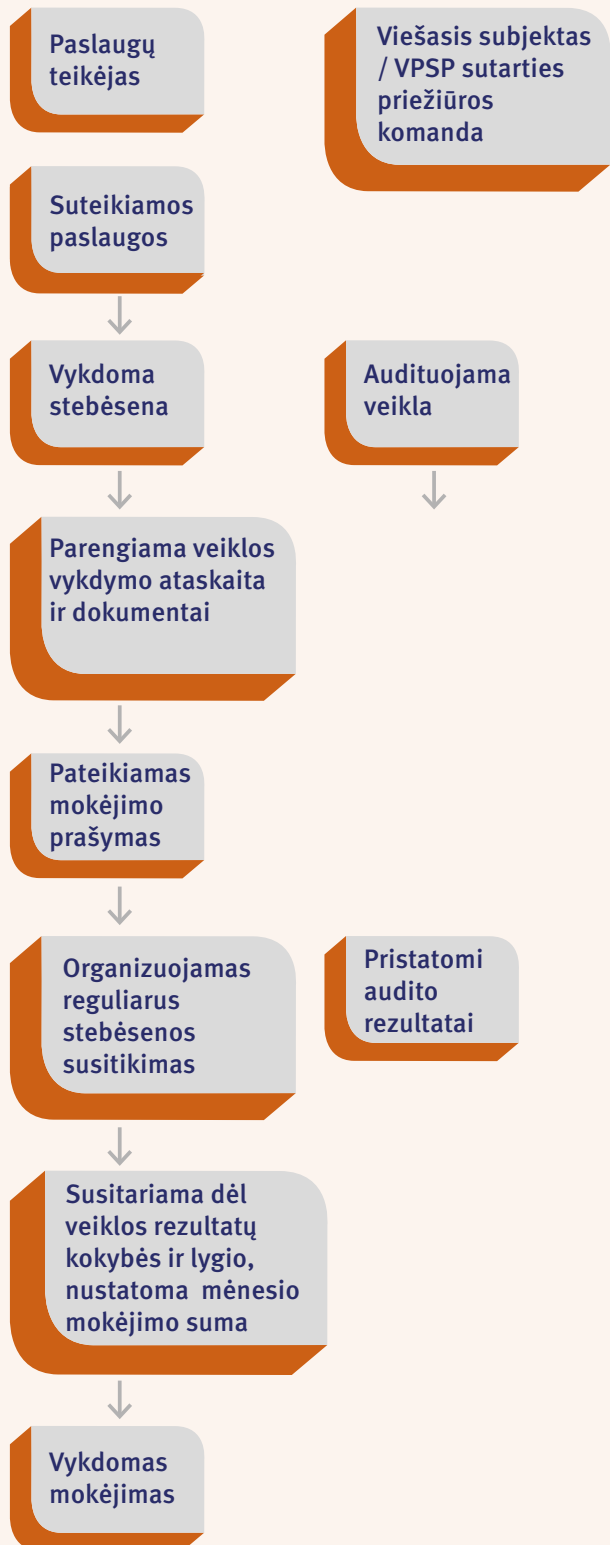
Veiklos sritis	Pagrindiniai veiklos rodikliai
Nepertraukiamas vandens tiekimas kiekvienam vartotojui 24 valandas per parą.	Kiekvienas vartotojas 24 val. gaus ne mažiau nei nustatytas bazinis vandens kiekis (25 litrai vandens, vandens šaltinis ne toliau kaip 200 m nuo namo, vandens srovė ne silpnesnė nei 10 litrų per minutę, 350 dienų per metus, tiekimo sutrikimai ne ilgesni kaip 48 valandos).
	Nė vienam vartotojui vandens tiekimo sąlygos negali būti blogesnės nei iki koncesijos pradžios.
	Neapskaitomo vandens kiekis negali būti didesnis nei 14 % viso išnaudoto kiekio.
Prieigos prie pagrindinio lygio sanitarinių higieninių mazgų užtikrinimas.	Pagrindinis sanitarinių higieninių mazgų lygis apibūdinamas kaip saugus, patikimas, privatus, ventiliuojamas, lengvai valomas, užtikrintas nutekėjimas, minimali ligų pasklidimo rizika.
	Visi kanalizacijos stovai prijungti prie savivaldybės kanalizacijos / nuotekų valymo sistemos.
Finansinis stabilumas.	Paslaugos tarifas didinamas tik tuo atveju, jei tai būtina ilgalaikiam paslaugos teikimo tvarumui užtikrinti.
	Paslaugos vartotojų mokesčių surinkimas įvykdomas 97 %.

3.2. MĖNESINIS ATSISKAITYMAS IR SĄSKAITŲ FAKTŪRŲ TEIKIMAS

Mėnesinis atsiskaitymas pagrįstas nuosavos privataus partnerio stebėsenos sistemos duomenimis ir ataskaitomis apie veiklos vykdymą per mėnesį. Privataus partnerio ataskaitos turi būti teikiamos pagal VPSP sutartyje nustatytą grafiką ir terminus laikantis nustatyto formato. Nors privatus partneris pats vykdo veiklos stebėseną, viešasis subjektas turi įsitikinti, kad mokėjimo suma atitinka paslaugos kokybę. Atliekant auditą iš viešojo subjekto bus reikalaujama pateikti įrodymus, kad veiklos rezultatai buvo tikrinami ir

jų priėmimas tinkamai dokumentuojamas. Dažnai į mėnesinių ataskaitų tikrinimo ir priėmimo procesą įtraukiami viešojo subjekto vidaus audito atstovai arba nepriklausomi auditoriai.

**1 PAVEIKSLAS
MOKĖJIMO PRAŠYMO
TIKRINIMO IR
TVIRTINIMO PROCESAS**



Viešasis subjektas turi periodiškai tikrinti partnerio vykdomos stebėsenos patikimumą ir tikslumą.

Audito atstovai gali dalyvauti stebėsenos susitikimuose.

Mokėjimo dydis nustatomas atsižvelgiant į sutartyje nustatytą kalibravimo mechanizmą.

3.3. MOKĖJIMO MECHANIZMO VEIKIMO PRADŽIA

Paslaugų teikimo pradžioje paprastai nustatomas tam tikras „nuolaidų“ laikotarpis, kai mokėjimo mechanizmo kalibravimas veiks ne visu pajėgumu, bus taikomi mažesni mokėjimai arba ilgesni trūkumų ištaisymo periodai. Nuolaidos netaikomos neprieinamumo atvejais. Jei objektas ar paslaugos neprieinami, mokesčiai nemokami, kol nebus atkurtas prieinamumas. Bet kokios nuolaidos turi būti nustatomos atsižvelgiant į siekiamą gauti vertę už pinigus, turi būti paaiškinta, ko siekia viešasis subjektas suteikdamas tokias nuolaidas.

3.4. MOKĖJIMO SUMAŽINIMO ĮSIGALIOJIMAS

Sumažinimai yra neatsiejama vertės už pinigus sudedamoji dalis ir įsigalioja pagal VPSP sutarties nuostatas. Mokėjimo sumos mažinimai turi būti taikomi nuosekliai ir tvarkingai. Netikėti mažinimai po ilgų mažinimų netaikymo periodų, nenuoseklūs ir neprincipingi mažinimai gali sugriauti partnerystės santykius. Jei vis dėlto viešasis subjektas nusprendžia tam tikrais atvejais netaikyti partnerystės mokesčio sumažinimo, tokio sprendimo priežastis turi būti argumentuojama ir dokumentuojama stebėsenos ataskaitoje.

Privatus partneris paprastai yra atsakingas už informavimą apie prieinamumo ir veiklos trūkumus. Tačiau viešasis subjektas turi atsižvelgti į teikiamos informacijos išsamumo ir tikslumo patvirtinimo bei patikrinimo mechanizmus.

Mokesčio mažinimai visada taikomi prioritetingose srityse, tokiose kaip prieinamumas, sveikata, sauga ir saugumas. Sumažinimai taip pat taikomi, jei nustatyti atsiskaitymo ir informavimo apie trūkumus bei taikytinus mokėjimo mažinimus trūkumai.

Sumažinimai taikomi to mėnesio, kai buvo aptikti trūkumai, sąskaitai faktūrai.

3.5. PARTNERYSTĖS MOKESČIO KEITIMAS

Kaip minėta, mokėjimo mechanizmas yra vertės už pinigus valdymo viso VPSP sutarties įgyvendinimo laikotarpiu įrankis. Mokėjimo mechanizmas taip pat yra įrankis, kurį pasitelkus prieinamumo ir veiklos rizika perduoda-

ma privačiam partneriui.

Dėl įvairių priežasčių – reikalavimų objektui, paslaugoms, indeksavimo padarinių – partnerystės mokesčių gali tekti tikslinti. Atitinkamai turi būti tikslinami mokėjimo sumos sumažinimai, taikomi dėl prieinamumo ar veiklos trūkumų. Paslaugos rinkos testavimas ir palyginimas, jei juos planuojama taikyti perskaičiuojant mokėjimo sumą, taip pat turi būti aprašyti vadovuose ir instrukcijose.

Partnerystės mokesčių gali tekti perskaičiuoti dėl šių priežasčių:

- Infliacijos – VPSP sutartyje nustatyta, kokia metinė infliacija taikoma partnerystės mokesčiui. Paprastai tai fiksuotas procentas nuo pardavimo indekso arba vartotojų kainos indekso pokyčio. VPSP sutartyje taip pat nustatoma, kokių metų infliacija turi būti pritaikyta (pvz., balandžio 1 d. kasmet).
- Draudimo sąnaudų palyginimo su rinkoje taikomomis sąnaudomis.
- Komunalinių paslaugų sąnaudų – VPSP sutartyje turi būti nustatyta, kaip šalys dalijasi atsakomybe dėl komunalinių paslaugų sąnaudų pokyčių. Šis pasidalijimas turi motyvuoti abi puses efektyviai naudoti paslaugas (energją, vandenį). Taip pat turi būti nustatyta papildomos dokumentacijos apimtis. Ši kartu su sąskaita teikiama dokumentacija leis viešajam subjektui stebėti ir tvirtinti komunalinių paslaugų naudojimą bei atitinkamus mokėjimus.
- Rinkos tyrimų / *benchmarking* – VPSP sutartyje turi būti nustatyta, kad paslaugos reguliariai turi būti palyginamos su analogiškų paslaugų rinka, o mokėjimo sumos atitinkamai tikslinamos.
- Darbuotojų perėmimo – VPSP sutartyje turi būti numatyti veiksmai dėl są-

naudų, susijusių su personalo perėmimu, jei privatus partneris perimtų viešojo subjekto darbuotojus. Finansinis modelis ir partnerystės mokestis nuo personalo perėmimo momento perskaičiuojami atsižvelgiant į pasikeitusias sąnaudas.

- Tyčinės žalos / vandalizmo – VPSP sutartyje turi būti apibrėžta, kas yra atsakingas už tyčinės žalos riziką, kuriuo metu ir kaip skaičiuojamos žalos ištaisymo sąnaudos.
- Smulkių darbų – VPSP sutartyje turi būti numatyta galimybė privačiam partneriui atlikti papildomus smulkius darbus pagal iš anksto suderintus įkainius.
- Papildomų valandų – VPSP sutartyje turi būti apibrėžta, kaip bus sutariama ir kaip bus mokama, jei kils poreikis naudoti patalpas papildomai, po VPSP sutartyje nustatytų valandų.
- Trečiųjų šalių pajamų naudojant sukurtą turtą – VPSP sutartyje turi būti numatyta, kaip trečiosios šalys (pvz., bendruomenė) gali naudoti patalpas, kai jos yra laisvos, ir kaip šios pajamos bus valdomos ir apskaitomos.

3.6. RIZIKOS VALDYMAS

Nors visa su VPSP projekto įgyvendinimu susijusi rizika buvo įvertinta ir paskirstyta tarp VPSP sutarties šalių, įgyvendinant VPSP projektą visuomet atsiranda nauja rizika, ir numatyti rizikos kontrolės veiksmai būna nepakankami. Rizika turi būti nuolat stebima projekto eigoje, kad būtų galima laiku ir efektyviai ją valdyti.

Turi būti sudarytas rizikos valdymo planas, kuris apimtų:

- visas nustatytas rizikas;
- detalius rizikos pašalinimo veiksmus;
- rizikos pašalinimo veiksmų sąnaudas;
- kritines rizikos pašalinimo ir valdymo požiūriu datas;
- atsakomybę už rizikos pašalinimą.

Dar rengiant VPSP projektą turi būti sudarytas rizikos registras. Įgyvendinimo metu šis registras turi būti naudojamas stebėsenai, nuolat peržiūrimas ir pildomas. Rizikos registras turi apimti:

- rizikos kategorijas;
- rizikos aprašymą;
- rizikos pasireiškimo tikimybę;
- rizikos padarinius;
- rizikos rangavimą pagal galimą poveikį teikiamai paslaugai (aukšta, vidutinė, žema);
- rizikos kontrolės mechanizmą;
- terminus, kada tikėtina, kad rizika pasireikš;
- paskutinę rizikos registro peržiūros datą;
- rizikos pašalinimo veiksmus, kurių buvo imtasi.

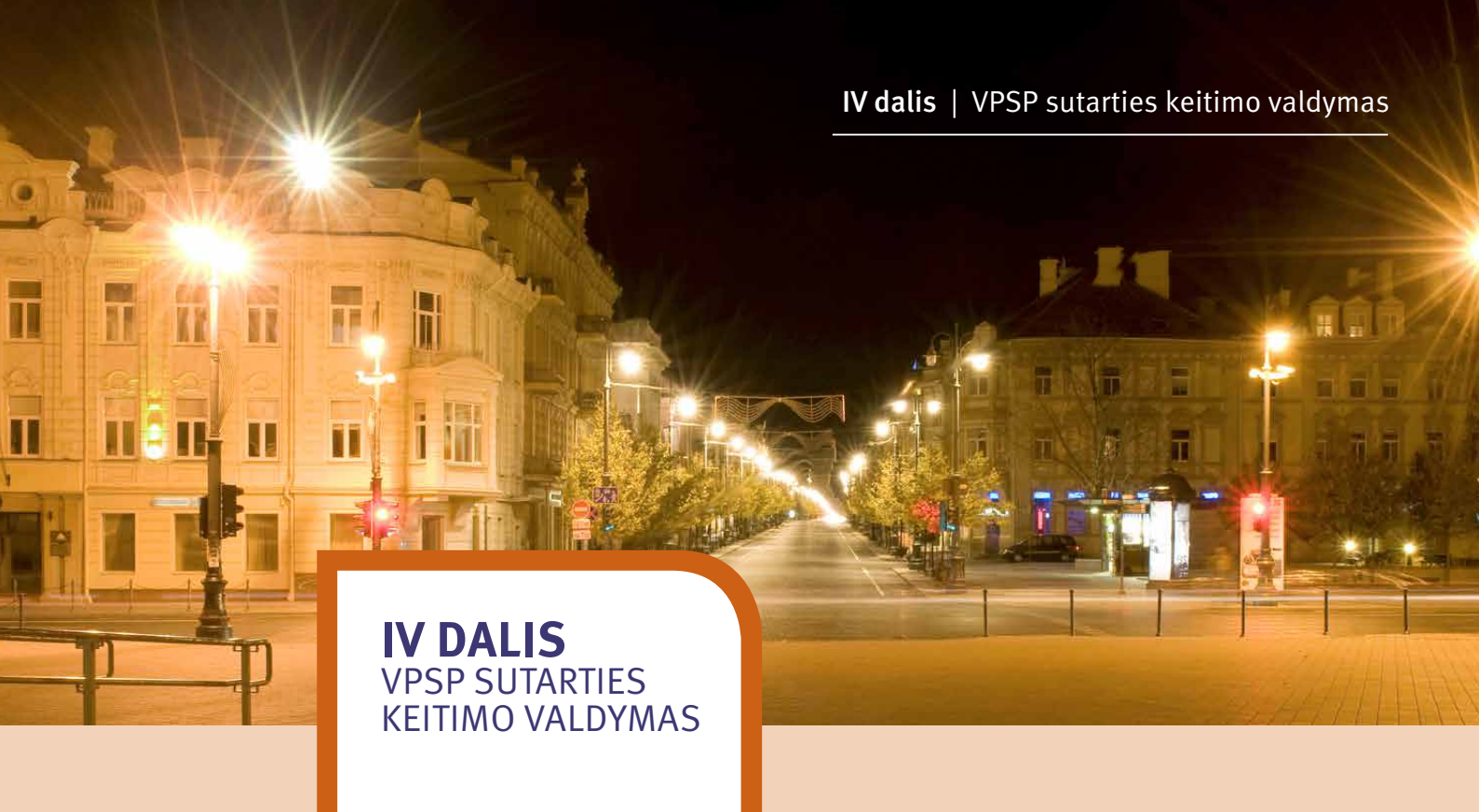
Visos potencialios rizikos turi būti pastebėtos kuo anksčiau ir taisomos. Jei rizika tampa nuolatinė ir ji nesusvaldoma VPSP sutartyje numatytu mechanizmu, ji turi būti perkeliama į aukštesnį sprendimų priėmimo lygį.

4 LENTELĖ
RIZIKOS REGISTRO PAVYZDYS.
ŠALTINIS: UK OGC (2001),
GUIDELINES ON
MANAGING RISK

Rizikos Nr.	Registravimo data	Rizikos aprašymas	Rizikos poveikis			Tikimybė	Galimi pašalinimo veiksmai	Pašalinimo veiksmų vykdymo data	Rizikos savininkas	Veiksmai
			Laikui	Kaštams	Kokybei					
1			žemas	žemas	vidutinis	labai žema				
2			aukštas	vidutinis	vidutinis	vidutinė				
3			aukštas	žemas	labai aukštas	aukšta				
4										

Rizikos pasireiškimą lemia įvairūs veiksniai:

- techninis veiklos / paslaugų kompleksškumas;
- VPSP sutarties sąlygų ir terminų kompleksškumas, ypač jei VPSP sutartis yra nestandartinė;
- pokyčių, įvykdytų per VPSP sutarties laikotarpį, skaičius;
- interesų grupių įvairumas, skirtingi arba prieštaringi interesai;
- geografinė teritorija, kurioje teikiamos paslaugos;
- VPSP sutarties šalių nepasitenkinimas sutarties sąlygomis, didinantis konfliktų tikimybę;
- VPSP sutarties vykdytojo pasirinktas verslo modelis, subrangos sutarčių skaičius, privataus partnerio akcininkų sudėtis;
- privataus partnerio patirtis panašiuose projektuose, ypač vykdant VPSP sutartis.



IV DALIS VPSP SUTARTIES KEITIMO VALDYMAS

4.1. VPSP SUTARTIES KEITIMŲ TIPAI

Keisti VPSP sutartį nėra sudėtinga, jei nustatytos keitimo procedūros. Privataus partnerio atrankos dokumentuose ir pačioje VPSP sutartyje paprastai nustatoma keitimo metodologija, kurioje nurodoma:

- kas gali inicijuoti keitimus;
- kas turi dalyvauti vertinant keitimo padarinius;
- kas turi pritarti keitimo būtinumui;
- kaip keitimo procesas turi būti prižiūrimas, dokumentuojamas ir tvirtinamas.

Būtinai turi būti atskirti keitimo tipai:

- *Einamieji keitimai*, numatyti VPSP sutartyje, kurie paprastai atliekami VPSP sutarties valdymo komandos pastangomis. Tai gali būti mokėjimo sumos keitimas dėl indeksavimo arba lyginant su kitais to paties sektoriaus VPSP projektais (*benchmarking*), taip pat keitimai, susiję su paklausos svyravimais.
- *Keitimai dėl esminių įvykių*, numatytų VPSP sutartyje, kurie paprastai būna gana sudėtingi ir kompleksiniai, todėl sprendžiami aukštesniu lygiu. Tai gali būti keitimai dėl paslaugos teikimo rezultatų (standartų) pakeitimo, VPSP projekto refinansavimo, teisės aktų pakeitimo. VPSP sutarties valdymo taisyklėse turi būti numatyti detalūs terminai ir sąlygos: kainų keitimo kriterijai, galimi standartų (rezultatų) svyravimai, susitarimai dėl refinansavimo naudos pasidalijimo ir visos kitos aplinkybės, dėl kurių VPSP sutarties šalys gali nepritarti keitimui.

- *Keitimai dėl nenumatytų aplinkybių, kurios nebuvo aptartos VPSP sutartyje*, bet atsiradusios kelia grėsmę teikti paslaugą. Tokiems pakeitimams valdyti turi būti rengiamas planas, atitinkantis pagrindinę VPSP sutarties šalių atsakomybę, apibrėžtą VPSP sutartyje. Planas gali numatyti įvairius scenarijus, pavyzdžiui:
- veiklos tęstinumo užtikrinimo ir gamtos jėgų padarinių šalinimo veiksmus;
- viešojo subjekto įsikišimo į paslaugų teikimą žingsnius;
- veiksmus VPSP sutarties šalių negebėjimo vykdyti savo įsipareigojimų atveju.

4.2. TEISĖS AKTŲ PAKEITIMAI

Privatus partneris VPSP sutartimi turi būti įpareigotas savo veikla atitikti visus taikomus įstatymus bei kitus teisės aktus, šio atitikimo užtikrinimo kaina turi būti įskaičiuota į pasiūlymo kainą. Vykdamas VPSP sutartį naujas klausimas, kas bus atsakingas už sąnaudas, patirtas teisės aktų pokyčių atveju, gali kilti tik VPSP sutartyje nenumatytų pokyčių atveju.

Statybų metu teisės aktų pakeitimai gali daryti įtaką specifikacijoms, paskelbtoms privataus partnerio atrankos dokumentuose. Dėl tokių pokyčių gali didėti veiklos sąnaudos ir atitinkamai mažėti galimybė laiku vykdyti skolinimosi įsipareigojimus.

Pirmuosiuose VPSP projektuose teisės aktų keitimo rizika buvo dalijama tarp VPSP sutarties šalių.

- Viešasis subjektas paprastai prisiimdavo riziką, susijusią su naujais standartais ir normomis, taikomais konkrečiam projektui.
- Privatus partneris prisiimdavo riziką, kuri padarė vienodą įtaką visiems VPSP projektams. Pavyzdžiui, mokesčių arba minimalaus darbo užmokesčio pokyčiai – bendrai taikomų teisės aktų pokyčių riziką.

Šiuo metu bendrai taikomų teisės aktų pokyčių rizika vis dažniau dalijama tarp abiejų VPSP sutarties šalių. Bendra privataus partnerio atsakomybė dažniausiai fiksuojama kaip maksimalus pradinių sąnaudų padidėjimas (procentais).

4.3. VIEŠOJO SUBJEKTO INICIJUOJAMI PAKEITIMAI

Viešojo subjekto iniciatyva vykdomi pakeitimai turi būti įgyvendinami laikantis šios veiksmų sekos:

- viešasis subjektas turi iš anksto raštu informuoti privatą partnerį apie planuojamus pakeitimus;
- privatus partneris turi teisę prieštarauti dėl pakeitimų nurodydamas objektyvias priežastis;
- tokiais atvejais privatus partneris turi pateikti savo pasiūlymus, kaip galėtų būti įgyvendinamas viešojo subjekto pageidaujamas pakeitimas;
- turi būti nustatytas laikas, per kurį turi būti pasiektas susitarimas, ir nurodyta, kas bus įtraukiama nesutarimų atveju.

Jei viešojo subjekto inicijuojami pokyčiai yra susiję su papildomomis investicinėmis sąnaudomis arba vyksta statybos laikotarpiu, šių sąnaudų kompensavimo būdas priklausys nuo to, ar privatus partneris pats sugebės rasti lėšų jiems įgyvendinti. Jei ne, privatus partneris tikės, kad šios sąnaudos bus kompensuojamos iš karto, kai tik bus patirtos. Jei taip – jos gali būti kompensuojamos didinant partnerystės mokestį arba vartotojų mokesčius. Jei viešojo subjekto inicijuojami pakeitimai susiję su veiklos sąnaudų padidėjimu, paprastai jos kompensuojamos didinant partnerystės mokestį.

Ribinė suma, iki kurios privatus partneris pats turės rasti lėšų finansuoti pakeitimų įgyvendinimą, turi būti aptarta VPSP sutartyje ir skelbiama privataus partnerio atrankos dokumentuose.

4.4. PRIVATAUS PARTNERIO INICIJUOJAMI PAKEITIMAI

Viešasis subjektas turėtų sutikti su privataus partnerio siūlomais pakeitimais, jei jie neprieštaruja pagrindinėms VPSP sutarties nuostatoms, neblogina paslaugų kokybės ir nedidina partnerystės mokesčio. Mat dažniausiai tokie pakeitimai siūlomi siekiant didesnio veiklos organizavimo efektyvumo.

4.5. PRIVATAUS PARTNERIO KONTROLĖS PASIKEITIMAI

4.5.1. PRIVATAUS PARTNERIO KONTROLĖS / AKCININKŲ PASIKEITIMAI

Už VPSP sutarties valdymą atsakingas investuotojas paprastai nenori, kad jo teisės parduoti ar perleisti privataus partnerio akcijas būtų be reikalo ribojamos. Kartais tokie apribojimai gali mažinti gaunamą vertę už pinigus, jei būtų naudingiau pakeisti projektą įgyvendinančio privataus partnerio finansinę struktūrą. Viešasis subjektas taip pat turi būti garantuotas, kad privataus partnerio kontrolės pasikeitimas neturės neigiamos įtakos įgyvendinant VPSP sutartį ir kad tai neprieštaraus galiojantiems teisės aktams. Į tai atsižvelgiant privataus partnerio kontrolės pasikeitimo galimybė, tvarka ir sąlygos turi būti numatyti tiek privataus partnerio atrankos dokumentuose, tiek VPSP sutartyje.

4.5.2. SUBRANGOVŲ PAKEITIMAI

Paprastai privačiam partneriui suteikiama laisvė valdyti ir keisti subrangovus, taikyti mokėjimo mechanizmą kaip įrankį paslaugos kokybei valdyti, užuot reikalavus, kad privatus partneris užtikrintų subrangos sutarčių pastovumą. Tačiau subrangovų kvalifikacija ir patirtis kartais yra pasiūlymų dalis – geriausias pasiūlymas atrenkamas įvertinus ir subrangovus. Tokiais atvejais turi būti užtikrinama, kad naujų subrangovų kvalifikacija ir patirtis nebūtų prastesnės nei keičiamų.

Bet kokių atveju subrangovų keitimo sąlygos ir tvarka turi būti numatyta tiek privataus partnerio atrankos dokumentuose, tiek VPSP sutartyje.

V DALIS GINČŲ SPRENDIMAS

VPSP sutarties vykdymo metu ginčai kyla dėl įvairių priežasčių, nes VPSP projektai yra dideli ir kompleksiški, o VPSP sutarties trukmė – ilga, ir jos metu gali atsirasti įvairių nenumatytų aplinkybių. VPSP sutartyje numatytas ginčų sprendimo mechanizmas yra pagrindinė prielaida, kuria vadovaujasi investuotojai, vertindami VPSP projekto riziką.

Ginčai gali būti sprendžiami:

- nacionaliniuose teismuose;
- arbitraže (nacionaliniame arba tarptautiniame);
- pasitelkiant nepriklausomo eksperto nuomonę (specifiniais techniniais arba finansiniais klausimais);
- pasitelkiant tarpininkavimą ir pasitarimus (trečioji šalis kviečiama pateikti neįpareigojamą nuomonę ir padėti pasiekti susitarimą);
- teikiant užklausą dėl oficialios nuomonės specialiai institucijai / įstaigai (kai klausimas išeina iš sutarties ir šalių kompetencijos ribų).

A photograph of three young children lying on a blue patterned rug. The child in the center is a girl with blonde hair tied in pigtails with blue bows, wearing a blue shirt and smiling. To her right is another girl with blonde hair, wearing a yellow floral dress, also smiling and giving a thumbs up. To the left, another child is partially visible, also giving a thumbs up. The background is slightly blurred, showing more of the rug and some furniture legs.

VI DALIS VPSP PROJEKTŲ REFINANSAVIMAS

6.1. REFINANSAVIMO PRIEŽASTYS

Jei finansų rinkoje sumažėjo paskolų palūkanos arba tam tikros VPSP projekto rizikos yra nebeaktualios, privatus partneris gali refinansuoti investicijų projektui suteiktą paskolą – gauti naują, bet palankesnėmis sąlygomis. Refinansavimas gali būti įvairių formų:

- palūkanų maržos sumažinimas;
- paskolos termino pratęsimas;
- paskolos padidinimas mažinant investicijas į kapitalą (kadangi sumažėjus rizikai reikalaujamas paskolos padengimo rodiklis bus žemesnis);
- rezervinės sąskaitos reikalavimų sumažinimas.

Refinansavimo rezultatas dažnai finansiškai naudingas privačiam partneriui. Dalis šios naudos gali atsirasti dėl jo paties geros veiklos ir dėl to sumažėjusios rizikos. Tačiau kita dalis atsiranda dėl didesnio finansinių institucijų pasitikėjimo vietine rinka, arba dėl makroekonominių reiškinių, t. y. nuo privataus partnerio nepriklausančių veiksnių. Tokiais atvejais geroji praktika yra su viešuoju subjektu dalytis nauda, atsiradusia dėl refinansavimo, kad partnerystės nauda būtų akivaizdi interesų grupėms ir visuomenei.

Šalių praktika rodo, kad detalus refinansavimo naudos nustatymo ir pasidalijimo mechanizmas turi būti apibrėžtas VPSP sutartyje. UK nuo 2002 metų standartizavo sutarčių nuostatas dėl refinansavimo, vėliau tokios praktikos pradėjo laikytis ir kitos šalys.

UK Nacionalinio audito tarnybos ataskaitos (*Update on PFI debt refinancing and the PFI equity market, Report by the Comptroller and Auditor General, HC 1040 Session 2005–2006, 21 April 2006*) duomenimis, didelių paskolų refinansavimas vyriausybei sutaupė 137 mln. svarų. Pavyzdžiui, dėl trijų ligoninių VPSP su-

tarčių (*Norfolk and Norwich, Bromley and Darent Valley*), kuriose pagrindinis investuotojas buvo bendrovė *Barclays and Innisfree*, paskolos refinansavimo vyriausybė sutaupė 60 mln. svarų. Londono metro refinansavimo sandomis padėjo sutaupyti 42 mln. svarų.

6.2. REFINANSAVIMUI VYKDYTI REIKALAUJAMI DUOMENYS IR PROGNOZĖS

Siekiant apskaičiuoti galimus refinansavimo padarinius iš privataus partnerio reikia gauti tokią informaciją:

- bazinis finansinis modelis ir prognozės bei prielaidos, kurios buvo taikomos partnerystės mokesčiui apskaičiuoti, patikslinti, jei buvo vykdomi privataus partnerio struktūros ir finansavimo pokyčiai;
- duomenys apie investicijų į privataus partnerio kapitalą (arba investuotojų subordinuotųjų paskolų) apimtį ir datas;
- duomenys apie privataus partnerio pinigų srautus, pateiktus taikant tą pačią duomenų struktūrą kaip ir baziniame finansiniame modelyje;
- privataus partnerio pinigų srautų prognozės iki VPSP sutarties pabaigos be refinansavimo ir esant refinansavimui kartu su prielaidomis, taikomomis prognozėms apskaičiuoti;
- refinansavimo naudos apskaičiavimas lyginant du minėtus scenarijus.

6.3. REFINANSAVIMO NAUDA IR JOS PADALIJIMAS TARP PARTNERIŲ

Refinansavimo nauda skaičiuojama kaip skirtumas tarp grynosios dabartinės vertės (GDV) projekto finansinių srautų, apskaičiuotų refinansavimo scenarijaus atveju, ir GDV projekto finansinių srautų, apskaičiuotų be refinansavimo scenarijaus, pagal esamą VPSP sutartį. GDV skaičiuojama vadovaujantis tomis pačiomis prielaidomis, kurios buvo taikomos sudarant VPSP sutartį, laikotarpiui nuo refinansavimo įvykdymo datos iki VPSP sutarties baigimo datos.

Viešasis subjektas gali pretenduoti į refinansavimo naudos pasidalijimą, jei privataus partnerio apskaičiuota nuosavo kapitalo vidinė grąžos norma (VGN) buvo priimtina ir be VPSP sutarties refinansavimo. Norint patikrinti, ar dėl refinansavimo bus viršijama pradinė (siekiama pagal VPSP sutartį) kapitalo VGN, VGN projekcija turi būti apskaičiuojama visam VPSP projekto gyvavimo laikotarpiui, pirminiam scenarijui, apskaičiuotam be refinansavimo,

atsižvelgiant į:

- investicijų įvykdymo laiką ir apimtį;
- pajamų paskirstymą iki refinansavimo datos;
- pajamų projekcijas be refinansavimo.

Jei viršijama VPSP sutarties pradžioje planuota VGN, valdžios institucija turi teisę pretenduoti į pusę gaunamos naudos.

Viešasis subjektas gali atgauti savo naudą:

- kaip bendrą sumą (*lump sum*) įvykus refinansavimui,
- arba sumažinant partnerystės mokesťį, priklausomai nuo refinansavimo sąlygų ir aplinkybių.

Jei refinansavimo atveju numatoma gauti didelę naują privilegijuotąją paskolą (*Senior Debt*), dėl kurios galimas vienkartinis pradinis naudos paskirstymas tarp VPSP sutarties šalių, viešasis subjektas gali pretenduoti į 50 proc. šios pradinės naudos išmokos.

Be naujos paskolos keičiant esamos paskolos sąlygas, refinansavimo nauda gali atsirasti dėl paskolos grąžinimo termino pratęsimo arba palūkanų sumažinimo. Tokia nauda susikaupia per ilgą periodą, todėl viešojo subjekto finansinę naudą dėl refinansavimo geriau atsiimti per partnerystės mokesčio sumažinimą likusį VPSP sutarties laikotarpį.

Refinansavimo naudos atsiėmimas sumažinant partnerystės mokestį taip pat naudingas paslaugos teikėjui dėl mokesčių – mažėja pelno mokestis, nes mažėja pajamos. Mokesčio sumažinimas dėl refinansavimo naudos atsiėmimo perskaičiuojamas vieną kartą ir nepriklauso nuo veiklos ir paslaugų teikimo kokybės.

Viešajam subjektui partnerystės mokesčio sumažinimas gali būti mažiau patrauklus nei vienkartinė naudos išmoka dėl šių priežasčių:

- bus gaunama mažesnė refinansavimo nauda, nes mokesčio sumažinimas lems skolos padengimo koeficiento ir naujos galimos paskolos mažėjimą;
- mažinant partnerystės mokestį uždirbamos palūkanos yra mažesnės nei diskonto norma, taikyta absoliučiai finansinei naudai skaičiuoti;
- privatus partneris gali norėti savo akcininkams išmokėti absoliučios naudos sumos dalį.

VII DALIS VPSP SUTARTIES NUTRAUKIMAS

7.1. NUTRAUKIMO PAGRINDAS

VPSP sutartį sudarančios šalys siekia sėkmingai iki pabaigos įgyvendinti sutartį. Tačiau abi šalys turi gerai apgalvoti ankstesnio VPSP sutarties nutraukimo galimybes bei padarinius, būti gerai informuotos apie nutraukimo procedūrą. Todėl VPSP sutartyje turi būti detalios apibrėžtys tiek atvejais ir priežastims, dėl kurių ji gali būti nutraukiama, tiek finansiniai VPSP sutarties nutraukimo pirma laiko padariniai. Abiejų VPSP sutarties šalių interesai nutraukimo atveju turi būti vienodai apsaugoti, kartu apsaugant ir viešąjį interesą bei užtikrinant nepertraukiamą paslaugos teikimą.

VPSP sutartis turi numatyti:

- kokiomis aplinkybėmis VPSP sutartis gali būti nutraukta vienos iš šalių;
- sąlygas, kuriomis viena iš šalių gali nutraukti VPSP sutartį dėl kitos šalies negebėjimo vykdyti savo įsipareigojimus;
- kokią kompensaciją (jei tokia bus) ir kokiais atvejais viešasis subjektas turi išmokėti privačiam partneriui nutraukimo atveju;
- kokie reikalavimai keliama turto būklei jo perdavimo viešajam subjektui momentu.

VPSP sutarties nutraukimo pagrindas gali būti:

- VPSP sutarties galiojimo termino pabaiga;
- VPSP sutarties nutraukimas dėl svarbios priežasties nesibaigus VPSP sutarties terminui:

- viešojo subjekto nepajėgumas vykdyti įsipareigojimus (*default*);
- vienašališkas viešojo subjekto sprendimas;
- privataus partnerio nepajėgumas vykdyti įsipareigojimus (bankrotas arba esminis vykdomos veiklos bei teikiamų paslaugų ir VPSP sutarties reikalavimų neatitikimas);
- kiti ypatingi atvejai, pavyzdžiui, užsitęsęs nenugalimosios jėgos veikimas, dėl kurio neįmanoma teikti paslaugas;
- korupcija ir sukčiavimas;
- refinansavimo sąlygų pažeidimas;
- kitos VPSP sutartyje numatytos sąlygos.

Visi atvejai, atitinkantys „esminio neatitikimo“ sąvoką, turi būti nurodyti VPSP sutartyje, ir kiekvienam turi būti suteiktas „neatitikimo ištaisymo“ laikotarpis.

Gana sunku apibrėžti „esminio neatitikimo“ sąvoką. Tai gali būti keli neatitikimai, kurių kiekvienas atskirai nebūtų pakanka-

mas pagrindas nutraukti sutartį ir kurių visuma sudaro esminį neatitikimą. Taip pat finansinių baudų suma ar baudos taškų suma už nustatytą periodą. Tačiau kriterijus, taikomas nustatyti, ar nuolatinių neatitikimų visumą jau galima laikyti „esminiu neatitikimu“, turi būti labai objektyvus ir pamatuojamas.

Tipinis viešojo subjekto įsipareigojimų nevykdymo pavyzdys – nemokėjimas privačiam partneriui už paslaugas arba VPSP sutartyje nenumatytas rimtas kišimasis į partnerio veiklą.

7.2. SU NUTRAUKIMU SUSIJUSIOS IŠMOKOS

VPSP sutartyje paprastai numatomos viešojo subjekto privačiam partneriui išmokamos kompensacijos VPSP sutarties nutraukimo iki jos termino pabaigos atveju. Kompensuojama suma ir nuostatos dėl kompensacijų nustatomos atsižvelgiant į:

- sąžiningumo principą;
- privataus partnerio ir jo kreditorių paskatų formavimo principus;
- projekto patrauklumo finansuotojams principus;
- proporcingumo principą.

Kompensacijos ankstesnio VPSP sutarties nutraukimo atveju yra vienas iš labiausiai diskutuotinų VPSP sutarties aspektų dėl labai skirtingų šalių interesų. Tačiau standartinė praktika leidžia apibendrinti tokius pagrindinius kompensacijų išmokėjimo principus:

- kompensacijos išmokėjimo principai iki ir po paslaugos teikimo pradžios turi būti vienodi;
- privataus partnerio turimas lėšų likutis turi būti išskaičiuotas iš mokėtinos kompensacijos;
- neturi būti skirtumo, iš kokio finansavimo šaltinio – paskolos ar nuosavo kapitalo investicijos – buvo finansuojamos statybos ir veiklos išlaidos;
- kompensacijos suma nustatoma *bruto* siekiant atsižvelgti į mokestinius atskaitymus, išskyrus atvejus, kai VPSP sutartis nutraukiama dėl privataus partnerio įsipareigojimų nevykdymo.

7.3. VPSP SUTARTIES TERMINO PABAIGA

Paprastai, jei VPSP sutartis nutraukiama pasibaigus jos terminui, kompensacijos nenumatomos. Nebent pagal VPSP sutarties sąlygas ne visa turto vertė buvo išmokėta privačiam partneriui, o turto ekonominio naudingumo laikotarpis yra žymiai ilgesnis nei VPSP sutarties galiojimo terminas. Arba įgyvendinant VPSP sutartį privatus partneris buvo prašomas sukurti papildomą turtą, už kurį viešasis subjektas įsipareigojo atsiskaityti pasibaigus VPSP sutarčiai.

7.4. VPSP SUTARTIES NUTRAUKIMAS DĖL PRIVATAUS PARTNERIO NEGEBĖJIMŲ VYKDYTI VPSP SUTARTIES SĄLYGAS (DEFAULT)

VPSP sutartyje turi būti numatyta galimybė nutraukti VPSP sutartį dėl tokių priežasčių:

- negebėjimo pradėti teikti paslaugas ar atnaujinti jų teikimą nustatytu laiku;
- nuolatinių VPSP sutarties nuostatų pažeidimų;
- sukaupiams baudos taškams pasiekus kritinį lygį;
- privačiam partneriui tapus nemokiam;
- vienkartinio esminių VPSP sutarties nuostatų pažeidimo (pvz., kontrolės pakeitimų, korupcijos).

VPSP sutarties nutraukimas yra paskutinis žingsnis procese, kuris prasideda, kai privataus partnerio veikla neatitinka VPSP sutartyje nustatytų reikalavimų. VPSP sutartyje išvardijamos įvairios sutarties nutraukimo, jei situacija nebus ištaisyta, aplinkybės. Tai gali būti negebėjimas užbaigti statybų, negebėjimas atitikti paslaugos teikimo standartų, privataus partnerio nemokumas. Privataus partnerio negebėjimas vykdyti įsipareigojimų gali kilti ir dėl vieno iš subrangovų kaltės. Galimybė pakeisti tokį subrangovą ir pareikalauti žalos kompensavimo turi būti numatyta subrangos sutartyje. O žalos kompensavimo nuostatos turi apimti su subrangovo pakeitimu susijusias papildomas privataus partnerio sąnaudas.

Privataus partnerio nemokumas yra viena iš svarbiausių įsipareigojimų nevykdymo priežasčių. Pavyzdžiui, jei privatus partneris negali laiku vykdyti įsipareigojimų finansuotojams, šie gali pareikalauti grąžinti paskolą nedelsiant, o tai lems nemokumą. Finansuotojams turi būti numatyta galimybė įsikišti į VPSP sutarties vykdymą ir apsaugoti savo paskolą bei išgelbėti VPSP sutartį (tiesioginis susitarimas). Jei finansuotojas nusprendžia nesikišti arba jo įsikišimas yra nesėkmingas, privatus partneris neteks savo akcinio kapitalo ir kompensacija jam nebus išmokama. Tačiau kompensacija bus mokama investuotojui, t. y. privataus partnerio akcininkams, nes pagal VPSP sutarties nuostatas privataus partnerio turtas pasibaigus sutarčiai turi atitekti viešajam subjektui. Ši nuostata netaikoma VPSP projektą įgyvendinant koncesijos būdu, jeigu pagal atrankos sąlygas ir VPSP sutartį privataus partnerio turtas lieka jo nuosavybėje.

Išmoka VPSP sutarties nutraukimo atveju dėl privataus partnerio įsipareigojimų nevykdymo yra labai svarbus VPSP sutarčių aspektas, ypač vertinant VPSP projekto patrauklumą finansuotojams.

Yra įvairių būdų numatyti tokią kompensaciją VPSP sutartyje:

- visos arba sutartos proporcijos likusios paskolos dalies išmokėjimas

(jei ši buvo tinkamai naudojama turtui sukurti);

- pagal apskaitos normas nustatyta turto vertė atsižvelgiant į nusidėvėjimą;
- grynoji dabartinė prognozuojamų finansinių viešojo subjekto srautų vertė (apskaičiuota scenarijui, jei privatus partneris vykdytų įsipareigojimus);
- rinkos vertė, jei viešasis subjektas pradėtų naujas privataus partnerio atrankos procedūras.

Pagrindinis principas – užtikrinti, kad viešasis subjektas nebūtų finansiškai ar kitaip suinteresuotas pirma laiku nutraukti VPSP sutartį. Atitinkamai kreditoriai neturėtų tikėtis išvengti nuostolių papildomų viešojo subjekto sąnaudų sąskaita.

Jungtinės Karalystės pavyzdys:

- kai egzistuoja likvidi panašių VPSP sutarčių rinka, privataus partnerio įsipareigojimų nevykdymo atveju viešajam subjektui rekomenduojama juos „parduoti“ rinkoje. Geriausio pasiūlymo teikėjo sumokėta kaina naudojama kompensacijai kreditoriams išmokėti. Tokia kompensacija apibūdinama kaip rinkos vertės kompensacija (*market-value compensation*);
- kai rinka nelikvidi, kompensacijos vertė turi būti nustatoma kaip likusių ateities pinigų srautų GDV. Kompensacija vadinama sąžiningos vertės kompensacija (*fair-value compensation*).

7.5. VPSP SUTARTIES NUTRAUKIMAS DĖL VIEŠOJO SUBJEKTO NEGEBĖJIMO VYKDYTI SUTARTINIŲ ĮSIPAREIGOJIMŲ ARBA VIENAŠALIŠKAS NUTRAUKIMAS VIEŠOJO SUBJEKTO INICIATYVA

Laikantis sąžiningumo principo ir siekiant užtikrinti VPSP projekto patrauklumą kreditoriams bei privačiam sektoriui, VPSP sutartis turi apsaugoti privatų partnerį nuo nuostolių tuo atveju, jei ji bus nutraukta dėl viešojo subjekto kaltės. Šiuo atveju kreditoriai ir investuotojai turi gauti visą nuostolių kompensaciją (paskolos likutis, neišmokėtos palūkanos ir mokesčiai, baudos).

Kompensuojant taikomi mechanizmai:

- likusio sutarties termino išmokų investuotojams GDV suma, kuri būtų išmokėta, jei viešasis subjektas vykdytų sutartinius įsipareigojimus;
- ta pati suma, tik skaičiuojant išmokų likutį remiantis pirminiais pinigų srautų vertinimais projekto finansinio uždarymo metu pasirašant VPSP sutartį;
- išmoka, kuri garantuotų investuotojams VGN, planuotą gauti VPSP projekto finansinio uždarymo metu, apskaičiuota atsižvelgiant į atgautas nuo VPSP projekto pradžios iki nutraukimo datos lėšas.

7.6. NUTRAUKIMAS DĖL UŽSITĖSUSIO NENUGALIMOSIOS JĖGOS POVEIKIO

Paprastai VPSP sutartyje numatoma galimybė bet kuriai šaliai nutraukti VPSP sutartį, jei dėl nenugalimosios jėgos poveikio ilgą laiką neįmanoma įgyvendinti sutartinių įsipareigojimų. Kadangi tai nėra nė vienos šalies kaltė, šalys pasidalija nutraukimo sąnaudas. Viešojo subjekto išmokama kompensacija tokiais atvejais būna didesnė nei privataus partnerio įsipareigojimų nevykdymo atveju, bet mažesnė nei viešojo subjekto įsipareigojimų nevykdymo atveju ir paprastai padengia paskolos likutį. Kartais kompensacija gali dengti ir kapitalo investicijos sumą. Nustatant kompensacijos dydį atsižvelgiama į:

- subrangovų sąnaudas ir nuostolius dėl nutraukimo;
- subordinuotųjų paskolų likučius;
- lėšų likučius rezervinėse sąskaitose;
- turimas draudimo sutartis;
- diskonto normą, taikomą skaičiuojant GDV.

7.7. TURTO NUOSAVYBĖ IR LIKUTINĖS TURTO VERTĖS RIZIKA VPSP SUTARTIES PABAIGOJE

7.7.1. TURTO BŪKLĖ VPSP SUTARTIES TERMINO PABAIGOJE

VPSP sutartyje turi būti numatytas projekto metu sukurto turto likimas pasibaigus VPSP sutarties galiojimo terminui.

- Ar viešasis subjektas atgaus turtą ir toliau teiks paslaugas?
- Ar turtas bus visiškai nusidėvėjęs ir niekam nereikalingas?
- Ar turtas nebus vertingas viešajam subjektui, ir privatus partneris galės spręsti, kaip su juo toliau elgtis?

Jei turtas bus grąžintas viešajam subjektui, jis turi būti tinkamos būklės. Tuo tikslu VPSP sutartyje turi būti numatyti:

- rodikliai, pagal kuriuos bus vertinama turto būklė VPSP sutarties pabaigoje (pvz., prognozuojamas naudingo gyvavimo laikotarpis, nustatytų testavimo rodiklių atitikimas);
- nepriklausomo turto būklės ir būtinų darbų, kad turtas atitiktų nustatytus reikalavimus, apimtį vertinimas;
- partnerystės mokesčio dalies išmokėjimo sulaikymas, kol bus pasiekta reikalaujama turto būklė;
- nepriklausomo eksperto patvirtinimas, kad darbai atlikti tinkamai siekiant nustatytos turto būklės.

7.7.2. TURTO NUVERTĖJIMAS

Kartais sukurto turto ekonominio naudingumo laikotarpis sutampa su VPSP sutarties laikotarpiu, ir turtas tampa bevertis. Tokiu atveju VPSP sutartis turi numatyti, kaip turi būti likviduojamas toks turtas, kad nesukeltų aplinkosaugos problemų.

7.7.3. TURTO PERDAVIMAS PRIVAČIAM PARTNERIUI

Kai alternatyvus turto naudojimas pasibaigus VPSP sutarčiai nėra įmanomas, privatus partneris nenorės prisiimti likutinės vertės rizikos arba labai brangiai ją įvertins. Kai alternatyvus panaudojimas yra įmanomas ir jeigu taip pasiekama didesnė vertė už pinigų, dalį likutinės vertės rizikos galima perduoti privačiam subjektui. Tokiu atveju jam išmokama ne visa sukurto turto kaina, orientuojantis į turto rinkos vertę pasibaigus VPSP sutarčiai. Bet koku atveju privačiam partneriui turtas gali būti perduotas, jei tai buvo numatyta privataus partnerio atrankos dokumentuose ir VPSP sutartyje, taip pat jei tai neprieštarauja galiojantiems teisės aktams.

VIII DALIS

PASKESNIS VPSP PROJEKTO ĮGYVENDINIMO VERTINIMAS

Toks vertinimas plačiai taikomas įgyvendinus VPSP projektą. Jo metu tikrinamos faktiškai patirtos VPSP projekto įgyvendinimo sąnaudos lyginant su planavimo ir pirkimo metu skaičiuotomis sąnaudomis bei VPSP projekto valdymo procedūrų efektyvumas. Vertinimo išvados apie VPSP projekto pamokas turi būti realizuojamos tolesnėje viešojo subjekto veikloje. Paprastai VPSP projekto pamokos ir rezultatai sistemini ir kaupiami:

- patikslinama VPSP projektų sąnaudų duomenų bazė, naudojama kuriant būsimų VPSP projektų viešojo sektoriaus palyginimo modelius;
- patikslinama VPSP projektų rizikos duomenų bazė ir sektorių specifinė rizika, taikoma vertinant būsimų projektų riziką ir kuriant rizikos pasidalijimo matricas.

Geriausia patirtis integruojama į ateities VPSP strategijas ir projektų rengimo metodikas.

IX DALIS VPSP PROJEKTŲ AUDITAS

9.1. PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMO ĮPRASTU IR VPSP BŪDU SKIRTUMAI

Nors įgyvendinant VPSP projektus beveik visos veiklos vykdomos privačių partnerių, viešojo sektoriaus atsakomybė išlieka labai didelė. Tačiau planuojant VPSP projekto auditą svarbu prisiminti šiuos esminius projektų, įgyvendinamų VPSP ir tradiciniu būdu, skirtumus:

- viešasis subjektas paprastai nedalyvauja teikiant paslaugą, tačiau ją kontroliuoja, o pačią veiklą organizuoja ir vykdo privatus partneris;
- didžiąją investicijų finansavimo dalį užtikrina privatus partneris;
- pagrindinės rizikos (statybos bei tinkamumo ir / arba paklausos) paprastai būna perduotos privačiam partneriui;
- privataus sektoriaus darbo kultūra ir sprendimų priėmimo procesas gali ženkliai skirtis nuo viešojo sektoriaus;
- pagrindinis VPSP projektų tikslas yra galutinis rezultatas, o ne jo pasiekimo priemonės.

Kartu su vieno konkretaus projekto sutartimi turi būti vertinamas ir bendresnis paslaugos teikimo kontekstas, pavyzdžiui:

- turi būti atsižvelgta į tai, kad viešojo subjekto prievolę vartotojams teikti kokybiškas paslaugas už priimtina kainą dabar įgyvendina privatus partneris;
- teisė nustatyti mokestį už paslaugą taip pat gali būti perduota priva-

čiam partneriui;

- jei projektą įgyvendintų pats viešasis subjektas, projekto įgyvendinimo kaštai galėtų būti ir mažesni, jei viešasis subjektas galėtų užtikrinti projekto finansavimą (iš paskolos ar pajamų) už mažesnius kaštus;
- bet kuriuo atveju viešasis subjektas ir toliau bus atsakingas už paslaugos teikimą vartotojams už priimtina kainą.

Svarbiausias VPSP tikslas – teikiant paslaugą užtikrinti kuo didesnę vertę už pinigus. Atitinkamai ir audito tikslas turėtų būti patikrinti ir pagrindinėms interesų grupėms (vyriausybei, seimui, visuomenei) užtikrinti, kad VPSP sutartis garantuoja maksimalią vertę už pinigus ir apsaugo viešąjį interesą.

Siekdami pateikti pagrįstą ir svarią išvadą auditoriai turi turėti pakankamai didelių įgaliojimų, kurie leistų rinkti informaciją apie visus VPSP sutarties sudarymo aspektus – nuo pasiūlymo formulavimo iki rezultatų pasiekimo. Tikrinant viešojo subjekto

veiksmus tokių įgaliojimų klausimas lengvai sprendžiamas, nes auditoriai turi didelių įgaliojimų, gali naudotis bet kuria informacijos forma. Tikrinant privataus partnerio veiklą, kad nekiltų komercinio konfidencialumo klausimų, tokius įgaliojimus rekomenduojama aptarti sutartyje.

9.2. KODĖL IR KADA VPSP PROJEKTAI TURI BŪTI VIEŠOJO SUBJEKTO AUDITO OBJEKTAS

VPSP projektų auditavimo sprendimas priklauso nuo kelių veiksnių, pvz., projekto apimties, viešojo subjekto finansinių įsipareigojimų dydžio, sutarties trukmės, kitų rizikos faktorių. Kadangi VPSP projektų rizika turi būti subalansuotai padalijama tarp partnerių, viešojo subjekto auditoriai savo veiksmus turi planuoti atsižvelgdami į šį pasidalijimą, ypač į viešojo subjekto pasiliekamą riziką.

VPSP projektai yra daugybės etapų ir ilgos trukmės, todėl juos pradėti audituoti patartina iškart po VPSP sutarties sudarymo ir auditus organizuoti kiekviename etape – statybų vykdymo, paslaugų teikimo pradžios, paslaugų teikimo eigoje.

Planuojant VPSP auditus turi būti vertinama viešojo subjekto rizika, susijusi su:

- partnerystės tikslų aiškumo trūkumu;
- neadekvačiu ir nepakankamu partnerystės modelio apibrėžimu;
- nesėkmingomis derybomis dėl viešajam subjektui geriausių sąlygų;
- nepakankama viešojo intereso apsauga;
- nenumatytų aplinkybių atsiradimu;
- žinių ir kompetencijos, reikalingų vertinti paslaugos teikimo procesą ir rezultatus, trūkumu.

9.3. VPSP PROJEKTŲ VIEŠOJO SUBJEKTO AUDITO TIKSLAI

Pagrindinis VPSP projektų audito tikslas – sistemingai ir visapusiškai vertinant rizikos valdymą bei vidaus kontrolę padėti įgyvendinti viešojo subjekto, jam pavaldžių ir jo valdymo sričiai priskirtų viešųjų juridinių asmenų veiklos tikslus.

VPSP projektų auditas skiriasi nuo paprasto viešojo pirkimo audito, nes VPSP koncepcija yra pagrįsta prielaida, kad viešojo ir privataus sektorių partneriai laikosi skirtingų veiklos organizavimo ir vykdymo principų. Pavyzdžiui, viešojo subjekto atsakomybė – užtikrinti, kad vartotojams paslaugos būtų teikiamos už priimtina kainą, – prieštarauja privataus sektoriaus siekiui gauti kuo didesnę pelną. Viešasis subjektas turi paslaugos planavimo ir paslaugos reguliavimo teises, o privatus – veiklos planavimo ir organizavimo, valdymo ir techninius įgūdžius. Net privačių partnerių konsorciame viduje interesai gali skirtis. Pavyzdžiui, projektą finansuojančios institucijos yra suinteresuotos, kad statybų kaštai būtų fiksuoti, tačiau rangos darbų vykdytojai norėtų kuo didesnio jų lankstumo.

Viešojo subjekto auditoriai turi gerbti šiuos skirtumus ir žinoti, kad nepaisant iš pirmo žvilgsnio prieštaraujančių interesų, bendras partnerystės tikslas yra didžiausios vertės už pinigus siekis derinant geriausius abiejų partnerių gebėjimus. Taip pat svarbu prisiminti, kad viešojo sektoriaus auditas daugiausia dėmesio

turi skirti pasiekiamiems rezultatams, o ne jų siekimo priemonėms.

VPSP politika turi kurti nuoseklią sistemą, kuri leistų abiem sektoriams dirbti kartu gerinant viešųjų paslaugų teikimą, o privačiam partneriui kurti reikiamą infrastruktūrą ir teikti tam tikras paslaugas. Todėl VPSP alternatyvos pasirinkimo variklis privalo būti didžiausia vertė už pinigus, o ne investicinių lėšų trūkumas arba galimybė skolintis už viešojo subjekto balanso ribų.

Viešojo subjekto veiklos auditas yra vienas iš įrankių, kuris teikdamas viešą ir patikimą informaciją apie viešojo subjekto veiklą ekonomiškumą, efektyvumą ir veiksmingumą gali prisidėti prie šių vertybių stiprinimo. Kaip nurodoma viename iš pamatinių viešojo subjekto audito dokumentų Limos deklaracijoje, „<...> Auditas – ne savitikslė, o būtina reguliavimo sistemos dalis, kurios tikslas – atskleisti nukrypimus nuo priimtų standartų ar teisėtumo, ekonomiškumo, veiksmingumo ir efektyvumo principų pažeidimus, kad būtų galima kuo anksčiau pataisyti padėtį“. Viešajam subjektui ypač svarbu ne formalus teisės aktų laikymasis, o efektyvus, rezultatyvus ir ekonomiškąs valdymas. Atliekant veiklos auditą reikia atsižvelgti ne tiek į kontrolę ir procesus, kiek į pasiektus veiklos rezultatus, t. y. būtina įvertinti audito metu nustatytų faktų poveikį ekonomiškumui, efektyvumui ir veiksmingumui. Ekonomiškumo (angl. *economy*), efektyvumo (angl. *efficiency*) ir veiksmingumo (dažnai vadinamo rezultatyvumu) (angl. *effectiveness*) koncepcijos, dar vadinamos 3 E koncepcijomis, sudaro veiklos audito esmę.

Veiklos audito tikslai apibrėžiami aukščiausiųjų audito institucijų veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose. Bendrieji veiklos audito tikslai yra nurodyti INTOSAI standartuose ir siekia:

- įvertinti vyriausybės programų, pačios centrinės vyriausybės ir visų susijusių įstaigų veiklą ir ją patobulinti teikiant veiklos tobulinimo rekomendacijas;

- įstatymų leidėjams pateikti nepriklausomą vyriausybės veiklos kryptį ar programų ekonomiškumo, rezultatyvumo ir efektyvumo įvertinimą;
- įstatymų leidėjams pateikti nepriklausomą veiklos vertinimo sistemų tinkamumo bei patikimumo analizę arba vykdomųjų institucijų skelbiamų pareiškimų apie veiklą ar vidinių veiklos įvertinimų analizę;
- įstatymų leidėjams pateikti nepriklausomą vyriausybės veiklos ekonomiškumo, rezultatyvumo ar efektyvumo problemų analizę siekiant šalinti trūkumus;
- įstatymų leidėjams pateikti nepriklausomą įvertinimą, kokį tyčinį ar netyčinį, tiesioginį ar netiesioginį poveikį turėjo vyriausybės ir įstaigų programos.

Pagal INTOSAI standartus ir jų įgyvendinimo rekomendacijas veiklos audito objektai apima veiklą (veiklos kryptis), programas, organizaciją ir valdymą, koku laipsniu įgyvendinti suformuluoti tikslai arba kodėl jie neįgyvendinti.

5 LENTELĖ VEIKLOS AUDITO OBJEKTAI

Veiklos audito objektai	Apibūdinimas
Veikla (veiklos kryptis)	Veiklos kryptis suprantama kaip pastangos pasiekti tam tikrus tikslus su tam tikrais ištekliais ir per tam tikrą laiką.
Programos	Programa – tai tarpusavyje susijusių teisinių, finansinių ir kitokių priemonių rinkinys, skirtas įgyvendinti tam tikrą vyriausybės ar įstaigos veiklos kryptį.
Organizacija ir valdymas	Organizaciją galima apibrėžti įvairiai, tačiau dažniausiai šis terminas reiškia žmonių, struktūrų ir procesų, siekiančių tam tikrų tikslų, visumą. Valdymas suprantamas kaip sprendimai, veiksmai, taisyklės, skirti valdyti, apskaityti ir paskirstyti žmonių, finansinius ir materialinius išteklius. Tai dažniausiai susiję su organizacijos vidaus veikla.

Finansinis auditas – audituojamojo subjekto finansinės atskaitomybės vertinimas, apimantis apskaitos dokumentų ištyrimą, teisės aktų laikymosi priežiūrą ir nuomonės dėl finansinių ataskaitų pareiškimą.

Finansinis auditas pagal poreikį apima atskirų finansinių, turto ir veiklos operacijų auditus, pvz., ilgalaikio turto, trumpalaikio turto, atsargų, pinigų, gautinų ir mokėtinų sumų, sąmatų ir asignavimų, finansinio turto ir kitus. Tačiau audituojant VPSP sutartis ypatingas dėmesys turėtų būti kreipiamas į ilgalaikio materialiojo turto apskaitos tikslumą ir jos tvarkymą laiku.

Auditorius turėtų nustatyti:

- ar privataus partnerio naujai sukurtas ar rekonstruotas turtas į viešojo subjekto apskaitą bei apskaitos registrus įtrauktas teisinga verte;
- ar ilgalaikis turtas į apskaitą įtrauktas pagal turto perdavimo ir priėmimo akte nurodytą įsigijimo vertę;
- ar į ilgalaikio turto sąskaitą įtrauktas viešajam subjektui priklausantis ilgalaikis turtas;
- ar privačiam subjektui rekonstravus ilgalaikį turtą šiomis išlaidomis buvo padidinta ilgalaikio turto vertė ir ar šios išlaidos buvo į apskaitą įtrauktos tinkamai;
- ar sutartyje nustatyti grąžinamo turto būklės kokybiniai ir kiekybiniai rodikliai.

Taip pat auditoriui rekomenduojama įsitikinti faktiniu turto buvimu ir jo būkle, t. y. dalyvauti inventorizacijoje. Pirmasis ilgalaikio turto inventorizacijos žingsnis – įmonės nuosavybės teisių į šį turtą patikrinimas. Inventorizuojant ilgalaikį turtą svarbu patikrinti ir tai, ar turtas galėjo būti apskaitytas viešojo subjekto apskaitoje.

Galimi šie ilgalaikio materialiojo turto rizikos faktai:

- ilgalaikis turtas be pagrindo įtrauktas į apskaitą;
- ne visas ilgalaikis turtas įtrauktas į apskaitą;
- į apskaitą įtrauktas viešajam subjektui nepriklausantis turtas;
- ilgalaikio turto judėjimas į apskaitą įtrauktas ne laiku;
- pasirinkta netinkama ar neteisinga nusidėvėjimo metodika ir / ar normos;
- turto buvimo faktas netikrinamas;
- turtas netinkamai, neteisingai, nesankcionuotai perkamas, parduodamas, nurašomas.

Skirtumas tarp finansinio ir veiklos audito yra tas, kad finansinis auditas orientuotas į sandorių išlaidas, pajamas, apskaitos informaciją, o veiklos auditas – į tikslų (kurie gali būti neišreikšti pinigine išraiška) pasiekimą mažiausiomis išlaidomis ekonomiškumo, efektyvumo, rezultatyvumo požiūriu. Principiniai finansinio ir veiklos auditų skirtumai pateikiami 6 lentelėje.

6 LENTELĖ
VEIKLOS AUDITO OBJEKTAI

Finansinis auditas	Veiklos auditas
Orientuotas į pateisinančius dokumentus.	Orientuotas į veiklos tikslus.
Audituojama įstatymų, finansinių taisyklių atitiktis.	Šalia atitikties audituojamas ekonomiškumas, efektyvumas, rezultatyvumas.
Įprastai orientuotas kiekybiškai.	Įprastai orientuotas kokybiškai.
Mažiau analitinis.	Daugiau analitinis.
Nesivadovaujama veiklos standartais ir tikslais.	Reikalauja veiklos standartų, veiklos tikslų įvertinimo.
Ne visada apima kaštų ir pelno analizę.	Įprastai taikoma kaštų ir pelno analizė.
Audituojamos finansinės ataskaitos, laidavimai ir pan.	Audituojama veikla ar dalis veiklos, susijusi su ekonomiškumu, efektyvumu, rezultatyvumu.
Paprastai audituojamas praėjęs laikotarpis.	Apima praeitį, dabartį ir net ateitį.
Paprastai neapima išteklių paskirstymo.	Apima išteklių paskirstymą.

Reikia pabrėžti, kad praktikoje niekada nebūna gryno finansinio ar veiklos audito. Konkretus auditas paprastai būna finansinio ir veiklos audito derinys. Audituojant VPSP sutartis rekomenduojama viešajame subjekte atlikti ir finansinį, ir veiklos auditą.

Audito objektas turėtų būti ir privataus partnerio įmonė (SPV), nes didelė VPSP projektuose vykdomos veiklos dalis bus vykdoma už viešojo sektoriaus audito kompetencijos ribų, o šios veiklos kokybė ir rezultatai turės įtakos viešajam subjektui. Viešasis subjektas, nors šią veiklą perdavė privačiam partneriui, vis tiek lieka atsakingas už paslaugos teikimą, kontroliuoja privataus partnerio veiklą, kartais renka mokestį už paslaugą, dalijasi nauda su privačiu partneriu.

9.4. KODĖL SPV TURI BŪTI AUDITO OBJEKTAS

SPV – specialiosios paskirties pelno siekianti įmonė, kurią rekomenduojama įsteigti vykdant VPSP projektus ir siekiant efektyviai valdyti prisiimamą vykdomos veiklos riziką. Lietuvoje naujos įmonės kūrimo procesas užtrunka nuo 7 iki 10 dienų. Į šį laikotarpį įskaičiuotas įmonės pavadinimo rezervavimas, dokumentų parengimas, notaro tvirtinimas, atsiskaitomosios sąskaitos atidarymas banke, įstatinio kapitalo įnešimas, registravimas Juridinių asmenų registre, antspaudo užsakymas bei gamyba ir kt.

Vadovaujantis LR įmonių finansinės atskaitomybės įstatymo 20 straipsnio nuostatomis, metinių finansinių ataskaitų auditas turi būti atliktas uždarosiose akcinėse bendrovėse, kooperatinėse bendrovėse (kooperatyvuose), tikrosiose ūkinėse bendrijose ir komandinėse ūkinėse bendrijose, kuriose visi tikrieji nariai yra akcinės bendrovės ar uždarosios akcinės bendrovės, jeigu jų ne mažiau kaip du rodikliai paskutinę finansinių metų dieną viršija šiuos dydžius:

1. pardavimo grynosios pajamos per ataskaitinius finansinius metus – 12 mln. litų;
2. balanse nurodyto turto vertė – 6 mln. litų;
3. vidutinis metinis darbuotojų skaičius pagal sąrašą per ataskaitinius finansinius metus – 50.

Jei įmonės metinės finansinės atskaitomybės auditas pagal įstatymus neprivalomas, sutartyje rekomenduojama numatyti, kad SPV būtų atliktas kasmetis metinės finansinės atskaitomybės auditas, o esant poreikiui – ir įmonės veiklos auditas. Audito paskirtis ir tikslas – patikrinti, ar teisingai parengta įmonės metinė finansinė atskaitomybė, nustatyti, ar finansinės ataskaitos visais reikšmingais atvejais teisingai parodo audituojamos įmonės finansinę būklę, veiklos rezultatus ir pinigų srautus pagal teisės aktus, reglamentuojančius buhalterinę apskaitą ir finansinių ataskaitų sudarymą. Todėl atliktas auditas yra viešojo subjekto garantas, kad SPV metinėje finansinėje atskaitomybėje pateiktais duomenimis galima pasitikėti. Todėl ir priimti sprendimus, pavyzdžiui, dėl uždirbto pelno skirstymo (jei sutartyje tokia galimybė numatyta), remiantis audituotos finansinės atskaitomybės duomenimis, yra daug saugiau ir patikimiau. Ar metinė atskaitomybė teisingai atspindi realią įmonės būklę, nurodoma auditoriaus išvadoje. Be šios išvados, audito įmonės dar atskirai audituotų įmonių administracijai rengia išsamias atlikto audito ataskaitas apie faktinius pastebėjimus. Jose auditoriai nurodo tikrinant rastus ne tik reikšmingus, bet ir smulkesnius pažeidimus, problemas įmonės vidinės kontrolės bei buhalterinės apskaitos srityse, siūlo jų sprendimo būdus. Tokiose ataskaitose yra daug konfidencialios informacijos apie tikrintą įmonę, todėl jos prieinamos tik įmonių vadovams. Dėl šios priežasties viešojo subjekto ir SPV sutartyje taip pat rekomenduojama numatyti, kartu su auditoriaus išvada viešajam subjektui būtų pateikta ir audito ataskaita apie faktinius pastebėjimus.

9.5. KOKIE DOKUMENTAI TURI BŪTI AUDITUOJAMI

Viešojo subjekto audito metu turi būti tikrinama:

- Duomenys ir įrašai dėl VPSP alternatyvos taikymo galimybių nagrinėjimo ir sprendimų priėmimo proceso valdžios institucijoje, kai buvo svarstomas VPSP taikymo klausimas ir nuspręsta, kad ši alternatyva yra pranašesnė už įprastą projekto įgyvendinimo būdą.
- Dokumentai ir bylos, aprašantys VPSP projekto apimtį ir rezultatų formulavimą, vertinimą ir patvirtinimą.
- Privataus partnerio atrankos proceso dokumentai, susiję su pirkimo dokumentų rengimu, skelbimu, pasiūlymų vertinimo procesu, demonstruojantys tinkamą dėmesį atrankos proceso skaidrumui, sąžiningumui ir objektyvumui.
- Įrodymai dėl kruopštaus projekto dokumentų vertinimo: VPSP sutartis, veiklos ir turto priežiūros sutartis, bendri projekto kaštų apskaičiavimai, finansiniai duomenys (tarp jų – finansinių srautų prognozės, investicijų grąžos, vidinės grąžos normos, paskolos dengimo rodiklių apskaičiavimai), finansinio gyvybingumo finansavimo trūkumo apskaičiavimo rezultatas, VPSP sutarties periodo nustatymo svarstymas ir kt.
- Apskaitos dokumentai, sąskaitos, statybų darbų įrašai ir grafikai.
- Vertės už pinigus apskaičiavimo įrašų teisingumas ir viešojo intereso apsaugos vertinimo ir užtikrinimo įrodymai.
- Turto naudojimo ir priežiūros susitarimai, vartotojų mokesčių surinkimo schemos ir mokesčių apskaita, susitarimai dėl pajamų padalijimo, atsarginių banko sąskaitų atidarymo (*escrow*).
- Dokumentai, numatantys paslaugų kokybę ir standartus, vartotojų apsaugos priemonės, ginčų sprendimo būdus, turto perdavimo nuostatas.
- Projekto užbaigimo veiksmai, įskaitant turto likutinės vertės įvertinimą, privataus partnerio pasitraukimo planus, ginčų sprendimą.
- Viešojo subjekto auditas turi nustatyti, ar viešasis subjektas yra įdiegęs efektyvią ir veiksmingą sistemą vykdomam VPSP projektui prižiūrėti ir turi pakankamai kompetencijos šiai priežiūrai vykdyti. Auditas turi apimti tokius klausimus:
 - Ar įvertinamas realus paslaugos paklausos poreikis ir su paslaugos teikimu susijusios generuojamos pajamos, ar periodiškai palyginama su VPSP sutarties pradžioje prognozuotomis pajamomis ir paklausa?
 - Ar įdiegta privataus partnerio atsiskaitymo už paslaugos teikimą patikimumo ir tikslumo vertinimo sistema?

- Ar yra poreikis patikslinti VPSP sutartį dėl to, kad investicijų grąža yra didesnė, nei planuota?
- Ar užtikrinamas nepertraukiamas kokybiškos paslaugos teikimas už vartotojui priimtina kainą?

Kaip žinoma, vykdant VPSP projektus pirmieji rezultatai pasiekiami nuėjus ilgą kelią. Auditoriai turi tikrinti visus VPSP projekto rengimo ir vystymo etapus, sudaryti sąrašus reikalingų tikrinti viešojo subjekto dokumentų, rengiamų kiekvieną etapą.

1 grupė. Dokumentai, susiję su projekto formulavimu, vertinimu ir tvirtinimu, turi būti saugomi atsakingo viešojo subjekto.

Tikrinant šiuos dokumentus svarbiausia įsitikinti, kad sprendimai pasirenkant VPSP alternatyvą buvo sąžiningi, pagrįsti ir priimti lyginant įvairias projekto įgyvendinimo alternatyvas. Tikrinama, kaip buvo vertinamas VPSP projekto įgyvendinamumas, įskaitant paslaugos poreikio vertinimą ir prognozavimą, kaip buvo atliekamos lyginamoji VPSP projektų įgyvendinimo skirtingais būdais ir finansavimo alternatyvų analizės, nustatomos detalios paslaugos specifikacijos, apskaičiuojami visi VPSP projekto bei veiklos vykdymo kaštai, kokios buvo taikomos finansinio gyvybingumo finansavimo trūkumo nustatymo, metinio mokesčio nustatymo ir pajamų pasidalijimo metodikos bei kiti dokumentai.

2 grupė. Duomenys ir dokumentai, susiję su privačių partnerių atranka.

Tai yra dokumentai, susiję su visų atrankos procedūrų – nuo paskelbimo iki VPSP sutarties sudarymo – vykdymu, kai buvo atrenkami konsultantai VPSP projektui rengti, nepriklausomi ekspertai projektiniams pasiūlymams vertinti, statybų priežiūrai, pagrindiniai paslaugų teikėjai, turto valdytojai ir t. t.

3 grupė. Duomenys ir dokumentai, gaunami iš privataus partnerio VPSP sutarties vykdymo metu.

Šiuos dokumentus rengia privatus partneris ir teikia viešajam subjektui. Paprastai tokių dokumentų sąrašas būna apibrėžtas sutartimi. Tai su VPSP projekto finansiniu uždarymu, projektavimo ir statybų detalėmis susiję dokumentai, specifikacijos ir subrangos sutartys, pajamų kontrolės dokumentai, atsarginių banko sąskaitų duomenys ir išrašai, veiklos apskaitos dokumentai.

4 grupė. Ataskaitos, pateiktos nepriklausomų ekspertų ir auditorių.

Šie dokumentai leis auditoriams suprasti statybų, veiklos organizavimo, objektų funkcionavimo detales bei kaip jos atitinka taikomas normas ir nustatytus standartus, taikomus tiek esamai VPSP sutarčiai, tiek paslaugai bendrai.

7 LENTELĖ ĮGYVENDINANT VPSP PROJEKTUS TIKRINAMŲ DOKUMENTŲ SĄRAŠAS

Nr.	Dokumentų pavadinimai
1.	Viešojo subjekto strateginis planas.
2.	VPSP projekto vykdymo galimybių studija.
3.	Investicijų projektas, įskaitant paslaugos poreikio prognozes ir pajamų projekcijų vertinimą.
4.	Nagrinėtos projekto įgyvendinimo alternatyvos.
5.	Pasiūlymas dėl projekto įgyvendinimo VPSP būdu ir šio būdo pranašumo įrodymai, pateikti įgaliotai institucijai sprendimui priimti.
6.	Įgaliotų institucijų nuomonė ir išvados dėl VPSP būdo taikymo.
7.	VPSP taikymo apribojimai ir sąlygos, jei tokie nustatyti.
8.	Bendrų projekto sąnaudų apskaičiavimai, modelis ir prielaidos, taikomos finansinių srautų prognozės.
9.	Viešojo subjekto finansinių galimybių prisiimti VPSP įsipareigojimus apskaičiavimai.
10.	Atrankos dokumentai: sprendimas dėl atrankos procedūros pasirinkimo, skelbimas dėl partnerių atrankos ir su juo susiję dokumentai.
11.	Atrankos vykdymo dokumentai, pasiūlymai ir jų vertinimo ataskaitos, derybų protokolai.
12.	Finansinio gyvybingumo finansavimo trūkumo apskaičiavimai, sprendimas dėl trūkumo padengimo, jei toks buvo.
13.	Viešojo subjekto garantijos privačiam sektoriui ir jų suteikimo motyvai bei apskaičiavimai.

Nr.	Dokumentų pavadinimai
14.	Kredito įstaigų ir investuotojų pasiūlymai dėl finansavimo suteikimo sąlygų.
15.	VPSP sutarties projektas, paslaugos teikimo specifikacijos ir reikalavimai.
16.	Nepriklausomų techninių ir finansinių ekspertų paslaugų pirkimo dokumentai ir šių ekspertų išvados.
17.	Statybos vykdymo priežiūros ir kokybės kontrolės ataskaitos.
18.	Statybos užbaigimo ir priėmimo dokumentai, išvada dėl tinkamumo pradėti teikti paslaugas ir pradėti mokėjimus privačiam partneriui.
19.	Privataus partnerio veiklos vykdymo ataskaitos ir mokėjimo prašymai, finansinės ataskaitos.
20.	Duomenys apie subrangos sutartis.
21.	Paslaugos poreikio ir pajamų stebėsenos mechanizmo duomenys dėl faktinio poreikio palyginimo su prognozuotais duomenimis.
22.	Kita.

Šaltinis: PPP in infrastructure projects PUBLIC AUDITING GUIDELINES / COMPTROLLER & AUDITOR GENERAL OF INDIA.

9.6. VPSP PROJEKTŲ AUDITO PLANAVIMAS IR PROJEKTŲ ATRANKA

9.6.1. VEIKSNIAI, LEMIANTYS PROJEKTŲ ATRANKĄ AUDITUI

VPSP projektų audito atranka priklauso nuo rizikos faktorių. Nors projektavimas, statyba ir jos finansavimas VPSP projektuose priskiriami privataus partnerio atsakomybei, viešojo subjekto indėlis ir atsakomybė VPSP projektuose išlieka dideli. Atrenkant projektus auditui galima vertinti šiuos veiksnius:

- viešojo subjekto dalyvavimas steigiant ir valdant VPSP projektą vykdančią įmonę, perduodamo turto vertė, bendros VPSP projekto sąnaudos, įskaitant finansavimo sąnaudas;
- viešojo subjekto garantijos privačiam partneriui ir kiti VPSP sutartyje numatyti paramos privačiam partneriui būdai;
- partnerystės tipas, pvz., jei tai koncesija – kokia jos vertė, koks sąnaudų finansavimo būdas, pajamų pasidalijimas tarp VPSP sutarties šalių, paslaugos tarifų ar vartotojų mokesčių nustatymas;

- privataus partnerio perduotos paslaugos pobūdis ir paslaugos reikšmė vartotojams bei visuomenei;
- standartai ir kokybės normos, VPSP sutartyje numatyti jų pasiekimo vertinimo kriterijai;
- privataus partnerio / paslaugos teikėjo veiklos stebėsenos ir veiklos vertinimo sistema, trūkumų šalinimo ir ginčų sprendimo nuostatos bei mechanizmai.

9.6.2. AUDITO PLANAVIMAS

VPSP projektų audito planas paprastai apima šiuos elementus:

- Partnerystės detalės – VPSP projekto aprašymas, ankstesnių su projektu susijusių dokumentų vertinimų duomenys.
- Keliami audito tikslai.
- VPSP projekto įgyvendinimo etapas ir audito apimtis.
- Audito komandos sudėtis ir audito trukmė.
- Klausimai, kuriuos būtina aptarti per pirmą susitikimą su audituojamu subjektu.
- Svarbiausių tikrintinų dokumentų ir asmenų, kuriuos svarbu apklausti, sąrašas.
- Poreikis į audito komandą įtraukti išorinių ekspertų.
- Su audituojamu projektu susijusi medžiaga, paslaugos vartotojų arba viešojo subjekto korespondencija, visuomenės informavimo priemonių pranešimai, kita.
- Specifinės detalaus nagrinėjimo temos:
 - rizikos pasidalijimo analizė, paslaugos poreikio prognozavimo studijos, sąnaudų apmokėjimo ir pajamų (jei numatoma) padalijimo būdai;
 - sprendimai dėl viešojo subjekto finansavimo skyrimo, sprendimai dėl garantijų suteikimo ir sąlygos, kuriomis tokios garantijos būtų taikomos, mokėjimų detalės, kiti įsipareigojimai;
 - VPSP projekto vykdymo privataus verslo modelio analizė ir detalės;
 - projekto finansavimo planas, GDV priklausomumo nuo įvairių scenarijų jautrumo analizė, jei yra – ta pati analizė, atlikta finansuojančių institucijų (kreditorių, investuotojų).
- VPSP projekto vertinimai ir studijos, atlikti akademinėjų arba ekspertinių institucijų, NVO, pilietinės visuomenės organizacijų, aplinkosaugos organizacijų ir kitų interesų grupių pastangomis.
- Apskaitos duomenys ir finansinės ataskaitos, pateiktos privataus partnerio.
- Numatoma audito metodika, išvadų, rekomendacijų ir ataskaitos rengimo principai.
- Baigiamasis susitikimas išvadoms aptarti.
- Rekomendacijų įgyvendinimo priežiūros vykdymo planas.

9.7. KIEKVIENO VPSP PROJEKTO ETAPO AUDITO VEIKSMAI

9.7.1. VPSP PROJEKTO FORMULAVIMO IR TVIRTINIMO ETAPO AUDITAS

Turi būti vertinami šie dokumentai:

- Viešojo subjekto strateginis veiklos planas;
- VPSP projekto galimybių studija ir jos išvados;
- įgaliosios institucijos pritarimas taikyti VPSP būdą;
- visi susitarimai ir sutartys su privačiais partneriais bei nepriklausomais ekspertais.

Projekto formulavimo etapo audito metu nagrinėtini klausimai:

- a) Ar viešojo subjekto strateginis veiklos planas apibrėžia paslaugos poreikius ir projekto pagrindimą? Ar atskleidžiamas VPSP projekto prioritetiškumas kitų projektų / investicijų atžvilgiu?
- b) Ar VPSP projekto poreikis apibrėžtas remiantis paslaugos poreikio prognoze? Ar prognozė yra reali, pagrįsta tyrimais ir analize? Ar VPSP projekto galimybių studijoje nagrinėtos įvairios alternatyvos ir VPSP būdas pasirinktas kruopščiai jį įvertinus?
- c) Ar VPSP projektas atitinka tinkamumo taikyti VPSP būdą kriterijus? Ar VPSP alternatyva pasirinkta tik dėl apribojimų, taikomų viešojo subjekto finansiniams įsipareigojimams (skolinimuisi)?
- d) Ar yra apibrėžti paslaugos reikalavimai ir standartai, ar jie nėra pasenę arba planuojami atnaujinti?
- e) Ar rezultatų specifikacijos aiškiai apibrėžtos? Ar nėra abejonių ir galimų interpretacijų dėl jų konkretumo bei aiškumo?
- f) Ar VPSP projekto sąnaudos apima VISAS susijusias išlaidas per visą VPSP projekto gyvavimo laikotarpį? Ar jos įvertintos skaidriai, taikant aiškias metodikas?
- g) Kokia numatoma investicijų finansinė ir ekonominė grąža? Ar ji apskaičiuota remiantis pagrįstomis sąnaudomis? Ar pinigų srautų diskontavimas ir gauta GDV yra korektiški? Ar finansinis modelis parengtas atidžiai ir ar jis realus?
- h) Kaip įvertintas finansinio gyvybingumo finansavimo trūkumas? Ar šis įvertinimas patikimas ir atitinka bendrą praktiką?
- i) Ar buvo tinkamai laikomasi VPSP projekto tvirtinimo procedūros? Ar kuri nors institucija išsakė abejones ir prieštaravimus dėl VPSP būdo taikymo, dėl ko galėtų kilti pavojus įgyvendinti VPSP projektą ateityje?

9.7.2. RIZIKOS PASKIRSTYMO TARP PARTNERIŲ AUDITAS

Auditorius, vertindamas rizikos pasiskirstymą, galėtų nagrinėti šiuos klausimus:

- a) Ar VPSP sutartyje aiškiai apibrėžta VPSP projekto rizika ir subalansuotai padalyta tarp šalių? Pvz., ar statybos rizika perduota privačiam partneriui paliekant galimybes taikyti inovacijas?
- b) Kuri šalis (investuotojai, statybos įmonė, kreditoriai, draudikai ar visos šalys tam tikra dalimi) prisiima finansinę VPSP projekto sąnaudų riziką?
- c) Kokias garantijas privačiam partneriui suteikia viešasis subjektas? Ar jos aiškiai apibrėžtos ir išreikštos kiekybiškai? Ar neapibrėžti finansiniai įsipareigojimai, kuriuos viešasis subjektas prisiima teikdamas garantijas, yra skaidrūs ir riboti? Ar sąlygos, kurioms esant garantijos bus pritaikytos, yra realios ir specifikuotos?
- d) Kas prisiima politinę ir ekonominę riziką, tokią kaip vyriausybės politikos pokyčiai arba ekonominis nuosmukis? Pagal kokias taisykles tokia rizika bus valdoma?
- e) Kokios pajamų rizikos identifikuotos? Kaip įvertinti piniginiai srautai ir pajamų apimtis? Ar pasiūlyta sistema paslaugos poreikiui / apimčiai vertinti yra patikima ir efektyvi? Ar numatyta VPSP sutarties sąlygų peržiūros galimybė tuo atveju, jei paslaugos poreikis mažesnis ar didesnis nei prognozuota? Ar tokia peržiūra bus vykdoma vadovaujantis visuotinai priimtinomis normomis ir kriterijais?
- f) Ar numatyti VPSP sutarties laikotarpio trumpinimo / pratęsimo atvejai ir ar jie yra vienareikšmiškai apibrėžti?
- g) Kokia rizikos dalis perduodama privačiam partneriui? Ar VPSP sutartis numa-

to „įžengimo“ (*step in*) ir išpirkimo (*buy out*) įvykius tokiu būdu, kad esant poreikiui būtų galima imtis neatidėliotinų veiksmų? Ar numatytos baudos yra adekvačios metinio mokėjimo dydžiui?

- h) Kokia finansinio uždarymo data numatyta sutartyje? Ar ji sutampa su faktine finansinio uždarymo data? Jei buvo vėlavimas, ar dėl to keitėsi prielaidos, pagal kurias buvo planuotas VPSP projektas (pvz., išaugo projekto kaštai, projekto pajamos)? Ar VPSP projekto sąnaudos padidėjo dėl privataus partnerio kaltės?
- i) Ar paskolos išmokėjimo grafikas suderintas su statybos darbų vykdymo etapais? Ar grafikas apskaičiuotas siekiant sumažinti paskolos palūkanas ir užtikrinti, kad darbai būtų vykdomi laikantis nustatyto biudžeto ir terminų?

9.7.3. SUBSIDIJŲ, TEIKIAMŲ FINANSINIO GYVYBINGUMO FINANSAVIMO TRŪKUMUI PADENGTI, AUDITAS

Subsidijos gali būti teikiamos įvairiomis formomis – kaip vienkartinės išmokos arba kaip metinio partnerystės mokesčio dalis statybos ar paslaugų teikimo metu. Auditoriai turi įvertinti visus su finansinio gyvybingumo finansavimo trūkumo dydžių nustatymu susijusius aspektus: bendras projekto sąnaudas, pajamų ir paslaugos poreikio, apimtis, kuriomis remiantis apskaičiuotos pajamos, paslaugos mokesčio / tarifo struktūra, pelno apribojimus, investicijų grąžą, pajamų srautus ir kt.

Nustatant finansinio gyvybingumo finansavimo trūkumą galėtų būti nagrinėjami tokie klausimai:

- a) Ar bendros projekto sąnaudos tinkamai apskaičiuotos? Ar nėra įtraukta nebūtinų ar netinkamų sąnaudų?
- b) Kaip buvo apskaičiuotas paslaugos mokestis / tarifas? Ar mokestis pagrįstas? Ar viešasis subjektas paaiškino sprendimą, kodėl mokestis negali būti nustatytas remiantis komerciniais / rinkos principais?
- c) Ar finansinė / ekonominė investicijų vidinė grąžos norma nustatyta korektiškai? Ar finansinio gyvybingumo trūkumas apibrėžtas atitinkamai nustatytos VGN?
- d) Ar privatus partneris atrinktas vadovaujantis galiojančiais teisės aktais? Ar atrankos procesas buvo skaidrus ir organizuotas laikantis nustatytų procedūrų? Ar subsidijos poreikis nustatytas remiantis mažiausios kainos pasiūlymu, ar dėl kitų priežasčių?
- e) Ar VPSP projekto pasiūlymas ir finansavimo planas buvo peržiūrėtas pagrindinės VPSP projektą finansuojančios kredito įstaigos? Ar jos analizė taip pat nustato finansinio gyvybingumo trūkumą?
- f) Kuris viešasis subjektas padengs finansinio gyvybingumo trūkumą? Ar jis turi tokių įgaliojimų ir galimybių?
- g) Ar privatus partneris investavo nuosavą kapitalą iki tos datos, kai buvo suteikta subsidija finansinio gyvybingumo trūkumui padengti? Ar subsidijos suteikimo terminai ir grafikas suderinti su skolos mokėjimo terminais ir grafiku? Ar yra VPSP projekto tarpinių rezultatų pasiekimo stebėsenos sistema, kuri užtikrintų, kad įvykdomos visos subsidijos išmokėjimo sąlygos?
- h) Ar apskaitos ataskaitos įrodo, kad subsidijos yra naudojamos statybos sąnaudoms finansuoti?
- i) Jei subsidijos susijusios su paslaugos teikimu / veiklos vykdymu, būtina peržiūrėti prielaidas, priežastis ir argumentus, kurie buvo taikomi nustatant subsidijos poreikį ir dydį.

9.7.4. BENDRŲ PROJEKTO SĄNAUDŲ AUDITAS

Bendros projekto sąnaudos yra kritinis elementas, veikiantis daugumą VPSP sutarties aspektų. Bendros projekto sąnaudos apibrėžia statybos, veiklos organizavimo ir projekto valdymo sąnaudas, paskolos ir investicijų sąnaudas, paskolos ir investicijų santykį, lemia paslaugos vartotojo mokesčio dydį, projekto gyvybingumą, finansinę ir ekonominę grąžos normą.

Bendros projekto sąnaudos gali būti neigiamai veikiamos rizikos paskirstymo, privataus partnerio rizikos suvokimo ir nuomonės apie viešąjį subjektą. Taip pat atrankos dokumentų ir VPSP sutarties projekto nuostatų ir sąlygų kategoriškumo įvykių, kurie turi būti numatyti ir įvertinti iš anksto, atžvilgiu. Todėl auditoriai turi įvertinti, ar bendros sąnaudos apima tik būtinus elementus ir yra apskaičiuoti remiantis galiojančiais apskaitos standartais.

Paprastai VPSP projekto sąnaudas pirmiausia įvertina viešojo subjekto techniniai specialistai ir konsultantai. Tada privatus partneris savo ruožtu patys patikrina arba įvertina sąnaudas, kad įsitikintų jų tikslumu ir korektiškumu. Tačiau privatus partneris kartais yra linę į sudėtingesnius inžinerinius sprendimus, ypač siekdami įgyvendinti VPSP projekto saugumo ir saugos reikalavimus. Kadangi investicijų grąža ir paslaugos mokestis priklausys nuo bendrų projekto sąnaudų, privataus partnerio naudą dėl didesnių sąnaudų turės kompensuoti viešasis subjektas ar paslaugos vartotojai. Rizikos perdavimas privačiam partneriui neturi daryti įtakos projekto finansavimo sąnaudoms. Auditoriai neturi tikėtis, kad viešasis subjektas perduotų kuo didesnę riziką privačiam, nes tai gali didinti bendras VPSP projekto sąnaudas.

Viena iš esminių priežasčių, kodėl pasirenkamas VPSP projekto įgyvendinimo būdas, yra tai, kad privatus partneris turi pranašesnius techninius ir valdymo įgūdžius. Todėl šie įgūdžiai turi būti demonstruojami kontroliuojant bendras VPSP projekto sąnaudas. Tikrindami bendras VPSP projekto sąnaudas auditoriai gali atsižvelgti į šiuos kriterijus:

- Ar VPSP sutartis numato, kad viešasis subjektas arba jo atstovai gali kontroliuoti bendras VPSP projekto sąnaudas? Kokiu būdu bus tikrinamas sąnaudų tikslumas ir korektiškumas?
- Kaip VPSP sutartyje apibrėžiamos bendros VPSP projekto sąnaudos? Kokie bendrų sąnaudų komponentai aptarti VPSP projekto finansavimo sutartyje? Ar jie aiškiai apibrėžti? Ar jie tiesiogiai susiję su VPSP projekto statybų darbais, atitinkantys protingumo ir tinkamumo kriterijus?
- Ar pagrindinė finansuojanti institucija patikrina ir patvirtina bendras VPSP projekto sąnaudas ir sutinka jas finansuoti?
- Ar statybos darbai buvo planuojami etapais? Ar bendros VPSP projekto sąnaudos apima tik esminius kiekvieno etapo elementus?
- Ar kurie nors elementai gali būti vykdomi vėliau siekiant apriboti bendras VPSP projekto sąnaudas?
- Ar kiekvieno elemento sąnaudos detalios apibrėžtos ir apskaičiuotos tai-

kant įprastus / standartinius įkainius?

- Ar nėra kokių nors veiklos ir valdymo sąnaudų elementų, klaidingai įtrauktų į kapitalo sąnaudų skaičiavimą?
- Ar numatyta galimybė patikslinti bendras VPSP projekto sąnaudas tuo atveju, jei bus vykdomas VPSP sutarties refinansavimas?
- Ar statybos darbų draudimo sąnaudos apskaičiuotos teisingai ir remiantis standartine praktika?
- Ar gali atsirasti kokių nors sutaupymų taikant inovatyvią praktiką? Jei tokių atsirastų, kaip tai paveiks paslaugos vartotojų mokesčio dydį?
- Ar numatytos kokios nors paskatos / premijos privačiam partneriui, motyvuojančios jį mažinti bendras VPSP projekto sąnaudas? Ar yra kokių nors apribojimų ir limitų, kurie galėtų būti taikomi išlaidų kategorijoms kontroliuojant bendras VPSP projekto sąnaudas?

9.7.5. PRIVATAUS PARTNERIO ATRANKOS PROCESO AUDITAS

Viešojo subjekto auditoriai turi patikrinti, ar privataus partnerio atrankos procesas nuo pradžios iki pabaigos buvo skaidrus ir teisėtas bei užtikrino didžiausią vertę už pinigus. Privatus partnerio atrankos procesas gali būti audituojamas remiantis tokiais kriterijais:

- Ar viešasis subjektas pakankamai viešino informaciją apie planuojamą VPSP projektą, kad sudomintų galimus dalyvius?
- Ar kvietimo teikti pasiūlymus metu būsimiems dalyviams buvo suteikta pakankamai informacijos apie VPSP projektą?

- c) Ar privataus partnerio atrankos procedūra bei pasiūlymų vertinimo kriterijai buvo aiškūs?
- d) Ar kvalifikaciniai reikalavimai buvo adekvatūs ir neribojantys konkurencijos?
- e) Ar buvo kokių nors sąlygų / reikalavimų, kuriuos viešasis subjektas turėjo įvykdyti iki paskelbtos VPSP projekto pradžios datos? Ar jie tinkami?
- f) Ar buvo įvertinta dalyvių finansinė ir techninė kvalifikacija? Ar dalyviai įrodė, kad atitinka nustatytus reikalavimus?
- g) Ar viešasis subjektas dalyvius informavo dėl galimų garantijų ir užtikrinimų, kuriuos prireikus galės pasiūlyti finansuojančioms institucijoms?
- h) Ar pasiūlymai vertinti griežtai laikantis paskelbtų vertinimo kriterijų?
- i) Ar buvo organizuoti susitikimai su galimais dalyviais, siekiant suteikti daugiau informacijos apie įvairius VPSP projekto aspektus, kas padėtų kokybiškai parengti pasiūlymus? Ar buvo fiksuojami klausimai, reikalaujantys papildomo viešojo subjekto pasirengimo būsimam VPSP projektui?
- j) Ar buvo atrinktas pasiūlymas to dalyvio, kuris pasiūlė geriausias sąlygas ir geriausią pajamų padalijimo variantą, apibrėžė mažiausią finansinio gyvybingumo trūkumą ir t. t.?
- k) Ar atrinktas pasiūlymas atitinka visas sąlygas ir terminus, apibrėžtus atrankos sąlygose?
- l) Ar buvo kokių nors pastebėjimų / požymių, dėl kurių galėtų kilti abejonių dėl atrankos proceso skaidrumo ir sąžiningumo?

9.7.6. STATYBŲ AUDITAS

Įgyvendinant VPSP projektus statybos rizika būna perduota privačiam partneriui, kuris atsako už projektavimo ir statybų kokybę, todėl viešojo subjekto auditas turi tikrinti ne statybų procesą, o galutinį statybų rezultatą.

Paprastai viešasis subjektas pasitelkia nepriklausomus inžinierius arba auditorius, kurie veikia jo vardu stebėdami darbų vykdymą. Viešasis subjektas arba jo įgaliotasis atstovas turi periodiškai stebėti tarpinių rezultatų pasiekimo grafiką, darbų kokybę, standartų ir specifikacijų laikymąsi. Jis taip pat gali priimti tarpinius rezultatus, atlikti testavimus ir patvirtinti, kad rezultatai atitinka reikalavimus.

Statybos darbų vykdymo etapo audito metu gali būti nagrinėjami šie klausimai:

- a) Ar viešasis subjektas įvykdė sąlygas, nustatytas VPSP sutartyje, kad privatus partneris galėtų pradėti darbus laiku (pvz., sutvarkė žemės nuosavybės dokumentus, gavo reikalingus leidimus ir t. t.)?
- b) Ar buvo fiksuoti statybos darbų vėlavimai ir kokios jų priežastys? Jei jie įvyko dėl privataus partnerio kaltės, ar buvo pritaikytos VPSP sutartyje numatytos baudos?
- c) Ar techniniai ekspertai / nepriklausomi auditoriai buvo paskirti laiku? Ar jiems buvo suteiktos aiškios instrukcijos ir veiklos įgaliojimai? Ar statybos darbų vykdymo stebėsenos sistema veikė patenkinamai?
- d) Ar statybos darbų vykdymo etapų terminai buvo išlaikyti? Jei buvo vėlavimų, ar viešasis subjektas laiku į tai atkreipė dėmesį? Ar buvo pritaikytos VPSP sutartyje numatytos baudos?
- e) Ar užbaigiant kiekvieną etapą viešasis subjektas patvirtino rezultato kokybę ir specifikacijų atitikimą?
- f) Ar buvo statybos apimties darbų pakeitimų? Dėl kurios VPSP sutarties šalies kaltės jie atsirado? Kaip šie pakeitimai paveikė statybos vykdymo terminus ir sąnaudas?

- g) Jei keitėsi bendrosios VPSP projekto sąnaudos, ar buvo atitinkamai koreguoti finansavimo susitarimai ir susitarimai dėl finansinio gyvybingumo trūkumo subsidijavimo?
- h) Jei privatus partneris taikė inovacijas projektavimo ir statybos etapuose ar juos valdant ir šios inovacijos sumažino VPSP projekto sąnaudas arba pakeitė VPSP projekto įgyvendinimo grafiką, kaip buvo peržiūrimos bendrosios VPSP projekto sąnaudos ir pajamos?
- i) Ar statybos darbai baigti laiku? Jei ne, kokį poveikį vėlavimas turėjo sąnaudoms, pajamoms ir viešajam interesui? Ar buvo pritaikytos VPSP sutartyje numatytos baudos?
- j) Kaip buvo priimami darbai, tikrinama kokybė ir standartų atitikimas, testuojama? Ar rezultatai buvo patvirtinti viešojo subjekto?

9.7.7. INFRASTRUKTŪROS OBJEKTO PRITAIKYMO KOMERCINEI VEIKLAI AUDITAS

VPSP būdu įgyvendinami infrastruktūros plėtros projektai turi papildomą galimybę kuriamą turtą naudoti komercijos tikslais: reklamai dėti, panaudoti laisvą žemę, parduotuvių, maitinimo įstaigų, kitų paslaugų plėtrai. Paprastai koncesijų sutartimi privatus partneris skatinamas ištirti tokias galimybes ir generuoti papildomas pajamas naudojant sukurtą arba perduotą turtą, taip mažinant mokestį už pagrindinę paslaugą bei viešojo subjekto finansinius įsipareigojimus. Viešojo subjekto auditas turi patikrinti, kokios komercinės galybės suteiktos privačiam partneriui, kokios sąnaudos susijusios su šių galimybių panaudojimu, palyginti su prognozuojamomis pajamomis, kokia gali būti papildoma paslėpta privataus partnerio nauda iš šios komercinės veiklos. Tačiau papildomos veiklos galimybės gali riboti įvairūs išoriniai veiksniai: teritorinio planavimo normos, aplinkosaugos normos, reklamos apribojimai, vietos valdžios teisės aktai. Todėl kiekviename VPSP projekte komercinės veiklos apimtis gali labai skirtis priklausomai nuo plėtojamos infrastruktūros, geografinės vietovės ir daugybės kitų veiksnių. Tačiau įmanoma taikyti tam tikrus bendrus audito principus bandant įvertinti papildomos komercinės veiklos naudą VPSP projektui. Auditorius turėtų:

- a) išvardyti visas VPSP sutartyje numatytas ir privačiam partneriui suteiktas komercijos galimybes ir iš komercinių veiklų gaunamas prognozuotas bei faktines pajamas;
- b) patikrinti, ar privataus partnerio suplanuotos sąnaudos iš komercinės veiklos yra pagrįstos ir priimtinos;
- c) patikrinti, ar privataus partnerio deklaruojamos komercinių veiklų pajamos yra realios ir pagrįstos. Jei privačiam partneriui leista nuomoti turtą ilgesnį laikotarpį, turi būti pateikti pajamų srauto apskaičiavimai. Įvertinti, kaip tai paveiks likutinę turto vertę jo perdavimo metu;
- d) įsitikinti, ar VPSP sutartyje numatyti pakankami saugikliai, kad turtas ne-

būtų nuomojamas privataus partnerio bet kokiais tikslais, prieštaraujančiais teisės aktams arba viešojo subjekto politikai;

- e) patikrinti, ar papildomos pajamos buvo iki galo apskaičiuotos ir į jas atsižvelgta VPSP sutartyje, ar šios pajamos stebimos ir audituojamos;
- f) jei numatomas pajamų paskirstymas tarp abiejų VPSP sutarties šalių, įsitikinti, ar paskirstymo santykis nustatytas tinkamai.

9.7.8. VEIKLOS VYKDYMO AUDITAS

Įgyvendinant VPSP projektus infrastruktūros palaikymo ir plėtros bei veiklos vykdymo rizika paprastai perduodama privačiam partneriui, nes šis sugeba efektyviau ją valdyti. VPSP sutartimi gali būti perduota infrastruktūros statyba arba esama infrastruktūra kartu su jos priežiūra ir veiklos vykdymu, kartais – kartu su vartotojų mokesčio surinkimu. Veiklą perduodant privačiam partneriui turi būti sukurtos tam tikros sąlygos, kurios privačiam partneriui užtikrintų priimtina grąžą mainais už valdomos rizikos prisiėmimą, o vartotojams – tinkamos kokybės paslaugas už priimtina kainą.

Nustatant periodą, kai infrastruktūra ir veikla bus perduodamos privačiam partneriui, reikia atsižvelgti į kuriamo objekto ekonominio naudingumo / gyvavimo periodo trukmę, laikotarpį, kurio metu naudingiau palaikyti ir remontuoti turimą objektą nei iš esmės jį rekonstruoti ar kurti naują. Idealiu atveju ir VPSP sutartis turi baigtis tuomet, kai ateina laikas naujoms investicijoms (reinvesticijoms).

Tačiau nustatant VPSP sutarties trukmę kartu turi būti atsižvelgiama ir į kitus veiksnius: bendrąsias VPSP projekto sąnaudas, veiklos ir turto valdymo sąnaudas, mokes-

čius, priimtina investicijų grąžą, vartotojų mokesčių dydį. Atsižvelgdamas į juos viešasis subjektas buvo apskaičiavęs pinigų srautus ir parengęs partnerystės sąlygas bei atrankos dokumentus. Juose VPSP sutarties trukmė yra vienas iš privataus partnerio atrankos derybų objektų, todėl turi būti tikrinama, kaip vyko šis procesas:

- a) Ar veikia privataus partnerio veiklos kontrolės ir stebėsenos sistema? Ar veiklos kokybė vertinama reguliariai?
- b) Ar su privataus partnerio ataskaitomis gaunama informacija ir duomenys tinkamai nagrinėjami, stebimos tendencijos?
- c) Ar ataskaitos gaunamos VPSP sutartyje nustatytu laiku ir periodiškumu? Ar kiekvienos ataskaitos vertinimas dokumentuojamas?
- d) Ar renkama informacija iš paslaugų vartotojų? Ar veikia skundų priėmimo, nagrinėjimo ir sprendimų sistema?
- e) Ar nustatomos veiklos kokybės gerinimo priemonės, jei yra jų poreikis, ar stebimas ir dokumentuojamas šių priemonių įgyvendinimas?
- f) Ar veikia geros veiklos skatinimo ir baudų už blogą veiklą mechanizmas? Ar jis veiksnius ir ar jo veikimas dokumentuojamas?

9.7.9. VPSP SUTARČIŲ VERTĖS UŽ PINIGUS AUDITAS

Kitas svarbus tikrinimo tikslas yra įvertinti, kaip VPSP projektu įgyvendinami nustatyti socialiniai ekonominiai tikslai. Toliau pateikiami klausimai galėtų padėti nustatyti, ar įgyvendinant VPSP projektą nuosekliai siekiama didžiausios vertės už pinigus:

- a) Ar VPSP sutartimi yra sukurtas reikalingas ir efektyviai veikiantis infrastruktūros objektas? Ar viešasis subjektas išvengė prisiimti didelius įsipareigojimus dėl investicijų finansavimo ir skolinimosi?
- b) Ar privataus partnerio siūlomos inovacijos ir valdymo metodai leidžia sumažinti sąnaudas, padidinti efektyvumą ir geriau patenkinti vartotojų poreikius?
- c) Ar nėra taip, kad įgyvendinus VPSP viešojo subjekto monopoliją pasikeitė į privataus partnerio monopoliją be jokios papildomos apčiuopiamos naudos ir pranašumų, kuriais gali naudotis vartotojai?
- d) Ar VPSP sutartis nesukūrė nepakeliamų ar sunkiai pakeliamų viešojo subjekto neapibrėžtų įsipareigojimų ir garantijų, kurie gali būti realizuoti bet kada ateityje? Ar viešasis subjektas pasirengęs prireikus įvykdyti šiuos įsipareigojimus?
- e) Ar vartotojų interesas buvo įvertintas nustatant vartotojų mokesčio lygį, priimtina vartotojams ir garantuojantį geresnes paslaugas?
- f) Ar privataus partnerio gautos teisės ir gaunamas mokestis yra proporcingi prisiimtai rizikai?
- g) Ar VPSP sutarties periodas suplanuotas taip, kad būtų užtikrintos optimalios bendrosios VPSP projekto sąnaudos ir investicijų grąžos norma, kuri atitiktų įprastą priimtina normą? Ar VPSP sutarties nuostatos dėl termino pratęsimo ar VPSP sutarties nutraukimo apsaugo viešąjį interesą?
- h) Ar pajamų (jei yra) paskirstymas tarp VPSP sutarties šalių pagrįstas finansiniu viešojo subjekto požiūriu?

- i) Ar privataus partnerio atranka vyko skaidriai ir nuosekliai, ar buvo užtikrinta pakankama konkurencija tarp dalyvių?
- j) Ar viešasis subjektas įsteigė ekonominio ir finansinio intereso apsaugos sistemą, pagrįstą nuolatine privataus partnerio veiklos stebėseną ir atsiskaitymais? Ar sistema yra patikima?
- k) Ar veikia vartotojų teisių apsaugos sistema, tikrinanti paslaugų patikimumą, kokybę ir prieinamumą? Ar stebimas vartotojų poreikių patenkinimas ir šalinami trūkumai?

9.7.10. TURTO PERDAVIMO IR VERTĖS NUSTATYMO AUDITAS

VPSP projektuose paslaugai teikti reikalingas turtas / infrastruktūra sukuriami privataus partnerio arba perduodamas jam VPSP sutarties vykdymo laikotarpiui. Atliekant auditą turi būti tikrinama perduodamo turto apimtis, perduodamo turto vertė VPSP sutarties pradžioje ir pabaigoje, privačiam partneriui suteikiamos teisės, teisinis turto perdavimo klausimas (koku teisiniu pagrindu turtas galėjo būti perduotas, ar pasirinktas būdas yra pagrįstas, ar turto naudojimo sąlygos aiškiai apibrėžtos ir t. t.).

Žemė dažnai yra didžiausias VPSP projektų turtas, ypač kai VPSP projektai įgyvendinami miesto teritorijoje, kur žemė ypač brangi ir nuolat brangstanti. Todėl auditoriai turi įsitikinti, kad žemė privačiam partneriui perduota tik tokia apimtimi, kokia yra būtina VPSP projektui įgyvendinti, ir nėra naudojama privataus partnerio nenumatytais komerciniais su VPSP projektų nesusijusiais tikslais. Turi būti tikrinama ir kito privačiam partneriui perduodamo ar jo kuriamo turto vertė bei būklė VPSP sutarties nutraukimo momentu arba VPSP sutarties galiojimo termino pabaigoje. Taip pat šios vertės sąsajos su projekto finansiniais šrautais ir pagrindiniais finansiniais rodikliais bei VPSP sutarties termino nustatymu.

9.8. AUDITO PASTEBĖJIMAI IR ATASKAITOS

Audito ataskaitos turi būti rengiamos atsižvelgiant į esminius VPSP projektų ypatumus – svarbu patikrinti, KOKIE REZULTATAI buvo pasiekti, o ne KAIP ŠIE REZULTATAI buvo siekiami. Be abejonės, geras ir patikimas valdymas yra būtina VPSP projektų sėkmės sąlyga, bet viešojo subjekto audito objektas yra NE privataus partnerio veiklos tikrinimas, o VPSP gaunamos vertės už viešojo subjekto arba paslaugų vartotojų pinigus tikrinimas.

Audito ataskaitoje turi būti norodoma:

- I. Audito apimtis ir metodai.
- II. Audito rezultatai.

III. Išvados.

IV. Rekomendacijos.

Audito apimtis priklauso nuo audito institucijos vadovybės numatytų tikslų ir uždavinių; vidaus kontrolės sistemos veiklos kokybės bei vienos ar kitos veiklos rizikos veiksmų. Taigi auditas turi apimti:

- 1) vidaus kontrolės sistemos funkcionavimo, veiklos kokybės įvertinimą. Tokio įvertinimo tikslas – įsitikinti, ar sukurta vidaus kontrolės sistema užtikrina, kad organizacijos tikslai, uždaviniai bus pasiekti ekonomiškai, efektyviai ir rezultatyviai;
- 2) rizikos įvertinimo bei valdymo sistemą, apimančią visą organizaciją. Audito vaidmuo valdant riziką yra įvertinti rizikos bei sistemos valdymo efektyvumą ir veiksmingumą, taip padedant palaikyti mažiausią riziką;
- 3) organizacijos planavimo, organizavimo ir vadovavimo procesus, nustatant, ar jie atitinka organizacijos tikslus ir uždavinius;
- 4) procesuose dalyvaujančių asmenų įvertinimą pareigų atitikties požiūriu;
- 5) kitus vadovybės numatytus objektus.

Auditoriai turi patikrinti veiklą, kad įsitikintų, ar rezultatai atitinka numatytus tikslus ir uždavinius, ar veikla ir VPSP sutartys vykdomos taip, kaip buvo planuota.

Audito pastebėjimai, kaip įprasta, turi būti pristatomi per baigiamąjį audito susitikimą. Taip ataskaitoje išvengiama bet kokių galimų nesusipratimų ir klaidų, aptariamas rekomendacijų įgyvendinimo laikas. Pastebėjimai neturi apsiriboti neatitikimų ir trūkumų išvardijimu – turi būti nurodomi ir aptikti geros praktikos pavyzdžiai. Auditoriai neturi komentuoti tik techninius aspektus, jie taip pat turi pateikti išvadas, ar buvo išlaikyta partnerystės dvasia ir gauta pridėtinė vertė. Audito pastebėjimai taip pat neturi demotyvuoti privataus partnerio priimti riziką arba taikyti inovacijas. Atliekant auditą reikia palaikyti ryšius su audituojamaisiais, juos nuolat žodžiu informuoti, kaip vyksta auditas, kilusius menkiausius neaiškumus nedelsiant išsiaiškinti. Jei verta juos paminėti galutinėje ataskaitoje, tai gali būti padaryta nurodant, kad šie neaiškumai jau išspręsti. Kai kuriais atvejais galima parengti rašytinę tarpinę ataskaitą (pranešimą), ypač jei auditas trunka ilgai ir atsiranda problemų, apie kurias reikia nedelsiant informuoti atsakingus vadovus, kad šie imtųsi atitinkamų veiksmų.

Audito rekomendacijos turi būti rengiamos atsižvelgiant į tai, kad galimybių pakeisti jau pasirašytą VPSP sutartį, kai pradėtos teikti paslaugos, nėra daug, net jei auditoriai ir pastebėtų trūkumų ar neatitikimų. VPSP sutarties keitimo atvejai ir priežastys aptariami ir nustatomi VPSP sutartyje. Audito rekomendacijos VPSP projektuose labiau siejamos su praeities pamokų įvertinimu ir jų prevencija ateityje. Jos taip pat gali valdžios institucijai padėti derėtis su privačiu partneriu dėl mokesčio sumažinimo, atsiskaitymo pagerinimo ar kitų einamųjų veiklos patobulinimų. Galutinė ataskaita turi būti pateikta raštu ir pasirašyta atsakingo auditoriaus.

Audito vykdymo kontrolinių klausimų sąrašas pateikiamas 2 priede.

X DALIS LITERATŪROS SĄRAŠAS IR PRIEDAI

10.1. NAUDOJAMOS LITERATŪROS SĄRAŠAS

A GUIDE TO GUIDANCE. SOURCEBOOK FOR PPPS

www.eib.org/epec

A GUIDE FOR CONTRACT MANAGEMENT FOR PFI AND PPP PROJECTS UK

www.4ps.gov.uk

STANDARDISATION OF PFI CONTRACTS,

Version 4, HM Treasury March, 2007.

SCOTTISH CAPITAL INVESTMENT MANUAL, PPP GUIDE: SECTION 4. PLAIN ENGLISH GUIDE TO THE SCOTTISH STANDARD FORM PROJECT AGREEMENT.

NATIONAL PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP GUIDELINES; VOLUME 2: PRACTITIONERS' GUIDE.

www.infrastructureaustralia.gov.au

ADDING VALUE: AN AUDIT REFERENCE MANUAL ON PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS.

INTERNAL AUDIT & ADVISORY SERVICES

Office of the Comptroller General, Ministry of Finance, British Columbia, Canada, 2002.

GUIDELINE ON BEST PRACTICE FOR THE AUDIT OF RISK IN PUBLIC / PRIVATE PARTNERSHIP (PPP).

International Organization of Supreme Audit Institutions, INTOSAI.

PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS (PPP) IN INFRASTRUCTURE PROJECTS, PUBLIC AUDITING GUIDELINES, COMPTROLLER & AUDITOR GENERAL OF INDIA.

AUDIT OF PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS IN AUSTRALIA: A LACK OF PUBLIC ACCOUNTABILITY?

Linda English and James Guthrie, School of Business, University of Sydney.

10.2. PRIEDAI

1 PRIEDAS VPSP SUTARČIŲ VALDYMO KLAUSIMŲ KONTROLINIS SĄRAŠAS

Valdymo klausimas	Vertinimo aspektai
VPSP sutarties rengimo etapas. VPSP sutartis turėtų būti aktyviai valdoma, todėl reikia turėti iš anksto parengtą jos valdymo planą, pasirinkti tinkamus žmones, gebančius valdyti visus sutarties aspektus. VPSP sutarčių valdymo pagrindai nustatomi prieš VPSP sutarties sudarymo etapą. VPSP sutarties nuostatos formuoja gerus VPSP sutarties šalių santykius. Jei VPSP sutartis sudaryta prastai, bus daug sunkiau šiuos santykius padaryti sėkmingus. Gera VPSP sutartis ne tik identifikuoja aiškius privataus partnerio įsipareigojimus, bet ir formuoja produktyvių santykių pamatus, pagrįstus komunikacija bei pasitikėjimu.	
Ar VPSP sutarties projektas parengtas tinkamai?	VPSP sutartyje turi būti numatyta • Teikiamos paslaugos ir reikalavimai, kuriuos reikia atitikti teikiant paslaugas. • Sutartas paslaugų ir mechanizmų lygis bei kokybė, nuostatos dėl mokėjimo sumažinimo, jei nėra pasiekiamas nustatytas lygis. • Paslaugų teikimo rezultatams įvertinti taikomos priemonės. • Mokesčio už paslaugą nustatymo mechanizmai, motyvacijos / skatinimo priemonės, baudų mechanizmas, partnerystės mokesčio kalibravimo ir keitimo būdai. • Statybos darbų užbaigimo ir rezultatų priėmimo, jų tinkamumo paslaugoms teikti tvirtinimo strategija, testavimo ir bandymų planas. • Nuosavybės teisių į turtą perdavimas partneriui / išlaikymas, intelektinės nuosavybės sprendimo būdai. • Ginčų sprendimo procedūros. • Pokyčių įgyvendinimo ir kontrolės procedūros. • PVM sąskaitų faktūrų teikimo ir apmokėjimo procedūros. • Bendravimo kanalai, paprastai trijų lygių: • veiklos (galutiniai vartotojai / techninės pagalbos darbuotojai); • verslo (sutarties vadovas ir abiejų pusių santykių vadybininkas); • strateginiai (vadovybė / direktorių valdybos). • Pasitraukimo iš sutarties strategija, paslaugų teikimo perėmimo strategija ir sutarties nutraukimo galimybės. • Subrangovų atrankos reikalavimai.

Ar pasirengta valdyti visus VPSP sutarties aspektus?	- VPSP sutarties valdymo aspektai skirstomi į tris grupes: - paslaugų teikimo valdymo; - santykių valdymo; - VPSP sutarties administravimo. - Visos trys grupės yra aktyviai valdomos.
Ar įdarbinti tinkami žmonės valdyti VPSP sutartį?	Asmuo ar grupė, atsakinga už VPSP sutarčių valdymą, turi turėti pakankamai žinių (techninių, sutarčių) ir kompetencijos suprasti abiejų pusių – paslaugos gavėjo ir paslaugos teikėjo – siekius bei VPSP sutarties esmę. - Pagrindinis VPSP sutarties valdymo personalas buvo įtrauktas į procesą jau VPSP sutarties rengimo etape. - Parengta VPSP sutarties valdymo instrukcija ar komentarai, kodėl būtent tokia VPSP sutartis sudaryta. - Suplanuoti reikalingi VPSP sutarties valdymo personalo mokymai. - Jei nepakanka VPSP sutarties valdymo kompetencijos savo institucijoje, ar numatytas esamų darbuotojų mokymas arba patyrusio / profesionalaus sutarčių vadovo samdymas.
Ar numatyti papildomi ištekliai valdyti VPSP sutartį?	- Įvertinti ir numatyti papildomi ištekliai (<i>overhead</i>), susiję su VPSP sutarties valdymu. - Finansiniai ištekliai, reikalingi valdyti VPSP sutartį, sudaro apie 2 % sutarties vertės. Ar ši proporcija atitinka VPSP sutarties vertę?
Ar vertinama paslaugų vartotojų nuomonė apie gaunamą paslaugą?	- Ar numatyti būdai rinkti vartotojų atsiliepimus apie privataus partnerio veiklą? - Kaip informacija analizuojama, kaip planuojami korekciniai veiksniai?
Paslaugų teikimo etapas Atrankos sąlygose nustatytas paslaugų teikimo lygis ir jų kokybė turi būti stebimi visą VPSP sutarties galiojimo laikotarpį. Reikės išlaikyti kokybės ir kainos pusiausvyrą, įsitikinti, kad gaunama vertė už pinigus yra priimtina, kad užtikrinamas nenutraukiamas paslaugų teikimas bei valdomos rizikos.	
Ar nustatytas reikalingas paslaugų lygis ir jo užtikrinimo būdai?	- Yra pateiktas išsamus reikalingų paslaugų lygio ir kokybės aprašymas. - Yra abiejų VPSP sutarties šalių sutarimas, kad jie vienodai supranta paslaugų teikimo reikalavimus. - Numatyti paslaugų lygio ir kokybės keitimo atvejai atsižvelgiant į situacijos pokyčius.
Kaip bus matuojama kokybė ir apimtis?	- Privačiam partneriui yra pateiktos kokybės „specifikacijos“ – parametrai paslaugų kokybei matuoti. - Kokybės matavimas vykdomas atsižvelgiant į įvairius vertinimo aspektus, tokius kaip pakankamumas, prieinamumas, pajėgumas, patikimumas, lankstumas, operatyvumas ir kt. - Kur įmanoma paslaugų aspektai matuojami kiekybine išraiška.
Kaip užtikrinama vertė už pinigus?	- Numatyti būdai nuolat siekti optimalaus naudos ir kaštų santykio. - Visos VPSP projekto sąnaudos yra būtinos, pagrįstos, realios ir nuolat kontroliuojamos. - Yra aišku, kad vertė už pinigus nėra tapatinama su mažiausiomis sąnaudomis. - Numatyti VPSP projekto sąnaudų perskaičiavimo mechanizmai atsižvelgiant į besikeičiančią rinką, ekonominę situaciją ar paslaugos poreikių pokyčius. - Privatus partneris įpareigotas lyginti savo arba subrangovų išlaidas su kitais teikėjais.

Ar tinkamai valdoma rizika?	• Visa rizika identifikuota ir valdoma, sudarytas rizikų registras. • Rizikų registras pildomas ir adaptuojamas pagal situaciją. • Rizika priskirta geriausiai ją valdančiai šaliai, nuolat stebima, ar laikomasi sutartyje apibrėžto rizikos padalijimo tarp šalių. • Rizikos prisiėmimas tinkamai kompensuojamas.
Kaip užtikrinamas paslaugų tęstinumas?	• Viešasis subjektas yra parengęs paslaugos tęstinumo užtikrinimo planą. • Aiškiai apibrėžta, kad paslaugos tęstinumo užtikrinimas pirmiausia yra privataus partnerio atsakomybė. • Numatyta, kad VPSP sutarties nutraukimo dėl neįveikiamų aplinkybių atveju VPSP sutarties valdymo komanda turi įgaliojimus dirbti su teikėju, kaip būtų galima kuo greičiau atnaujinti paslaugų teikimą. • Kritiniai paslaugos teikimo aspektai tinkamai apsvarstyti ir aprašyti veiklos tęstinumo plane. • Su paslaugos teikimo nutraukimu susijusi rizika yra identifikuota, formaliai užregistruota rizikų registre, priskirta konkrečiai VPSP sutarties šaliai ir aktyviai valdoma pagal gerąją rizikos valdymo praktiką.
Partnerystės santykių valdymas Būtina kurti abipusį pasitikėjimą ir supratimą, užtikrinti atvirą komunikaciją ir bendrą požiūrį į VPSP projekto valdymo būdą. Siekiant abipusio laimėjimo iškilusios problemos turėtų būti nagrinėjamos nedelsiant, o tai reikalauja gerų komunikavimo kanalų.	
Ar santykiai valdomi taip pat, kaip ir kiti VPSP sutarties aspektai?	• Užtikrintas abipusis pasitikėjimas ir supratimas. • Užtikrintas atvirumas ir nustatyti puikūs ryšiai. • Pasiiektas bendras požiūris į valdymą.
Ar suvokiama komunikacijos svarba?	• Komunikavimo būdai ir priemonės, kurias pasitelkiant bus skleidžiama informacija, apibrėžti sutartyje ir patikrinti prieš įsigaliojant VPSP sutarčiai. • Bendravimas VPSP sutartyje numatytas visais būtiniais lygiais: strateginiu (vadovybė / direktorių valdybos), verslo (abiejų pusių VPSP sutarties vadovai) ir veiklos (techniniai ir „priekinės linijos“ darbuotojai). • Komunikacija tarp VPSP sutarties šalių vykdoma pirmiausia operatyviniu (veiklos) lygiu.
Ar vertinama abiejų VPSP sutarties šalių kultūra, požiūris ir elgsena?	• Suprantama, kad VPSP sutarties šalys turi skirtingų tikslų ir lūkesčių bei skirtingų veiklos principų. • VPSP sutartimi siekiama skatinti abipusę naudą ir motyvaciją. • Viešojo subjekto organizacinė kultūra priima ir remia partnerystės vertybes bei naudą. • Numatyti būdai šalių tikslams išreikšti ir suprasti.
Ar greitai sprendžiamos problemos?	• Privatus partneris vykdo problemų valdymo procedūras taip, kaip numatyta VPSP sutartyje. • VPSP sutartyje numatytos procedūros dėl problemų prevencijos bei problemų sprendimo, korekciniai veiksmai, susiję su problemų šalinimu. • Nustatyta ginčų nagrinėjimo tvarka bei ginčų sprendimo lygiai, atitinkantys sprendimui reikalingą kompetenciją.

VPSP sutarties administravimas

Kiekvienoje VPSP sutartyje turi būti nustatoma, kaip tvarkoma dokumentacija, ypač kai vykdomi reikalavimų ar procedūrų pokyčiai. Viešojo subjekto vadovybė turėtų būti nuolat informuojama apie pokyčius per aiškų atskaitomybės mechanizmą.

Ar tinkamai administruojama VPSP sutartis?	- Aiškios administracinės procedūros užtikrina, kad visos VPSP sutarties šalys supranta, kas ką kada ir kaip daro. - Išvardyti ir valdomi visi svarbiausi VPSP sutarties administravimo elementai: - VPSP sutarčių priežiūros ir keitimo valdymas; - pranešimo / įspėjimo (<i>notice</i>) apie nutraukimą periodai, VPSP sutarties užbaigimas arba nutraukimas; - mokesčių ir išlaidų stebėseną; - mokėjimo tvarka; - biudžeto sudarymo ir vykdymo procedūros; - išteklių valdymas ir planavimas; - valdymo ataskaitos; - turto valdymo procedūros.
Ar tinkamai saugoma VPSP sutarties dokumentacija?	- Nustatytos VPSP sutarties keitimo ir šio keitimo dokumentavimo procedūros. - Visi dokumentai, susiję su VPSP sutartimi ir jos keitimu, yra nuoseklūs, visos VPSP sutarties šalys turi tinkamą aktualią VPSP sutarties versiją.
Ar VPSP sutarties pokyčiai kontroliuojami?	- VPSP sutarties pakeitimų aprašymai peržiūrimi ir autorizuojami dalyvaujant visų šalių atstovams. - Pokyčiai atitinka skelbimo dėl partnerio atrankos nuostatas ir neprieštarauja Viešųjų pirkimų įstatymui arba Koncesijų įstatymui, papildomi reikalavimai privačiam partneriui atidžiai kontroliuojami. - Viena pokyčių kontrolės procedūra taikoma visiems pakeitimams.
Ar viešojo subjekto vadovybė tinkamai informuojama apie tai, kas vyksta?	- Informacija apie su VPSP sutartimi susijusias problemas pasiekia asmenis, įgaliotus priimti sprendimus, taip greitai, kaip tik įmanoma. - Paslaugų veiklos ataskaitų ir valdymo informacijos reikalavimai integruoti į VPSP sutartis ir patvirtinti atrankos etape. - Kur įmanoma, informacija gaunama iš privataus partnerio informacijos valdymo ir veiklos matavimo sistemos. - Informacijos reikalavimai pritaikomi VPSP sutarties vykdymo etapui.

Nuolatinis VPSP sutarties tobulinimas

Privatus partneris turi būti motyvuotas tobulėti, todėl jam gali būti siūloma gauti didesnį pelną ar kokią nors kitą pageidautiną naudą tais atvejais, kai būtų pagerintas jo darbo rezultatas arba vertė už pinigus.

Ar numatytos priemonės privačiam partneriui tobulėti?	- Privataus partnerio numatytas konkretus priemonių tipas: garantuotas pajamų lygis, papildomų pajamų pasidalijimas ir papildomos komercinės galimybės. - Priemonės tobulėti yra integruotos į VPSP sutarties sąlygas. - Priemonės yra subalansuotos ir neišskiria vieno veiklos aspekto iš kitų, galbūt mažiau matomų. - Finansinės priemonės siūlo naudą visoms VPSP sutarties šalims. Siekiama sumažinti sąnaudas, o ne pelno maržą, kad privatus partneris gautų priimtinas pajamas padengti tokius elementus kaip mokymas ir plėtra.
---	--

**Ar numatytos sąlygos
nuolat gerinti paslaugas?**

- VPSP sutarties šalių suprantamas pastovus poreikis gerinti rezultatus ar didinti vertę už pinigus.
- Nuolatinio paslaugos tobulinimo reikalavimai integruoti į VPSP sutartį.
- Nuolatinis tobulėjimas suvokiamas kaip pageidautinas ir naudingas visoms VPSP sutarties šalims procesas, o ne kaip priemonė mažinti kainas.

2 PRIEDAS
PAVYZDYS. VPSP PROJEKTO
AUDITO VYKDYMO
KONTROLINIS KLAUSIMŲ
SĄRAŠAS

Nr.	Dokumentų pavadinimai	Taip	Ne
1.	Ar auditas apėmė visus svarbiausius dokumentus ir informaciją apie VPSP projekto vykdymą?		
2.	Ar VPSP projektas buvo atrinktas įvertinus bendras VPSP projekto sąnaudas, finansinius viešojo subjekto įsipareigojimus, VPSP sutarties laikotarpį, paslaugos svarbą ir kitus kriterijus?		
3.	Ar audito planas yra išsamus? Jame nurodyta audito apimtis ir tikslai?		
4.	Ar buvo organizuotas įvadinis audito susitikimas, per kurį audito komanda išsamiai pristatė audito tikslus ir apimtį? Ar šiam susitikimui audito komanda buvo parengusi planuojamų tikrinti dokumentų sąrašą ir informacijos pateikimo reikalavimus?		
5.	Ar auditoriai patikrino viešojo subjekto strateginį veiklos planą, VPSP projekto galimybių studiją, kitus dokumentus, susijusius su VPSP projekto rengimu, formulavimu ir tvirtinimu?		
6.	Ar kokie nors VPSP sutarties aspektai, kuriuos būtina paminėti audito ataskaitoje, vienaip ar kitaip gali daryti įtaką viešajam interesui (viešojo subjekto garantijos ir finansiniai įsipareigojimai, turto perdavimas, paslaugos teikimo perdavimas)?		
7.	Ar auditoriai kruopščiai išnagrinėjo VPSP sutartį ir patikrino partnerystės vertės už pinigus proporcingumą VPSP sutarties periodui ir partnerio gaunami naudai?		
8.	Ar auditoriai įvertino visas VPSP projekto rizikas ir patikrino rizikos paskirstymą tarp VPSP sutarties šalių? Ar nustatyti su rizikos pasireiškimu susiję viešojo subjekto neapibrėžti įsipareigojimai, kurie ateityje gali daryti įtaką viešajam interesui?		

Nr.	Dokumentų pavadinimai	Taip	Ne
9.	Ar audito komanda patikrina finansinio uždarymo metodologiją, pasirinktą finansinį modelį, su finansavimu susijusią riziką, planuojamus pajamų srautus, finansavimo susitarimus ir nustatė šių elementų įtaką VPSP projekto sėkmei? Ar buvo nustatyti faktai, kuriuos būtina įtraukti į pastebėjimus ir ataskaitą?		
10.	Ar audito komanda įvertino viešojo subjekto finansinius įsipareigojimus: metinį mokestį arba subsidiją finansinio gyvybingumo trūkumui padengti? Ar įsipareigojimai apskaičiuoti teisingai ir tinkamai?		
11.	Ar auditoriai nagrinėjo vartotojų paslaugos mokesčio skaičiavimus (koncesijos atveju)? Ar tikrinant formulę mokesčiui apskaičiuoti atsižvelgta į galimus paslaugos poreikio arba teisės aktų pakeitimus?		
12.	Ar auditoriai patikrina bendrąsias VPSP projekto sąnaudas ir jų skaičiavimo sąžiningumą? Ar visos sąnaudos būtinos įgyvendinant VPSP projektą, ar nėra taikomi nepagrįstai sudėtingi inžineriniai sprendimai?		
13.	Ar auditoriai peržiūrėjo privataus partnerio atrankos procedūras ir procesą, patikrina atrankos dokumentus, įsitikino atrankos skaidrumu ir nuoseklumu? Ar yra neatitikimų, kuriuos būtina paminėti ataskaitoje?		
14.	Ar buvo įmanoma iš viešojo subjekto gauti išsamią informaciją apie statybos darbų vykdymą, jų kokybę ir terminų priežiūrą, nustatytų standartų ir normų laikymąsi?		
15.	Ar statybų vykdymo metu buvo sudaromos sutartys su nepriklausomais ekspertais ar auditoriais? Ar jų įtraukimas yra pagrįstas? Ar jiems buvo suformuluotos aiškios užduotys?		
16.	Ar buvo patikrinta, kaip naudojamos papildomos komercinės veiklos galimybės (jei tokios suteiktos partneriui), ir įvertinta šios veiklos nauda VPSP projektui?		
17.	Kokie paslaugų teikimo ir turto valdymo sutarčių elementai reikalauja ypatingo dėmesio? Ar jie pakankamai įvertinti jų galimam poveikiui paslaugos vartotojams ateityje suprasti?		
18.	Ar auditoriai patikrina turto vertės nustatymo metodus VPSP sutarties pradžioje, nutraukimo atveju ir pabaigoje?		
19.	Ar audito komanda gali teigti, kad šioje VPSP sutartyje viešasis interesas apsaugotas ir iš tikrųjų pasiekama vertė už pinigus?		