

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris
C.Z.U.: 005.8:338.49(478)(043)

CĂLUGĂREANU IRINA

**EVALUAREA MANAGEMENTULUI
RISCURILOR PROIECTELOR DE INFRASTRUCTURĂ
ÎN CADRUL PARTENERIATULUI PUBLIC-PRIVAT
DIN REPUBLICA MOLDOVA**

**521.03 ECONOMIE ȘI MANAGEMENT (ÎN DOMENIUL DE
ACTIVITATE)**

Teză de doctor habilitat în științe economice

Consultant
științific:

PALADI Ion,
doctor habilitat,
profesor universitar

Autor:

CĂLUGĂREANU Irina

CHIȘINĂU, 2022

© Călugăreanu Irina, 2022

CUPRINS

ADNOTAREA	6
LISTA TABELELOR	9
LISTA FIGURILOR	11
LISTA ABREVIERILOR.....	13
INTRODUCERE	15
1. ABORDĂRI TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI PARTENERIATULUI PUBLIC-PRIVAT	26
1.1. Aspecte conceptuale ale managementului parteneriatului public-privat în cadrul proiectelor de infrastructură	26
1.2. Practica mondială în evoluția parteneriatului public-privat al proiectelor de infrastructură	38
1.3. Analiza modelelor de parteneriat public-privat și a proiectelor de infrastructură....	51
Concluzii la Capitolul 1	69
2. ANALIZA PROCEDEELOR MANAGEMENTULUI RISCURILOR PROIECTELOR DE PARTENERIAT PUBLIC PRIVAT	71
2.1. Instrumentarul managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat	71
2.2. Configurarea managementului proiectelor de infrastructură în baza parteneriatului public privat	85
2.3. Metode de evaluare a performanței proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat	101
Concluzii la Capitolul 2	111
3. INTEGRAREA MANAGEMENTULUI RISCURILOR PROIECTELOR DE INFRASTRUCTURĂ ÎN CADRUL PARTENERIATULUI PUBLIC-PRIVAT	113
3.1. Clasificarea riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat	113
3.2. Metode de evaluare a riscurilor proiectelor de parteneriat public-privat	125
3.3. Strategii de mitigare a riscurilor proiectelor de infrastructură în managementul parteneriatului public-privat	136
3.4. Determinarea cauzelor apariției riscurilor parteneriatului public-privat din Republica Moldova	143
Concluzii la Capitolul 3	155
4. PARCURSUL PARTENERIATULUI PUBLIC-PRIVAT ÎN REPUBLICA MOLDOVA	157
4.1. Valențe de reglementare privind planificarea, organizarea și controlul parteneriatului public-privat din Republica Moldova	157

4.2. Simularea evaluării influenței relațiilor de parteneriat public-privat pe exemplul întreprinderilor cu proprietate publică și mixtă din Republica Moldova.....	175
4.3. Dezvoltarea infrastructurii sociale din Republica Moldova și premisele inițierii parteneriatului public-privat în domeniul energie și biomasă	195
Concluzii la Capitolul 4	207
5. MECANISMUL DE EVALUARE A MANAGEMENTULUI RISCURILOR PROIECTELOR DE INFRASTRUCTURĂ ÎN CADRUL PARTENERIATULUI PUBLIC-PRIVAT DIN REPUBLICA MOLDOVA.....	209
5.1. Elaborarea algoritmului de analiză a riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat în baza metodei Delphi.....	209
5.2. Evaluarea corelării riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat cu ajutorul metodei statistice de analiză	221
5.3. Ingineria contractelor de parteneriat public-privat ca metodă de mitigare a riscurilor	234
5.4. Modelul de estimare a performanței PPP pe exemplul raionului Nisporeni și raionul Ungheni.....	251
Concluzii la Capitolul 5	265
CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI	268
BIBLIOGRAFIE	276
ANEXE	301
Anexa 1. Date privind proiectele de PPP implementate în Republica Moldova, în anul 2020 și date statistice pentru calcularea modelelor de regresie.....	301
Anexa 2. Model scrisoare de solicitare a informației pentru investigarea temei de cercetare	308
Anexa 3. Lista antreprenorilor locali, furnizori de bricheți și peștei	311
Anexa 4. Ghid de interviu pentru selectarea panelului de experți.....	314
Anexa 5. Chestionar privind evaluarea riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova.....	315
Anexa 6. Sistematizarea rezultatele obținute în baza achetei experților.....	326
Anexa 7. Calculele coeficienților de corelație dintre variabile, care sunt evaluări ale riscurilor date de experții chestionați	362
Anexa 8. Calculele coeficientului de variație pe grupuri de riscuri.....	364
Anexa 9. Certificat de înregistrare a obiectelor de autor și recunoașterea drepturilor de autor pentru ”Ingineria contractelor de PPP ca metodă de mitigare a riscurilor”.....	368
Anexa 10. Contractul PPP „Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă din raionul Nisporeni”	370
Anexa 11. Model matrice de repartiție a riscurilor proiectului de PPP.....	384
Anexa 12. Dezvoltarea de autor a modelului de performanță a eficienței PPP „Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă din raionul Nisporeni și raionul Ungheni”	388
Anexa 13. Proiect pentru modificarea Legii nr. 179/2008 cu privire la PPP	394
Anexa 14. Acte de implementare.....	396

Anexa 14.1. Certificat de implementare Ministerul Economiei și Infrastructurii.....	396
Anexa 14.2. Certificat de implementare Agenția Proprietății Publice	397
Anexa 14.3. Certificat de implementare Consiliul Raionului Nisporeni	398
Anexa 14.4. Certificat de implementare Consiliul Raionului Dubăsari	399
Anexa 14.5. Certificat de implementare Consiliul Raionului Căușeni	400
Anexa 14.6. Certificat de implementare Consiliul Raionului Basarabeasca.....	401
Anexa 14.7. Certificat de înregistrare a dreptului de autor Seria O Nr.6805	402
Anexa 14.8. Adeverință de participare în Proiectul Programului de Stat (2020-2023) „Configurarea businessului inovațional în contextul concurenței regionale”.	404
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	405
CV-ul AUTORULUI	406

ADNOTAREA

Călugăreanu Irina „Evaluarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova”.

Teză de doctor habilitat în științe economice, Chișinău, 2022

Structura tezei: introducere, cinci capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 310 titluri, 14 anexe, 275 de pagini de text de bază, 45 de figuri și 52 de tabele.

Rezultatele obținute sunt publicate în peste 37 de lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: management, parteneriat public-privat, proiect, proiect de infrastructură, managementul riscurilor, evaluare, contract, eficiență, metodologie, algoritm, dezvoltare economică, mitigarea riscurilor, strategii.

Scopul lucrării constă în elaborarea mecanismului de evaluare complexă a managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP din Republica Moldova.

Obiectivele cercetării constau în: conceptualizarea managementului PPP în cadrul proiectelor de infrastructură; examinarea sistemică a arhitecturii procedurilor de management al proiectelor și management al riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP pentru evaluarea metodologică ideatică a performanței proiectelor de PPP; identificarea căilor de aplicare a managementului riscurilor prin determinarea conținutului, clasificării, metodelor calitative și cantitative de evaluare și, ulterior, a strategiilor de mitigare; analiza valențelor de reglementare a PPP și identificarea curenților cadrului legal primar și secundar cu privire la implementarea PPP în Republica Moldova pentru determinarea mecanismelor legale privind realizarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP; efectuarea studiului econometric privind impactul PPP asupra indicelui dezvoltării economice în Republica Moldova; elaborarea mecanismului de evaluare a managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP din Republica Moldova care conține algoritmul de analiză și concretizare a spectrului de riscuri, caracteristic proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova.

Noutatea și originalitatea științifică reiese din îmbinarea exigențelor cunoașterii teoretice și empirice sub forma complementării viziunilor naționale asupra PPP și a procedurilor de management și management al riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP, care va permite în subsidiar avansarea unei cercetări menite să extindă capacitățile euristice din domeniu și reliefa „Managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP” ca o direcție separată de cercetare în știința managerială.

Rezultatele obținute constau în faptul că pentru prima dată, în Republica Moldova, problematica PPP este tratată la modul generic, realizându-se clarificări conceptuale cu privire la definirea PPP, modelele și formele de PPP, trăsăturile distinctive, avantajele și riscurile de implementare, precum și elaborarea recomandărilor adresate autorităților publice centrale și locale. Acestea vor facilita luarea deciziilor privind managementul riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP și monitorizarea periodică și proactivă a eficienței acestor proiecte.

Semnificația teoretică a cercetării denotă propunerea elementelor de perfecționare a aparatului științific, a instrumentarului teoretic și metodologic cu noi direcții de evaluare și mitigare a riscurilor în managementul proiectelor de infrastructură în cadrul PPP, pentru a spori eficiența PPP și a diminua gradul de influență a riscurilor asupra proiectelor de PPP”.

Valoarea aplicativă constă în faptul că rezultatele substanțiale ale cercetărilor realizate pot fi utilizate la dezvoltarea și implementarea proiectelor specifice de parteneriat public-privat, îmbunătățind, în același timp, sistemul existent de interacțiune dintre autoritățile publice și private; perfecționarea măsurilor pentru creșterea potențialului investițional și utilizarea mecanismului de evaluare a managementului riscurilor PPP.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele obținute, concluziile și recomandările au fost implementate în cadrul Ministerului Economiei și Infrastructurii (Act de implementare nr. 06/1-433 din 28.01.2021), Agenției Proprietății Publice (Certificat nr. 09-06-129 din 12.01.2021) și în cadrul Consiliilor Raionale Dubăsari (Certificat nr.01 din 07.12.2020), Nisporeni (Certificat nr.01 din 04.01.2021), Căușeni (Certificat nr.361/12 din 2.05.2021), Basarabeasca (Certificat nr.02/146 din 25.05.2021).

Annotation

Călugăreanu Irina „Risk management evaluation of infrastructure projects within the public-private partnership in the Republic of Moldova” habilitatum thesis in economy, Chisinau, 2022

Thesis structure: introduction, five chapters, conclusions and recommendations, bibliography of 310 references, 14 annexes, 275 pages of basic text, 45 figures and 52 tables.

The results are published in more than 37 scientific papers.

Keywords: management, public-private partnership, project, infrastructure project, risk management, infrastructure, contract, efficiency, methodology, algorithm, economic development, risk mitigation, strategies.

The purpose of the paper is to develop the mechanism for complex risk management within the PPP infrastructure projects of the Republic of Moldova.

The objectives of the research are: to conceptualize PPP management in the context of infrastructure projects; to examine in system the architecture of project management procedures and risk management of infrastructure projects within the PPP for the ideological methodological evaluation of the performance of PPP projects; to identify ways to apply risk management by determining the content, classification, qualitative and quantitative methods of assessment and subsequent mitigation strategies; to analyse the regulatory valences of the PPP and to identify the deficiencies of the primary and secondary legal framework regarding the implementation of the PPP in the Republic of Moldova for the determination of the legal mechanisms regarding the risk management of the infrastructure projects within the PPP; to conduct an econometric study on the impact of PPP on the economic development index in the Republic of Moldova; to elaborate a risk assessment mechanism for infrastructure projects within the PPP of the Republic of Moldova which contains the algorithm for analyzing and concretizing the risk spectrum of the infrastructure projects within the PPP in the Republic of Moldova.

The scientific novelty results from the combination of theoretical and empirical knowledge requirements in the form of complementing national views on PPPs, management and risk management procedures of PPPs infrastructure projects, that will allow the advancement of the research aimed at expanding and highlighting heuristic capabilities of the ”Risk management of infrastructure projects within PPP ”as a separate direction of research in managerial science.

The obtained results. lies in the fact that for the first time, in the Republic of Moldova, the issue of PPP is treated in a generic way, making conceptual clarifications regarding the definition of PPP, PPPs models and forms, distinctive features, advantages and risks of implementation, and elaboration of recommendations addressed to central and local public authorities. They will facilitate the decision-making process on risk management of PPPs infrastructure projects and the regular and proactive monitoring of the effectiveness of these projects.

Theoretical significance of the research denotes the proposal of the elements of improvement of the scientific apparatus, of the theoretical and methodological tools with new directions of evaluation and mitigation of the risks in the management of the infrastructure projects within the PPP, to increase the efficiency of the PPP and diminish the degree of influence on the projects. PPP ”.

The applicative value of the paper. The substantial results of the research can be used to develop and implement specific PPP projects, while improving the existing system of interaction between public and private partners; improving the measures for increasing the investment potential and using the PPP risk management evaluation mechanism.

The implementation of the scientific results has been carried out within the framework of the Ministry of Economy and Infrastructure (Implementing Act no. 06 / 1-433 of 28.01.2021), the Public Property Agency (Certificate no. 09-06-129 of 12.01.2021), as well as within the District Council Dubăsari (Certificate no.01 of 07.12.2020), Nisporeni (Certificate no.01 of 04.01.2021), Căușeni (Certificat no.361/12 of 2.05.2021), Basarabasca (Certificate no.02/146 of 25.05.2021).

Аннотация

Кэлугэрянэ Ирина "Оценка управления рисками инфраструктурных проектов в рамках государственно-частного партнерства в Республике Молдова".

Диссертация доктора экономических наук, Кишинев, 2022 г.

Структура диссертации: введение, пять глав, общие выводы и рекомендации, библиография из 310 наименований, 14 приложений, 275 страниц основного текста, 45 рисунков и 52 таблицы.

Результаты опубликованы в более чем 37 научных статьях.

Ключевые слова: управление, государственно-частное партнерство, проект, инфраструктурный проект, управление рисками, контракт, эффективность, методология, алгоритм, экономическое развитие, снижение риска, стратегии восстановления.

Целью работы является разработка механизма комплексной оценки управления рисками инфраструктурных проектов в рамках ГЧП Республики Молдова.

Задачи исследования заключаются в: концептуализации управления ГЧП в рамках инфраструктурных проектов; системная экспертиза архитектуры процедур управления проектами и менеджмента рисков инфраструктурных проектов в рамках ГЧП для методологической идеатической оценки результативности проектов ГЧП; идентификации способов применения управления рисками путем определения содержания, классификации, качественных и количественных методов оценки и, впоследствии, стратегий смягчения; анализ регулятивной валентности ГЧП и выявление недостатков первичной и вторичной правовой базы в отношении реализации ГЧП в Республике Молдова с целью определения правовых механизмов управления рисками инфраструктурных проектов в рамках ГЧП; проведение эконометрического исследования влияния ГЧП на индекс экономического развития Республики Молдова; разработка механизма оценки рисков инфраструктурных проектов в рамках ГЧП Республики Молдова, который содержит алгоритм анализа и конкретизации спектра рисков, характерных для инфраструктурных проектов в рамках ГЧП в Республике Молдова.

Научная новизна и оригинальность обусловлены сочетанием требований к теоретическим и эмпирическим знаниям в виде дополнения национальных представлений о ГЧП и процедур менеджмента и управления рисками инфраструктурных проектов в рамках ГЧП, что позволит заблаговременно продвигать исследования для расширения эвристических возможностей в этой области и выделить «Управление рисками инфраструктурных проектов в ГЧП» как отдельное направление исследований в управленческой науке.

Полученные результаты заключаются в том, что впервые в Республике Молдова вопрос о ГЧП трактуется в общем виде, внося концептуальные уточнения в отношении определения ГЧП, моделей и форм, отличительных особенностей, преимуществ и рисков реализации, а также в разработке рекомендаций для центральных и местных органов государственной власти, что будет способствовать принятию решений по управлению рисками инфраструктурных проектов в рамках ГЧП и регулярному и упреждающему мониторингу эффективности этих проектов.

Теоретическая значимость заключается в предложении элементов совершенствования научного аппарата, теоретического и методологического инструментария с новыми направлениями оценки и уменьшения рисков в управлении инфраструктурными проектами в рамках ГЧП, с целью повышения эффективности и снижения влияния рисков в проектах ГЧП.

Прикладное значение заключается в том, что содержательные результаты проведенного исследования могут быть использованы для разработки и реализации конкретных проектов государственно-частного партнерства, совершенствования существующей системы взаимодействия органов государственной и частной власти; совершенствование мероприятий по повышению инвестиционного потенциала и использование механизма оценки управления рисками ГЧП.

Внедрение научных результатов. Полученные результаты, выводы и рекомендации внедрены в Министерстве экономики и инфраструктуры (Приказ № 06/1-433 от 28.01.2021 г.), Агентстве публичной собственности (свидетельство № 09-06-129 от 12.01.2021 г.) а также в Дубоссарском районном совете (Свидетельство № 01 от 07.12.2020 г.), Ниспорень (Свидетельство № 01 от 04.01.2021 г.), Каушаны (Свидетельство № 361/12 от 2.05.2021 г.), Басарабьяска (Свидетельство № 02/ 146 от 25.05.2021).

LISTA TABELELOR

Tabelul 1.1	Abordări ale definițiilor PPP în lucrările internaționale.....	30
Tabelul 1.2	Definirea parteneriatului public-privat ținând cont de specificul țărilor străine	30
Tabelul 1.3	Abordări privind definirea PPP în Republica Moldova.....	33
Tabelul 1.4	Caracteristicile finanțării proiectelor de PPP în țările dezvoltate.....	48
Tabelul 1.5	Principalele modele de PPP implementate la nivel internațional printr-o singură formă contractuală	51
Tabelul 1.6	Obiectivele partenerului public și mediului de afaceri la utilizarea mecanismului de PPP	53
Tabelul 1.7	Particularitățile PPP și distribuirea responsabilităților	55
Tabelul 1.8	Elemente-cheie ale diferitelor sisteme de management al PPP.....	58
Tabelul 2.1	Analiza comparativă a etapelor procesului de management al riscului conform instrumentelor elaborate de către institutele specializate în domeniu	72
Tabelul 2.2	Criterii pentru identificarea, analiza și evaluarea riscurilor proiectului de PPP	75
Tabelul 2.3	Analiza calitativă a impactului riscului asupra costurilor de realizare a proiectelor de PPP	79
Tabelul 2.4	Analiza calitativă a impactului riscului asupra termenelor de realizare a proiectelor de PPP	80
Tabelul 2.5	Model de evaluare a riscurilor de proiect	83
Tabelul 3.1	Clasificarea riscurilor aferente proiectului la diferite etape	116
Tabelul 3.2	Clasificarea riscurilor proiectului de infrastructură	118
Tabelul 3.3	Matricea deciziilor în implementarea proiectelor de PPP.....	135
Tabelul 3.4	Model de registru al riscurilor	141
Tabelul 3.5	Registru al riscurilor în cadrul proiectului.....	142
Tabelul 4.1	Clasificarea principalelor forme contractuale de parteneriat public-privat ...	166
Tabelul 4.2	Estimarea parametrilor prin MCMMP	180
Tabelul 4.3	Intervalele de încredere ale estimatorilor parametrilor	181
Tabelul 4.4	Rezultatele aplicării metodei ANOVA.....	181
Tabelul 4.5	Verificarea autocorelării erorilor testului Breusch-Godfrey	183
Tabelul 4.6	Heteroskedasticity Test: Glejser	184
Tabelul 4.7	Estimarea parametrilor prin MCMMP privind ecuația de regresie a IDE și investițiile realizate de întreprinderile publice	185
Tabelul 4.8	Estimarea parametrilor prin MCMMP privind ecuația de regresie a IDE și numărul de întreprinderi cu capital mixt.....	186
Tabelul 4.9	Corelația dintre variabilele IDE și numărul de întreprinderi cu capital mixt	186
Tabelul 4.10	Heteroskedasticity Test: White	187
Tabelul 4.11	Estimarea parametrilor prin MCMMP privind ecuația de regresie dintre variabilele IDE, numărul de salariați și veniturile din vânzări.....	187
Tabelul 4.12	Intervalele de încredere ale estimatorilor parametrilor modelului	188
Tabelul 4.13	Heteroskedasticity Test: Harvey	188
Tabelul 4.14	Test Breusch-Godfrey Serial Correlation LM.....	189
Tabelul 4.15	Estimarea parametrilor prin MCMMP privind ecuația de regresie a IDE și investiții, numărul de salariați și veniturile din vânzări	190

Tabelul 4.16 Testul Breusch-Godfrey pentru testarea autocorelării de ordin superior a erorilor aleatorii.....	191
Tabelul 4.17 Testul ARCH pentru testarea homoscedasticității erorilor aleatorii	192
Tabelul 4.18 Testul White pentru testarea homoscedasticității erorilor aleatorii.....	192
Tabelul 4.19 Matricea de corelație	194
Tabelul 4.20 Indicii de bază privind dezvoltarea infrastructurii sociale a Republicii Moldova în perioada 2010-2020	200
Tabelul 5.1 Evaluarea corelării riscurilor statului.....	222
Tabelul 5.2 Evaluarea corelării privind grupul riscurilor partenerului privat.....	222
Tabelul 5.3 Evaluarea corelării privind grupul riscurilor partenerului privat.....	223
Tabelul 5.4 Evaluarea corelării privind grupul riscurilor partenerului public	224
Tabelul 5.5 Corelația privind evaluarea riscurilor financiare	225
Tabelul 5.6 Corelația privind riscurile manageriale	227
Tabelul 5.7 Corelația privind evaluarea riscurilor proiectului.....	228
Tabelul 5.8 Corelația privind evaluarea riscurilor politice și administrative.....	229
Tabelul 5.9 Evaluările riscurilor financiare cu ajutorul mediei și indicatorilor variației ..	232
Tabelul 5.10 Structura de finanțare a proiectului de PPP din raionul Nisporeni (MDL) ..	257
Tabelul 5.11 Structura de finanțare a proiectului de PPP din raionul Ungheni (MDL)	257
Tabelul 5.12 Consumurile de bază pentru instituțiile vizate în PPP	259
Tabelul 5.13 Structura costurilor în cadrul investițiilor PPP (MDL) și capacitățile de producere a cazanelor pentru fiecare instituție (Gcal)	260
Tabelul 5.14 Clasamentul de performanță a PPP „Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoelectrice pe biomasă din raionul Nisporeni și raionul Ungheni”	263

LISTA FIGURILOR

Fig. 1.1 Particularități specifice ale PPP.....	36
Fig.1.2 Principiile de bază ale PPP.....	37
Fig. 1.3 Defalcările pe țările UE după valoare și număr de proiecte de PPP în anul 2020...45	
Fig. 1.4 Evoluția pieței UE a Parteneriatului public-privat pe țări, anul 2020.....	46
Fig. 1.5 Concentrarea proiectelor pe domenii de investiții în 2020.....	46
Fig. 2.1 Procesul managementului riscurilor de proiect.....	76
Fig. 2.2 Matricea riscurilor de proiect.....	81
Fig. 2.3 Matricea riscurilor de proiect pe tipuri.....	82
Fig. 2.4 Configurarea managementului proiectelor de infrastructură în cadrul PPP prin scopuri, criterii și limite, domenii de management, soluții organizaționale și tehnice.....	86
Fig. 2.5 Prezentare generală a funcțiilor managementului proiectului de infrastructură....	91
Fig. 3.1 Metode de evaluare a riscurilor proiectelor de PPP.....	126
Fig. 3.2 Succesiunea acțiunilor pentru analiza riscurilor utilizate în țările în curs de dezvoltare.....	131
Fig.3.3 Atribute, tipuri și mecanisme ale PPP utilizate în Republica Moldova.....	145
Fig. 3.4 Numărul contractelor de PPP implementate în Republica Moldova pe regiuni ...	147
Fig. 4.1 Dinamica indicelui dezvoltării economice în Republica Moldova în perioada 2009-2020.....	177
Fig. 4.2 Evoluția numărului de întreprinderi cu proprietate publică și mixtă în perioada 2009-2020, mii unități.....	178
Fig. 4.3 Eficiența numărului de întreprinderi cu proprietate publică și mixtă în perioada 2009-2020, mii MDL/salariat.....	179
Fig. 4.4 Dinamica investițiilor întreprinderilor cu proprietate publică și mixtă în perioada 2009-2020.....	180
Fig.4.5 Testul asimptotic Jarque-Bera.....	182
Fig.4.6 Corelograma rezidurilor Q-Statistics.....	183
Fig. 4.7 Testarea stabilității coeficienților cu ajutorul testului CUSUM.....	185
Fig. 4.8 Histograma erorilor.....	193
Fig.4.9 Evoluția rețelei de instituții medicale după ani și forma de proprietate.....	198
Fig. 4.10 Structura instituțiilor de învățământ din Republica Moldova.....	199
Fig. 4.11 Numărul de centrale termice pe bază de energie regenerabilă din regiuni.....	206
Fig. 5.1 Mecanismul managementului riscurilor proiectului de infrastructură din cadrul PPP.....	209
Fig. 5.2 Sfera de activitate a experților.....	212
Fig. 5.3 Experiența de lucru în domeniu.....	213
Fig. 5.4 Riscurile statului.....	215
Fig. 5.5 Riscurile partenerului privat.....	215
Fig. 5.6 Riscurile de proiectare și construcție.....	216
Fig. 5.7 Riscuri financiare.....	217
Fig. 5.8 Riscuri manageriale.....	217
Fig. 5.9 Riscuri politice și administrative.....	218
Fig. 5.10 Riscuri ale parteneriatului public.....	218

Fig. 5.11	Riscuri incontrolabile de către participanți	219
Fig. 5.12	Riscuri dependente de participanții proiectului.....	219
Fig. 5.13	Riscuri ale proiectelor	220
Fig. 5.14	Alte riscuri	220
Fig. 5.15	Riscuri incontrolabile de către participanții la proiect, media și corelația acestora	224
Fig. 5.16	Evaluarea corelației privind riscurile dependente de participanții proiectului...227	
Fig. 5.17	Evaluarea corelației privind grupul: Alte riscuri ale proiectului.....228	
Fig. 5.18	Distribuția coeficienților de variație ai riscurilor statului cu ajutorul experților231	
Fig. 5.19	Distribuția mediei și a indicatorilor variației riscurilor parteneriatului public ..233	
Fig. 5.20	Graficul clasificatorilor de performanță a PPP „Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă din raionul Nisporeni și raionul Ungheni”	264

LISTA ABREVIERILOR

AIC	– Aeroportul Internațional Chișinău
AOAM	– Asigurări obligatorii de asistență medicală
APC	– Administrația publică centrală
APL	– Administrația publică locală
APP	– Agenția proprietății publice
ARCH	– Modelul de heteroscedasticitate condițională autoregresivă
BNS	– Biroul Național de statistică
CAPEX	– Cheltuieli de capital
CF	– Fluxuri de numerar directe
CEM	– Comunitățile economiei mixte
CNA	– Centrul Național Anticorupție
CT	– Centrale Termice
DCF	– Discounted Cash Flow/Fluxul de numerar actualizat
EBITA	– Earnings before interest, taxes, and amortization/ Câștiguri înainte de deducerea dobânzilor, a taxelor, a deprecierei și a amortizării
EBRD	– European Bank for Reconstruction and Development/ BERD - Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare
EPEC	– European PPP Expertise Centre/Centrul European de expertiză în domeniul PPP
FMI	– Fondul Monetar Internațional
IDE	– Indicele Dezvoltării Economice
ÎMM	– Întreprinderi mici și mijlocii
IMSAMPS	– Instițutii medico-sanitare de asistență medicală primară și specializată
I.P.	– Instituție publică
IPMA	– International Project Management Association/ Asociația Internațională de Management a Proiectelor
IRENA	– Agenția Internațională pentru Energie Regenerabilă
LDR	– Limitarea dreptului de recursiune
LSM	– Least Squares Method/MCMMP – Metoda celor mai mici pătrate
OECD	– Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
OMC	– Organizația Mondială a Comerțului
OPEX	– Costuri operaționale
PERT	– Program (Project) Evaluation and Review Technique/ Programul (proiect) evaluare și revizuire tehnică
PEBM	– Proiectul Energie și Biomasă în Moldova
PFI	– Private Finance Initiative/Inițiativa de finanțare privată
PMBOK	– Project Management Body of Knowledge
PMI	– Project Management Institute
PMR	– Planul de management al riscurilor
PNUD	– Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare
PPP	– Parteneriat public-privat
RAAM	– Riscul aferent activității de marketing
RADN	– Riscul aprobării documentației necesare (autorizare și licențiere)
RADPII	– Riscuri aferente documentației proiectului incomplete sau inexacte
RAÎRO	– Riscuri aferente întreținerii și reparației obiectului
RAPP	– Riscuri aferente partenerilor proiectului
RC/RB	– Riscul de corupție /riscul birocratic
RDC	– Riscul de depășire a costurilor
RESC	– Riscul executării silite a contractului
RFIB	– Riscul de faliment sau insolvabilitate a băncii

Rfisc	– Riscuri fiscale
RIF	– Riscul insuficienței de finanțare
RII	– Riscul de informații incomplete sau inexacte cu privire la poziția financiară și reputația partenerilor
Rinfl	– Riscuri inflaționiste
Rinfr	– Riscul de infrastructură
RIO	– Riscul incertitudinii obiectivelor parteneriatului sau comportamentului părților partenere
RIR	- Rata internă de rentabilitate
RLC	– Riscuri legate de consorțiu
RLCPC	– Riscul lipsei cererilor de participare la concurs
RMCSV	– Riscul modificării cursului de schimb valutar
RMLD	– Riscul modificării legislației în domeniu
RMM	– Riscuri macroeconomice și microeconomice
RMSF	– Riscul majorării sarcinii fiscale
RNCS	– Riscul naționalizării, confiscării și alte similare
RNOTS	– Riscul nefinalizării obiectului în timpul stabilit
Rpers	– Riscul de personal asociat cu selectarea incorectă a candidaților pentru echipa de proiect și selectarea specialiștilor
RPFÎ	– Riscul pierderii finanțării prin împrumut
RPOPIInv.	– Riscul pierderii obiectului proiectului investițional
RPR	– Riscurile politicii ramurale
RPT	– Riscul de producție și tehnologic
RPVM	– Riscurile pieței valorilor mobiliare
RPUSN	– Riscul producerii unor schimbări neașteptate
RRAC	– Riscul rezilierii anticipate a contractului
RSP	– Riscul schimbării priorităților
RSPCRA	– Riscul schimbării partenerului în contextul reformei administrative
RVRDC	– Riscul variației ratei dobânzii creditului
SER	– Surse de Energie Regenerabilă
SoPC	– Standardizarea contractelor PFI
SUA	– Statele Unite ale Americii
UNECE	– Comisia Economică pentru Europa a Națiunilor Unite (CEE ONU)
VAN	– Valoarea actualizată netă
WBS	– Work Breakdown Structure/Structura de Alocare a Activităților

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța problemei abordate. Parteneriatul public-privat în condițiile contemporane devine un driver al dezvoltării economice și un factor pentru creșterea competitivității țării, care determină dezvoltarea potențialului de infrastructură sub forma construcției și modernizării unui complex de obiecte semnificative din punct de vedere socio-economic. Fiind o realitate promovată relativ recent în țările dezvoltate, parteneriatul public-privat înglobează resurse intelectuale, instituționale și organizaționale și capătă un rol din ce în ce mai important în integrarea structurii manageriale în administrațiile publice centrale și locale. Modelele de parteneriat public-privat (în continuare PPP) au fost adoptate în urma disjunției radicale, provocată de dificultățile economico-sociale pe plan internațional. Datorită creșterii eficienței sectorului public și îmbunătățirii calității serviciilor publice, acestea au fost considerate o opțiune inovațională și flexibilă în noul model administrativ (Noul Management Public) în secolul XXI.

Relevanța implementării formelor de parteneriat public-privat în proiecte de infrastructură este justificată de faptul că acestea creează oportunități pentru implicarea simultană a forțelor mediului privat și public, ceea ce permite utilizarea surselor și instrumentelor noi de investiții. Un aspect important al implementării proiectelor de parteneriat public-privat, rezidă în posibilitatea de a distribui funcțiile de management, riscurile și responsabilitatea pentru implementarea cu succes a proiectelor între participanții săi. În acest sens, teoriile științifice cu incidență în domeniul PPP vin să explice procesul cuprinzător prin care autoritățile publice devin interesate nu doar de piețele de capital din punct de vedere financiar, ci și organizațional și managerial, împrumutând instrumente de lucru specifice mediului privat și partajând riscurile aferente.

„Parteneriatul public-privat” este un nou domeniu al științei naționale, care este insuficient explorat în lucrările certățătorilor autohtoni. În acest sens, pentru dezvoltarea cadrului conceptual insuficient a fost necesar de a elabora, sistematiza și completa percepțiile științifice autohtone cu explicații ale etapei de cunoaștere a subiectelor „parteneriatului public-privat” și „managementului riscurilor”, care se completează reciproc și sunt parte integrantă în conținutul tezei de doctor habilitat.

Pe parcursul dezvoltării relațiilor de PPP în Republica Moldova au fost atestate mai multe riscuri ce vizează managementul proiectelor de parteneriat public-privat, inclusiv: deficiențe în cadrul legislativ, lipsa de claritate și transparență în procedurile de selectare a partenerului privat, stabilirea condițiilor contractuale, mecanismul de monitoring privind executarea proiectului și conformitatea acestuia, precum și alte elemente ale formării și implementării acestor tipuri de proiecte. Așadar, identificarea eronată, partajarea riscurilor și gestiunea ulterioară incorectă a acestora, inevitabil, duce la colapsul unui proiect de PPP în orice etapă a implementării acestuia.

Din aceste considerente, accentuăm că este necesar de a dezvolta un sistem de evaluare a managementului riscurilor pentru proiectele de parteneriat public-privat, luând în considerare toate caracteristicile acestora, în deosebi specificul standardelor managementului riscurilor, experiența investitorilor privați, capacitățile și competențele autorităților publice centrale și locale. Astfel, considerăm esențiale contribuțiile la dezvoltarea cunoașterii mecanismelor pentru o evaluare cuprinzătoare a riscurilor parteneriatelor public-privat în vederea implementării proiectelor de infrastructură. Din această perspectivă, suntem convinși că tema desemnată este actuală și importantă.

În acest context, **problema științifică importantă înaintată spre soluționare** se referă la justificarea, din punct de vedere științific și metodologic, a modalităților de evaluare a riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP, fapt ce a confirmat oportunitatea utilizării mecanismului de evaluare a managementului riscurilor în vederea obținerii unor rezultate consistente și echitabile ale partenerilor publici și privați.

Încadrarea temei cercetate în preocupările internaționale și naționale. Tematica ce cuprinde proiectele de parteneriat public-privat și managementul riscurilor acestuia a fost cercetată în diverse lucrări internaționale ale savanților, precum: Anand N., Gupta A., Appel H., Baldwin J. R., Baskova I., Malafeev N., Boussabaine A., Burger P., Tyson J., Karpowicz I., Coelho M.D., Delmon J., Dembo R.S., Freeman A., Dieter J., Kochendörfer B., Duffield Colin F., Raisbeck P., Grimsey D., Lewis M., Hillson D., Hodge G., Greve C., Rossi M., Civitillo R., Savas E.S., Saussier S., Tra Tran P., Yescombe E. R., Farquharson E., Масленников А., Сильвестров С. și alții. Studiarea relațiilor dintre administrația publică și mediul de afaceri, precum și a experienței străine ce vizează managementul riscurilor parteneriatului public-privat a permis evidențierea contribuțiilor mai multor savanți din România, ca: Levai C.M., Mina-Raiu L., Puie O., Stancu D., Stoian M., Nica A. și alții.

Un rol semnificativ în cercetarea tematicii abordate o dețin rapoartele ONU, ale Băncii Mondiale, ale Forumului Economic Global, ale Băncii Europene de Investiții, ale Băncii Europene pentru reconstrucție și Dezvoltare, ale Organizației Națiunilor Unite pentru Dezvoltare Industrială etc.

Până în prezent, la nivel global, au fost realizate multe cercetări în domeniul investigat, care permit atât studierea experienței practice a implementării modelelor de parteneriat public-privat, a formelor și metodelor implementării acestora, cât și gestiunea riscurilor aferente. Studiile autohtone, realizate de către Agenția Proprietății Publice din Moldova, Expert-Grup, IDIS „Viitorul” și oamenii de știință: Atamusov R., Babii L., Cotelnic A., Cheibaș V., Paladi I., Perciun R., Stratan A., Percinschi N. și Vinogradova N., conțin cercetări ce reflectă aspectele și particularitățile domeniului investigat. Totodată, în mediul academic din Republica Moldova nu

există analize teoretice și empirice fundamentale, orientate către o evaluare complexă a managementului riscurilor prin metode calitative și cantitative, cu accente pe dimensiunea locală și efectele economico-sociale ale acestora. De asemenea, relatăm că există foarte puține exemple ce vizează proiecte de PPP de succes, din acest motiv nu au fost identificate și descrise implementări practice semnificative. Astfel, cele relatate anterior permit să constatăm necesitatea realizării unui studiu aprofundat, ce cuprinde: conceptualizarea parteneriatului public-privat, formele, metodele de management al acestuia, instrumentarul managementului riscurilor și mecanismul de implementare prin 2 metodologii ideatice, 2 instrumente cantitative - modele econometrice de regresie, un instrument calitativ de evaluare a riscurilor și un instrument financiar.

Scopul și obiectivele cercetării. Scopul prezentei lucrări constă în elaborarea mecanismului de evaluare complexă a managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP din Republica Moldova.

Pentru a realiza scopul propus, au fost stabilite următoarele **obiective**:

1. Conceptualizarea managementului PPP în cadrul proiectelor de infrastructură și cercetarea condițiilor actuale și a tendințelor moderne de interacțiune între sectorul public și privat.

2. Studiarea evoluției PPP al proiectelor de infrastructură în practica mondială pentru stabilirea politicilor, rețelelor, resurselor și parteneriatelor cu sectorul privat în contextul schimbării climatului financiar și politic.

3. Examinarea sistemică a arhitecturii procedeelelor de management al proiectelor și management al riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP pentru evaluarea metodologică ideatică a performanței proiectelor de PPP în contextul determinării profitabilității și eficienței social-economice.

4. Identificarea căilor de aplicare a managementului riscurilor prin determinarea conținutului, clasificării, metodelor calitative și cantitative de evaluare și, ulterior, a strategiilor de mitigare în baza parteneriatului public-privat.

5. Analiza valențelor de reglementare a PPP și identificarea curenților cadrului legal primar și secundar cu privire la implementarea PPP în Republica Moldova pentru determinarea mecanismelor legale privind realizarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP.

6. Efectuarea studiului econometric privind influența relațiilor de PPP asupra indicelui dezvoltării economice în Republica Moldova cu ajutorul instrumentelor de modelare statistică, și anume a regresiei liniare unifactoriale și multifactoriale.

7. Elaborarea mecanismului de evaluare a managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP din Republica Moldova care conține algoritmul de analiză și

concretizare a spectrului de riscuri, caracteristic proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova.

8. Identificarea și aplicarea modelului statistico-matematic pentru evaluarea opiniilor experților și analiza corelării grupurilor de riscuri specifice proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova.

9. Fundamentarea ingineriei contractelor de parteneriat public-privat ca metodă de mitigare a riscurilor conform cerințelor imperative ale legislației Republicii Moldova la nivel macro și microeconomic.

10. Elaborarea modelului de estimare a performanței parteneriatelor public-private în baza exemplului PPP din raionul Nisporeni și Ungheni „Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă din raioanele Nisporeni și Ungheni”.

În baza obiectivelor înaintate, dar și a provocărilor realizării parteneriatelor public-private în cadrul proiectelor de infrastructură și al managementului riscurilor acestora, formulăm o serie de **întrebări de cercetare**:

- Care este cadrul conceptual-teoretic a PPP în contextul unui nou domeniu al științei naționale?
- Cum influențează practica mondială asupra stabilirii politicilor, rețelelor, resurselor și parteneriatelor public-private?
- Care sunt etapele procesului de management al PPP și management al riscurilor proiectelor de infrastructură în baza PPP și metodele aplicate?
- Care au fost premisele și conținutul normativ al instituirii, planificării, organizării și controlului PPP în Republica Moldova?
- Cum influențează evaluarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură din Republica Moldova asupra dezvoltării parteneriatului public-privat?
- Ce mecanism de evaluare a riscurilor ar fi potrivit pentru proiectele de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova?
- Ce tipuri de riscuri aferente proiectelor de infrastructură în cadrul PPP corelează între ele?
- Depinde implementarea cu succes a proiectului de PPP de ingineria contractului între parteneri?
- Ce recomandări pot fi formulate pentru managementul riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova?

Problema de cercetare și obiectivele formulate de autor, au condus la stabilirea următoarelor **ipoteze de cercetare științifică**:

Ipoteza 1. Proiectele de parteneriat public-privat sunt mai puțin riscante față de proiectele investiționale datorită faptului că unul din parteneri este o autoritate publică care garantează stabilitatea juridică și politică a contractului.

Ipoteza 2. Parteneriatul public-privat nu are nici o influență semnificativă asupra indicelui de dezvoltare economică.

Ipoteza 3. Relația de parteneriat public-privat influențează semnificativ și pozitiv asupra indicelui de dezvoltare economică.

Ipoteza 4. Riscurile proiectelor de infrastructură în cadrul PPP nu sunt interdependente între ele.

Ipoteza 5. Proiectele de infrastructură în cadrul PPP conțin o corelare între anumite tipuri de riscuri.

Supportul informațional al tezei. Resursele informaționale ale tezei de doctor habilitat rezidă în consultarea și utilizarea lucrărilor științifice în limbile română, engleză, germană și rusă, a rapoartelor și actelor administrațiilor publice centrale și locale (Ministerul Economiei și Infrastructurii, Agenția Proprietății Publice, Curtea de Conturi, Centrul Național Anticorupție, Consiliul Raional Nisporeni și Ungheni etc.), a documentelor organismelor internaționale (Asociația de Standardizare din Australia, Asociația pentru Managementul Proiectelor, Banca Mondială, Consiliul Europei, OECD, PNUD, CEE ONU etc.), a datelor statistice ale Biroului Național de Statistică și a Statisticii Europene pe ultimii 12 ani, propriile cercetări realizate în baza sondajului de opinie și a comunicării cu experții din domeniu.

Sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare alese. Metodologia de cercetare a compilat metode științifice variate, ca: dialectică, logică, structural-funcțională, deducție și inducție, analiză și sinteză, analogie și comparație (Capitolul I-V). Caracterul analitic al metodologiei de cercetare este echilibrat și se axează, în principal, pe analiza cadrului conceptual-teoretic și al metodelor de cercetare empirică, care extrapolează parteneriatul public-privat și managementul riscurilor proiectelor de infrastructură în contextul acestuia (Capitolul IV-V). Cercetarea reflectă o analiză economică, ca metodă de recunoaștere sistemică, măsurare și generalizare a riscurilor asupra proiectelor de infrastructură în cadrul PPP, precum și metode și tehnici de selectare a datelor secundare și primare (Capitolul V).

Punctul de pornire al prezentei cercetări a fost analiza documentară a surselor secundare de date, cum ar fi: lucrări științifice naționale și internaționale, teze ale conferințelor științifice și articole științifice disponibile în diverse baze de date: Sciendo, Science Direct, Web of Science, Scopus, Ebsco, ResearchGate, IBN, surse Internet și alte numeroase cercetări în acest domeniu care au fost efectuate până în prezent. O importanță deosebită a fost acordată legislației primare și secundare cu impact în domeniul PPP. La fel, au fost utilizate analize statistice descriptive și

bivariate, analize de regresie multiplă. Sursele primare sunt acumulate folosind metoda chestionării ca formă de colectare a datelor. Parcursul demersului științific a avut un grad sporit de complementaritate, prin care s-a urmărit ca rezultatele obținute în primele faze de cercetare să servească drept inputuri pentru direcțiile următoare în scopul creșterii gradului de validitate a rezultatelor principial noi pentru știință, reflectate în concluzii și recomandări, precum și a **problemei științifice importante înaintate spre susținere.**

Noutatea și originalitatea științifică reiese din îmbinarea exigențelor cunoașterii teoretice și empirice sub forma complementării viziunilor naționale asupra PPP și a procedurilor de management și management al riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP, care va permite în subsidiar avansarea unei cercetări menite să extindă capacitățile euristice din domeniu și reliefarea „Managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP” ca o direcție separată de cercetare în știința managerială.

Cele mai importante elemente de **noutate științifică a rezultatelor obținute** de autor constau în:

1. Completarea aparatului științific și metodologic cu noi clasificări și instrumente manageriale de identificare și evaluare a riscurilor proiectelor de infrastructură, bazate pe utilizarea modelelor de parteneriat public-privat.

2. Identificarea deficiențelor aferente infrastructurii legale în conținutul normativ al Legii cu privire la parteneriatul public-privat.

3. Precizarea limitelor implementării parteneriatului public-privat în Republica Moldova și evaluarea circumstanțelor de apariție a riscurilor aferente.

4. Dezvoltarea instrumentelor de modelare statistică pentru abordarea relației de intercondiționare între PPP și a indicelui dezvoltării economice în Republica Moldova dintr-o perspectivă cantitativă și demonstrarea intensității ei prin valori reale și concrete.

5. Elaborarea unui algoritm propriu de analiză și concretizarea spectrului de riscuri caracteristic proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova.

6. Elaborarea și propunerea unui model (statistico-matematic) de evaluare cantitativă a riscurilor pentru determinarea corelării grupurilor de riscuri specifice proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova.

7. Argumentarea în premieră a ingineriei contractelor de parteneriat public-privat pentru obținerea și partajarea de către partenerii atât publici, cât și privați a viitoarelor beneficii pe care le va genera obiectul contractului, precum și ca instrument de mitigare a riscurilor conform cerințelor imperative ale legislației Republicii Moldova.

8. Elaborarea argumentărilor științifice și metodice pentru modelul de estimare a performanței implementării PPP „Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoelectrice pe biomasă din raioanele Nisporeni și Ungheni”.

Rezultatele principale noi pentru știință și practică se reflectă în următoarele dispoziții înaintate de autor spre susținere:

Pentru prima dată, în Republica Moldova, problematica PPP este tratată la modul generic, realizându-se clarificări conceptuale cu privire la definirea PPP, modelele și formele de PPP, trăsăturile distinctive, avantajele și riscurile de implementare. Domeniul managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova a fost explorat, fundamentat teoretic și metodologic ca o direcție separată de cercetare în domeniul de activitate 521.03 Economie și management, care poate servi drept bază pentru alte investigații în domeniu.

Examinarea valențelor juridice privind planificarea, organizarea și controlul parteneriatului public-privat din Republica Moldova a dus la depistarea riscurilor care trebuie tratate prin amendarea cadrului legal primar și secundar. În acest sens, a fost propus proiectul de modificare a Legii nr. 179/2008 cu privire la parteneriatul public-privat și utilizarea ingineriei contractelor de parteneriat public-privat ca metodă de mitigare a riscurilor conform cerințelor imperative ale legislației Republicii Moldova.

Cercetările empirice realizate au permis elaborarea recomandărilor adresate autorităților publice centrale și locale. Acestea vor facilita luarea deciziilor privind managementul riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP și monitorizarea periodică și proactivă a eficienței acestor proiecte.

Semnificația teoretică și valoarea aplicativă a lucrării reprezintă rezultatul plasării PPP și a managementului riscurilor acestuia la intersecția mai multor teorii științifice economico-manageriale, a căror finalitate a constat în decuparea PPP de alte forme ale cooperării între sectorul public și privat, inclus într-un nou domeniu al științei naționale.

Semnificația teoretică rezidă în faptul că, spre deosebire de cercetările științifice și practice existente în domeniu, în teză se propun elemente de perfecționare a aparatului științific, a instrumentarului teoretic și metodologic cu noi direcții de evaluare și mitigare a riscurilor în managementul proiectelor de infrastructură în cadrul PPP (inclusiv „Ingineria contractelor de parteneriat public-privat ca metodă de mitigare a riscurilor”, „Modelul de anchetă pentru concretizarea riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP din Republica Moldova” etc, pentru a spori eficiența PPP și a diminua gradul de influență a riscurilor asupra proiectelor de PPP”.

Valoarea aplicativă a lucrării constă în faptul că rezultatele substanțiale ale cercetărilor realizate pot fi utilizate la nivel macroeconomic al țării – de către autoritățile publice centrale, la nivel regional – de către autoritățile publice locale, la nivel de proiecte de PPP – de către managerii de proiect, îmbunătățind, în același timp, sistemul existent de interacțiune dintre autoritățile publice și private, și anume:

Palier național:

- Aplicarea aparatului științific și metodologic care permite o clasificare și o evaluare mai completă a riscurilor în proiectele de infrastructură bazate pe utilizarea modelelor de PPP.
- Valențele privind planificarea, organizarea și controlul PPP din Republica Moldova.
- Măsurarea econometrică a impactului relațiilor de PPP asupra indicelui dezvoltării economice a Republicii Moldova.

Palier de proiect:

- Revizuirea managementului riscurilor prin utilizarea algoritmului reprezentativ de analiză și concretizare a spectrului de riscuri caracteristic PPP din Republica Moldova.
- Luarea în considerare a ingineriei contractelor de PPP ca metodă de mitigare a riscurilor.
- Modelul de estimare a performanței parteneriatelor public-private.

Palier academic:

Rezultatele cercetării pot fi, de asemenea, utilizate în cadrul disciplinelor din instituțiile de învățământ superior din domeniul managementului proiectelor și managementul riscurilor, cursurilor de formare continuă pentru specialiștii din cadrul administrației publice centrale și locale, precum și la formarea politicii economice în domeniul utilizării potențialul privat.

Rezultatele cercetării au fost implementate în cadrul Ministerului Economiei și Infrastructurii (Act de implementare nr. 06/1-433 din 28.01.2021) și Agenției Proprietății Publice (Certificat nr. 09-06-129 din 12.01.2021), precum și în cadrul Consiliilor raionale Nisporeni (Certificat nr.01 din 04.01.2021), Dubăsari (Certificat nr.01 din 07.12.2020), Căușeni (Certificat nr.361/12 din 2.05.2021), Basarabeasca (Certificat nr.02/146 din 25.05.2021). Concluziile și recomandările obținute au fost, parțial, implementate și difuzate în proiectul 20.80009.1606.09 din cadrul Programului de Stat (2020-2023) „*Configurarea businessului inovațional în contextul concurenței regionale*”.

Aprobarea rezultatelor științifice. Principalele rezultate și prevederi teoretice, metodologice și practice ale cercetării au fost aprobate de AGEPI (Certificat Seria O Nr.6805, Seria O Nr.6806 din 01.02.2021) și expuse în peste 37 de publicații științifice, dintre care: 1 (una) *monografie monoautor*, 9 articole în reviste din străinătate recunoscute (Web of Science, EBSCO, EconPapers, REPEC, Doaj, Cabell's, Index Copernicus, ERIH Plus, ULRICHWeb), 11 articole în reviste din Registrul Național al revistelor de profil de categoria B și C, 18 articole publicate și

discursuri la conferințe științifice naționale și internaționale, în special: la Conferința științifică internațională: „Progrese în teoria deciziilor economice în condiții de risc și incertitudine”, România: Iași, 07 octombrie 2016, 06 octombrie 2017, 12 octombrie 2018; The 13th International Conference on Business Excellence „Sustainable Business Models and Innovation in the Knowledge Economy”, România: București, 21-22 Martie 2019; Conferința științifică internațională anuală „Competitivitate și inovare în economia cunoașterii”, Chișinău: ASEM, 2020-2022; Conferința științifică internațională anuală „Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale”, Chișinău: USM, 2019- 2021, The 38th International Business Information Management Conference 2021, Seville, Spain.

Implementarea rezultatelor științifice, concluziilor și recomandărilor obținute au fost parțial implementate și difuzate în proiectul din cadrul Programului de Stat (2020-2023) „Configurarea businessului inovațional în contextul concurenței regionale”.

Sumarul capitolelor tezei. Structura lucrării este determinată de scopul și obiectivele tezei de doctor habilitat și constă din: introducere, cinci capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie și anexe.

În primul capitol, intitulat „**Abordări teoretice ale managementului parteneriatului public-privat**”, au fost sistematizate reperele conceptuale privind esența, particularitățile și forțele de influență a PPP în domeniul proiectelor de infrastructură. Pentru a stimula interesul de cooperare reciproc avantajoasă între sectorul public și privat, a fost analizată practica mondială în evoluția parteneriatului public-privat în domeniul proiectelor de infrastructură. În vederea orientării spre utilizarea unei forme potrivite de PPP au fost examinate în sistem particularitățile modelelor de parteneriat public-privat și analizate principiile de evaluare a proiectelor de infrastructură în economia de piață.

În al doilea capitol, intitulat „**Analiza procedurilor managementului riscurilor proiectelor de parteneriat public privat**” se extrapolează metodologia de management și instrumentarul de management al riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP, implementarea cărora poate îmbunătăți semnificativ procesul de management al proiectelor PPP de infrastructură. Metodologia ideatică de evaluare a performanțelor proiectelor de PPP este redată prin sistemul dimensiunilor indicatorilor de analiză a eficienței bugetare a PPP, de analiză a indicatorilor financiari ai PPP din perspectiva unui proiect de investiții și a activităților curente. Ulterior, această metodologie a fost verificată în cadrul studiului empiric realizat de autorul tezei pe două proiecte de PPP realizate în raionul Nisporeni și Ungheni.

În al treilea capitol, intitulat „**Integrarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat**”, se examinează în sistem instrumentarul de management al riscurilor, prin determinarea conținutului, clasificării, metodelor calitative și

cantitative de evaluare și strategiile de mitigare a riscurilor proiectelor de infrastructură în baza parteneriatului public-privat. Pentru a determina riscurile realizării PPP din Republica Moldova, au fost evaluate atribuțiile autorităților publice la nivel central și local și limitele care au stat la baza instituirii PPP în Republica Moldova.

Al patrulea capitol, intitulat *„Parcursul parteneriatului public-privat în Republica Moldova și premisele dezvoltării managementului riscurilor”*, redă o evaluare detaliată a cadrului de reglementare privind fundamentele PPP în Republica Moldova și determină impactul riscurilor legislative vizavi de implementarea PPP. Creșterea economică în țările în curs de dezvoltare reprezintă un indicator al dezvoltării. În acest sens, a fost efectuat un studiu econometric, care surprinde evoluția indicelui dezvoltării economice și influența relațiilor de PPP asupra acestuia cu ajutorul instrumentelor de modelare statistică, și anume a regresiei liniare unifactoriale și multifactoriale. De asemenea, în cadrul capitolului respectiv a fost cercetat și s-a identificat la ce etapă se află dezvoltarea infrastructurii Republicii Moldova, a fost analizat sistemul relațiilor dintre mediul de afaceri și guvern pentru soluționarea problemelor economice ale societății în domeniul infrastructurii sociale, medicale, de transport și energetice.

Al cincilea capitol, intitulat *„Mecanismul de evaluare a managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova”*, propune un algoritm reprezentativ de analiză și concretizare a grupurilor de riscuri caracteristice proiectelor de infrastructură din cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova. Ulterior, s-a determinat corelarea grupurilor de riscuri specifice proiectelor de infrastructură în cadrul PPP din Republica Moldova pentru a afla dacă există dependență între riscurile dintre fiecare grup de riscuri. Pentru obținerea și partajarea viitoarelor beneficii și riscuri între partenerii publici și privați, s-a propus utilizarea ingineriei contractelor de PPP care îndeplinește funcția de reglementare în conduita partenerilor. În final, sunt prezentate argumentări pentru evaluarea eficienței managementului parteneriatului public-privat la implementarea proiectelor „Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoelectrice pe biomasă din raioanele Nisporeni și Ungheni”.

Limitele cercetării

Una din limitele cercetării este reprezentată de studiile insuficiente în domeniul științei manageriale și practice din Republica Moldova privind managementul PPP și managementul riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP.

Altă limită rezidă în lipsa recomandărilor științifice și empirice privind evaluarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP prin metode calitative și cantitative de evaluare.

Totodată, o altă limită ține de confidențialitatea datelor aferente documentației proiectelor de PPP și a contractelor încheiate între partenerii publici și privați, care, adesea, au valoare comercială, fiind un impediment de conlucrare între administrațiile publice de nivel central-mediu de afaceri și comunitatea științifică pentru efectuarea cercetărilor științifice în domeniul PPP.

De asemenea, sunt identificate cu greu bunele practici în domeniu, dat fiind faptul că proiectele PPP derulate în Republica Moldova, România și Ucraina au o istorie relativ scurtă și nu au atins încă pragul de maturitate, se regăsesc în medii destul de diverse, iar autoritățile publice și mediul privat se află în o continue acomodare.

1. ABORDĂRI TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI PARTENERIATULUI PUBLIC-PRIVAT

1.1. Aspecte conceptuale ale managementului parteneriatului public-privat în cadrul proiectelor de infrastructură

Evoluția relației între instituțiile statului și antreprenori, în țările dezvoltate și cele în curs de dezvoltare în diferite etape ale dezvoltării economice, au arătat că interacțiunea lor constructivă este un factor esențial în dezvoltarea social-economică de succes. Diferența din ce în ce mai mare între nevoile populației de servicii publice, infrastructură, standarde ale acestora și constrângerile bugetare a condus la dezvoltarea parteneriatelor între structurile de stat și cele de afaceri.

Odată cu transformarea rolului statului în economie, importanța identificării unei alternative la reglementarea directă a proceselor economice crește. Astfel, o alternativă rațională este parteneriatul public-privat (PPP), care permite atragerea resurselor suplimentare în economie, distribuirea riscurilor între partenerul public și cel privat, orientând eforturile antreprenorilor spre soluționarea obiectivelor social-economice semnificative pentru societate, în același timp, menținând funcțiile și sarcinile inalienabile ale statului. Totodată, experiența externă demonstrează că implementarea proiectelor de PPP oferă economii semnificative în fondurile bugetare.

Așadar, în condițiile dezvoltării economiei moderne, parteneriatele public-private devin actuale atât pentru partenerul public, cât și pentru cel privat, deoarece:

- partenerul public primește o sursă suplimentară de finanțare pentru infrastructura necesară în condițiile economiei bugetare;
- partenerul privat are oportunitatea de a implementa proiecte de PPP în condițiile unei cereri reduse de pe piață și primește o sursă de venit pe termen lung.

Formarea unităților de interacțiune între structurile de stat și cele private în condițiile de dezvoltare a statului, în opinia autorului este un aspect important al progresului eficient și durabile, atât la nivel de stat, la nivel general, cât și la nivel local. Dezvoltarea modelului economic, bazat pe inițiativa privată, și reglementarea de stat a proceselor economice sunt condiționate de mediul concurențial și tendința de a crește bunăstarea și calitatea vieții. Această strategie de dezvoltare social-economică implică o tranziție spre un tip de dezvoltare durabilă, bazată pe utilizarea PPP ca mecanism capabil să asigure trecerea, pe termen lung, la toate nivelele de interacțiune spre dezvoltarea socială, ecologică și economică echilibrată, în care orientarea structurilor de afaceri este direcționată către activitățile care nu subminează posibilitățile generațiilor viitoare de a-și satisface nevoile și posibilitățile.

Autorul menționează că termenul „parteneriat public-privat” este o traducere din limba engleză „public-privat-partnership”, termenul „public” poate fi tradus ca „de stat”, care pare că îngustează esența conceptului care vine din Vest [244, p.52]. Cu toate acestea, termenul „de stat” trebuie tratat mai larg decât „teritoriul și populația” asupra cărora își exercită autoritatea această organizație; „țară”, sau „public” care reprezintă „colectivitate mare de oameni; mulțime, lume”. Statul acționează ca subiect generalizator al autorității publice, care include toate nivelurile de guvernare: centrale, locale și municipale, iar prin „public” se percepe totalitatea instituțiilor publice care își exercită puterile și, de asemenea, joacă un rol neoficial, neformal, dar important în dezvoltarea proceselor sociale [2, p. 37]. În opinia noastră, în definiția PPP, statul este pe primul loc, deoarece inițiază majoritatea proiectelor și contractelor de PPP. Trebuie să menționăm că majoritatea experților în domeniul PPP folosesc termenul de „parteneriat public-privat”, dar nu „parteneriat privat-public, care se explică, în mare parte, prin originea conceptului de „public-private-partnership”, precum și prin faptul că o astfel de succesiune de cuvinte denotă și partea care inițiază o astfel de cooperare.

Autorul, în monografia sa „*Managementul proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova: premisele dezvoltării și evaluarea riscurilor*” [57, p.19, p.48] accentuează că parteneriatul public-privat nu este un sistem economic nou. Modele de PPP pot fi considerate schemele de concesiune, care au apărut înaintea erei noastre în Roma și Grecia antică, care, de asemenea, au fost utilizate pe scară largă și în Evul Mediu. Pe parcursul evoluției sale, practica mondială, cunoaște mai multe modificări ale termenului de PPP, în anume PFI (Private Finance Initiative) – „Inițiativa Financiară Privată” – termen care a apărut în anii '90 în Marea Britanie. PFI presupune transferarea sectorului privat, prin intermediul contractelor și/sau acordurilor de PPP, a funcțiilor de finanțare (construcție, reconstrucție, exploatare, administrare etc.) ale obiectelor de infrastructură social-culturale și industriale, deținute de stat. Această schimbare fundamentală a sistemului administrației publice din Marea Britanie a dus la o transformare semnificativă a mediului instituțional și a relațiilor dintre administrația publică și mediul de afaceri.

În general, caracteristicile principale ale proiectelor de infrastructură la nivel global, inerente sistemului PPP, în opinia autorului pot fi rezumate în [27, p.335]:

- *Colaborare.* În cadrul PPP are loc dezvoltarea comună a scopurilor, obiectivelor, și a mecanismelor de management al acestora.
- *Realizarea sarcinilor comune.* Prin participarea la parteneriate, părțile încearcă să găsească cea mai bună modalitate de soluționare a problemelor, să dezvolte un plan de acțiuni comun în anumite situații.

- *Durata parteneriatului.* Contractele de PPP, de regulă, sunt concepute pentru o perioadă îndelungată (ani și decenii), parteneriatul presupune și o interacțiune continuă instituționalizată a părților.

- *Schimb de resurse.* Părțile combină nu doar resurse financiare, ci și intelectuale, umane, informaționale, cunoștințe de management, marketing etc.

- *Managementul riscurilor.* Gestionarea riscurilor este unul dintre cele mai importante obiective ale creării unui PPP. Părțile încearcă să se protejeze de apariția multiplelor riscuri, să determine riscurile ascunse, să aleagă cele mai potrivite metode ale managementului riscului.

În urma analizei teoriei și practicii manageriale, autorul nu a identificat o interpretare unică a unui concept atât de complex, cum este „parteneriatul public-privat” și a stabilit ca obiectiv examinarea abordărilor teoretice și metodologice ale definirii termenului „parteneriat public-privat”. Definierea „parteneriatului public-privat”, se limitează la stabilirea unei alianțe (interacțiune) eficiente între stat și mediul de afaceri. În acest sens, autorul a înaintat ca obiectiv examinarea abordărilor teoretice și metodologice ale definirii termenului „parteneriat public-privat”. Suntem de acord cu profesorul Khayat R. [135, p.45] care descrie parteneriatul public-privat ca „*un acord între stat și o companie privată, legalizat printr-o formă contractuală, care permite ultimei părți să participe într-o formă convenită la proprietatea statului și să îndeplinească funcțiile care intră, în mod tradițional, în sfera de responsabilitate a autorităților publice*”. Autorul acestei definiții accentuează că de regulă, acordul presupune existența unui contract între o autoritate publică corespunzătoare și o companie din sectorul privat, care are ca obiect reconstrucția, construcția unei proprietăți de stat și/sau exploatarea acesteia, gestiunea etc. Drepturile de proprietate de bază cu privire la acest obiect nu se schimbă, iar statul chiar și după transferul obiectului companiei private rămâne proprietarul acesteia. Cu toate că suntem de acord cu definiția propusă, totuși considerăm că aceasta este foarte generală și nu concretizează specificul obiectelor de PPP.

Profesorul american Savas E. [207, p.14], în cartea sa „Privatizare și parteneriat public-privat”, a identificat trei semnificații ale termenului PPP:

- 1) PPP – orice acord în care sectoarele public și privat își unesc eforturile pentru a produce și oferi bunuri și servicii. Această definiție amplă acoperă atât contractele, cât și subvențiile;

- 2) PPP – proiecte complexe, multilaterale de infrastructură;

- 3) cooperarea formală între întreprinderi, societatea civilă și autoritățile publice locale pentru a dezvolta teritoriul și a îmbunătăți condițiile de viață ale populației, în cadrul cărora rolurile tradiționale ale statului și sectorului privat sunt distribuite.

În cadrul cercetărilor internaționale privind PPP, autorul a evidențiat mai multe abordări conceptuale, care în opinia acestuia diferă prin înțelegerea rolului și locului PPP în economia de piață modernă:

În sensul larg al cuvântului, prin PPP sunt înțelese „*orice forme de cooperare între stat și mediul de afaceri, unde sunt incluse și programele filantropice, responsabilitatea socială corporativă etc*” [245, p. 47].

Profesorul Levai C. [162, p. 236] definește PPP ca „*structură organizațională și instrument pentru „o nouă administrație publică”, apare drept mijloc de reglementare de stat și o alternativă la privatizarea obiectelor vitale de stat de importanță strategică. În aceste studii, accentul principal se pune pe găsirea unor scheme organizaționale eficiente și a modalităților de finanțare a proiectelor prin utilizarea mecanismelor PPP*”.

În sens îngust, PPP se atribuie la „*alianța instituțional-organizațională a proiectelor de stat în diverse domenii de activitate: de la dezvoltarea infrastructurii până la furnizarea de servicii publice*” [241, p. 16].

Din punct de vedere instituțional, la fel, nu există o definiție unică. Banca Mondială, în Raportul anual privind participarea mediului privat în infrastructură [308, p. 4], prezintă PPP ca „*acorduri între autoritățile publice și sectorul privat privind producerea și furnizarea serviciilor de infrastructură, încheiate cu scopul de a atrage investiții suplimentare și, cel mai important, ca mijloc de majorare a eficienței finanțării bugetare*”.

Agencia de rating Standard & Poor's [299, p. 2] definește PPP ca fiind „*orice relație publică-privată pe termen mediu sau lung, bazată pe împărțirea riscurilor și veniturilor, cofinanțarea, unificarea cunoștințelor profesionale care servesc la realizarea anumitor rezultate politice*”.

În viziunea critică a autorului, Comisia Europeană nu a prezentat o definiție formală a PPP. În Uniunea Europeană, în ultimii ani, au apărut o mulțime de documente care se referă la problemele PPP. *Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions* [299, p. 4], definește parteneriatele public-private ca „*forme de cooperare între autoritățile publice și întreprinderile care servesc la asigurarea finanțării, construcției, gestionării, exploatării infrastructurii sau furnizării de servicii*”. Comisia Europeană consideră acest tip de parteneriat drept o „*cooperare între entități publice și private ce implică stabilirea unei entități cu capital mixt, ce implementează contracte de achiziții publice ori concesiuni*”.

Autorul consideră redarea conceptului de PPP, propus de savanții australieni Graeme Hodge și Greve Carsten [113, p.4], drept o abordare amplă care au prezentat PPP în diverse moduri:

- O nouă înțelegere a privatizării;
- Mecanism de sprijin al statului pentru companii private aflate în criză;
- Încercarea de a măsura eficacitatea sectorului public;
- Un joc de cuvinte inventat de avocați, consultanți și brokeri pentru a primi un comision mai mare.

Reieșind din incursiunea literaturii de specialitate realizate de autor, s-a determinat că perceperea PPP în lucrările internaționale este ambiguă, în Tabelul 1.1 prezentăm două abordări ale definițiilor PPP.

Tabelul 1.1 Abordări ale definițiilor PPP în lucrările internaționale

Prima abordare	A doua abordare
Sistemul de relații între stat și întreprinderi, folosit pe scară largă ca instrument de dezvoltare economică și socială națională, internațională, regională, urbană și municipală.	Proiecte specifice implementate împreună cu organele guvernamentale și companiile private pe obiectele proprietății de stat și municipale.

Sursa: adaptat de autor după [181, p.84, 140, p. 25]

Potrivit celor menționate anterior și a abordărilor expuse în tabelul 1.1, în definițiile PPP, statul este pe primul loc, deoarece ocupă rolul de inițiator în majoritatea PPP. De menționat, că există multiple definiții ale PPP, ținând cont de structura specifică a economiei țării și a administrației publice naționale și locale [13]. În Tabelul 1.2 prezentăm cele mai frecvente dintre acestea definiții în diferite țări.

Tabelul 1.2 Definierea parteneriatului public-privat ținând cont de specificul țărilor străine

Tara	Definierea parteneriatelor public-private
Coreea de Sud	PPP se referă la relația de cooperare dintre guvern și entități private pentru facilitarea proiectelor de infrastructură finanțate în mod privat.
SUA	PPP este un acord contractual între stat și o companie privată care îi permite acestuia să participe într-o formă convenită în proprietatea statului și să îndeplinească funcții care se încadrează în mod tradițional în sfera de responsabilitate al autorităților publice.
Țările UE	PPP reprezintă forme de cooperare între autoritățile publice și întreprinderi, pentru asigurarea finanțării, construcției, modernizării, gestionării, funcționării infrastructurii sau furnizării de servicii.
Marea Britanie	Guvernul Britanic definește PPP ca contracte pe termen lung în care sectorul privat proiectează, construiește, finanțează și gestionează un proiect de infrastructură.
Irlanda	PPP este cooperarea dintre sectorul public și privat în vederea implementării unui proiect specific sau a furnizării de servicii sociale către cetățeni, a cărei responsabilitate revine sectorului public.
Germania	Un proiect de PPP, ca model holistic, combină planificarea, construcția, finanțarea, operarea, precum și menținerea infrastructurii publice de către contractorii privați.
Argentina	Un PPP este o instituție destinată să dezvolte un proiect de infrastructură printr-un parteneriat stabil între sectorul public și cel privat și pe baza intereselor comune și a distribuției riscurilor.
Japonia	Un parteneriat public-privat (PPP, 3P sau P3) este un acord de cooperare între două sau mai multe sectoare publice și private, de obicei pe termen lung.

Sursa: Sistematizat de autor în baza [223, 292, 290, 289, 85, p.12, 288, 291]

Mecanismul PPP este folosit pe scară largă la nivel internațional pentru a atrage capital privat în scopul dezvoltării și gestionării ulterioare a infrastructurii publice și, în ansamblu, este

condiționat de tendința dezvoltării economice moderne. În același timp, în practica internațională, dezvoltarea PPP se desfășoară la diferite nivele: dacă în Marea Britanie, Franța, Germania și Spania această piață este deja suficient de formată, alte țări abia au început implementarea unor astfel de programe [17, p.33].

În Coreea de Sud, începând cu anii 1990, guvernul, având constrângeri bugetare, a reușit să extindă și să înnoiască utilitățile de capital social, cum ar fi: autostrăzile expres, căile ferate, porturile, clădirile școlilor, facilitățile de mediu etc., care au fost construite din buget, prin atragerea capitalului privat. La finalizarea construcțiilor, compania privată își transferă proprietatea către stat, dar primește privilegiul de a opera și gestiona facilitățile pe o perioadă de 20-30 de ani pentru a reîntoarce investițiile inițiale și a obține profit [197]. În timp ce guvernul central sau local răspunde de planificarea, evaluarea, aprobarea și susținerea financiară a proiectului, sectorul privat este responsabil de proiectarea, finanțarea, construcția și întreținerea obiectelor.

În SUA nu există o definiție legal uniformă a PPP. Scopul tranzacțiilor pe care fiecare stat îl poate utiliza pentru a achiziționa sau a face parte din sectorul privat pentru furnizarea sau funcționarea infrastructurii variază de la stat la stat. În unele cazuri, cel mai notabil exemplu fiind statul New York în ceea ce privește proiectele de transport, unele legi privind achizițiile publice referitoare la infrastructură nu permit utilizarea formelor tipice de contracte utilizate în relațiile de PPP, care necesită, de exemplu, separarea achiziției pentru proiectarea unui proiect de achiziția necesară pentru construcția acestuia [223].

În Republica Moldova, o interpretare a definiției de PPP este redată de Agenția Proprietății Publice din Moldova [264], și anume: „Parteneriatul public-privat reprezintă o formă de cooperare între autoritățile publice și mediul de afaceri ce se instituie în scopul contribuiri la atragerea de investiții private pentru realizarea proiectelor de interes public, creșterii eficienței și calității serviciilor, lucrărilor publice și altor activități de interes public și utilizării eficiente a patrimoniului public și a banilor publici în baza raportului de cost-eficiență, de accesibilitate și principiilor de reglementare a PPP”. Autorul consideră că în această definiție, PPP este analizat ca un mijloc de implementare a proiectelor de infrastructură și un accelerant de dezvoltare a obiectelor infrastructurale din țară pe durată medie și lungă, combinând pârghiile partenerilor publici și privați.

În Legea cu privire la parteneriatul public-privat din Republica Moldova [154], PPP este redat ca un contract pe termen lung, stabilit între partenerul public și partenerul privat pentru desfășurarea activităților de interes public, fondat pe capacitățile fiecărui partener de a repartiza corespunzător resursele, riscurile și beneficiile.

Ministerul Economiei și Infrastructurii din Republica Moldova [284] prezintă parteneriatul public-privat ca „*un acord contractual între o agenție publică și o entitate din sectorul privat*”. Prin acest acord, abilitățile și activele fiecărui sector (publice și private) sunt partajate în furnizarea unui serviciu sau a unei facilități pentru uzul publicului larg. Autorul consideră, că în plus față de partajarea resurselor, fiecare parte divizează din riscurile și beneficiile potențiale în livrarea de servicii și/sau facilități.

PPP este un mecanism al economiei mixte, care permite dezvoltarea relațiilor dintre sectorul privat și public, atragerea resurselor mediului privat în procesele de reproducere a sectoarelor și domeniilor deținute de stat și autoritățile locale, precum și utilizarea inițiativelor private și antreprenoriale pentru a îmbunătăți eficiența cheltuielilor bugetare. Totodată, agregarea eforturilor și resurselor sectorului privat și ale statului în cadrul proiectelor specifice formează avantaje competitive suplimentare. **Mediul de afaceri**, comparativ cu instituțiile guvernamentale, are o mai mare mobilitate și viteză de luare a deciziilor, capacități inovaționale, tendință de perfecționare tehnică și tehnologică pentru asigurarea competitivității. **Guvernul**, la rândul lui, poate asigura realizarea de succes a proiectelor de PPP prin crearea unui cadru normativ stabil, organizarea evenimentelor de interacțiune cu societatea civilă, precum și utilizarea instrumentelor financiare și economice: subvenții, garanții, stimulări fiscale și alte tipuri de sprijin.

Cu toate acestea, dacă se ia în considerare experiența pe termen lung a PPP, acumulată în practica mondială, autorul atestă că aceasta este dată din perspectiva mai multor abordări: ideea creării valorii comune, ideea de colaborare și repartizarea riscurilor, ideea comună de finanțare și gestionare, accentul pe „nișă liberă” care trebuie suplinită de PPP, gestionarea reformei, instrumentul de rezolvare a problemelor, reînnoirea morală, schimbările în serviciile publice, schimbarea serviciilor publice și partajarea drepturilor [59, p.99-105].

Parteneriatul public-privat este o formă relativ nouă de management, care a apărut în Republica Moldova la începutul anilor 1990 ca un nou instrument de participare a statului la economia de piață, dar și ca o alternativă a privatizării. Totuși, la nivel internațional, sub presiunea de a schimba modelul standard de achiziții publice, guvernele, în anii 1970 și 1980, preocupate de nivelul datoriei publice, au căutat să încurajeze investițiile private în infrastructură, din cauza erorilor contabile rezultate din faptul că conturile publice nu distingeau cheltuielile curente de cheltuielile de capital.

De asemenea, în rezultatul cercetărilor, autorul evidențiază două abordări de interpretare a PPP în Republica Moldova: economică și managerială, redate în Tabelul 1.3.

Tabelul 1.3 Abordări privind definirea PPP în Republica Moldova

Abordare	Esența abordării
Economică	PPP este considerat alternativa privatizării, adică procesul de transformare a proprietății prin transferul proprietății de stat (municipale, locale etc) în posesie privată.
Managerială	PPP este un instrument al politicii de stat, nu este o instituție a privatizării și nici o instituție de naționalizare, ci reprezintă o formă de realizare a obligațiilor statului față de societate, adică asigurarea neîntreruptă a bunurilor din domeniul public pentru societate.

Sursa: adaptat de autor în baza [200, 188, 264]

Multitudinea de interpretări ale definițiilor pentru PPP în teoria și practica economică se explică în opinia autorului, datorită mai multor circumstanțe:

1) neclaritatea subiectului, incertitudinea hotarelor și cadrul normativ limitat care definesc un fenomen complex al economiei moderne ca PPP;

2) PPP funcționează în prezent ca un fenomen relativ nou pentru Republica Moldova.

Analiza interpretărilor conceptului de PPP, a permis autorului să sintetizeze că PPP se recomandă a fi considerat ca o cooperare pe termen mediu sau lung, benefică atât sectorului public, cât și celui privat. Cooperarea respectivă este bazată pe distribuirea echitabilă a riscurilor, responsabilităților, obligațiilor și rezultatelor pentru a atrage fonduri suplimentare în economie și a atinge scopuri și obiective majore de ordin social-economic, majorând, astfel, performanțele economice în rezultatul realizării acestora. Această deducere subliniază natura complexă a prezentului tip de parteneriat, care influențează întregul sistem de management al economiei, precum și importanța PPP pentru îmbunătățirea eficienței managementului public. În prezent, un așa sistem de cooperare, ca parteneriat public-privat, trebuie considerat unul din instrumentele importante pentru depășirea crizelor economice, care poate asigura stabilitatea și dezvoltarea durabilă a statului.

În rezultatul cercetărilor, realizate în contextul temei investigate, autorul a propus propria definiție a parteneriatului public-privat, care trebuie considerată generalizatoare, în care sunt determinate principiile, tipurile și mecanismele PPP, aplicate în Republica Moldova conform rigorilor legislative și situațiilor din domeniu.

Așadar, în opinia autorului, **parteneriatul public-privat** reprezintă o formă de interacțiune între sectorul public și privat cu privire la proprietățile administrației publice centrale și/sau locale, precum și serviciile realizate și prestate de organele, instituțiile și întreprinderile de stat și/sau municipale/raionale, fiind stabilită din punct de vedere legal pe termen mediu și/sau lung, implicând cofinanțarea și partajarea riscurilor.

În opinia autorului, o definiție concludentă a PPP în literatura economică din Republica Moldova este a cercetătorului I. Crețu [75, p.51], care descrie că parteneriatul public-privat „*reprezintă o modalitate viabilă de interacțiune instituțională între stat și sfera businessului, de introducere a managementului privat în serviciile publice, pe calea unei legături contractuale de lungă durată între un operator privat și o autoritate publică*”. Această interacțiune asigură, în mod fundamental, realizarea, în totalitate sau parțial, a serviciului public proiectat, făcând apel la know-how-ul și resursele sectorului privat. Definiția propusă de I. Crețu se potrivește parțial cu definiția propusă de autor, întrucât reflectă interacțiune instituțională între stat și mediu de afaceri, însă nu evidențiază și riscurile care pot apărea în rezultatul acestei interacțiuni. În acest sens, considerăm oportun să menționăm că relațiile dintre cele două părți din cadrul PPP nu reflectă un parteneriat din punct de vedere legal, ci subliniază baza contractuală a unei astfel de relații. „Parteneriatul” dobândește, mai degrabă, aspect politic și psihologic în acest context.

În prezent, cel mai activ este parteneriatul dintre partenerul public și partenerul privat din sectorul real al economiei: în ramurile infrastructurii industriale (energie, transport feroviar, sectorul rutier, porturi, aeroporturi, transport de gaze, servicii comunale), adică industrii care constituie baza de susținere a vieții pentru economie și societate. O experiență vastă în redistribuirea drepturilor de proprietate între stat și întreprinderile private există în așa-numitele sectoare ale serviciilor publice și bunurilor ale domeniului public (în special în sectoarele de infrastructură). Anume în aceste industrii s-au format tradiții istorice de delegare a unor competențe-cheie către sectorul privat. *Bunurile domeniului public* constituind totalitatea bunurilor mobile și imobile, destinate satisfacerii intereselor generale ale colectivității din unitatea administrativ-teritorială și care aparțin statului [148].

Statul este responsabil față de societate pentru furnizarea neîntreruptă a bunurilor din domeniul public (public goods), în acest fel se explică tendința de a păstra sectoarele relevante ale economiei în proprietatea de stat, aducând bunuri de consum individual (private goods), creând condiții și premise pentru funcționarea eficientă a infrastructurii, gestionare optimă, utilizarea rațională a resurselor în sfera tradițională publică a economiei [4, p.119].

În concluzie, sintetizăm că, la nivel global, modelul de PPP se află la o răscruce importantă. Țările cu piețe PPP stabilite și mature, sunt îngrijorate de schimbarea climatului financiar și politic, deoarece, în unele țări, modelul și principiile esențiale ale PPP au întâmpinat provocări profunde.

În țările în care PPP nu au demonstrat aportul lor sau au un rol mic în îndeplinirea sarcinilor de infrastructură, guvernele explorează potențialul modelului, luând măsuri definitive pentru a stabili politici, rețele, resurse și parteneriate cu furnizorii sectorului privat. Aceste țări

oferă lecții interesante pentru piețele mai bine stabilite. Deciziile luate de guvernele care încep de la zero pot fi reduse la îmbunătățirea PPP pe piețele stabilite, permițând o remediere continuă.

Pentru a reflecta imaginea completă a esenței PPP, conturăm obiectul și subiectul PPP. **Obiectul PPP** sunt proprietățile din domeniul infrastructurii transporturilor, ingineriei și nevoile sociale ale populației (sau, în general, o parte din sectorul public). De asemenea, ca obiect al PPP pot fi oricare din funcțiile sectorului public (denumite și servicii sociale, publice, servicii de stat), realizarea cărora este atribuită unei părți private.

Cel mai frecvent, PPP este desfășurat în următoarele ramuri ale infrastructurii [19, p. 304]:

a) infrastructura de transport: drumurile; căile ferate; conductele; porturile maritime, fluviale și navele; aerodromurile, infrastructura industrială și inginerescă a aeroporturilor, transportul subteran și alte mijloace de transport public;

b) infrastructura socială: asistența medicală, tratamentul sanatorial, educația, cultura, serviciile sociale, sportul;

c) infrastructura energetică: producerea, transportul și distribuția energiei electrice și termice, a căldurii, a gazelor și a surselor de energie, iluminatul exterior și alte instalații;

d) infrastructura comunală: alimentarea cu apă și eliminarea apei, eliminarea deșeurilor menajere, amenajarea teritoriului, facilitățile sociale.

Subiectul PPP sunt relațiile în procesul de interacțiune dintre sectoarele publice și cele private în ceea ce privește construcția (reconstrucția, modernizarea), funcționarea și gestionarea inclusiv a obiectelor de infrastructură. Astfel de relații au următoarele proprietăți-cheie [138, 60]:

❖ PPP unește două tipuri de activități:

- investiții în obiectele de infrastructură;
- prestarea serviciilor prin utilizarea acestor obiecte sau exploatarea lor.

❖ Un proiect de PPP cuprinde două etape:

- „etapa de absorbție a mijloacelor financiare”, în timpul căreia partenerii publici și privați investesc resurse financiare în obiecte de infrastructură (sau în alte obiecte legate de funcțiile sectorului public);

- „etapa de obținere a profiturilor”, în timpul căreia are loc prestarea serviciilor cu ajutorul acestor obiecte și restituirea investițiilor. Existența unei astfel de etape reprezintă diferența cheie între proiectele de PPP și comanda de stat. În acest caz, ca sursă de venit pentru proiectul PPP poate fi atât venitul din prestarea serviciilor către persoane fizice, cât și plățile din buget.

❖ PPP are un caracter de lungă durată și legalizare contractuală. Caracterul de lungă durată al realizării proiectelor de PPP rezidă din necesitatea returnării fondurilor care au fost investite de către o companie privată (ceea ce nu se atribuie comenzii de stat). Termenul mediu de implementare a proiectelor de PPP este mai mare de 10 de ani, cea mai lungă perioadă se atribuie

„etapei de obținere a profiturilor”. Datorită caracteristicii de lungă durată și necesității formalizării tuturor condițiilor, prevederile contractuale pentru proiectele de PPP sunt semnificativ mai complexe decât cele aferente comenzilor de stat. Acest fapt conduce la un cost mai ridicat al lucrărilor preliminare și pregătitoare pentru proiectele PPP.

❖ PPP implică divizarea riscurilor de proiect între părți. Prin „riscuri” se înțelege schimbările probabile ale indicatorilor de proiect, legate, în principal, de venituri și cheltuieli. Partajarea riscurilor este o condiție prealabilă a PPP. În același timp, cea mai mare dificultate constă în stabilirea unei repartizări optime a riscurilor în funcție de specificul proiectului de PPP (ramura, tipul de contract, termeni de finanțare, termeni de executare a lucrărilor etc.).

Regula generală este că toate riscurile legate de proiect sunt suportate de partea care este cea mai competentă în gestionarea lor. În Figura 1.1 prezentăm particularitățile specifice PPP într-un mod mai rezumat.

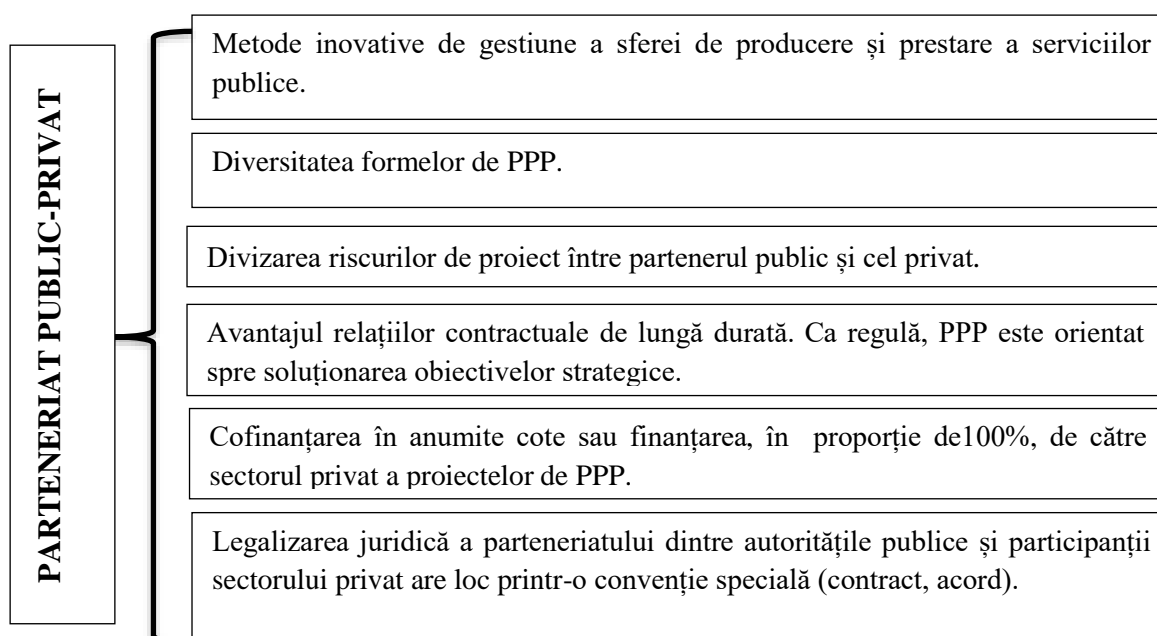


Fig. 1.1 Particularități specifice ale PPP

Sursa: adaptată de autor după [68]

Modelele de parteneriate între autoritățile publice și mediul privat se deosebesc în dependență de tipurile de servicii prestate și bunuri fabricate, metodele de management utilizate și regimul juridic. Cu toate acestea, ele sunt supuse unor principii generale care vizează satisfacerea intereselor publice. Aceste PPP ca un sistem de management sunt fundamental diferite de activitățile organizațiilor comerciale private, concentrate exclusiv pe realizarea unui profit [12, p.6]. Complexitatea realizării acestei reguli este că, pe de o parte, un investitor privat dorește să majoreze veniturile și, respectiv, subminează riscurile aferente proiectului de PPP (relație directă „risc-profit”); pe de altă parte, organul public tinde să reducă răspunderea și, prin urmare, tinde să supraestimeze riscurile transferate persoanei juridice (inversul relației „profit-

risc/responsabilitate“). Necesitatea de a găsi metode de partajare optime a riscurilor, de asemenea majorează importanța etapei prealabile proiectelor de PPP în comparație cu comenzile de stat. În Figura 1.2 prezentăm principiile de bază ale PPP.

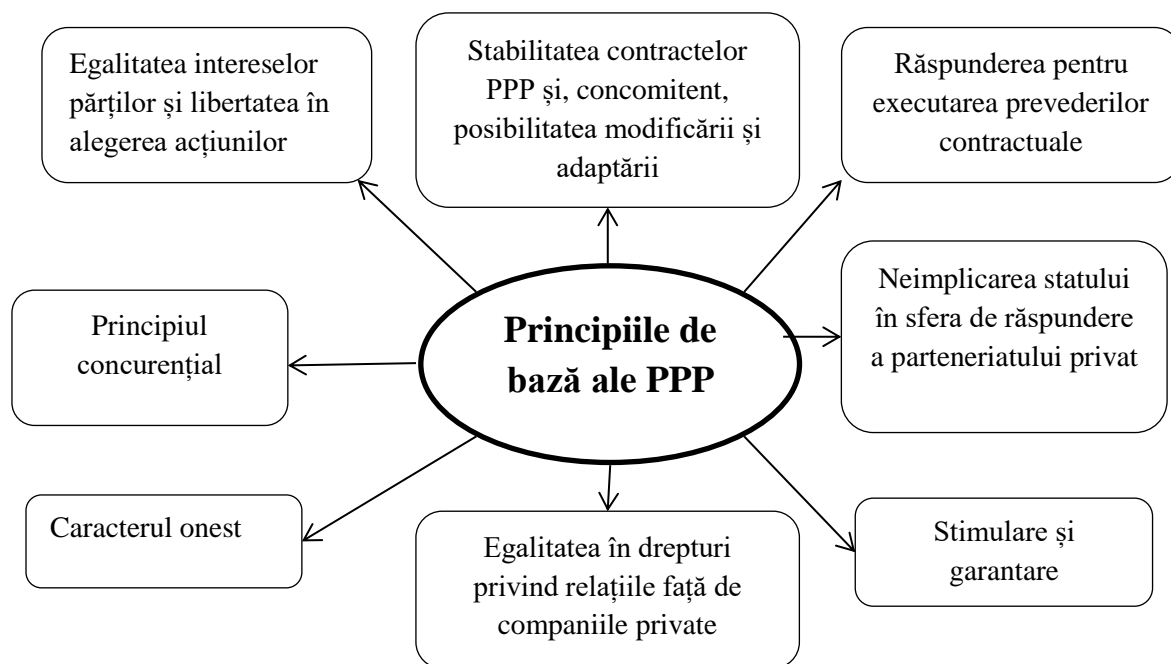


Fig.1.2 Principiile de bază ale PPP

Sursa: dezvoltată de autor după [81, p. 45]

Scopul utilizării instrumentelor de PPP constă în asigurarea dezvoltării social-economice rapide a regiunii, țării, municipiului în condițiile majorării eficienței utilizării fondurilor bugetare și creșterii calității și volumului serviciilor sectorului public din contul investițiilor atrase din surse extrabugetare [21, p.359]. Reieșind din acest scop, autorul deduce trei elemente interdependente:

1) accelerarea ritmului dezvoltării sociale și economice a regiunii prin investiții suplimentare în obiecte de infrastructură, atrase din surse extrabugetare, precum și prin îmbunătățirea calității serviciilor sectorului public;

2) economisirea fondurilor bugetare pe termen scurt din contul finanțării pe o perioadă mai lungă;

3) majorarea eficienței folosirii fondurilor din buget prin participarea sectorului privat în finanțarea proiectelor. Din perspectiva reglementării de stat a economiei, PPP este axat spre atragerea întreprinderilor private pentru implementarea proiectelor de infrastructură, precum și pentru asigurarea creșterii activităților de producție din diferite ramuri ale economiei naționale și, în cele din urmă, pentru îmbunătățirea standardelor de viață ale populației.

Dezvoltarea insuficientă a infrastructurii împiedică creșterea economică atât la nivel local, cât și la nivel de țară, lucru reflectat în constrângerile legate de infrastructură, care determină necoresponderea bazei materiale și cererea potențială pentru produsele întreprinderilor din regiune [186].

Prin urmare, parteneriatul public-privat poate fi considerat unul dintre cele mai importante mecanisme pentru implementarea *Noului Management Public*, care include următoarele componente: descentralizarea gestiunii guvernului; evaluarea calității serviciilor publice după rezultate (randament, evaluare bazată pe performanță); implicarea sectorului privat în prestarea serviciilor publice; și privatizarea. Conceptul privind noile principii de guvernare publică reprezintă baza teoretică și politică pentru implementarea cu succes a funcțiilor statului cu implicarea mediului privat [51].

1.2. Practica mondială în evoluția parteneriatului public-privat al proiectelor de infrastructură

Concepția parteneriatului public-privat este larg răspândită pe plan internațional. Potrivit raportului Serviciului financiar internațional din Londra, care sprijină exportul de servicii financiare britanice, proiectele PPP sunt dezvoltate în peste 60 de țări [93, p. 12]. Motivele realizării PPP în diferite țări este foarte diversificat, având o gamă variată de modele și relații de afaceri. Cooperarea dintre parteneri (autorități și întreprinderi) poate avea loc în cadrul unor structuri diferite, cu sarcini și competențe diverse. În sensul cel mai general, acest termen se aplică oricărei utilizări a resurselor mediului de afaceri pentru a răspunde nevoilor sociale. În același timp, resursele atrase din sectorul privat pot fi diferite: atât capitaluri și know-how, cât și experiența managerilor.

Autorul precizează că practica juridică și economică a formelor concesiune de parteneriat (cea mai aplicată formă de PPP) a evoluat din Evul Mediu. În Franța, primul proiect de concesiune a fost implementat la mijlocul secolului al XVI-lea, în Marea Britanie, legislația concesionară a apărut în secolul al XVII-lea, iar în SUA, primele concesiuni au fost emise acum trei sute de ani. În Franța, în perioada lui Napoleon exista legea privind concesiunile în domeniul serviciilor publice și anume: servicii de locuințe și servicii comunale, construcții și exploatarea drumurilor, energie etc [221, p.357].

Relansarea interesului de cooperare reciproc avantajoasă a fost marcată de anii '80 ai secolului al XX-lea, atât din partea statului, cât și din partea sectorului privat. Dezvoltarea economică și creșterea numărului populației au impus statele să dezvolte, în mod viabil, infrastructura drumurilor, să crească capacitatea energetică, să construiască noi sisteme de alimentare cu apă potabilă și procesare a deșeurilor etc. Profesorul Burlacu [41, p.29] consideră că, criza datoriilor a redus semnificativ capacitatea țărilor de a atrage noi credite și finanțări. Concomitent, cele mai mari companii private internaționale, din cauza încetinirii creșterii economice mondiale, s-au confruntat cu supraîncărcarea capacităților create de acestea și au căutat noi domenii de investiții pentru resursele disponibile și utilizarea experienței acumulate [41, p.

48]. Ca rezultat, multe țări au început să încurajeze implicarea directă a sectorului privat în dezvoltarea infrastructurii publice și atragerea resurselor financiare pentru finanțarea proiectelor, utilizată pe scară largă în industria petrolieră în anii 1970. Valul de interes pentru astfel de mecanisme de cooperare între stat și mediul de afaceri, început în anii 1990, se explică prin nevoia crescândă de servicii, în special pentru serviciile de care statul este responsabil, și anume: sănătate, educație, servicii comunale, transport etc. Lumea modernă a luat drumul consumerismului, deci, guvernele se confruntau cu o dilemă: cum să răspundă așteptărilor crescânde ale consumatorilor de servicii publice în condiții cronice pentru multe țări – necesitatea reducerii deficitului bugetar de stat [235, p.67].

Această problemă se agravează în perioada încetirii creșterii economice și reducerii veniturilor fiscale. Totuși, există o soluție testată privind această dilemă – reducerea deficitului de stat prin reducerea cheltuielilor din buget. Desigur, o astfel de opțiune în contextul democratic are un interes scăzut pentru toți participanții, astfel că ideea de parteneriate public-private deschide anumite perspective demonstrate de miile de proiecte implementate prin PPP la nivel internațional.

În prezent, se disting două scheme fundamental diferite atât din punct de vedere metodologic, cât și din profunzimea schimbărilor instituționale, în sfera relațiilor dintre stat și mediul de afaceri privat [198, p. 40].

Prima reprezintă o adaptare structurală a mediului instituțional existent la obiectivele, prioritățile și condițiile schimbătoare ale activității economice a statului. Elaborarea și dezvoltarea evolutivă de noi principii, norme și reguli de parteneriat între stat și mediul privat apare fie în contextul noii politici economice de reglementare a statului (Marea Britanie, Noua Zeelandă, Argentina, alte țări din America Latină), fie în cadrul modelului deja existent, dar un pic modificat și completat de guvern (SUA, Canada, Japonia, țările UE). Pe lângă acestea, țările noi industriale (Coreea de Sud, Taiwan etc.), precum și țările în curs de dezvoltare cu nivel suficient de dezvoltare a relațiilor de piață înțeleg și implementează beneficiile rezultate din acordurile de parteneriat între autoritățile publice și mediu de afaceri [107].

A doua schemă presupune constituirea „de la zero” a unor instituții în corespundere cu economia de piață și noul loc al statului în viața economică. Acest sistem este implementat în fostele țări socialiste, în spațiul post-sovietic și în unele țări în curs de dezvoltare.

Totuși, experiența istorică în domeniul PPP, dezvoltată și, relativ ușor, adaptată mediului instituțional, a permis țărilor din Organizația pentru Dezvoltare Economică și Cooperare (OCDE), care a reunit 30 de state din întreaga lume, să înceapă, în anii 1980-1990, dezvoltarea de noi mecanisme ale parteneriatului în cauză [77]. Rolul schimbător al statului în economie și extinderea sferei de parteneriate se reflectă în crearea unor instituții speciale: agenții (în SUA, Marea Britanie, Olanda), corporații de stat (în Italia, Noua Zeelandă), asociații (în Franța) etc., astfel că în practica

economică internațională prin parteneriat public-privat se acceptă înțelegerea unei game largi de modele de business și relații de afaceri. În sensul cel mai general, acest termen se aplică oricărei utilizări a resurselor din sectorul privat pentru a răspunde nevoilor publice.

Conform celor expuse anterior, sub aspect istoric, un anumit grad de cooperare între sectorul public și sectorul privat a existat întotdeauna, dar, în ultimii ani, „...interesul academic pentru utilizarea și eficacitatea lor ca instrumente de dezvoltare economică a crescut în ultimele decenii [236, p.90]. Mai mult ca atât, criza economică și financiară mondială a generat noi provocări pentru toate guvernele din țările emergente și dezvoltate. În multe state, pachetele anti-criză includeau acțiuni publice inovaționale, realizate și în combinație cu investițiile private [30].

În prezent, liderii mondiali în domeniul parteneriatelor public-private sunt: Statele Unite și Marea Britanie, Franța și Germania [206, p. 141].

În același timp, în **Statele Unite ale Americii**, cooperarea autorităților și întreprinderilor private este deosebit de răspândită, dar este diferită de la stat la stat. Potrivit Consiliului Național pentru Parteneriat Public-Privat, în SUA, un oraș mediu utilizează 23 de tipuri de PPP din 65 de tipuri de bază, iar cele mai răspândite activități ale autorităților municipale sunt alimentarea cu apă, canalizarea, colectarea de gunoi, școlarizarea, parcare etc. De exemplu, piața pentru proiectele de PPP în domeniul infrastructurii transportului a început să se dezvolte în anii 1990 cu proiectele SR-91, Dulles Greenway și Camino Colombia. Totuși, atunci când proiectele respective au întâmpinat dificultăți financiare, piața pentru acest tip de proiect de PPP a înghețat pentru mai mulți ani [257, p.22]. Abia la mijlocul anilor 2000, piața de transport a PPP din Statele Unite a început un nou impuls. Cu toate acestea, multe proiecte PPP, la nivel municipal, au existat mult timp înainte, în principal orientate spre distribuția apei și sanitație. Întreprinderile de servicii de corecție, de asemenea, au construit închisori și au oferit servicii la toate nivelurile de guvernare timp de mai mulți ani [223]. De menționat, că unele state au o legislație cu privire la PPP; iar altele se bazează pe legislația referitoare la autoritatea lor de achiziții publice și la dreptul comun. În unele cazuri, legislația care vizează PPP este limitată la anumite categorii de proiecte, de exemplu, transportul, iar în altele, permite realizarea tuturor tipurilor de proiecte de infrastructură.

În prezent, majoritatea statelor, inclusiv Puerto Rico au adoptat legislația cu privire la PPP, care se referă la infrastructura de transport și proiecte sociale. În anumite situații, legislația cu privire la PPP autorizează proiecte specifice pe bază ad-hoc. Sunt state care au adoptat programe-pilot care autorizează achiziționarea unui număr limitat de proiecte, utilizând modelul de PPP [223].

Autorul american Aschauer D. [12, p.20] atribuie dezvoltarea formelor moderne de PPP anumitei perioade, adică anilor 1980, care inițiază cu dezvoltarea acordurilor de procurare a

energiei electrice în Statele Unite, care prevăd un sistem de compensare cu două componente: o plată a capacității de disponibilitate și o plată reală de utilizare.

În **Marea Britanie**, PPP reprezintă un element-cheie al strategiei guvernului de a furniza servicii publice moderne și de înaltă calitate, precum și de a îmbunătăți competitivitatea țării. Parteneriatele public-private au o gamă largă de structuri de afaceri și forme de parteneriat: de la o „inițiativă financiară privată” până la întreprinderi mixte și concesiuni, externalizare, vânzarea unei părți din acțiuni în întreprinderile de stat care desfășoară activități comerciale” [290].

În numărul de acorduri de PPP din Europa, lider incontestabil este Marea Britanie, unde, anual, sunt semnate până la 80 de acorduri noi pentru sute de milioane de lire sterline care oferă până la 17% economii pentru bugetul țării. Parteneriatele public-private au realizat investiții de capital de 56 miliarde de lire sterline în peste 700 de proiecte de infrastructură din Marea Britanie [290]. Acestea includ noi școli, spitale, drumuri, locuințe, închisori, echipament militar și cazare. PPP transferă livrarea, riscul de cost și performanță către sectorul privat, fapt ce protejează sectorul public de întâzieri, depășiri ale costurilor și performanțe [232, p.67]. Totuși, în Marea Britanie, parteneriatele public-private constituie și obiectul dezbaterilor aprinse, de fiecare dată când se implementează proiecte naționale de mare anvergură, precum a fost în cazul construirii Eurotunnelului, metroului din Londra, căilor ferate etc.

Marea Britanie are o experiență mare de proiecte PPP și este una dintre primele țări care a dezvoltat respectivul mecanism. La începutul anilor 1990, prin programul „Inițiativa financiară privată” (PFI), dorind să dezvolte și să eficientizeze serviciile publice, a stimulat relațiile public-private prin atragerea investițiilor private pentru construirea unor instalații mari de stat, care, de facto, partenerul privat a realizat construcția din conturi proprii, dar care a obținut permisiunea de exploatare a instalațiilor pe o durată de 50 de ani [224].

În prezent, PFI a fost adaptat în cele mai dezvoltate țări ale UE, Canada, Norvegia, India, Australia, Japonia, Malaezia, SUA, Singapore, precum și de către organizațiile internaționale: OMC, FMI, Banca Mondială și este parte a unui program mai amplu de privatizare și slăbire a controlului corporativ.

Regulile economice și politice fundamentale, normele juridice, care reprezintă cooperarea partenerului public și privat din domeniul economic, s-au format timp de mai multe secole în țările de frunte ale UE. În regiuni a fost înregistrată o creștere accentuată a cooperării dintre sectorul public și cel privat privind dezvoltarea și funcționarea infrastructurii pentru o gamă largă de activități economice [106, p. 29].

Franța are tradiții mari de parteneriate public-private, care includ activitățile „Comunităților economiei mixte” (CEM) și acordarea de concesiuni. Bazele legislative ale CEM datează din anii 1966. Caracteristica CEM este că sectorul public și autoritățile locale, în

conformitate cu legislația CEM, trebuie să dețină o mare parte din activele CEM, astfel să joace un rol predominant în gestionarea lor. CEM își desfășoară activitatea pe baza unui acord încheiat cu autoritățile locale [208, p. 85]. După tipurile de activități, CEM poate fi divizat în trei categorii:

- dezvoltarea terenurilor CEM;
- reinstalarea CEM;
- servicii CEM.

În ultima perioadă, numărul de servicii CEM crește considerabil. De fapt, CEM operează mai mult de 40 de tipuri de lucrări și servicii, de exemplu, dezvoltarea terenurilor agricole, construcții, arendă, crearea și gestiunea parcurilor, centrelor comerciale și iarmaroacelor, transportul maritim, colectarea și prelucrarea gunoiului, construcția rețelelor de alimentare cu apă și canalizare, rețelele de cablu etc. Pe lângă CEM, acordurile de concesiune în Franța sunt încheiate totalmente și cu societățile private.

Ponderea globală a proiectelor de PPP din țările UE în Franța este de 5,4% și de 5,3% la costul lor. În 2010, în Franța au fost realizate 19 proiecte în valoare de 1,8 miliarde de euro, iar, în total, din 2004 până în ianuarie 2012 volumul contractelor a fost de 18 miliarde de euro. Majoritatea proiectelor sunt implementate în construcția și reconstrucția instituțiilor medicale și educaționale, facilități sportive pentru evenimente de divertisment în masă. Reforma juridică, care a intrat în vigoare la 1 aprilie 2016, vizează simplificarea, clarificarea și unificarea cadrului juridic existent care reglementează acordarea și implementarea acordurilor de concesiune și a contractelor de achiziții publice (inclusiv contractele de parteneriat). Drept urmare, statul francez a reînnoit proiectul de linii de mare viteză Lyon-Turin cu valoare de 26 de miliarde de euro în timpul Summitului francez-italian din anul 2017. În plus, în iulie 2017, Franța a preluat domeniul energiei verzi prin inaugurarea primei sale turbine eoliene offshore, instalată în largul coastei Le Croisic, și a început etapa de operare a noii linii de tren de mare viteză Paris-Bordeaux [225]. Potrivit experților francezi, până în 2025, PPP poate ajunge la 60 de miliarde de euro [208, p. 88].

În **Germania**, ideea de PPP a fost adoptată foarte devreme în proiectele de construcții cooperatiste. Primele întreprinderi de construcții non-profit au fost create în baza inițiativelor private la mijlocul secolului XIX. În contextul cooperării între întreprinderile non-profit și sectorul public, primele au fost obligate să impună anumite restricții de dezvoltare a afacerii proprii și politiciii de realizare a unui profit, în schimb, statul le oferă pauze fiscale [131, p.152].

Unul dintre primele proiecte PPP a fost un tunel, numit Warnowtunnel, în apropierea orașului Rostock din partea de nord a Germaniei. Totul a început de la delegația din statul Rhine de Nord care a călătorit în Anglia, în urma unei invitații pentru a acumula cunoștințe despre PFI. La revenire, după câteva zile mai târziu, politicienii au fost uimiți de noul model care a combinat toate etapele ciclului de viață cu scopul de a fi mai eficient decât achizițiile convenționale. Statul

Rhine de Nord din Germania este plasat pe loc de frunte la capitolul *numărul de proiecte PPP* [169, p. 10-15].

Totuși, în Germania nu există o lege specifică cu privire la PPP care să cuprindă toate cerințele legale referitoare la proiectele de PPP, dar am depistat existența legii privind concesiunile PPP pentru poduri, tuneluri, secțiuni rutiere sau treceri montane în rețeaua de drumuri rutiere federale denumită Legea federală de finanțare a drumurilor private din anul 1994 [310]. Guvernul german a adoptat o abordare pozitivă a PPP și a implementat Legea de accelerare a PPP la 8 septembrie 2005, aceasta modificând multe legi referitoare la PPP. Legea de accelerare a PPP a transpus parțial Directiva 2004/18/CE privind dreptul achizițiilor în dreptul național german. Scopul acestei legi a fost eliminarea obstacolelor și barierelor pentru PPP, identificate de guvern și a acordat un sprijin puternic PPP prin numeroase organisme de promovare a PPP [85].

În ultimii 10 ani, au fost realizate, sau au început să fie implementate peste 200 de proiecte de PPP în domeniul infrastructurii de transport (construcții, modernizare și exploatare a tunelurilor, secțiuni rutiere etc.). Volumul total al investițiilor în proiecte legate de construcția clădirilor publice a ajuns la peste 4,1 miliarde de euro, iar pentru proiectele legate de construcția de infrastructură – 1,9 miliarde de euro [296].

Lipsa resurselor financiare la nivel de stat, în terenuri și municipalități catalizează dezbaterile privind includerea economiei private în implementarea sarcinilor publice. Băncile germane și alte instituții financiare joacă un rol activ în dezbateri privind viitoarea dezvoltare a parteneriatului public-privat. Finanțarea privată a investițiilor publice prin leasing de active fixe, factoring și alte modele participative este promovată ca o alternativă intelectuală la finanțarea municipală tradițională prin împrumuturi clasice [220].

Pentru **Irlanda**, PPP este doar o metodă diferită de procurare a serviciilor publice și a infrastructurii prin combinarea celor mai bune sectoare publice și private, cu accent pe rentabilitate și furnizarea de servicii publice de calitate. Istoria PPP din Irlanda este relativ scurtă, începând cu un program-pilot în cadrul Departamentului Educație și Știință în anul 1999, iar, în prezent, parteneriatele public-privat sunt utilizate în mai multe domenii, cum ar fi: transportul, educație și sănătate. Înființarea PPP în Irlanda a condus la elaborarea cadrului legislativ și instituțional care să sprijine și să protejeze utilizarea acestora, aspectele importante includ testele Value for Money, controalele privind accesibilitatea și utilizarea unui Benchmark din sectorul public [289].

Planul Național de Dezvoltare 2018-2027 din Irlanda evidențiază prioritatea bugetară pe care Guvernul o acordă investițiilor în infrastructura publică. Programul de investiții, stabilit în plan, trebuie luat în considerare în contextul alocărilor multianuale de capital de stat pentru perioada de patru ani, 2018-2021, care „prevede o finanțare de capital suplimentară de 4,3 miliarde de euro, investiția totală de capital pentru această perioadă cu 17,3%, până la 29,2 miliarde de

euro". Prin urmare, PPP reprezintă o răspundere crescândă a statului, deși dintr-o bază scăzută și supusă unui plafon [289].

Dezvoltarea acordurilor de PPP în UE au fost determinate de limitările fondurilor publice pentru acoperirea nevoilor de investiții, dar și eforturile privind creșterea calității și eficienței serviciilor publice. Începând cu anii 1990, 1 749 de PPP în valoare totală de 336 de miliarde de euro au atins pragul financiar. Cu toate acestea, până în anul 2008, pentru PPP au fost utilizate puține fonduri ale UE. Criza economică și financiară din anul 2008 a dus la un nou interes pentru PPP. Confruntându-se cu limitări de resurse publice și a spațiului fiscal și recunoscând, în același timp, importanța investițiilor în infrastructură, guvernele au început să se orienteze din ce în ce mai mult către sectorul privat ca o sursă alternativă suplimentară de finanțare [289]

Fondurile structurale și Fondul de coeziune au fost principala sursă de finanțare a UE, urmate de instrumentele financiare ale Băncii Europene de Investiții (BEI) [203]. De asemenea, Comisia Europeană a contribuit, în mod direct, la crearea unor organizații independente pentru dezvoltarea și realizarea proiectelor de PPP [276]: Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR), Fondul de coeziune, Banca Europeană de Investiții (BEI), Fondul European de Investiții (FEI) și Centrul european de expertiză PPP [94]. În special, BEI, în mod sistematic, sprijină dezvoltarea parteneriatelor public-private în rețelele transeuropene de transport, care oferă împrumuturi pe termen lung. FEI, sarcină principală a căruia este de a sprijini întreprinderile mici și mijlocii, de asemenea, este în măsură să ofere garanții pentru împrumuturi și capital de risc în cadrul Rețelei transeuropene de transport. De regulă, cooperarea între parteneri are loc în cadrul diferitelor structuri legislative cu o varietate de sarcini și competențe [203].

Totodată, s-a constatat o tendință de obținerea a unui efect de levier mai accentuat al fondurilor publice prin mobilizarea de fonduri private în cadrul unor parteneriate public-private. De exemplu, în Strategia Europa 2020, se subliniază importanța parteneriatelor public-private. Potrivit acesteia, mobilizarea mijloacelor financiare prin combinarea investițiilor publice și private și crearea unor instrumente inovaționale de finanțare a investițiilor reprezintă unele dintre aspectele esențiale de care Europa trebuie să țină cont pentru realizarea obiectivelor Strategiei Europa 2020 [296].

Piața PPP a UE, în principal, este concentrată în Franța și Regatul Unit al Marii Britanie, urmată de Germania, Italia, Olanda etc., care au implementat proiecte în valoare de 90% din întreaga piață în perioada anului 2020 [296]. Valoarea agregată a tranzacțiilor PPP la încheierea financiară pe piața europeană a totalizat 7,9 miliarde EUR, cu o scădere cu 27% față de anu 2019 (10,8 miliarde EUR). Astfel, numărul total al proiectelor din spațiul UE, implementate în 2020 este reprezentat în figura 1.3

Din figura de mai jos, se observă că Germania a constituit cea mai mare piață de PPP din Europa din punct de vedere al valorii, cu un total de 2,8 miliarde EUR (1,3 miliarde EUR în 2019), în timp ce Franța a fost cea mai mare în ceea ce privește numărul de proiecte, cu 12 parteneriate încheiate și un total de 2,2 miliarde EUR. În același timp, Slovenia a tranzacționat primul parteneriat cu o valoare de 13 milioane EUR.

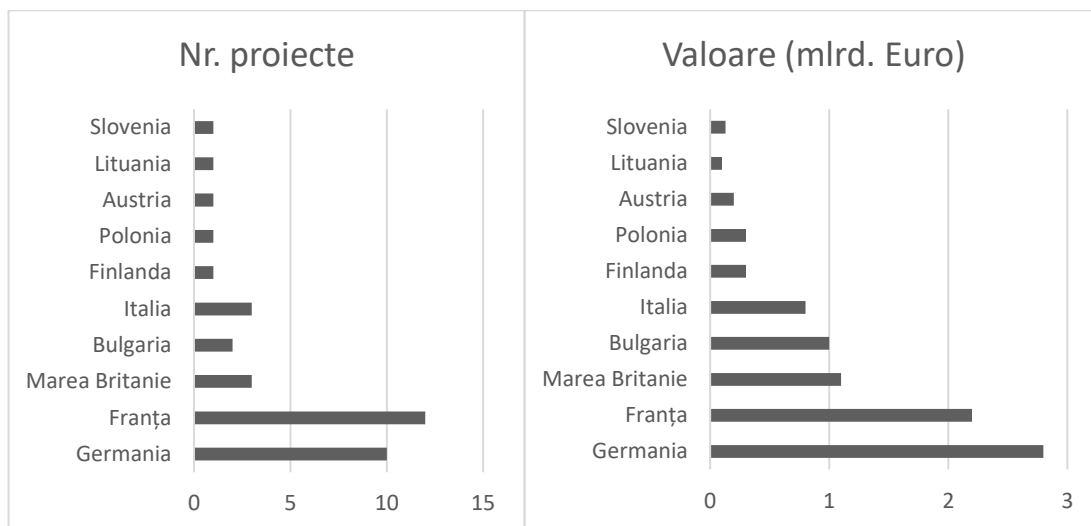


Fig. 1.3 Defalcările pe țările UE după valoare și număr de proiecte de PPP în anul 2020
Sursa: [296]

Valoarea proiectelor de infrastructură în cadrul PPP, implementate de autoritățile Uniunii Europene în anul 2020, a constituit peste 5,9 miliarde EUR, reprezentând aproximativ 61% din valoarea totală a pieței. Tranzacțiile privind obiectele mari de infrastructură, care au ajuns la încheierea financiară în anul 2020, au fost: din Germania: Drumul A3 Widening– 1,5 miliarde EUR și Autostrada Kassel -Schwalm – 1 miliard EUR; din Franța Ruta Centru-Europa-Atlantic – 548 milioane EUR; Loiret FTTH Broadband PPT - 500 milioane EUR; din Marea Britanie A465 Dualing Section 5&6 - 716 milioane EUR [296].

După cum se vede, parteneriatele public-private au o istorie îndelungată în unele state membre ale UE, iar în altele au început să se dezvolte recent. PPP au primit un impuls în diferite țări în curs de dezvoltare și au înregistrat o creștere economică semnificativă. Eforturile țărilor candidate de a reforma și moderniza infrastructura și serviciile ar putea beneficia de PPP în acest sens, ceea ce este adevărat, având în vedere cerințele enorme de finanțare pentru ca respectivele infrastructuri să fie în conformitate cu standardele europene.

Datele Centrului European de expertiză în domeniul parteneriatelor public-private denotă că Franța, Marea Britanie și Germania au condus piața europeană a PPP în ceea ce privește numărul de tranzacții încheiate cu partenerii privați pentru anul 2020 (Figura 1.4). Serbia, de asemenea, apare în această listă, deoarece a reușit să bifeze, în evoluția sa, primele două contracte de PPP privind concesiunea aeroportului din Belgrad, în valoare de 420 milioane EUR, și stația de tratare a

deșeurilor municipale din Belgrad, în valoare de 350 milioane EUR. Concesiunea aeroportului Sofia Vrazhdebna (881 milioane EUR) din Bulgaria a ajuns la încheierea operațiunilor financiare în 2020, fiind și primul PPP din Bulgaria în acest sens. Proiectul Espoo Schools (170 milioane EUR) din Finlanda a fost primul PPP de infrastructură socială din țară care a ajuns la încheierea operațiunilor financiare.

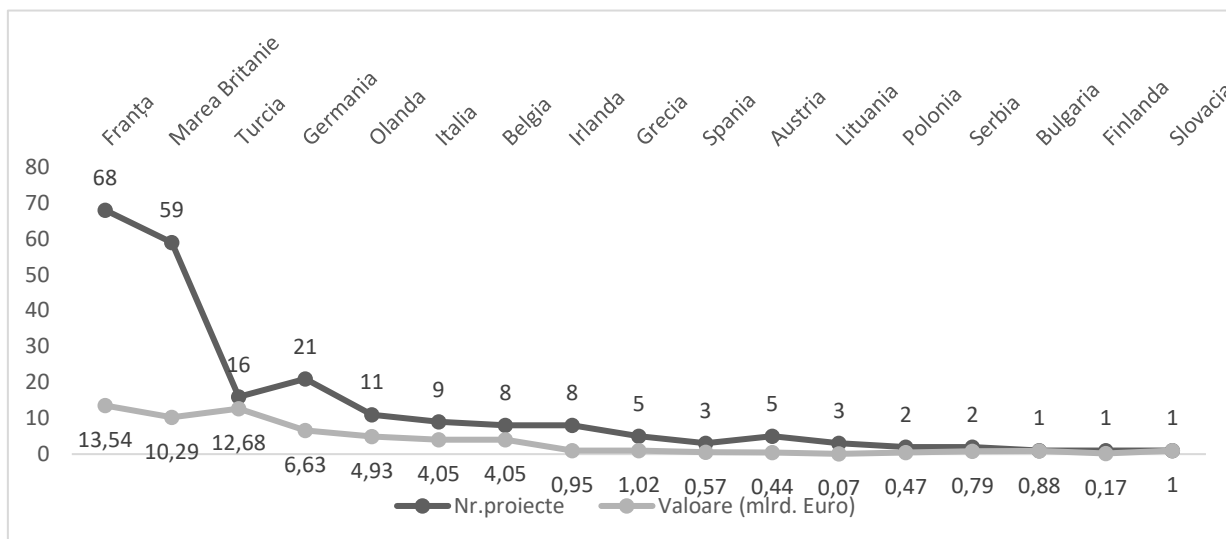


Fig. 1.4 Evoluția pieței UE a Parteneriatului public-privat pe țări, anul 2020

Sursa: [296]

În anul 2020, sectorul transporturilor a rămas cel mai mare din punct de vedere valoric, cu tranzacții în valoare de peste 6 miliarde EUR în anul 2020. Zece proiecte de transport au ajuns la închiderea financiară în anul 2020 [296].

Sectorul locuințelor și al serviciilor comunitare a înregistrat patru tranzacții cu o valoare cumulată de aproape 1,5 miliarde EUR, inclusiv două dintre acordurile privind de locuințele sociale din Irlanda și proiectul Brentwood Regeneration din Regatul Unit.

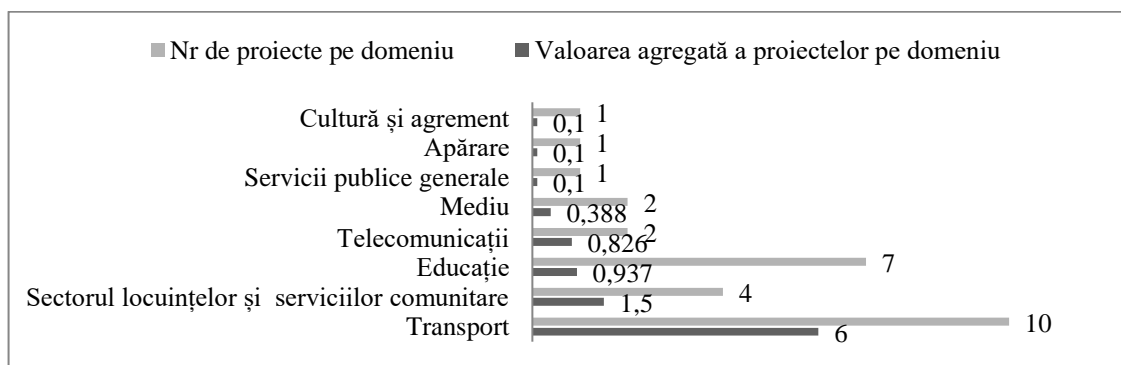


Fig. 1.5 Concentrarea proiectelor pe domenii de investiții în 2020

Sursa: [296]

În Uniunea Europeană cel mai comun model de PPP implementat este contractul din categoria „proiectare – construire – finanțare – mentenanță – gestionare” (Design-Build-Finance-Maintain-Operate – DBFMO), în cadrul căruia toate etapele proiectului sunt atribuite partenerului

privat, pornind de la concepție până la construcția, gestiunea și mentenanța infrastructurii, inclusiv antrenarea de fonduri.

Argentina este o țară federală. În acest context, conform Constituției argentinene, problemele legate de dreptul public provincial, inclusiv normele privind achizițiile publice sunt aspecte adresate administrațiilor provinciei și municipalităților.

Ca regulă generală, legislația federală aplică numai PPP legate de activități care se raportează, practic, la infrastructură sau de activități interprovinciale derulate pe teritoriul federal sau de către autoritățile federale [288].

În Argentina, cadrul PPP definește acordurile ca fiind:

- cele care sunt încheiate între o entitate sau o autoritate publică și persoane private sau publice cu scopul de a dezvolta proiecte legate de infrastructură, activități și servicii, investiții productive, investigații aplicabile, inovații tehnologice sau servicii legate de oricare dintre acestea.
- proiectele care urmează să fie dezvoltate în cadrul acestui regim, pot avea ca scop una sau mai multe activități legate de proiectarea, construirea, extinderea, îmbunătățirea, întreținerea, furnizarea de echipamente și produse, exploatarea și finanțarea.
- proiectarea contractelor ia flexibilitatea necesară pentru a adapta structura lor la cerințele specifice fiecărui proiect și la cele ale finanțării acestuia în conformitate cu cele mai bune practici internaționale existente în domeniu.

În **Japonia** există Legea privind promovarea inițiativei de finanțare privată (Legea privind PFI), care, pe parcurs, a contribuit la realizarea a 527 de proiecte în valoare totală de aproximativ 4,9 trilioane de dolari [291].

Cu toate acestea, există o anumită ambiguitate cu privire la PPP, pentru care nu există o definiție legală. PPP este uneori folosit pentru a descrie proiecte care nu sunt au forma de PIF. În practică, proiectele de tipul proiectare-construire-operare și proiectare-construire-întreținere sunt utilizate adițional față de PFI. Există, de asemenea, proiecte în care partenerul public închiriaza teren unei părți private, iar partea privată desfășoară activități pe acest teren sau proiecte în care partenerul public încheie un contract cuprinzător cu o parte privată pentru funcționarea infrastructurii. Toate aceste aspecte se atribuie parteneriatelor public-private.

Ținând cont de cele relatate, putem deduce că printre cei mai importanți factori de dezvoltare a finanțării proiectelor de la sfârșitul secolului XX – începutul secolului XXI s-au remarcat: internaționalizarea pieței financiare globale și a pieței de investiții, dar și privatizarea întreprinderilor de infrastructură publică (în special a serviciilor de locuințe și comunale) în majoritatea țărilor dezvoltate. Principala sarcină pe care statul o dezvoltă în țările dezvoltate rezidă în asigurarea unui mediu stabil la nivel macroeconomic, legislativ și fiscal pentru proiecte și investiții.

Finanțarea proiectelor (în continuare FP) are propria evoluție de dezvoltare, care, în practică, s-a dovedit eficientă și fiabilă. Până în prezent, finanțarea proiectelor este una dintre cele mai răspândite forme de atragere și organizare a investițiilor în sectorul real al economiei, atât în țările dezvoltate, cât și în curs de dezvoltare, deoarece această formă oferă o oportunitate de interacțiune activă între sectorul real al economiei și sectorul financiar și bancar.

Experiența implementării proiectelor de PPP pe plan mondial a permis autorului să demonstreze importanța deosebită a acestui mecanism în dezvoltarea diferitelor industrii. Cu toate acestea, indiferent de potențialul său, există o mulțime de constrângeri în implementarea acestor proiecte: conjunctura și mediul extern al proiectului, implicarea statului, planificarea eficientă și exploatarea obiectului, monitorizarea și suportul din partea statului, structurarea eficientă etc. Unul din acești factori, după opinia unor specialiști, este finanțarea proiectelor de PPP. În acest sens, este necesar să se ia în considerare specificul finanțării proiectelor de parteneriat public-privat în diferite țări. În practica mondială există un număr suficient de mecanisme financiare prin care se realizează parteneriatul public-privat, care se formează în funcție de sursele de finanțare [66, p.10]:

- 1) sursele bugetare de diferite nivele;
- 2) fondurile întreprinderilor și instituțiilor de stat;
- 3) fondurile sectorului privat intern al economiei;
- 4) fondurile structurilor publice și non-profit;
- 5) resursele de credit ale instituțiilor financiare;
- 6) emiterea valorilor mobiliare ale întreprinderilor mixte; fonduri de investiții străine și ale investitorilor privați;
- 7) fondurile persoanelor fizice și alte surse (de exemplu, organisme financiare internaționale).

Studierea metodelor și modelelor de finanțare din literatura de specialitate a permis să sistematizăm experiența externă de finanțare a proiectelor de parteneriat public-privat, prezentată în Tabelul 1.4.

Tabelul 1.4 Caracteristicile finanțării proiectelor de PPP în țările dezvoltate

Țara	Caracteristicile finanțării proiectelor de PPP
1	2
SUA	În SUA, rolul decisiv în PPP îl joacă statul, care este crucial pentru PPP atât la etapa de aprobare a proiectului, cât și în timpul executării acestuia. Controlul statului presupune reglementarea taxelor pentru utilizarea drumurilor cu plată, rata de rentabilitate a investiției, norme și standarde în timpul lucrărilor de construcție, obligarea de a realiza standarde de securitate, supravegherea gestionării și exploatării. De asemenea, un rol important în PPP din SUA este atribuit corporațiilor de stat – întreprinderi înființate de guvern, precum și de organele administrative a statelor și municipalităților pe o bază comercială sau non-comerciale. Proprietarul corporațiilor este autoritatea de stat sau organul municipal. Problemele de formare și dezvoltare a PPP în SUA sunt gestionate de ministerele economiei, finanțelor și apărării.

	Un proiect de PPP în SUA va implica finanțare din diverse surse, într-o combinație de capitaluri proprii și credite. Raporturile acestor contribuții vor depinde de negocierile dintre creditori și stakeholderii proiectului.
Canada	În Canada, PPP este destul de activ, în primul rând, la nivel regional. Statul își organizează activitatea de reglementare în domeniul parteneriatului cu mediul de afaceri privat în trei direcții principale: 1) dezvoltă o strategie și principii de reglementare a relațiilor de afaceri cu societatea în ansamblu și cu puterea publică; 2) formează un mediu instituțional pentru dezvoltarea și implementarea proiectelor de parteneriat; 3) se implică direct în organizarea și gestionarea parteneriatelor public-private, dezvoltă forme, metode și mecanisme aferente. Caracteristica principală a PPP este participarea la lanțul cooperatist public-privat pentru crearea de valoare adăugată. Ministerul Finanțelor din Canada, precum și Centrul de Parteneriat Public-Privat sunt responsabile pentru implementarea proiectelor de parteneriat public-privat. În Canada a fost creat Fondul PPP, care, în 2018, a investit peste 1,3 miliarde de dolari în 25 de proiecte de infrastructură mari sau complexe din întreaga țară.
Germania	În Germania, plata serviciilor dintre stat și sectorul privat este efectuată de către autoritățile statale/federale/municipale (prin concesiune plata serviciilor este efectuată de o terță parte). Problemele legate de formarea și implementarea proiectelor de PPP sunt: la nivelul federal – Ministerul Federal al Finanțelor, la nivel regional – Ministerul Regional al Finanțelor; la nivel municipal – organele de conducere ale municipiului. Sunt utilizate două modele de finanțare: finanțarea proiectelor (fără utilizarea unei garanții a sectorului public) și forfaising (presupune utilizarea garanțiilor din partea sectorului public).
Franța	Centrul de Dezvoltare PPP, care este subdiviziunea structurală a Ministerului Finanțelor, se ocupă de organizarea și gestionarea proiectelor de PPP din Franța. Formele de bază ale PPP sunt: concesiune, acorduri contractuale, contracte de arendă (leasing). Proiectele PPP sunt implementate în domeniul energiei, aprovizionării cu apă, infrastructurii de transport, sferei sociale. 95% din proiecte sunt implementate la nivel local. Principalele tipuri de finanțare pentru proiectele PPP sunt: finanțarea publică, finanțarea privată.
Marea Britanie	Forma de bază a încheierii contractelor PPP în Marea Britanie este „inițiativa de finanțare privată”, în care o întreprindere privată primește o comandă de stat, reprezentată de autoritatea administrativă, autoritatea locală sau altă instituție publică, privind prestarea, crearea sau restaurarea activelor fixe (cum ar fi, construirea de spitale sau școli, reparația stației de metrou etc.), precum și servicii de întreținere pe termen lung (timp de 25-50 de ani). În același timp, contractul trebuie să stipuleze în mod clar termenele de executare a lucrărilor, criteriile și condițiile de achitare a statului pentru serviciile prestate de întreprinderea privată. În cadrul Ministerului Finanțelor a Marii Britanii a fost înființat „Centrul de finanțare a infrastructurii” pentru a asigura dezvoltarea progresivă a proiectelor de infrastructură și pentru a atrage finanțări suplimentare. Metoda prioritară de finanțare a proiectelor de PPP este metoda de proiect.

Sursa: sistematizat de autor [79, p. 56, 85, p.186, 91, p. 22-30, 108, p. 33,]

În sfera industriilor, finanțarea în țările dezvoltate (Austria, Danemarca, Australia, Israel, Finlanda, Spania, Portugalia, Belgia, Grecia, Coreea de Sud, Irlanda, Singapore), în primul rând, este acordată proiectelor de PPP în domeniul *construcției și reconstrucției drumurilor*. În al doilea rând, cu un mare decalaj, urmează sectorul sănătății, educației, aprovizionarea cu apă și salubritatea. În țările cu economii în tranziție (Bulgaria, Republica Cehă, Ungaria, Croația, Polonia, România, Ucraina, țările Baltice), prioritar, sunt finanțate proiectele PPP pentru infrastructura de transport: construcția și reconstrucția drumurilor, porturilor, căilor ferate, podurilor și tunelurilor, metrourilor și aeroporturilor [240, p. 38].

Caracterul internațional al finanțării proiectelor este confirmat de creșterea rapidă a piețelor asiatice și de implementarea proiectelor-pilot în sectorul energetic pe teritoriul lor – țările asiatice,

în decurs de 20 de ani, ocupă 46% din piața globală de finanțare a proiectelor [265]. Creditele de finanțare a proiectelor ale țărilor din regiunea Asia-Pacifică și Japonia, în anul 2017, au fost de 80,4 miliarde USD din 258 de tranzacții, iar Asia de Sud a înregistrat o creștere semnificativă de 146% pe an, ajungând la 21,4 miliarde USD din 101 oferte. Dezvoltarea acestei piețe a fost realizată pe principiul „exportul de finanțare a proiectelor”, în principal din SUA – totalizând, în anul 2017, un volum de obligațiuni pentru proiecte de 13,6 miliarde USD. În ultimii 10 ani, băncile și fondurile de investiții chineze au intrat pe piețele globale ale PF (project financing), care: „...au început să utilizeze tehnologiile de finanțare a proiectelor, acordând prioritate proiectelor naționale (mega-proiecte de infrastructură, proiecte de dezvoltare a resurselor naturale etc.) și să se extindă pe piața mondială a investițiilor și finanțarea proiectelor” [286]. Chiar dacă finanțarea proiectelor la nivel internațional s-a dezvoltat rapid, progresele din domeniul practic și teoriei internaționale de finanțare a proiectelor, inclusiv a managementului financiar în domeniu, în prezent, nu prezintă o înțelegere clară a termenului de finanțare a proiectelor. Literatura economică de specialitate conține numeroase definiții ale economiștilor, bancherilor, avocaților, există și diverse interpretări ale modelelor de finanțare a proiectelor clasificate după diferite criterii și caracteristici, în timp ce termenul de finanțare a proiectului este interpretat ca [96, p.25]:

- Credite acordate debitorului pentru implementarea proiectului de investiție fără recurs (cifra de afaceri) sau cu recurs limitat a creditorului către debitor, prin care obligațiile debitorului sunt asigurate prin drepturile de la viitoarele venituri generate de obiectul activității investiționale, precum și activele aferente proiectului investițional.

- Modalitate de mobilizare a diverselor surse de finanțare și utilizarea integrată a diferitor metode de suport financiar pentru proiectele investiționale cu o distribuție echilibrată a riscurilor financiare asociate implementării acestora între participanții la proiect.

- O tehnică financiară care implică strângerea de fonduri pentru realizarea unui singur proiect indivizibil pe scară largă de investiții de capital, în care fluxurile de numerar reprezintă singura modalitate de a răspunde obligațiilor financiare și de a furniza investitorilor venituri.

- O modalitate de finanțare care vizează negocierea contractului și a riscurilor în conformitate cu interesele părților implicate și alegerea combinației optime de capitaluri proprii și împrumutate, inclusiv de tip mezanin pentru un anumit proiect.

În concluzie, sintetizăm că, la nivel global, modelul de PPP se află la o răscruce importantă. Țările cu piețe de PPP stabilite și mature (Marea Britanie, Germania, Japonia, Canada, SUA etc.) sunt preocupate de schimbarea climatului financiar și politic datorită crizei resurselor generate de Covid-19. În țările slab dezvoltate (inclusiv Republica Moldova), modelul și cele mai importante principii ale PPP au întâmpinat provocări profunde din cauza infrastructurii degradate, a culturii economice joase și a nivelului de corupție ridicat. În țările, în care PPP nu au demonstrat aportul

lor (Bulgaria, Serbia, Polonia, Lituania) sau au avut doar un rol mic în realizarea sarcinilor de infrastructură, guvernele explorează potențialul modelului și iau măsuri pentru a stabili politici, rețele, resurse și parteneriate cu furnizorii sectorului privat. Deciziile luate de guvernele care încep „de la zero” pot fi orientate spre îmbunătățirea PPP pe piețele stabilite, permițând o remediere continuă. Țările dezvoltate oferă exemple practice pentru țările în curs de dezvoltare.

1.3. Analiza modelelor de parteneriat public-privat și a proiectelor de infrastructură

Parteneriatul public-privat al obiectelor de infrastructură prevede multiple modele și metode de realizare, la care pot fi raportate: contractele pe bază de concesiune; contractele de stat (executarea lucrărilor conform comenzii de stat); raporturile de arendă, arenda bunurilor din domeniul public (arendă pe termen lung, arendă ce prevede obligațiuni, contracte de gestiune); arendă financiară (leasing); întreprinderi cu capital de stat și privat (întreprinderi mixte); fonduri mixte de investiții directe în infrastructură; privatizarea etc [163, p.88].

O diversitate de opinii ale autorilor [18, p.127, 81, p.78, 112, p.94, 69] sunt remarcate și în privința interacțiunii sectorului privat și cel public, care este divizat în două grupe principale de:

- interacțiune corporativă (o persoană juridică sau o întreprindere mixtă), care presupune organizarea unei societăți în comun de către un partener public și partener privat și se realizează fie prin crearea unei întreprinderi mixte, fie prin aderarea unui partener public și partener privat la o companie existentă.
- interacțiune în bază de contract (concesiuni, contracte de arendă, contracte de furnizare a serviciilor, contracte de exploatare etc.).

Pe plan internațional, cele mai dezvoltate modele contractuale ale PPP sunt prezentate în tabelul 1.5.

Tabelul 1.5 Principalele modele de PPP implementate la nivel internațional printr-o singură formă contractuală

Principalele modele de PPP în plan mondial	„Proiectare/Construcție” (Design Build – DB) este un contract bilateral cu o sumă fixă de remunerare pentru lucrările de proiectare și construcții.
	„Proiectare/Construcție/Gestionare” (cel mai comun tip de parteneriat în lume – așa-numitul model de operare sau Design Build Operate – DBO) este un contract din două părți, care prevede responsabilitatea sectorului privat nu numai pentru proiectare și construcția obiectelor, ci și pentru funcționarea instalației create, organele de stat sunt responsabile doar pentru finanțarea lucrărilor.
	„Proiectare/Construcție/Finanțare/Gestionare” (Design Build Finance Operate – DBFO) implică faptul că întregul complex de lucrări de proiectare, construcție, exploatare și finanțare este transferat complet sectorului privat (concesionarului), în timp ce statul rămâne proprietar.
	„Proiectare-Construcție-Operare-Transfer” (Design Build Operate-Transfer – DBOT) în care un singur contractor (privat) este numit să proiecteze, să construiască și să opereze un proiect în numele unui partener (public) înainte de a transfera operațiunile și mentenanța înapoi către partenerul public după o perioadă de timp prestabilită.

<p>„Proiectare/Construcție/Finanțare/Mentenanță/Gestionare” (Design Build Finance Maintain Operate – DBFMO), partenerul privat este implicat în toate etapele proiectului, de la proiectare până la construirea, funcționarea și întreținerea infrastructurii, inclusiv strângerea de fonduri.</p>
<p>„Design/Construcție/Finanțare” (DesignBuildFinance – DBF), adică funcțiile de operare sunt asumate de partenerul public.</p>
<p>„Construcție/Gestionare/Transfer” (Build-Operate-Transfer – BOT), acest tip de contract presupune că partenerul privat realizează construcția instalației în conformitate cu planul aprobat de partenerul public, gestionează instalația pentru o anumită perioadă de timp și apoi transferă obiectul către organul de stat cu care a încheiat contractul.</p>
<p>„Construcție/Gestionare/Transfer” (Build-Operate-Transfer – BOT), atunci când, după finalizarea construcției și finisarea termenului de exploatare convenit în acord, obiectul este transferat în proprietatea și gestiunea părții care a finanțat proiectul.</p>
<p>„Construcție/Proprietate/Gestionare” (Build-Own-Operate – BOO), diferența fundamentală a acestui model de cele de mai sus este că proprietarul obiectului după construcție devine partener privat.</p>
<p>„Gestionare și Mentenanță” (Operations–Maintenance-Concession – O&M Concession), autoritățile publice utilizează contracte de concesiune pentru exploatare și întreținere, iar responsabilitatea pentru această activitate revine sectorului privat.</p>
<p>„Reabilitare-Operare-Transfer” (Renovate-Operate-Transfer – ROT), ceea ce separă un ROT de alte metode de achiziție este faptul că infrastructura în cauză există deja. Spre deosebire de DBOT, proiectele ROT nu impun contractorului să își asume noi responsabilități de proiectare sau construcție. Cu toate acestea, aspectul reabilitării poate fi extins, în funcție de dimensiunea proiectului.</p>
<p>„Arenda/Leasing pe termen lung” (Long Term Lease – LTL) implică încheierea unui contract de leasing a obiectelor cu plată existente, construite din contul statului, împreună cu sectorul privat (concesionarul).</p>
<p>„Arenda/Dezvoltare/Gestionare” (Lease Develop Operate – LDO) este un model în care statul proprietar acordă sectorului privat (concesionarului) dreptul de a închiria, gestiona și dezvolta în continuare (extinde, îmbunătăți) obiectele existente.</p>

Sursa: adaptat de autor în baza [171, p. 67, 64, p. 355]

Cel mai comun model de PPP pentru țările UE este contractul „Design-Build-Finance-Maintain-Operate” (DBFMO). Această perspectivă pe termen lung este cunoscută sub numele de „abordare bazată pe toată durata de viață”.

În baza cercetărilor efectuate [108, 92, 98, 88], constatăm că domeniile de aplicare a parteneriatului public-privat, la nivel internațional, sunt destul de diverse și pot fi implementate într-o gamă largă de industrii:

- transport: construirea, exploatarea, întreținerea, implementarea sistemelor de control al traficului și multe alte proiecte în diverse sectoare de transport, inclusiv în transportul urban;
- servicii de locuințe și comunale: servicii publice, exploatarea rețelelor de utilități (alimentare cu apă, canalizare), curățarea străzilor, îndepărtarea și eliminarea gunoierului;
- ecologie: crearea, întreținerea și dezvoltarea parcurilor urbane și suburbane cu dreptul de a exploata resurse naturale și de a genera venituri din organizarea turismului ecologic;
- imobiliare: construcția și funcționarea clădirilor publice și a locuințelor municipale în schimbul dreptului de a construi și de a participa la proiecte comerciale;

- ordinea și securitatea publică: asigurarea ordinii în transport și în locuri publice deservite de companiile private; gestiunea parcarilor;

- telecomunicații: crearea infrastructurii de telecomunicații și furnizarea de servicii consumatorilor;

- sectorul financiar: atragerea firmelor de asigurări private și de administrare în sfera asigurărilor sociale obligatorii și a pensiilor de stat;

- educație: construcția și echiparea școlilor și a altor instituții de către firmele private care primesc dreptul de a construi și dezvolta teritoriul adiacent;

- medicină: prestarea unor servicii de sănătate.

Deoarece parteneriatul public-privat se axează pe colaborare între partenerul public și partenerul privat, având ca scop consolidarea eficienței patrimoniului public, fiecare partener își asumă riscuri și responsabilități concrete, iar ca obiect al parteneriatului public-privat poate fi orice bun, lucrare, serviciu public sau funcție exercitată de partenerul public, cu excepția celor interzise de legislația în vigoare, în țara în care se desfășoară acesta, principala sarcină a autorităților publice la implementarea proiectelor de parteneriat public-privat este de a crea o valoare adăugată mai mare pentru prestarea serviciilor publice. Pentru atingerea acestui obiectiv, se prestează servicii publice mai ieftine, furnizate de întreprinderi private, care vizează obținerea rezultatelor prin metode de planificare moderne și prin capacitatea de a implementa mai rapid inovații și a majora eficiența. Un alt obiectiv al partenerului public în cadrul PPP îl reprezintă transferul riscurilor investitorului privat, referitoare la construcția, proiectarea, finanțarea și planificarea obiectului, precum și exploatarea sa ulterioară. Totuși, scopul principal al sectorului privat este obținerea unui profit maxim în cooperare cu autoritățile publice centrale și municipale. Obiectivele partenerului public și ale mediului de afaceri în utilizarea mecanismului PPP sunt prezentate în Tabelul 1.6.

Tabelul 1.6 Obiectivele partenerului public și mediului de afaceri la utilizarea mecanismului de PPP

Nr.	Obiectivele partenerului public	Obiectivele mediului de afaceri
1	Creșterea nivelului de trai al populației, promovarea dezvoltării „capitalului uman”.	Extinderea spațiului pentru libera circulație a capitalului, pătrunderea în acele zone care anterior nu erau accesibile.
2	Eliminarea constrângerilor structurale asupra creșterii economice.	Atragerea fondurilor bugetare pentru implementarea proiectelor.
3	Promovarea competitivității companiilor naționale, consolidarea pozițiilor pe piețele interne și externe.	Extinderea posibilităților de dobândire a creditelor pentru proiect de la instituții financiare prin obținerea de garanții de stat.
4	Dezvoltarea social-economică a regiunilor.	Facilitarea lucrului cu autoritățile guvernamentale prin participarea statului la proiect, inclusiv obținerea de licențe, permise, avize de supraveghere.
5	Integrarea rațională a țării în economia mondială.	Majorarea statutului proiectului prin participarea statului. Crearea unei imagini pozitive a companiei.

Sursa: [81, p.85]

În conceptul parteneriatului public-privat există o contradicție: pe de o parte, statul are obligații față de societate și costuri aferente acestora, iar pe de altă parte, sectorul privat are interesul de a face profit. Cu toate acestea, dezvoltarea insuficientă a infrastructurilor sociale și industriale reprezintă un obstacol atât pentru realizarea planurilor pe termen lung ale mediului de afaceri, cât și pentru executarea de către stat a atribuțiilor sale. Mecanismele parteneriatului public-privat implică posibilitatea participării autorităților de orice nivel – central, local, municipal. Principalul aspect al dezvoltării parteneriatului public-privat constă în faptul că autoritățile de stat determină categoria de servicii, locuri de muncă și infrastructură necesare țării, iar întreprinderile private înaintază propuneri care trebuie să corespundă cerințelor statului [64].

Parteneriatul public-privat este o alternativă la privatizarea proprietății de stat și municipale, atunci când privatizarea este imposibilă din cauze sociale sau strategice. Conceptul de parteneriat public-privat este, de obicei, implementat în următoarea ordine [260, p. 37]:

- dezvoltarea unui proiect în care sectorul privat planifică, construiește și gestionează parțial obiectul de investiție în conformitate cu sarcinile statului;

- finanțarea investițiilor de către stat, inclusiv sub formă de plăți pentru utilizarea infrastructurii;

- încheierea unui contract pe termen lung, care, după conținut și structură, se caracterizează printr-o diversitate de metode și termeni de plată, este dependent de calitatea serviciilor și apariția anumitor evenimente economice, iar distribuția costurilor curente poate fi interpretată în ipostaze diferite, reflectând diferite obiective și rezultate ale negocierilor dintre parteneri;

- transferul obiectului investițional la expirarea perioadei contractuale în proprietate privată sau de stat.

În cadrul parteneriatului public-privat, statul joacă un rol primordial, pe de o parte, ca principal utilizator (reprezentat de populație) al serviciilor prestate în cadrul proiectului, iar, pe de altă parte, ca subiect care stabilește condiții speciale pentru implementarea acestuia. De aceea, în opinia autorului, parteneriatul public-privat este considerat un concept care permite utilizarea resurselor sectorului privat pentru dezvoltarea infrastructurii, îmbunătățirea calității și creșterea volumului serviciilor publice și eliberarea statului de riscuri specifice asociate implementării proiectelor [233, p.83].

În opinia autorului, parteneriatului public-privat trebuie să îmbine cele mai bune părți din sectorul public și privat în beneficiul reciproc, iar diversitatea formelor contractelor și modelelor utilizate în parteneriatul public-privat îl transformă într-un mecanism universal pentru soluționarea obiectivelor pe termen lung, de la crearea și dezvoltarea infrastructurii până la elaborarea și adaptarea noilor tehnologii de perspectivă.

Numărul țărilor, în care parteneriatul dintre stat și sectorul privat se dezvoltă prin diverse forme contractuale, este în continuă creștere. În multe țări din Europa, Asia, America Latină și altele au fost implementate o serie de activități pentru a sprijini mecanismele unui astfel de parteneriat. Acest lucru s-a datorat creșterii cererii de servicii publice și infrastructură, pe de o parte, și micșorării bugetelor de stat, pe de altă parte. Proiectele de parteneriat între stat și sectorul private au fost implementate cu succes în țările Uniunii Europene, Asiatice, în America de Nord și Sud etc. Astfel, considerăm că parteneriatul public-privat reprezintă o modalitate prin care know-how-ul sectorului privat este preluat de către sectorul public cu scopul de a executa proiecte de interes general [79].

Sistemul PPP permite, de fapt, obținerea unei clarități în descrierea cerințelor privind rezultatul proiectului, elaborarea contractelor care au protecție juridică, cu stimulări concrete și o procedură de licitație transparentă pentru contractare.

În literatura de specialitate [170, 171, 192, 231, 226, 185], autorul a remarcat numeroase clasificări ale formelor contractelor și modelelor de parteneriate între stat și sectorul privat. La stabilirea acestora, sunt determinate drepturile și responsabilitățile transmise de către stat sectorului privat, în timp ce beneficiile părților depind de distribuția riscurilor și de alegerea mecanismului de plată de către autoritățile publice și sectorul privat.

O parte importantă a tranzacțiilor în cadrul parteneriatului public-privat este distribuită între participanții proiectului, care constau din obligații, oportunități și riscuri, astfel, îndeplinindu-se următoarea condiție: soluționarea unei anumite obligații este atribuită aceluia partener care o poate realiza cu cea mai mare eficiență. Distribuția obligațiilor și responsabilităților între stat și sectorul privat depinde de domeniul de implementare al proiectului. Cu cât este mai important serviciul public, cu atât riscurile pieței aferente procesului de prestare al acestuia sunt mai mici și cu atât este mai mare nevoia reglementării de stat [267]. În funcție de obiectivele soluționate în cadrul parteneriatului public-privat, acestea pot fi divizate în modele separate precum concesiune, zone economice speciale, fond de investiții, leasing (arendă), acord de partajare a producției, contracte de stat sau contracte guvernamentale, asociere în participațiune sau societăți comerciale/civile cu capital integral de stat, obligațiuni de infrastructură, alte forme contractuale.

Caracterizând pe scurt unele modele de interacțiune, distingem următoarele aspecte, pe care le includem în Tabelul 1.7.

Tabelul 1.7 Particularitățile PPP și distribuția responsabilităților

Distribuția responsabilităților	Particularitățile PPP			
	Contract de administrare	Leasing	Concesiune	Cesiune
Proprietatea activelor	Public	Public	Public	Privat
Exploatare și întreținere	Privat	Privat	Privat	Privat
Investiții de capital	Public	Public/Privat	Privat	Privat

Risc comercial	Public	Privat	Privat	Privat
Durată	3-5 ani	8-15 ani	25-30 ani	Nelimitată

Sursa: [267]

Totodată, intenționăm să menționăm că **concesiunea** este cea mai comună formă contractuală de parteneriat public-privat, particularitatea căreia este că în cadrul contractului de concesiune încheiat, statul, în calitate de proprietar integral al proprietății, împuternicește partenerul său privat să îndeplinească, într-o anumită perioadă, funcțiile stipulate în contract și îi conferă competențele corespunzătoare, fără de care este imposibilă funcționarea normală a obiectului de concesiune. Partenerul privat, la rândul său, achită o taxă pentru utilizarea proprietății de stat. O concesiune durează, de obicei, de la 25 până la 30 de ani (adică timp suficient pentru a amortiza pe deplin investițiile majore inițiale). Concesiunile sunt un parteneriat pe termen lung care permite părților să realizeze planificarea strategică a activităților. De exemplu, în domeniul serviciilor comunale și al infrastructurii de transport, în principal, se folosesc următoarele tipuri de concesiuni:

- 1) concesiunea construcțiilor majore (pentru construirea unui nou obiect);
- 2) concesiunea serviciilor publice (pentru instalațiile existente).

Întreprinderile private investesc și administrează proprietatea transferată și primește plata în special din plățile efectuate de utilizatori, apoi obiectele contractelor sunt returnate autorităților de stat sau municipale la încetarea contractului de concesiune. La încheierea unui contract de concesiune, întreprinderea privată obține mai multă libertate la luarea deciziilor administrative, economice și manageriale și poate reglementa, în mod independent, multe probleme care anterior au fost în prerogativa statului. Statul, la rândul său, păstrează o serie de pârghii de influență asupra partenerului său [232 p.89].

Suplimentar la varietatea de modele de parteneriate public-privat, Comisia Europeană distinge:

- concesiuni de natură contractuală, unde parteneriatele public-privat se bazează exclusiv pe relații contractuale. În consecință, o întreprindere privată este recompensată pentru activitatea realizată sau serviciile prestate de către organizația publică și/sau de consumatorii finali. Astfel de concesiuni sunt reglementate de directivele UE pentru licitații publice;
- concesiuni instituționale, unde cooperarea dintre sectorul public și cel privat se realizează în cadrul unei structuri anumite. Aceste concesiuni cuprind toate formele de societăți comerciale cu capital comun public și privat.

Fondul de investiții de stat este destinat pentru cofinanțarea proiectelor de investiții. *Obiectivul* principal al Fondului de investiții este de a susține proiectele de investiții specifice care sunt prioritare pentru stat și regiuni pentru crearea infrastructurii de transport, inginerie sau

energetică de importanță statală sau municipală, fără de care aceste proiecte nu pot fi realizate [210, p.285].

Contractele de stat (guvernamentale) reprezintă acorduri care conturează tranzacțiile de afaceri între companii și entitățile guvernamentale. O propunere de contract guvernamental, numită adesea o propunere guvernamentală în afaceri, este un răspuns la cerințele scrise emise de o entitate guvernamentală care dorește să cumpere ceva. Toate domeniile de guvernare (centrale, locale) utilizează cerințe scrise pentru a cumpăra produse sau servicii cu scopul de a realiza o achiziție echitabilă și pentru a reduce costurile.

Așadar, caracteristicile specifice ale unor sectoare și dezvoltarea lor tehnologică, regimurile juridice și de reglementare, precum și percepția publică și politică cu privire la serviciile dintr-un sector, de asemenea, pot constitui factori care determină caracterul adecvat al unei anumite forme de participare privată.

După cum am menționat anterior, parteneriatele public-private au o varietate de forme contractuale în funcție de gradul de implicare a sectoarelor privat și public și în funcție de nivelul riscului asumat de părți. În primul rând, acestea sunt contractele pe care statul le acordă întreprinderilor private: să execute lucrări și să furnizeze servicii publice, să furnizeze produse pentru nevoile statului etc.

Alte modele de parteneriat între sectorul public și cel privat sunt **relațiile de arendă/leasing**, care apar odată cu darea în posesiune și folosință, pe baza de contract de arendă sau leasing, a proprietăților de stat sectorului privat, și anume: clădiri, echipamente de producție etc. Plata pentru utilizarea proprietății de stat este recompensa ce se achită statului pentru folosirea acesteia.

Un model răspândit de parteneriate public-private sunt **societățile comerciale/societăți civile cu capital integral sau majoritar de stat**. Acest model poate fi realizat și prin asocierea partenerului public și cel privat fie în baza unui contract de societate civilă, fără crearea vreunei persoane juridice, fie prin crearea unei societăți comerciale (societate cu răspundere limitată ori societate pe acțiuni), având la bază capital mixt (public-privat). Parteneriatul public-privat sub formă de societate comercială poate fi inițiat inclusiv prin vindere prin concurs de către partenerul public a unei cote-părți din capitalul social al societății comerciale. Participarea sectorului privat la capitalul unei societăți comerciale poate include corporatizare și crearea de asocieri în participațiune. Gradul de libertate a sectorului privat în luarea deciziilor administrative și economice este determinat, în acest caz, de cota sa în capitalul social. Cu cât cota investitorilor privați este mai mică, cu atât mai restrâns este spectrul de decizii independente pe care aceștia le pot lua fără intervenția statului [105].

Consiliul Național al Parteneriatului Public-Privat al SUA [223] propune următoarea clasificare a modelelor de PPP:

- parteneriat format în scopul implementării rapide a proiectelor prioritare de infrastructură, creându-se conform procedurii de licitație în serie;
- parteneriat format pentru efectuarea de antrepriză/prestări servicii de către partenerul privat pentru implementarea programelor mari și complexe;
- parteneriat, al cărui obiectiv prioritar este atragerea noilor tehnologii elaborate de întreprinderile private;
- parteneriat care vizează atragerea resurselor financiare din sectorul privat;
- parteneriat care permite crearea condițiilor favorabile pentru dezvoltarea infrastructurii, create de partenerul privat.

Alegerea modelului de PPP depinde de numeroase caracteristici ale proiectului și de obiectivele administrației publice și, adesea, chiar și la deținerea informațiilor comprehensive, deoarece procesul decizional este unul complex.

Trebuie remarcat faptul că mecanismul PPP nu poate fi aplicat fiecărui proiect. PPP este convenabil de utilizat atunci când calitatea serviciilor prestate în baza infrastructurii create poate fi definită cu precizie în contract sau, cu alte cuvinte, sunt setate criterii de calitate clare pentru prestarea serviciilor care servesc bază pentru recompensă sau penalizare a întreprinderii private [3, p.72].

Din punct de vedere al generalizării clasificării directe a diferitelor modele de PPP și definirea acestora în diferite țări, autorul consideră că este important de a seta elementele-cheie de interacțiunea economică a parteneriatului public-privat (Tabelul 1.8).

Tabelul 1.8 Elemente-cheie ale diferitelor sisteme de management al PPP

Elemente de interacțiune	Forme contractuale					
	Acțiuni	Out-sourcing	PFI	Concesiune	Arendă	Construcție, exploatare, transmitere
Operațiuni	Mentenanță					
Finanțare	Investiții capitale ale sectorului privat					
	Se rambursează din contul beneficiarilor finali					
	Se rambursează în baza contractului cu organele de stat					
Construcție	Construcția activelor de către o întreprindere privată					
Proprietate	De stat până și după redactarea contractului					

	Privată în timpul executării contractului, publică - după expirarea contractului					
--	--	--	--	--	--	--

Sursa: [167]

Fiecare dintre formele contractuale și modelele de PPP are avantaje și dezavantaje. Așadar, structura proiectului de parteneriat public-privat trebuie coordonată cu necesitățile prioritare ale sectorului și cu obiectivele proiectului.

Având în vedere posibilitățile largi de a alege cea mai adecvată formă și model de parteneriat public-privat, sectorul public trebuie să ia în considerare aspectul parteneriatului cu sectorul privat în următoarele condiții:

- serviciile nu pot fi prestate sau proiectul nu poate fi implementat în baza resurselor disponibile sau a experienței doar a administrației locale;
- concesionarul privat poate oferi un nivel ridicat de calitate a serviciului comparativ cu cel care ar putea fi prestat independent de către administrația locală;
- concesionarul privat poate oferi un ritm mai rapid de realizare a proiectului de infrastructură decât administrația publică;
- beneficiarii serviciilor susțin ideea de a atrage o întreprindere privată, există o oportunitate de concurență între potențialele întreprinderi private, există o bază legislativă necesară;
- un proiect sau un serviciu creează o oportunitate de inovare;
- există oportunități pentru accelerarea dezvoltării economice.

Deoarece, scopul PPP constă în dezvoltarea infrastructurii în interesul societății prin combinarea resurselor și a experienței fiecărei părți, realizarea proiectelor semnificative din punct de vedere social cu cele mai mici costuri și riscuri, cu condiția furnizării unor servicii de înaltă calitate entităților economice, PPP este o modalitate nouă, calitativă și eficientă, de atragere a investițiilor, deoarece parteneriatele de acest tip pot atât să promoveze creșterea economică, cât și să dezvolte o infrastructură importantă din punct de vedere social.

Evaluarea proiectelor de infrastructură în economia de piață

Realizarea proiectelor de infrastructură pe scară largă este una din sarcinile-cheie ale managementului public, deoarece sunt proiecte de infrastructură care vizează dezvoltarea sectoarelor cheie ale economiei, asigurarea stabilității financiare regionale în condiții economice dificile datorită creării unui număr semnificativ de locuri de muncă. Astfel, dezvoltarea proiectelor de infrastructură este imposibilă fără modernizarea și re tehnologizarea tehnică a utilajelor de producție în baza intensificării activităților de investiții și inovare. Totuși, implementarea proiectelor de infrastructură trebuie să răspundă cerințelor dezvoltării moderne, să urmeze calea

reînnoirii tehnologiilor care să permită creșterea nivelului tehnic și a calității produselor, tehnologii care economisesc resursele, dar și asigură un nivel sporit al competitivității produselor.

Așadar, proiectele de infrastructură sunt proiecte care vizează crearea, modernizarea și extinderea obiectelor de infrastructură și a materialului rulant. Proiectele de infrastructură diferă de celelalte proiecte de investiții printr-o combinație de caracteristici nefavorabile din punctul de vedere al investițiilor private. De obicei, proiectele de infrastructură se caracterizează prin următoarele proprietăți [4, p. 60]:

- 1) de mare anvergură;
- 2) implementare pe termen lung;
- 3) crearea efectelor pozitive semnificative;
- 4) non-competitivitate și/sau non-exclusivitate ca proprietăți ale serviciilor cvasipublice;
- 5) activele pot avea caracteristici ale imobilizărilor necorporale;
- 6) caracteristici ale monopolurilor naturale, în primul rând al economiilor de scară și politiciii prețurilor.

În conformitate cu aceste particularități, proiectele mari de infrastructură sunt percepute de către investitorii privați ca proiecte cu intensitate ridicată a capitalului, valoare actualizată netă scăzută, perioade lungi de rambursare și rentabilitate a investiției. În consecință, proiectele de infrastructură, de regulă, sunt neatractive investitorului privat, în termeni investiționali, dar, în același timp, contribuie la majorarea competitivității naționale și sporirea bunăstării publice. Prin urmare, proiectele de infrastructură aparțin sectorului public al economiei, iar la evaluarea proiectelor de infrastructură, este esențial să se stabilească cât mai complet și exact următoarele aspecte:

- elementele de cost;
- totalitatea efectelor (rezultatelor), generate de cheltuielile aferente;
- instrumentele economice de măsurare, care permit estimarea diferitelor elemente ale costurilor și rezultatelor de aceeași anvergură;
- beneficiile nete, adică diferența dintre rezultate și costuri;
- comparațiile intertemporale etc.

Reieșind din cele expuse, proiectul de infrastructură reprezintă un set de acțiuni și succesiunea realizării acestora pentru crearea și/sau reconstruirea unui obiect concret sau a unui complex tehnologic de infrastructură, pentru utilizarea ulterioară (exploatare/operare acestora) și implementarea în baza acordului de proiect. Sunt numite obiecte de infrastructură: obiecte ale căror activități vizează satisfacerea nevoilor de bază ale populației. În funcție de natura acestor nevoi, proiectele de infrastructură pot fi împărțite în două tipuri [198, p.56]:

1. obiecte economice, pentru serviciile cărora consumatorul final este dispus să plătească independent și complet (transport, comunicații, utilități);

2. facilități sociale destinate îmbunătățirii nivelului de trai al populației (spitale, școli etc.), consumatorul plătește pentru serviciile lor parțial, restul costurilor fiind suportate de stat.

Proiectele de infrastructură (PI) se caracterizează printr-o intensitate semnificativă a capitalului și prin perioadă lungă de amortizare a investițiilor. De regulă, acestea sunt proiecte complexe mari. O altă caracteristică importantă a proiectelor investiționale sunt costurile ridicate ireversibile. Aceasta înseamnă că o parte semnificativă a investiției ar trebui să fie investită la început de proiect, cu mult înainte ca acesta să-și ia avântul și să înceapă a aduce profit. Mai multe proiecte de infrastructură interconectate pot forma un proiect de infrastructură complex [135, p.143].

Proiectele de infrastructură pot fi atribuite PPP dacă îndeplinesc următoarele criterii:

- vizează crearea/reconstruirea a unei infrastructuri publice (transport, social, municipal, energetic);
- partenerul privat nu doar proiectează și/sau construiește obiecte de infrastructură, ci, de asemenea, gestionează obligatoriu funcționarea și/sau întreținerea acestora;
- partenerul privat finanțează, integral sau parțial, din fonduri proprii și împrumutate, dezvoltarea unei infrastructuri publice;
- restituirea investițiilor partenerului privat se realizează prin furnizarea de servicii prestate de obiectul de infrastructură construit sau luat în concesiune, care sunt achitate de consumatori (populație) și/sau prin plăți la buget;
- proiectul trebuie să posede un caracter de lungă durată pentru recuperarea investițiilor partenerului privat.

În opinia autorului, metodologia evaluării proiectelor reprezintă baza politicii de investiții și a activității investiționale a sectorului privat. Prin evaluarea proiectului (expertiza) se înțelege examinarea și analiza proiectului în toate etapele ciclului său de viață în scopul de a asigura motivația din spatele primirii deciziilor de implementare a acestuia și atingerea rezultatelor planificate. Evaluarea proiectului este cel mai important aspect de lucru asupra unui proiect de investiții, care este realizată atât de inițiatorul proiectului, cât și de toate părțile implicate în implementarea proiectului (investitori, furnizori, utilizatorii finali etc.).

Evaluarea proiectului este, de obicei, redusă la analiza eficacității și fezabilității financiare a proiectului în faza ciclului de viață preliminară investiției pentru justificarea fezabilității implementării proiectului, proiectare – executarea modelului său financiar și a structurii de finanțare.

Generalizând practica mondială de implementare a proiectelor de investiții și proiectelor de PPP a permis autorului să formuleze a 7 principii de bază ale evaluării moderne a proiectelor de PPP. Rezultatele evaluării pot fi utilizate nu doar pentru a decide oportunitatea și condițiile de implementare a proiectelor de PPP, dar și pentru justificarea deciziilor de management în faza de construcție și operare, pentru a se asigura că rezultatele obținute sunt atinse. Evaluarea proiectului ar trebui să se realizeze în toate etapele ciclului de viață al proiectului.

Deci, *primul principiu* al evaluării moderne a proiectului este continuitatea realizării acestuia în toate etapele ciclului de viață al proiectului (de către participanții individuali – înainte de ieșirea din proiect) pentru a planifica și controla, în timp util, toate costurile și rezultatele proiectului și a respecta interesele tuturor participanților. Continuitatea evaluării proiectului în procesul monitorizării implementării proiectului trebuie să asigure conformarea maximă a rezultatelor efective ale proiectului cu cele planificate în caietul de sarcini.

Aprobarea și acceptarea documentației de proiect privind estimarea bugetului în conformitate cu legislația în vigoare sunt precondiții necesare pentru o expertiză eficientă a proiectului în faza pre-investițională, iar pentru etapele investiționale și operaționale – raportarea cu acuratețe cu privire la procesul de realizare a proiectului. În practica instituțiilor financiare internaționale este utilizată evaluarea și analiza consecințelor realizării proiectului și după finalizarea acestuia.

Al doilea principiu de evaluare sistemică a proiectelor constă în evidența sistemului de relații între participanții proiectului și mediul lor economic, factorii cei mai importanți care influențează costurile și rezultatele fiecărui participant, precum și efectele interne, externe și sinergice. Pentru evidența acestor aspecte, descrierea proiectului ar trebui să includă o caracteristică a mecanismului posibil de interacțiune între toți participanții la proiect (mecanismul organizațional și economic pentru implementarea proiectului). Abordarea sistemică necesită considerarea obiectivelor și intereselor tuturor participanților la proiect, consecințele semnificative care pot apărea în rezultatul implementării acestuia, atât economice, cât și neeconomice (sociale, de mediu, impactul asupra securității țării), cu o posibilă evaluare cantitativă sau calitativă cu ajutorul experților. Realizarea principiului sistemic necesită analiza alternativelor de atingere a scopului proiectului, și anume: analiza comparativă a opțiunilor „neimplementarea proiectului”, „implementarea proiectului”, „soluții alternative de proiecte pentru atingerea scopului trasat”, în funcție de conjunctura mediului extern, inclusiv de situația pieței financiare. La evaluarea oricărui proiect, pot fi luate în considerare cel puțin trei alternative: nerealizarea acțiunilor; realizarea minimumului necesar; realizarea esențialului (sau o alternativă rezonabilă, adică o abordare bazată pe o tehnologie sau un concept alternativ implementării proiectului). Evaluarea sistemică a proiectului implică, de asemenea, o analiză mai aprofundată și continuă a schimbărilor mediului

extern în toate etapele ciclului de viață și impactul acestora asupra procesului de implementare și a parametrilor proiectului [1, p. 211].

Gradul de profunzime și volumul activității analitice la realizarea expertizei proiectului depinde de amploarea proiectului, intensitatea acestuia, consecințele sociale și economice ale implementării, gradul de influență asupra industriilor și regiunilor conexe, participarea și implicarea statului.

Din aceste considerente, *al treilea principiu* de evaluare presupune implementarea metodei diferențiate privind expertiza diferitelor proiecte. Băncile internaționale utilizează abordarea diferențiată privind evaluarea criteriilor de profunzime, volumul și viabilitatea proiectului pentru proiecte rentabile și profitabile și care nu generează profituri. Acestea din urmă, deseori, includ proiecte în domeniul businessului agricol, educației, sănătății, ecoturismului; proiecte de reducere a sărăciei, dezvoltării urbane etc.; și, în special, proiecte în domeniul sectorului public. Caracteristicile specifice sectorului și mărimea afacerii, create ca rezultat al implementării proiectului, afectează, în mod semnificativ, conținutul și amploarea analizei proiectului și necesită luarea în considerare a metodelor sectoriale de analiză și evaluare a proiectelor. Implementarea acestui principiu este deosebit de esențială în analiza dezvoltării proiectelor de importanță națională și a proiectelor comerciale, necesare pentru dezvoltarea unei anumite întreprinderi. În același timp, semnificația criteriilor de evaluare și analiză a proiectelor poate fi diferită.

Al patrulea principiu al evaluării proiectelor vizează analiza parametrilor de cost și a indicilor de eficiență a proiectului și constă în evaluarea indicatorilor eficienței economice a proiectului în sistemul de evaluare strategică a afacerii companiei care implementează proiectul. Acest principiu este strâns legat de primul și permite evaluarea contribuției proiectului la dezvoltarea corporativă și macroeconomică. Metodologia de evaluare a proiectului este o parte importantă a metodologiei de evaluare a afacerilor, deoarece principalul obiectiv economic al proiectului este de a crea valoare adăugată în economie și de a asigura creșterea acesteia. Dacă în faza pre-investițională a proiectului, criteriul VAN indică valoarea estimată (pentru anumite date inițiale și ipoteze) a valorii adăugate care poate fi creată ca rezultat al implementării proiectului, în etapa de realizare a proiectului, decisivi sunt indicatorii de creștere a valorii de piață a companiei titulare de proiect, ținând cont de structura sa financiară [21, p.360].

Al cincilea principiu al evaluării proiectului presupune monitorizarea, controlul și auditul parametrilor proiectului și rezultatele implementării acestuia, având drept scop asigurarea eficienței planificate a investițiilor și realizarea la timp a obiectivelor stabilite. O condiție necesară pentru implementarea acestui principiu este utilizarea tehnologiilor informaționale (IT) și software pentru luarea deciziilor manageriale bazate pe elemente concrete în toate etapele ciclului de viață al proiectului (metodologia Project management, inclusiv Total cost management). Pentru

proiectele de mare anvergură, care implică parteneri publici, introducerea sistemelor automatizate de management al proiectelor ar trebui să devină o condiție indispensabilă pentru obținerea sprijinului partenerului public [191].

Al șaselea principiu al evaluării proiectelor, în special pentru proiecte de importanță statală sau municipală, realizate cu suport financiar și garanții de stat, este obligatorie expertiza independentă a proiectelor, iar la etapa de realizare sau finalizare a proiectului este obligatoriu auditul realizat de partenerul public.

Al șaptelea principiu al evaluării proiectelor este determinat de caracterul complex multicriterial, care prevede aplicarea diferitelor tipuri de analiză a proiectului. Fiecare tip de analiză are obiective specifice și criterii de evaluare și permite identificarea și cercetarea dinamicii schimbărilor și impactul acestora asupra diferitelor tipuri de riscuri.

Abordarea multicriterială este utilizată în evaluarea proiectelor în toate metodologiile internaționale recunoscute, inclusiv în Ghidul OCDE [77] pentru evaluarea proiectelor, în standardele GRI pentru dezvoltarea durabilă [100], în standardele internaționale și ghidurile de gestionare a proiectelor, în metodologia Organizației Națiunilor Unite pentru Dezvoltare Industrială UNIDO [303] etc [304].

Realizarea abordărilor complexe în evaluarea proiectului, de obicei, corespunde practicii internaționale general acceptate și include următoarele tipuri de analize [302]:

- analiza expres;
- analiza strategică a proiectului pentru respectarea scopului, obiectivelor și rezultatelor așteptate ale strategiei de dezvoltare a companiei (bancă, regiune, ramură, țară);
- analiza tehnică a proiectului și a potențialului inovațional;
- analiza comercială a proiectului;
- analiza juridică, instituțională;
- analiza riscurilor proiectului, inclusiv analiza sensibilității și testul de stres, modelarea impactului riscurilor asupra fluxurilor operaționale a proiectului, ținând cont de volatilității influenței condițiilor și factorilor;
- analiza socială și ecologică a proiectului;
- analiza financiară și economică a proiectului, evaluarea fezabilității și eficienței sale financiare.

Analiza expres a proiectului în etapa de evaluare preliminară (examinare) poate fi efectuată de inițiatorul proiectului, dar și de investitori și creditorii. Inițiatorul proiectului determină fezabilitatea proiectului și eficiența investițiilor în acesta înainte de a elabora un caiet de sarcini detaliat pentru proiect. O analiză expres a proiectului de către instituția financiară include o evaluare preliminară a proiectului, o evaluare a fiabilității datelor din planul de afaceri transmise

de inițiatorul (sau contractantul) proiectului pentru a decide cu privire la oportunitatea unei analize mai aprofundate a proiectului în cazul în care este conformă cu politica de investiții a băncii [171, p. 53].

Analiza expres poate să nu includă studiul aspectelor organizatorice și juridice ale implementării proiectului, clauzelor contractuale, aspectelor sociale și de mediu ale proiectului.

Analiza strategică a proiectului, realizată de inițiatorul proiectului și reflectată în planul de afaceri al proiectului, constă în analiza conformității obiectivelor strategiei de dezvoltare a companiei (ramură, regiune, țară). Analiza strategică a proiectului, efectuată de bancă (sau altă instituție financiară) și reflectată în concluzia sa despre oportunitatea participării băncii la finanțarea de proiecte, constă în analiza conformității obiectivelor strategiei de dezvoltare a companiei inițiatoare, precum și strategia și politica de investiții a băncii. În special, analiza strategică a proiectului, realizată de bancă, ar trebui să ia în considerare conformitatea schiței strategiei pentru dezvoltarea ramurii sau a regiunii unde se va realiza proiectul, precum și prioritățile strategice (sectoriale și regionale) ale activităților de investiții a băncii în orizontul de planificare în cauză [110].

Pe parcursul analizei strategice, se identifică riscurile strategice ale proiectului, care pot fi asociate cu schimbările din mediul extern al proiectului, modificările legislației sau strategia de dezvoltare a unei anumite industrii (regiune, ramură). Prin urmare, analiza mediului extern (condițiile macroeconomice, mediul regional, analiza posibilelor modificări ale legislației) este o parte integrantă a analizei strategice a proiectelor mari de investiții. Pentru proiectele locale mici, analiza mediului extern poate fi efectuată în cadrul analizei instituționale a proiectului.

Analiza tehnică a proiectului este efectuată pentru a evalua fezabilitatea tehnică a proiectului și a evalua potențialul inovațional al acestuia. Evaluarea fezabilității proiectului constă în determinarea fezabilității soluțiilor științifice, de proiectare și tehnologice incluse în proiect, a disponibilității unor produse străine sau interne adecvate, care vor fi lansate ca rezultat al proiectului, evaluând competitivitatea acestuia pe piața internă și internațională. Analiza tehnică a proiectelor include și studierea următoarelor aspecte [79, p.132]:

- *alternative tehnice și tehnologice ale proiectului;*
- *variante ale locației obiectului;*
- *amplarea proiectului;*
- *termenele de realizare a proiectului și fazele sale individuale;*
- *disponibilitatea și suficiența factorilor de producție (materii prime și forța de muncă);*
- *capacitatea de piață pentru comercializarea produselor.*

Un aspect important al analizei tehnice rămâne definirea naturii inovaționale a proiectului, a efectului științific și tehnic (inovațional) al proiectului. Pentru a stimula dezvoltarea activităților

inovaționale în țară, este necesar de inclus indicatorii activităților de inovare în lista de obiective strategice pentru performanța companiilor și a băncilor [36]. Analiza tehnică a proiectului și evaluarea fezabilității acestuia se realizează pe baza estimărilor de proiectare elaborate la cererea inițiatorului proiectului. Pentru a analiza fezabilitatea tehnică a proiectelor inovaționale, proiecte pentru crearea de noi industrii de înaltă tehnologie, inițiatorul și investitorii potențiali au nevoie de implicarea unor consultanți externi, experți într-un anumit domeniu științific și tehnologic. În cadrul analizei tehnice a proiectului, trebuie să se acorde atenție următorilor *factori care măresc riscurile proiectului*:

- *lipsa estimărilor aprobate de proiectare în conformitate cu calitatea cerută;*
- *utilizarea tehnologiilor de producție învechite;*
- *utilizarea tehnologiilor netestate și nesigure;*
- *utilizarea tehnologiilor care nu respectă normele de mediu și alte norme și standarde.*

În decursul analizei tehnice, sunt identificate riscurile din cauza nerealizării tehnice a proiectului sau lipsa de experiență a soluțiilor științifice și tehnice propuse.

Analiza comercială a proiectului este efectuată pentru a determina riscurile comerciale ale proiectului asociat cu volumele de vânzări prognozate, prețurile produselor (serviciilor), prețurile și totalitatea produselor/serviciilor achiziționate, fiabilitatea contractanților. Analiza comercială poate fi efectuată în trei direcții:

- Analiza posibilelor constrângeri asupra cererii (rezultatelor) produsului proiectului.
- Analiza posibilelor constrângeri ale ofertei.
- Analiza posibilelor restricții ale pieței în urma reglementărilor guvernamentale în ramură, regiune, țară.

Cel mai important aspect al analizei comerciale (sau de marketing) este analiza competitivității produselor (serviciilor), care va fi lansată ca rezultat al proiectului, avantajele competitive, potențialul de export, schimbările în timp a competitivității produselor. Analiza comercială implică efectuarea unei cercetări detaliate de marketing al proiectului [39, p.372], cu determinarea surselor și condițiilor de obținere a resurselor, condițiilor de producție și ale piețelor de desfacere a produselor [104, p. 1179]. În acest caz, trebuie stabilite și justificate următoarele aspecte:

- *piețele de desfacere (interne și externe) și capacitatea acestora;*
- *principalii consumatori de produse și furnizori;*
- *factorii care influențează modificarea prețurilor;*
- *prețul produselor și volumul vânzărilor;*
- *canalele optime de distribuție etc.*

Organizarea procesului de achiziții a bunurilor și serviciilor, promovarea produselor pe piață (publicitatea, managementul vânzărilor) au un impact semnificativ asupra parametrilor proiectului, inclusiv costul și eficiența acestuia.

Analiza juridică, instituțională este efectuată pentru a evalua impactul factorilor interni și externi asupra proiectului: analiza mediului extern și intern al proiectului.

Analiza mediului extern al proiectului include o evaluare a modificărilor indicatorilor macroeconomici (naționali, regionali) care pot influența proiectul, analiza aspectelor juridice ale proiectului, inclusiv impactul reglementării prețurilor de stat; componenta fiscală în prețul produselor/serviciilor; evoluția inflației; modificarea ratelor dobânzilor pe piață și a alți factori.

Analiza mediului intern al proiectului include evaluarea:

- *calității managementului afacerii și experiența implementării proiectelor de către viitorul partener privat – inițiatorul sau executorul proiectului;*
- *asigurarea cu resurse umane și alte resurse;*
- *structura organizatorică a participanților la proiect și distribuirea funcțiilor între ei;*
- *sistemul de management al proiectului adoptat în cadrul companiei – executorul proiectului;*
- *sprijinul acordat de către partenerul public.*

Aspectele juridice ale analizei instituționale includ analiza: cadrului juridic al proiectului și caietul de sarcini al acestuia; calității documentelor constitutive ale companiei care execută proiectul; corectitudinii juridice a contractelor și acordurilor încheiate (sau planificate) de către companie; componenței fondatorilor companiei de proiect; a formei organizatorico-juridice a companiei de proiect etc.

Analiza riscurilor proiectului poate fi prezentă în toate secțiunile planului de afaceri, caietului de sarcini. Crearea unui compartiment separat privind analiza riscurilor în care să se efectueze analiza sensibilității și abordarea bazată pe scenarii este utilă și importantă pentru proiectele implementate în condițiile unui mediu extern schimbător. Analiza riscurilor proiectului include analiza calitativă și cantitativă a riscului. Scopul analizei calitative a riscurilor presupune identificarea, evaluarea și identificarea riscurilor cheie ale proiectului. Scopul analizei cantitative a riscurilor presupune determinarea gradului de sustenabilitate a rezultatelor financiare prognozate în raport cu riscurile cheie ale proiectului, probabilitatea realizării evenimentelor care duc la apariția riscurilor și a daunelor aferente.

Analiza socială și analiza ecologică a proiectelor prezintă un interes tot mai important. Analiza riscurilor ecologice și sociale, precum și evaluarea efectelor sociale și de mediu (consecințe) ale întreprinderilor care implementează proiecte finanțate de bănci constituie o condiție esențială pentru evaluarea eficienței sociale a proiectului, respectarea normelor și

standardelor de finanțare sustenabilă. Aceste caracteristici ale evaluării proiectelor contemporane sunt reflectate în recomandările și standardele internaționale de finanțare sustenabilă a instituțiilor financiare [81, p.88].

Standardele și mecanismele de responsabilitate ale sectorului financiar variază, însă toate au un obiectiv comun – limitarea suportului investițional și creditor pentru proiectele care sunt controversate din punct de vedere ecologic și social și, prin urmare, prezintă riscuri suplimentare.

Scopul analizei ecologice a proiectului este de a evalua impactul proiectului asupra mediului înconjurător și a condițiilor de viață ale cetățenilor. Scopul principal al analizei ecologice constă în:

- identificarea potențialelor daune asupra mediului înconjurător care pot fi cauzate de proiect;
- identificarea unui sistem de măsuri pentru reducerea impactului negativ al proiectului asupra mediului;
- calcularea fondurilor necesare implementării activităților legate de protecția mediului.

Analiza impactului proiectului asupra mediului înconjurător se realizează prin verificarea disponibilității autorizațiilor valabile pentru finanțarea și implementarea proiectului, emise de organele publice autorizate în domeniul expertizei ecologice și a evaluării documentelor de proiect de către partenerul public. Expertiza ecologică independentă a proiectului este efectuată cu implicarea experților străini privind respectarea standardelor naționale și a celor internaționale.

Analiza aspectelor sociale ale proiectului în conformitate cu principiile finanțării sustenabile are drept scop evaluarea impactului proiectului asupra condițiilor și standardelor de viață ale populației. Analiza socială a proiectului ia în considerare: particularitățile culturale și demografice ale populației din localitatea în care se presupune că proiectul va fi implementat; impactul proiectului asupra schimbării vieții publice și acceptabilității pentru cultura locală; atitudinea populației față de implementarea proiectului etc.

Rezultatele (efectele) sociale și de mediu, care reies din activitățile proiectului, sunt reflectate în planul de afaceri – raportul privind rezultatele controalelor proiectelor investiționale. Cel mai important tip de analiză a proiectului pe durata ciclului de viață este *analiza economico-financiară a proiectului*, care evaluează eficiența acestuia. Analiza financiară și economică au două scopuri diferite: *analiza financiară* este utilizată pentru a documenta o rentabilitate rezonabilă pentru potențialii investitori, iar *analiza economică* este utilizată pentru a documenta faptul că proiectul reprezintă un beneficiu net pentru societate.

Principalele particularități ale analizei financiare și economice sunt:

- *Analiza financiară*: perspectiva investitorului, bazată pe prețurile de piață, inclusiv taxe, tarife, subvenții etc., aceasta nu include externalitățile.

- Analiza economică: perspectiva economică a societății – aplicarea prețurilor fără taxe, tarife, subvenții etc., pentru a reflecta valoarea proiectului pentru societate. Externalitățile (pozitive și negative) sunt incluse și cuantificate în termeni monetari (cum ar fi, reducerea emisiilor de CO²).

Scopul analizei economice este de a demonstra că proiectul reprezintă un câștig net pentru societate. Acest lucru trebuie efectuat în mod obligatoriu dacă există un element de finanțare sau de reglementare publică, de ex., tarife. Analiza economică este, de asemenea, folosită tot mai frecvent pentru a marca investițiile private ca fiind responsabile din punct de vedere social.

Concluzii la Capitolul 1

- Analiza, sistematizarea și concretizarea conceptelor teoretice de bază, realizate în prezentul capitolul, a permis autorului să stabilească lipsa de consensualism între acestea. Autorul a determinat că PPP nu poate fi privit ca un concept individualizat, din cauza faptului că cuprinde trei cuvinte al căror înțeles, deși este simplu, precis și comun, nu constituie decât o noțiune umbrelă, ceea ce încorporează o varietate amplă de tipuri și relații de cooperare între mediul public și privat

- Cercetarea controverselor din jurul interacțiunii între sectorul public și privat a permis autorului să demonstreze că PPP este o modalitate calitativ nouă și eficientă de atragere a investițiilor, deoarece parteneriatele public-private sunt capabile nu doar să promoveze creșterea economică, dar și să dezvolte o infrastructură importantă din punct de vedere social. Sistematizând multitudinea definițiilor și principiilor PPP, autorul a ajuns la concluzia că *PPP reprezintă o formă de interacțiune între sectorul public și cel privat cu privire la proprietățile administrației publice centrale și/sau locale, precum și serviciile realizate și prestate de organele, instituțiile și întreprinderile de stat și/sau municipale/raionale, fiind stabilită din punct de vedere legal și managerial pe termen mediu și/sau lung, implicând cofinanțarea și partajarea riscurilor*, ceea ce a permis realizarea **Obiectivului 1**.

- În baza studierii evoluției și experienței țărilor străine privind parteneriatul public-privat în cadrul proiectelor de infrastructură, formulată de autor ca **Obiectivul 2**, s-a constatat că un anumit grad de cooperare între sectorul public și sectorul privat a existat întotdeauna, iar mecanismele PPP permit majorarea nivelului de trai al populației. În diferite țări, cooperarea dintre parteneri (autorități publice și mediul de afaceri) are loc în cadrul unor structuri diferite, cu sarcini și competențe diverse, respectând legislația locală și comunitară (în cazul țărilor UE) sau legislația federală și legislația la nivel de stat (SUA).

- Parteneriatele public-private au o varietate de modele care depind de gradul de implicare al sectoarelor privat și public și nivelul riscului asumat de părți. Evaluarea particularităților proiectelor de infrastructură în cadrul PPP realizată de autor, a dovedit că nu oricare proiect de infrastructură poate fi considerat PPP, ci doar acela care se încadrează în următoarele criterii:

- vizează crearea/reconstruirea unei infrastructuri publice;

- partenerul privat nu numai că proiectează și/sau construiește obiecte de infrastructură, dar, în mod obligatoriu, gestionează funcționarea și/sau întreținerea acestora;
- partenerul privat finanțează, integral sau parțial, din fondurile proprii și/sau împrumutate, dezvoltarea unei infrastructuri publice;
- restituirea investițiilor partenerului privat se realizează prin furnizarea de servicii prestate de obiectul de infrastructură construit sau luat în concesiune, care sunt achitate de consumatori (populație) și/sau prin plăți la buget;
- proiectul trebuie să posede un caracter de lungă durată pentru recuperarea investițiilor partenerului privat.

2. ANALIZA PROCEDEELOR MANAGEMENTULUI RISCURILOR PROIECTELOR DE PARTENERIAT PUBLIC PRIVAT

2.1. Instrumentarul managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat

Problematika riscurilor constituie parte integrantă a oricărui parteneriat public-privat și afectează, în mod semnificativ, costul proiectului. Înainte de a alege un model de PPP pentru un proiect, este necesar de evaluat riscurile, atât de inițiatorul proiectului, cât și de părțile interesate. Autorul consideră că riscurile au un impact financiar direct asupra proiectului, iar managementul riscurilor se constituie în una dintre cele mai importante inovații aduse de PPP.

Studiile empirice consultate de autor, au dovedit că mecanismele de management a proiectelor de PPP pot crea premise pentru o schimbare fundamentală calitativă, îmbunătățind eficiența sectorului public. Astfel, conform analizei a patruzeci și opt de proiecte de PPP derulate de Comisia Economică pentru Europa a Națiunilor Unite, 80% dintre proiecte au fost implementate cu costuri mai mici decât cele prevăzute în buget, iar 60% din proiecte au fost finalizate mai devreme decât era planificat, îmbunătățind astfel serviciile și reducând taxele de utilizare [305]

În ceea ce privește un proiect de PPP, în metodologiile și analizele Comisiei Economice pentru Europa ONU [305], riscul este privit ca un eveniment probabil, care poate duce la o abatere a performanței proiectului de la parametrii determinați anterior. Unul din motivele posibile pentru rezolvarea problemelor în cadrul PPP este că riscurile proiectelor mari, importante și complexe, sunt prea mari pentru ca guvernul sau companiile private să și le asume. În acest context, relația de parteneriat este necesară, inclusiv pentru partajarea riscurilor. Realizarea proiectelor de infrastructură este însoțită de un șir de riscuri, respectiv, fiecare risc amenință cu pierderea de până la 100% din investiții pentru investitorul privat.

Suntem de acord cu savanții [126, 132, 177, 238] care subliniază faptul că riscul, ce influențează un partener, va afecta atât proiectul, cât și celelalte părți ale contractului și, prin urmare, partenerii sunt interesați în minimizarea riscurilor care împiedică implementarea cu succes a proiectului. Procesul de management a riscurilor este critic pentru toate proiectele de investiții posibile. În special, este important pentru proiectele de mare anvergură, deoarece constituie un instrument auxiliar pentru atragerea fondurilor investitorilor privați. Analiza empirică realizată de autor în prezenta lucrare, a arătat că *toate etapele managementului riscului sunt esențiale*, însă *evaluarea riscurilor reprezintă etapa fundamentală pentru acest proces, fiind una dintre cele mai dificile și subiective activități.*

În rezultatul cercetărilor efectuate, autorul a remarcat că integrarea managementului riscurilor în cadrul proiectelor, la etapele inițiale, este destul de dificil de realizat deoarece structura riscurilor proiectului este încă insuficient delimitată, iar semnalele care duc la apariția riscurilor, ce trebuie luate în calcul, sunt foarte mari. Totodată, abordările de bază ale managementului riscului proiectelor de infrastructură sunt vizate în *metodologiile și/sau standardele instituțiilor cu specializare în managementul proiectelor, dar și de asociațiile profesionale din acest domeniu*. Așadar, managementul riscurilor proiectelor se realizează în corespundere cu următoarele standarde/metodologii/ghiduri:

- Ghid PRAM elaborat de Asociația pentru Managementul Proiectelor din Marea Britanie [266].
- Ghid PMBOK, al Project Management Institute din Statele Unite ale Americii [191]
- Standardul australian și neo-zelandez AS/NZS 4360 (2004, 2009), elaborate de compania Brodleaf Capital International [204].
- Metodologia PRINCE 2 (2009) [165].
- Standardul IRM (2002) al Institutului specializat al managementului riscului din Marea Britanie [205].

Principalele metodologii și instrumente ale managementului riscului au o structură etapizată și specifică. Sinteza etapelor fiecărei abordări este prezentată în Tabelul 2.1.

Tabelul 2.1 Analiza comparativă a etapelor procesului de management al riscului conform instrumentelor elaborate de către institutele specializate în domeniu

Instrumente	Etapile procesului de management al riscurilor								
	Planificare	Concentrare	Identificare	Structurare	Alocare	Estimare	Analiză	Planificare	Gestionare
PRAM	Planificare	Concentrare	Identificare	Structurare	Alocare	Estimare	Analiză	Planificare	Gestionare
PMBOK	Planificare a procesului de management al riscului		Identificare	Evaluare calitativă			Evaluare cantitativă	Planificare de reacții la risc	Monitoring și control
AS/NZS 4360	Definire a contextului		Identificare		Analiza riscurilor		Evaluare	Tratare	Monitoring/examinare. Comunicare și consultare
IRM	Identificare			Analiza riscurilor			Raportare	Mitigare	Raportare a riscului rezidual. Monitoring
PRINCE 2	Identificare			Estimare			Examinare impact	Control	Intervenție și răspuns

Sursa: [297, 191, 204, 205, 165]

Cu toate că instrumentele analizate în Tabelul 2.1. aparent, au diverse structuri, în același timp acestea prezintă și caracteristici comune:

- Procesul de management al riscurilor are un caracter formalizat care se bazează pe întocmirea documentelor în formă scrisă pentru raportări stakeholderilor.

- Procesul de management al riscurilor este constituit din etape cu o ordine prestabilită.
- Procesul de management al riscurilor simplifică activitatea managerului de proiect.
- Procesul de management al riscurilor este iterativ și se realizează de toată echipa.
- Etapele comune ale procesului de management al riscurilor sunt: identificarea, analiza, evaluarea și răspunsul la risc [297].

Deosebirile privind structura și specificul procesului de management al riscului din standardele analizate se referă la:

- În demersul PRAM, etapele procesului de management al riscurilor pot fi realizate concomitent, realizarea unei etape nu duce neapărat la realizarea altei.

- În demersul PRAM, PMBOK, AS/NZS 4360 se propune ca înaintea identificării riscurilor să se realizeze planificarea acestora, în timp ce metodologiile IRM, PRINCE 2 consideră că prima etapă trebuie să fie identificarea riscurilor.

- Există abordări comune ale procesului de management al riscurilor, la nivel de proiect și organizație (în cazul standardului IRM), dar majoritatea sunt concentrate asupra managementului riscului proiectelor.

- Unele demersuri ale PRAM, IRM reflectă managementul riscului ca element fundamental în managementul proiectelor, în timp ce PMBOK îl include în managementul general al proiectului.

- Metodologia PRINCE 2 se orientează pe factorii interni de apariție a riscurilor în cadrul proiectului, în timp ce ghidul PMBOK, AS/NZS 4360 se axează pe factorii micro- și macromediului.

Pe lângă multiplele avantaje oferite, fiecare abordare are propriile dezavantaje și limite. Ghidul PRAM vizează parcurgerea mai multor etape, descriindu-le foarte detaliat, dar care recomandă de aplicat doar la proiectele mari, care dispun de personal suficient pentru managementul riscurilor. În cazul abordărilor PRAM, unele dintre acțiunile etapelor de planificare și gestiune sunt specifice managementului de proiect, și nu doar managementului riscului.

Managementul riscurilor, descris în ghidul PMBOK și recomandat în metodologiile Institutului Băncii Mondiale [309, p. 2,3], se caracterizează printr-un caracter static deoarece începutul fiecărei etape este condiționat de outputurile aferente etapelor anterioare. Astfel, în anumite etape, sunt folosite metode și tehnici, iar alte etape vizează elemente de intrare la rezultatele altor metode și tehnici. Evidența riscurilor în registrul riscurilor și actualizarea periodică al acestuia este recomandat în standardele AS/NZS și 4360 PMBOK.

De asemenea savanții Simon C și Radu V. [297] precizează că, metodologia PRINCE 2 se axează pe factorii interni de risc ai proiectului fără a lua în considerare mediul proiectului. La fel

ca ghidul PRAM, etapele de estimare și evaluare, practic, se suprapun, iar etapa de evaluare în PRINCE 2 nu este orientată spre evaluarea propriu-zisă, ci spre planificarea răspunsului la risc.

Managementul riscurilor, propus de standardul IRM, prezintă avantajul de a corela monitorizarea cu riscurile reziduale, dar și de a introduce un proces continuu de audit desfășurat pe parcursul tuturor etapelor managementului riscului.

Rezultatele analizei documentelor studiate de autor și practica utilizării sistemelor fragmentate de managementul riscurilor au permis identificarea unor *neajunsuri* evidente:

- gestiunea se realizează la nivel operațional;
- nu există nici o posibilitate de a lua în considerare apariția noilor riscuri neplanificate;
- nu există posibilitatea diagnosticării și monitorizării zonelor reale de risc;
- nu există acțiuni coordonate în toate etapele și procesele de afaceri ale implementării proiectului în cazul unui risc neplanificat sau nou;
- nu există nici o posibilitate de realizare a auditului sistemului de management al riscurilor în cadrul proiectului.

Utilizarea unui sistem fragmentat de management al riscurilor de proiect duce la faptul că, potrivit companiilor de consultanță, 64% dintre proiecte din sectorul petrolului și gazelor au depășit bugetul și 73% din proiecte au întârzieri în punerea în funcțiune [49, p.49].

Deși toate ghidurile/standardele și metodologiile sus-analizate fac referire la planurile de acțiune și documentele de raportare și monitorizare, autorul opinează că niciuna din abordările menționate nu detaliază conținutul documentelor specifice managementului riscului și nici modul în care trebuie integrate în documentația utilizată pentru raportarea progresului proiectului. În acest sens, considerăm că este stringentă instituirea unui *mecanism de management al riscurilor* în cadrul unui proiect inclusiv de PPP și gestionarea riscurilor pe toată durata ciclului de viață al proiectului [50].

Incursiunea în literatura de specialitate realizată de autor [82, 91, 214] deasemenea a confirmat că managementul riscurilor cuprinde mai multe activități strâns legate între ele: planificarea riscurilor, evaluarea (identificarea și analizarea), gestionarea și monitorizarea. În această ordine de idei, trebuie remarcat faptul că nu există încă un sistem clar dezvoltat pentru formarea unei metodologii de management a riscurilor care să corespundă cerințelor actuale și proiectelor de infrastructură în cadrul PPP.

Astfel, în baza rezultatelor studiului standardelor de mai sus, precum și a interviurilor efectuate de către autor cu managerii proiectelor de PPP și experții autorităților publice locale și centrale s-a justificat necesitatea elaborării unui sistem de criterii pentru identificarea, analiza și evaluarea riscurilor proiectului de PPP, care este prezentat în Tabelul 2.2.

Tabelul 2.2 Criterii pentru identificarea, analiza și evaluarea riscurilor proiectului de PPP

Criterii	Specificații
Prezența în proiectul de PPP a unei decizii documentate a managerului proiectului privind organizarea procedurii de identificare, analiză și evaluare a riscurilor.	<p>Caracterizează gradul de formalizare a deciziilor managerului cu privire la desfășurarea procesului de identificare, analiză și evaluare a riscurilor.</p> <p>Decizia managerului poate fi luată periodic sub forma unui singur document (ordin, dispoziție etc.), înainte de procedura de identificare, analiză și evaluare a riscurilor (revizuirea componenței riscurilor cheie) sau printr-un set de documente, de exemplu, un document permanent (standard, procedură, regulament etc.), care aprobă procedura de identificare, analiză și evaluare a riscurilor (revizuirea compoziției riscurilor cheie) și documente care definesc termeni specifici, componența grupului de experți, eliberate înainte de procesul de identificare, analiza și evaluarea riscurilor (revizuirea componenței riscurilor cheie).</p> <p>Decizia managerului trebuie să definească în mod clar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • condițiile și procedura de identificare, analiză și evaluare a riscurilor; • componența grupului de experți (subgrupuri); • liderii grupului de experți (subgrupuri); • documentele care reflectă rezultatele procedurii efectuate.
Crearea grupului de experți în cadrul proiectului de PPP pentru identificarea, analiza și evaluarea riscurilor, clasificarea acestora.	<p>Caracterizează nivelul competenței grupului de experți.</p> <p>Cele mai optime grupe de angajați, din punctul de vedere al calității și completitudinii procedurilor efectuate, sunt următoarele: angajați din diverse domenii funcționale; angajați cu experiență de muncă, angajați cu suficiente cunoștințe în domeniile lor de activitate; manageri de întreprindere/ manageri de proiect.</p>
Competențe de lucru în echipă a persoanelor ce participă la managementul riscurilor (prin focus-grupuri, brainstorming).	<p>Permite determinarea nivelului de cunoștințe ale angajaților cu privire la metodele de lucru în echipă:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cunoașterea principiilor formării focus-grupurilor; • cunoașterea activității de brainstorming.
Realizarea activităților în echipă de către experți pentru identificarea și analiza riscurilor (prima etapă).	<p>Evaluează acțiunile reale desfășurate de grupul de experți în timpul primei etape a managementului riscurilor, ce caracterizează:</p> <ul style="list-style-type: none"> • acțiunile managerului echipei pentru a organiza discuția privind principalele aspecte ale proiectului, formularea întrebărilor, fixarea și vizualizarea răspunsurilor etc.; • munca în echipă a experților; • procedura de înregistrare și vizualizare a răspunsurilor; • elaborarea documentelor finale la sfârșitul etapei (Lista riscurilor, factorii ce condiționează apariția acestora etc).
Realizarea în cadrul proiectului a activităților individuale pentru evaluarea riscurilor (etapa doi).	<p>Evaluează acțiunile reale desfășurate de grupul de experți în timpul etapei a doua a managementului riscurilor, ce caracterizează: activitatea individuală a experților; acțiunile managerului echipei de experți pentru a organiza generalizarea rezultatelor evaluărilor specialiștilor, grupând tipurile de riscuri; documentele finale bazate pe rezultatele acestei etape (Catalogul principalelor riscuri ale proiectului, Matricea riscurilor).</p>
Realizarea în cadrul proiectului a activităților individuale și de echipă privind determinarea cauzelor de apariție a riscurilor (etapa trei).	<p>Acest indice este utilizat pentru a evalua acțiunile reale desfășurate de grupul de experți în timpul etapei a treia a managementului riscurilor, ce se caracterizează prin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • activitatea experților în echipă pentru a discuta principalele riscuri ale proiectului și a identifica cauzele apariției acestora, indicatorii de risc, consecințele riscului; • documente finale bazate pe rezultatele etapei (se formulează lista finală a riscurilor cheie ale proiectului și cauzele apariției riscurilor).

Sursa: elaborat în baza [58]

În cadrul proiectelor de PPP, autorul recomandă să se acorde o atenție specială analizei și minimizării riscurilor care pot împiedica implementarea cu succes a proiectelor și care apar, în principal, din motive non-juridice (de exemplu, situația economică, acțiunile participanților la proiect, riscurile pandemice etc.). Rezultatele criteriilor de identificare, analiză și evaluare a riscurilor proiectului de PPP ale grupului de experți stau la baza luării deciziilor cu privire la implementarea proiectului, la dezvoltarea modelului său organizațional și juridic și a unui pachet de documente juridice pentru proiect. Elementul comun al tuturor abordărilor este metodologia managementului riscurilor în cadrul implementării proiectelor de PPP, etapele căreia sunt reflectate în Figura 2.1.

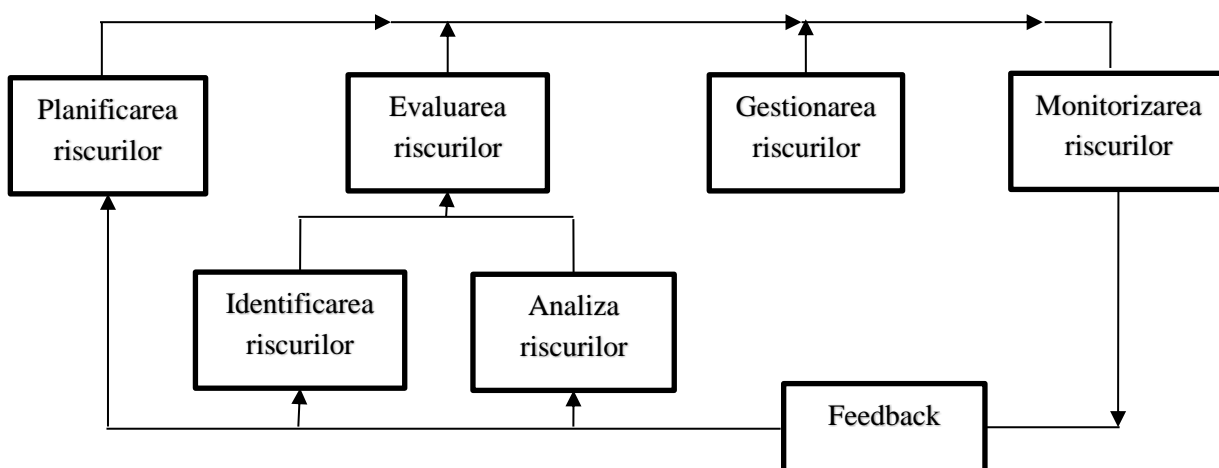


Fig. 2.1 Procesul managementului riscurilor de proiect

Sursa: [205]

Prima etapă, **planificarea riscurilor**, constă în elaborarea detaliată a unui program de acțiune pentru managementul riscurilor. Totodată, este un proces care are drept scop: elaborarea și documentarea unei strategii organizate, cuprinzătoare și interactive pentru managementul riscurilor; stabilirea metodelor care urmează să se utilizeze pentru implementarea strategiei de management al riscurilor din cadrul programului și planificarea utilizării resurselor.

Planificarea riscurilor, în opinia autorului tezei, este un proces iterativ, care include întregul demers al managementului riscurilor, ce cuprinde activități de evaluare (identificare și analizare), de gestionare și monitorizare a riscurilor, precum și de documentare a riscuri. Un produs concret important al procesului de planificare a riscurilor este **planul de management al riscurilor (PMR)**. Planul, în viziunea critică a autorului, trebuie să cuprindă: regulile de bază și ipotezele asociate cu desfășurarea managementului riscurilor în cadrul proiectului; categoriile de risc propuse; metodologiile adecvate de identificare și analiză a riscurilor; o abordare adecvată pentru implementarea managementului riscurilor și o documentare al activităților [43].

Identificarea riscurilor reprezintă elementul inițial în mitigarea riscurilor proiectelor de PPP, fără de care partajarea competență a riscurilor proiectului și utilizarea instrumentelor de

management al riscurilor nu este posibilă. Managerul (expertul, juristul), ca parte a identificării riscurilor, stabilește riscurile care pot influența proiectul de PPP și descrie conținutul acestora (inclusiv factorii care duc la apariția riscului).

Riscurile sunt direct legate de obiectivele stabilite în cadrul proiectului de PPP și de activitățile a căror implementare este necesară pentru atingerea acestor obiective. În acest sens, este recomandabil ca identificarea riscurilor să pornească de la definirea obiectivelor finale ale proiectului PPP.

Identificarea, în procesul de management al riscurilor, constă în determinarea potențialelor probleme de risc. Acest lucru se poate face prin chestionarea personalului de proiect, a personalului firmei beneficiare și a utilizatorilor. Întotdeauna va exista un oarecare grad de risc privind proiectul, aspectele tehnice, de testare, de logistică, de producție, de concepție etc. Riscurile proiectului sunt cele de natură economică, de relație contractuală, de cost și finanțare, de management, de mediu politic și de respectarea graficului. Riscurile asupra costurilor și graficului de execuție, adeseori, sunt considerate atât de importante, încât s-ar putea să fie tratate separat, drept categorii de riscuri de sine stătătoare.

Autorul consideră că toate sursele de informații, care permit recunoașterea unei posibile probleme, pot fi utilizată pentru identificarea riscurilor. Printre acestea se numără: analiza ipotezelor; costurile estimate ale variantei de bază; brainstormingul; listele de control; analiza costurilor; factorii-pivot ai deciziei; tehnicile de lucru cu diagrame (de exemplu, diagrame de influență); analiza valorii dobândite; opiniile experților; dosarele cu lecții învățate în trecut; analiza costurilor pe ciclul de viață; modelele; descompunerea planului/WBS; analiza graficului de execuție; documentația pentru ingineria sistemelor; evaluarea/planificarea/analiza performanței tehnice; analiza tehnologiei; proiectele de dezvoltare/introducere a tehnologiei; studiile/analizele la nivel de sector economic [34 p. 260].

Evaluarea riscurilor reprezintă etapa de definire a problemelor din procesul de management al riscurilor, în care se identifică și se analizează problemele proiectului din punctul de vedere al probabilității de apariție și al consecințelor, iar, uneori, și din alte puncte de vedere, de exemplu: frecvența de manifestare, durata până la impact, corelațiile cu alte riscuri. Rezultatele evaluării reprezintă informații esențiale pentru multe alte acțiuni ulterioare de management al riscurilor. Această parte a procesului de management al riscurilor se vedește, adeseori, dificilă, mai ales că nu există soluții rapide sau posibilități de extrapolare.

Autorul tezei este de acord cu savanții Carbonara N., Costantino N., Gunnigan L., Pellegrino R. [32, 163] privind faptul că evaluarea riscului este procesul care identifică amenințările și implică un nivel de risc. Evaluarea riscurilor este un proces continuu, care ajută managerii să anticipeze, să pregătească pentru a preveni întreruperile și întârzierile aferente

implementării activităților proiectelor de PPP, indiferent de sursă și orice aspect al proiectului. Procesul de evaluare a riscului prevede controalele interne pentru determinarea gradului de vulnerabilitate.

De asemenea, la evaluarea riscurilor se iau în considerare următoarele aspecte:

- un singur factor de risc poate avea multiple efecte (de exemplu, depășirea termenului de livrare a unui produs are ca efecte neîncadrarea în bugetul alocat: penalizări, nerealizarea standardelor de calitate prevăzute, nerespectarea duratei de execuție);
- oportunitățile și amenințările pot interacționa în moduri neanticipate (de exemplu, neîncadrarea în timpul alocat unei activități poate determina alegerea unei noi strategii care să conducă la reducerea duratei totale de realizare a acesteia);
- evaluarea riscului depinde de experiența și de toleranța la risc a managerului, în funcție de care un anumit eveniment poate fi perceput, ca având un impact redus, mediu sau ridicat asupra realizării activității.

Apariția riscurilor este condiționată de impactul *factorilor externi și interni* de care depind direct și indirect participanții la parteneriat. Autorul consideră că pentru a partaja corect riscurile, este necesar să se țină cont de specificul proiectului de infrastructură, și anume [232, p.201]:

- nivelul ridicat al costurilor de capital și ciclul de viață a proiectului de PPP;
- nivelul sporit de riscuri tehnice, sociale și de mediu în timpul construcției;
- dificultățile în obținerea rambursării costurilor de la utilizatori/beneficiari;
- perioada îndelungată de rambursare, chiar și în cazurile în care, inițial, proiectele sunt viabile financiar;
- tariful social optim, rareori, oferă nivelul maxim de venit pentru participanții la proiect.

Autorul este de părere că există o corelație pozitivă între riscul proiectului și complexitatea proiectului – ambele cresc sau scad împreună. Un proiect, în care se implementează o tehnologie nouă și emergentă, va avea un rating de complexitate ridicat și un risc la fel de ridicat. Echipa de management de proiect va alocă resurse managerilor tehnologici pentru a asigura realizarea obiectivelor proiectului. Cu cât este mai complexă tehnologia, cu atât mai multe resurse trebuie să posede managerul tehnic pentru a realiza obiectivele proiectului. De asemenea trebuie de ținut cont că fiecare dintre aceste resurse ar putea genera probleme neașteptate [57, p. 203].

Cercetând literatura de specialitate [115, 67, 68, 139], autorul subliniază că analiza riscurilor poate fi realizată prin metode *calitative și cantitative de analiză*.

Analiza calitativă a riscurilor proiectelor de PPP include metode de determinare a riscurilor prioritare, identificate pentru planificarea acțiunilor ulterioare. Această metodă evaluează prioritatea riscurilor identificate, utilizând probabilitatea apariției acestora, impactul lor asupra obiectivelor proiectului pe lângă alți factori, precum termenele și toleranța la risc ale proiectului [76, p.178].

Nivelul probabilității: Orice eveniment de risc, a cărui probabilitate de apariție este de 90% și mai mult, va fi inclus în compartimentul de evaluare a costurilor, dar nu în registrul riscurilor. Pentru a determina probabilitatea de apariție a riscurilor, se selectează una din următoarele opțiuni:

- peste 70% (mai puțin de 90%);
- 40-70%;
- 20-40%;
- 5-20%;
- 0-5%.

Impactul asupra costurilor: Pentru a determina impactul asupra costurilor, ca procent din estimarea costurilor proiectului de referință, poate fi selectată una dintre următoarele opțiuni:

- mai mult de 25%;
- 10-25%;
- 3-10%;
- 1-3%;
- mai puțin de 1%.

Pentru a determina *impactul asupra termenelor de implementare a proiectului, din punct de vedere al perioadei de timp*, pentru care realizarea proiectului va întârzia (sau accelera), dacă se va întâmpla o situație de risc, poate fi selectată una dintre următoarele opțiuni:

- peste 52 de săptămâni;
- 16-52 săptămâni;
- 4-16 săptămâni;
- 1-4 săptămâni;
- de la 0 la 1 săptămână.

Efectul scontat, de la apariția situațiilor de risc, asupra costului și a condițiilor de realizare a proiectului poate fi împărțit pe categorii (Tabelul 2.3, Tabelul 2.4).

Tabelul 2.3 Analiza calitativă a impactului riscului asupra costurilor de realizare a proiectelor de PPP

		Influența asupra costurilor					
		peste 25%	10-25%	3-10%	1-3%	mai puțin de 1%	
Scala		5	4	3	2	1	
Probabilitate	peste 70%	5	Foarte înaltă	Înaltă	Înaltă	Medie	Scăzută
	40-70%	4	Înaltă	Înaltă	Medie	Medie	Scăzută
	20-40%	3	Înaltă	Medie	Medie	Scăzută	Scăzută
	5-20%	2	Medie	Medie	Scăzută	Scăzută	Scăzută
	0-5%	1	Scăzută	Scăzută	Scăzută	Scăzută	Foarte scăzută

Sursa: elaborat de autor în baza [78, p. 67]

În această etapă a evaluării, impactul este clasificat ca fiind: foarte înalt, înalt, mediu, scăzut sau foarte scăzut.

Tabelul 2.4 Analiza calitativă a impactului riscului asupra termenelor de realizare a proiectelor de PPP

		Influența asupra costurilor					
			peste 52 săptămâni	16-52 săptămâni	4-16 săptămâni	1-4 săptămâni	0-1 săptămână
Scala			5	4	3	2	1
Probabilitate	peste 70%	5	Foarte înaltă	Înaltă	Înaltă	Medie	Scăzută
	40-70%	4	Înaltă	Înaltă	Medie	Medie	Scăzută
	20-40%	3	Înaltă	Medie	Medie	Scăzută	Scăzută
	5-20%	2	Medie	Medie	Scăzută	Scăzută	Scăzută
	0-5%	1	Scăzută	Scăzută	Scăzută	Scăzută	Foarte scăzută

Sursa: elaborat de autor în baza [78, p. 67]

Analiza riscului prin utilizarea metodelor calitative a permis evidențierea de către autor a unor calificative atribuite riscului, precum: *înalt, mediu, scăzut*, care necesită o concretizare a esenței acestora, dar și a acțiunilor care trebuie să fie întreprinse de către manageri.

Riscul înalt (ridicat) se caracterizează printr-un impact substanțial asupra costului, performanței sau a calendarului lucrărilor. În acest caz se impun măsuri de acțiune semnificativă pentru atenuarea problemei. Acțiunea prezintă o importanță prioritară pentru manageri.

Riscul mediu are un impact moderat asupra costului, performanței sau a orarului desfășurării activităților. Este posibilă necesitatea unor măsuri speciale pentru atenuarea problemei. Managerii sunt atenționați să monitorizeze astfel de situații.

Riscul scăzut (mic) are un impact minim asupra costului, performanței sau a orarului de activități. Monitorizarea, în limite obișnuite, este suficientă din partea managerilor.

Totodată, în cadrul managementului proiectelor, riscurile mai pot fi clasificate în riscuri de importanță *înaltă*, care au o misiune critică, riscuri de importanță *medie-înaltă*, riscuri de importanță *medie-mică* și riscuri de importanță *mică*. Vizualizarea nivelului de risc pe tipuri este posibilă în Figura 2.2.

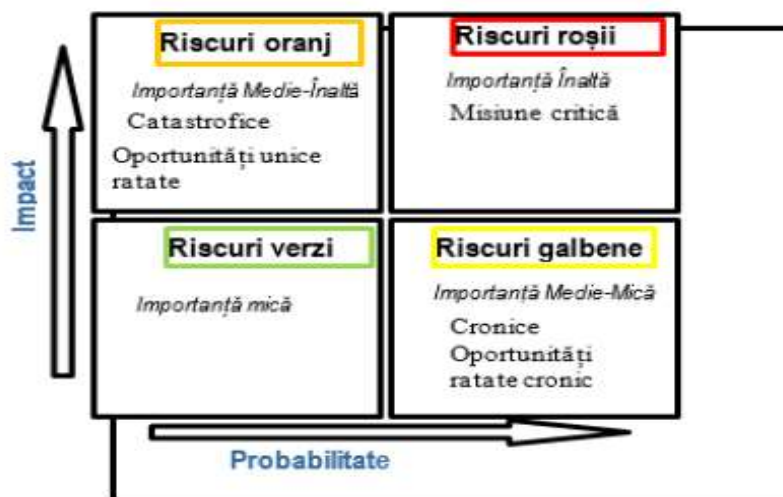


Fig. 2.2 Matricea riscurilor de proiect

Sursa: [287]

Ordonarea după prioritate a riscurilor proiectului este efectuată după ce este aplicată o abordare structurată de atribuire a calificativelor de risc. În acest caz, deseori, sunt necesare contribuții din partea managerilor și a experților tehnici pentru separarea riscurilor analizate, astfel, încât să se încadreze într-un nivel de apreciere (de exemplu, să se facă ordonarea după prioritate a mai multor riscuri înalte). Un risc, pe care unii manageri l-ar considera simplu de gestionat, este, uneori, văzut ca complicat de gestionat din perspectiva unor manageri cu mai puțină experiență sau mai puține cunoștințe.

Scala de probabilitate a riscului deține valori cuprinse între 0 (probabilitatea evenimentului imposibil) și 5 (probabilitatea evenimentului sigur). O scală care se utilizează la nivel general este alcătuită din valorile 1, 2, 3, 4 și 5, în care 1 este probabilitatea pentru un risc foarte mic probabil să apară, iar 5 este probabilitatea pentru un risc, care este foarte probabil să apară. Scala de probabilitate poate avea și valori ordinale, respectiv: **foarte puțin probabil, puțin probabil, mediu, probabil și foarte probabil.**

Scala de impact al riscului reflectă severitatea impactului riscului asupra obiectivelor proiectului. Scala de impact poate fi *ordinală* (cu valorile de impact: **foarte scăzut, scăzut, moderat, ridicat, foarte ridicat**) sau poate fi *cardinală* (cu valorile corespunzătoare: 1, 2, 3, 4 și 5). Scopul ambelor abordări constă în atribuirea unei valori de impact de risc pentru obiectivele proiectului, dacă riscul respectiv apare. Matricea riscurilor în proiecte conține analiza tipurilor de risc în implementarea proiectelor de asistență tehnică. Potrivit informației incluse în figura 2.3, putem observa că riscul minim este atribuit doar managementului lichidităților.

Riscului mediu-mic îi sunt atribuite:

- riscul strategic: planificarea strategică, concurența.
- riscul de mediu: securitatea și siguranța, ceea ce ține de corupție, este la limită cu riscul înalt.

- riscul organizațional: planificarea succesiunii.

Riscului mediu-înalt îi sunt caracteristice:

- riscul organizațional: cultura și etica.
- riscul financiar: alocările de buget.

Riscul înalt are cele mai multe tipuri de riscuri:

- riscul strategic: reputația/imaginea, relațiile cu decidenții.
- riscul de mediu: politic, corupția, social și cultural.
- riscul organizațional: guvernarea și nivelul de responsabilitate.
- riscul financiar: finanțarea și contabilitatea.

Scorul riscului se determină cu relația:

$$\text{Scorul riscului} = \text{Probabilitatea} \times \text{Impactul} \quad (2.1)$$



Fig. 2.3 Matricea riscurilor de proiect pe tipuri

Sursa: [287]

Așadar, termenii „risc înalt”, „risc mediu” și „risc scăzut” rămân relativi. Unii manageri, cu reacție de antipatie la risc, ar putea să aleagă evitarea cu orice preț, în limite rezonabile, a riscurilor identificate, iar alții, care preferă acțiuni îndrăznețe, realmente, vor alege o abordare mai riscantă. Calificativele de risc ridicat, mediu și scăzut pot să se modifice odată cu evenimentele și activitățile din cadrul proiectului, cât și cu schimbarea din funcție a managerilor. Managerii de proiect utilizează un sistem de calificative pentru identificarea riscurilor care necesită un management prioritar (de exemplu, pentru toate riscurile de grad mediu sau ridicat se impun planuri specifice de gestionare). De asemenea, calificativele de risc ajută la identificarea domeniilor de atenție, care impun o raportare periodică în interiorul și în exteriorul proiectului. În consecință, este important ca acești termeni să fie descriși și caracterizați cât mai corect și mai exact posibil.

În Tabelul 2.5 este prezentat un exemplu de model pentru evaluarea riscurilor în cadrul unui proiect de PPP.

Tabelul 2.5 Model de evaluare a riscurilor de proiect

Nr. crt.	Identificarea riscurilor	Evaluarea riscurilor					
		Distribuirea	Probabilitatea	Impactul fiscal	Gradul de risc	Strategia de mitigare	Acțiunile prioritare
1	Riscurile aferente guvernului	Public	Medie	Scăzut	Scăzut	NU	Prioritate medie
2	Riscurile de construcție	Partajate	Medie	Mediu	Mediu	NU	Prioritate înaltă
3	Riscul aferent cererii	Privat	Înaltă	Înalt	Critic	NU	Prioritate critică
4	Riscul operațional și de performanță	Partajate	Scăzută	Scăzut	Irelevant	NU	Nu se cer acțiuni
5	Riscurile financiare	Privat	Medie	Scăzut	Scăzut	DA	Prioritate scăzută
6	Riscurile de forță majoră	Partajate	Scăzută	Înalt	Mediu	NU	Prioritate înaltă
7	Modificarea legislației	Public	Scăzută	Mediu	Scăzut	DA	Prioritate scăzută
8	Reechilibrarea echilibrului financiar	Privat	Scăzută	Înalt	Înalt	NU	Prioritate înaltă
9	Renegocieri	Partajate	Medie	Înalt	Înalt	DA	Prioritate medie
10	Rezilierea contractului	Partajate	Scăzută	Mediu	Scăzut	NU	Prioritate medie

Sursa: elaborat de autor în baza datelor relatate anterior

Analiza cantitativă a riscurilor se efectuează în funcție de riscurile determinate ca fiind prioritare în analiza calitativă, deoarece pot influența potențial și semnificativ proiectul. Autorul accentuează că analiza cantitativă a riscurilor este realizată pentru a calcula riscurile din punctul de vedere al costurilor și influența a timpului [62, p.99]. Analiza cantitativă a riscului permite evaluarea raportului „preț-calitate” atât la etapa achizițiilor preliminare, cât și după primirea propunerilor de la ofertanți. Aceasta poate fi utilă și la elaborarea clauzelor-cheie ale contractului.

În opinia autorului tezei, analizele calitative și cantitative pot fi utile la elaborarea clauzelor-cheie ale contractului de PPP.

Managementul riscului unui proiect poate fi realizat, conform metodologiilor PNUD [287], prin elaborarea matricei riscului proiectului (denumită și matricea probabilitate-impact), care constituie o matrice elaborată prin asociere a scalelor de probabilitate și de impact.

Partajarea riscurilor trebuie efectuată în mai multe etape: în prima etapă, riscurile trebuie identificate și evaluate, de asemenea, trebuie determinat impactul acestora asupra implementării proiectului, apoi participanții la parteneriat trebuie să analizeze principalele modalități de minimizare a acestora, după care riscurile pot fi divizate între participanții la parteneriat, pe baza alegerii unei

anumite forme de PPP. În acest sens, și în baza celor analizate, autorul consideră că este necesară clasificarea distribuției riscurilor între participanți pentru a fi optimizate în continuare.

Monitorizarea riscurilor reprezintă o evaluare cu privire la funcționarea și disponibilitatea componentelor procesului de management al riscurilor pentru o perioadă anumită de timp, care vizează identificarea de noi riscuri, determinarea modificărilor nivelurilor de risc, evaluarea eficacității planificării măsurilor de gestionare a riscurilor, monitorizarea nivelului riscurilor în limite acceptabile. Această componentă conține următoarele elemente: *monitorizare continuă, verificări suplimentare, informare a managerilor despre deficiențele depistate și neconformitățile existente.*

De regulă, principalii participanți la proiectele de infrastructură în cadrul PPP sunt reprezentanții autorităților publice centrale și locale, care, în etapa de inițiere a proiectului, determină și evaluează riscurile potențiale, care pot apărea în toate etapele proiectului, și impactul acestora asupra veniturilor preconizate. În opinia savanților Becker F. și Patterson V. [18, p.140], partajarea riscurilor între partenerii publici și privați trebuie să se bazeze pe următoarele *principii*:

Principiul de referință presupune că, înainte de semnarea contractului, riscurile trebuie să fie clar stabilite de fiecare partener;

Principiul de interes constă în interesul ambilor parteneri față de rezultatele activităților comune: partenerul public este interesat de soluționarea problemelor importante din punct de vedere social, satisfacerea nevoilor sociale, iar partenerul privat este interesat de obținerea profiturilor rezonabile;

Principiul controlului – fiecare risc, pentru a putea fi minimizat, trebuie controlat de partea care îl va suporta;

Principiul orientării spre viitor – dacă acordul este încheiat pe termen lung, atunci este necesar să se convină între parteneri cu privire la posibila redistribuire a riscurilor, în funcție de condițiile schimbătoare ale mediului;

Principiul asigurării obligatorii – partenerul privat încheie, în mod obligatoriu, contracte de asigurare a echipamentelor, materialelor și a altor resurse, inclusiv a forței de muncă. În ciuda faptului că asigurarea conduce la o creștere a costurilor de construcție și la creșterea costului obiectului, principiul asigurării obligatorii reduce riscurile ambilor parteneri.

Respectarea principiilor sus-menționate va contribui la îmbunătățirea eficienței planificării investițiilor și a proiectelor obiectelor de infrastructură în condiții de incertitudine și risc, precum și la creșterea responsabilității participanților parteneriatului public-privat.

În urma studiului, concluzionăm că, de regulă, proiectele de parteneriat public-privat sunt foarte complexe, se implementează în diferite ramuri și prezintă o serie de riscuri care necesită utilizarea instrumentelor financiare separate, dar care lipsesc în actuala legislație din Republica Moldova. Elaborarea metodelor de finanțare a proiectelor de PPP reprezintă un proces complex de

management, necesar de realizat la etapa de pregătire și realizare a acestora, deoarece există numeroase riscuri financiare și nefinanciare care pot duce la o creștere semnificativă a prețului sau chiar la insolvența proiectelor.

2.2. Configurarea managementului proiectelor de infrastructură în baza parteneriatului public privat

Analiza configurării managementului proiectelor de PPP, în condițiile instabilității financiare și economice, în opinia autorului tezei, evidențiază problematica atragerii sectorului privat la participarea în gestiune și finanțare a proiectelor de infrastructură strategice semnificative din punct de vedere social (dezvoltarea infrastructurii, industriei, procesul de cercetare și dezvoltare, prestarea serviciilor de interes public etc).

Cercetările efectuate de organizațiile internaționale (de la Banca Mondială, Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare), au arătat că utilizarea instrumentelor moderne ale managementul proiectelor permite economisirea a aproximativ 10-15% din fonduri și 20-30% din timp la implementarea proiectelor, iar utilizarea managementului PPP și managementului riscurilor asigură cel mai bun echilibru ai indicatorilor de calitate-preț (value-for-money), precum și prestarea în timp util a serviciilor publice. Satisfacția consumatorilor acestor servicii este mult mai mare decât în sistemul de achiziții publice. Mai mult decât atât, programele de PPP servesc adesea catalizator pentru reformele generale ale sectorului public [228, 275, 309].

Din observațiile autorului, în practică, managementul proiectelor se dezvoltă și se răspândește rapid în întreaga lume și este acum privit la nivel global ca o competență recunoscută și strategică, o carieră și un subiect pentru formare și educație. Încercând să identifice soluții pentru a îmbunătăți procesul de management a proiectelor PPP de infrastructură în economia națională, autorul a analizat principalele funcții și procese prin modelul denumit „piramida de succes” (Figura 2.4), care relevă soluții organizaționale, software și tehnice pentru implementarea eficientă a proiectului de infrastructură. După cum se observă din figura de mai jos, managementul proiectelor de infrastructură în cadrul PPP este un tip de management care utilizează abordări, metodologii și procese standard ca celelalte tipuri de management de proiect.

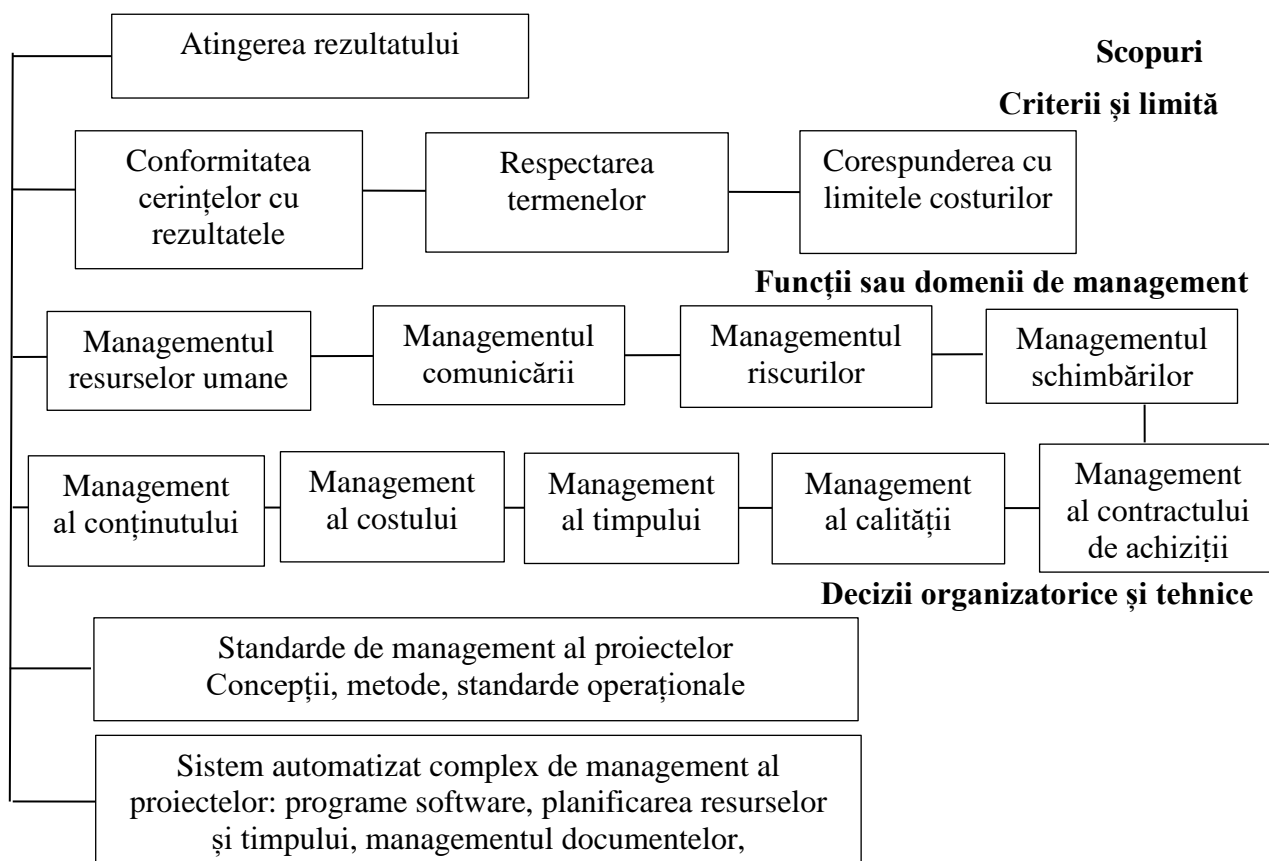


Fig. 2.4 Configurarea managementului proiectelor de infrastructură în cadrul PPP prin scopuri, criterii și limite, domenii de management, soluții organizaționale și tehnice

Sursa: Elaborată de autor în baza [309]

Având în vedere configurarea managementului proiectelor, autorul a observat că abordările metodologice pentru managementul proiectelor de infrastructură, din literatura de specialitate, definesc și structurează individual procesul de gestiune, în complex cu implementarea standardului național - PMBOK, care este utilizat pe scară largă la nivel internațional și național și reflectă cerințe privind competența specialiștilor în managementul proiectelor și o serie de evoluții metodologice ale companiilor de consultanță. Putem confirma că acesta reprezintă unul dintre cele mai cuprinzătoare documente model pentru managerii de proiect pe care îl vom analiza mai detaliat [191].

Cercetările autorului, au arătat că în diferite țări există recomandări metodice în care sunt prevăzute studiile, competențele, instrumentele și metodele utilizate în gestiunea proiectelor de infrastructură. De exemplu, în Japonia, metodologia managementului proiectelor și programelor (P2M) este baza strategiei de stat pentru dezvoltarea social-economică a țării. Potrivit Asociației de Management de Proiecte din Japonia, toate proiectele de investiții și construcții sunt implementate cu ajutorul tehnologiei de management de proiect. În Anglia, se folosește standardul de management de proiect PRINCE2, care a fost elaborat în 1989 și aprobat ca standard de management de proiect în sfera socială. De fapt, managementul proiectelor în economia contemporană este determinat de următoarele activități principale: crearea proiectelor

interconectate, selectarea și reglementarea calității proiectului, planificarea implementării proiectului, managementul implementării proiectului (monitorizare, control). Structurarea proiectului, esența căreia este divizarea proiectului în subsisteme și componente ierarhice, este necesară pentru managementul proiectului. managementul proiectului poate fi împărțit în mai multe funcții și subsisteme [165].

Trebuie de menționat că unul dintre cele mai cuprinzătoare standarde este PMBOK. Reieșind din aceasta, și datorită faptului implementării pe scară largă a modelelor de documente abordate în PMBOK de către managerii de proiect, autorul a considerat necesară și oportună examinarea acestuia în prezenta lucrare, pentru determinarea ulterioară a celor mai viabile abordări de urmat în implementarea proiectelor de infrastructură în cadrul PPP.

Structura standardului PMBOK cuprinde cinci categorii de procese, nouă funcții și 47 de procese de management al proiectelor. Cele 5 categorii de procese se referă la următoarele componente [309]:

- Inițierea proiectului
- Planificarea activităților proiectului
- Realizarea proiectului
- Monitorizare și controlul proceselor
- Finalizarea proiectului

Inițierea proiectului implică acțiuni, activități și abilități necesare pentru a stabili în mod eficient începutul unui proiect. Pregătirea studiului de fezabilitate, obținerea licențelor, autorizațiilor și elaborarea dispozițiilor privind lucrările inițiale servesc bază pentru activitățile ulterioare a proiectului stabilește și succesul realizării tuturor fazelor proiectului. Stabilirea unor etape clare de finalizare a lucrărilor, crearea echipelor de lucru și stabilirea bugetului înainte de începerea lucrărilor sunt esențiale pentru un început puternic al oricărui proiect de infrastructură.

Potrivit Project Management Institute (PMI), procesul inițierii ajută la stabilirea viziunii asupra a ceea ce urmează a fi realizat. Aceasta este etapa în care proiectul este autorizat oficial de către investitor, partenerul public, este definit scopul inițial și sunt identificați stakeholderii. Identificarea stakeholderilor este crucială, deoarece identificarea corectă (gestiunea ulterioară și controlul) a părților interesate pot duce la succesul sau eșecul proiectului [191, p. 12].

Autorul atestă că această etapă este realizată pentru ca proiectele să fie aliniate la obiectivele strategice ale companiei de proiect. În cazul în care acest lucru nu este realizat, proiectele pot fi inițiate și efectuate în mod întâmplător, fără un scop sau un obiectiv real. De asemenea, trebuie remarcat faptul că managementul alege și autorizează managerul de proiect la începutul acestei faze.

Planificarea activităților proiectului implică activități necesare pentru definirea domeniului de realizare a proiectului, scopului acestuia, elaborarea planurilor strategice pentru maximizarea fluxului de lucru și întocmirea listelor de priorități și planificarea nevoilor echipei de lucru. Astfel, activitățile care trebuie efectuate în categoria de planificare:

- stabilirea proporțiilor proiectului. Deși poate părea că s-ar fi realizat în grupul de inițiere, scopul (împreună cu riscurile, etapele, sumarul și bugetul) e realizat la un nivel mai ridicat.
- elaborarea unui proces de planificare detaliat (denumit elaborare progresivă), datorită căruia documentele de proiect sunt dezvoltate la un nivel mult mai detaliat.
- în Ghidul PMBOK, PMI definește douăzeci și patru de procese discrete care sunt implicate în planificare.

În opinia autorului, acest grup de procese este destinat clarificării mai restrânse a tuturor obiectivelor și așteptărilor proiectului și determină infrastructura necesară proiectului pentru atingerea acestor obiective în conformitate cu calendarul și constrângerile bugetare.

Realizarea proiectului implică gestionarea eficientă a echipelor de lucru, dirijarea așteptărilor cronologice și atingerea obiectivelor de referință. Managerii de proiect care utilizează aceste competențe vor demonstra un nivel înalt de organizare și abilități de comunicare, abordând în același timp, preocupările echipei sau alte situații complexe legate de realizarea activităților la timpul prestabilit și în limitele bugetului. Activități efectuate în această categorie de procese:

- Managerul de proiect trebuie să organizeze echipa de proiect și să o dezvolte prin metode precum team building, traininguri, mese-rotunde.
- Managementul proiectelor nu doar gestionează comunicațiile, ci și angajamentul stakeholderilor, asigurând calitatea proiectelor și a produselor, lucrărilor.
- Se realizează activități de achiziții.

Faza de realizare, presupune alocarea celei mai mari părți a bugetului cu concretizarea rezultatelor proiectului. La această etapă, pot apărea schimbări propuse de stakeholderi. În timp ce echipa de proiect poate implementa modificările aprobate, numai comisia de control al schimbărilor poate aproba sau respinge aceste modificări.

Monitorizarea și controlul proceselor. Potrivit ghidului PMBOK, monitorizarea și controlul sunt "procesele necesare pentru urmărirea, revizuirea și reglementarea progresului și performanței proiectului". Procesarea dispozițiilor de efectuare a schimbărilor, soluționarea modificărilor bugetului și atenuarea circumstanțelor neprevăzute care pot afecta posibilitățile echipei de lucru de a respecta așteptările inițiale a proiectului fac parte din competențele fundamentale a Grupului de monitorizare a proceselor. De asemenea, managerii cu experiență, permanent monitorizează activ procesele, previzionează și iau decizii rapide pentru a face față

provocărilor proiectului [191, p.67]. Activitățile care trebuie efectuate în cadrul categoriei de monitorizare și control se referă la:

- Identificarea zonelor în care sunt necesare modificări ale planului;
- Inițierea modificărilor corespunzătoare;
- Compararea planurilor inițiale cu variantele reală, măsurarea și întreprinderea măsurilor corective.

În timp ce celelalte categorii de procese sunt consecutive, autorul consideră că monitorizarea și controlul trebuie realizat constant pe tot parcursul proiectului.

Finalizarea proiectului reprezintă cea mai mare provocare a acestui grup de procese, ceea ce înseamnă realizarea acestora la timp și în limitele bugetului alocat. În mod obișnuit, activitățile care trebuie efectuate în cadrul grupului de monitorizare și finalizare includ:

- Finalizarea oficială a proiectului cu acordul și acceptarea beneficiarilor finali.
- Managerul de proiect ar trebui să încheie în mod oficial proiectul prin arhivarea înregistrărilor, organizarea unei ședințe în care să reflecte lecțiile învățate sau experiența acumulată, efectuarea plăților finale, încheierea contractelor și celebrarea și eliberarea echipei.
- Lecțiile învățate împreună cu alte informații istorice ar trebui să fie arhivate la nivel central pentru a fi folosite ca input pentru proiectele viitoare pentru a preveni reinventarea roții.

Deopotrivă, cercetările autorului au arătat că standardizarea proceselor rămâne în centrul tuturor modelelor de proiecte. Pentru managementul proiectelor, ghidul PMBOK oferă o direcție de activitate și transformă procese izolate într-un efort complet, standardizat și colaborativ.

Așadar, proiectele PPP se bazează în mare parte pe abordările expuse mai sus, dar întrucât sunt mai complexe și au un grad ridicat de incertitudine, implementarea directă a metodologiei expuse de către proiectele de infrastructură în cadrul PPP este inacceptabilă. Pentru astfel de proiecte, a fost propusă o abordare care combină caracteristicile standardului PMBOK și caracteristicile abordărilor PRINCE2. Autorul este de acord cu abordarea „Integrated Alliancing” aplicată la nivel de business planuri, care se află la baza metodei speciale de contractare „Governance Contracting” propusă de David Dombkins [88, p. 52] - expert în managementul proiectelor complexe. Acesta a analizat evoluția contractelor în perioada 1989 - 2001 și a clasificat contractele în: contracte tradiționale și contracte relaționale. Complexitatea crescândă a relațiilor părților în proiectele mari a dus la apariția la mijlocul anilor 1990 a unui nou tip de contract - contract de tip parteneriat. De asemenea, el accentuează că Governance Contracting a fost creat pentru a gestiona contracte pe scară largă, cu relații complexe și de lungă durată între parteneri. Această abordare schimbă accentul de la managementul de proiect la managementul de afaceri care implică cinci etape [88, p.55]:

1) Exprimarea interesului inițial al părților. Autoritatea contractantă informează potențialii executori ai proiectului despre intențiile sale și verifică competența, experiența și cultura organizațională al potențienților.

2) Cerere de ofertă. Executorii potențiali elaborează o propunere, care, în conformitate cu Guvernarea Contractării, se numește plan de afaceri și reprezintă o propunere tehnică și comercială detaliată. În această etapă, este important pentru autoritatea contractantă să evalueze modul în care un potențial executor își poate aplica abilitățile și capacitățile într-un anumit proiect.

3) Discutarea planului de afaceri. Cel mai adesea, discuția are loc sub forma unor mese rotunde comune cu fiecare dintre potențialii executori.

4) Alegerea finală a executorului. După discutarea planurilor de afaceri, potențialii parteneri vor putea să își adapteze propunerile, astfel, în etapa finală de selecție, autoritatea contractantă selectează planul de afaceri care corespunde cel mai bine cerințelor sale.

5) Negocieri finale. În această etapă, compania selectată și autoritatea contractantă pot efectua corectări comune ale planului de afaceri. Atingerea unui acord cu privire la domeniile de responsabilitate ale ambilor parteneri oferă o bază solidă pentru crearea unor organisme ale managementului proiectului și a echipei de proiect.

Este important de menționat că prestarea de serviciilor publice sau construcția infrastructurii publice folosind mecanisme de PPP vor fi întotdeauna evaluate politic. Aprobarea politică a proiectelor de PPP este una dintre garanțiile lor pentru implementarea acestora cu succes în practică.

Adesea, politicienii care se opun implementării PPP susțin că: „companiile private vor sacrifica inevitabil calitatea și siguranța furnizării serviciilor publice și gestionarea proiectelor de PPP în favoarea profitului” [21, p. 362]. Dar, în același timp, în opinia autorului, PPP fiind strict controlat de sectorul public, standardele de calitate și de securitate vor fi întotdeauna clar definite într-un contract de PPP. Aceasta oferă partenerului public o supraveghere mai extinsă a anumitor standarde și indicatori decât, de exemplu, într-o companie privatizată.

În opinia autorului, oportunitatea configurării funcțiilor de management al proiectelor de infrastructură s-a impus prin contextul activităților de bază, pe care personalul de conducere trebuie să le realizeze la toate nivelele și în toate domeniile de funcționare a proiectului. În ceea ce privește principalele funcții ale managementului proiectului de infrastructură, autorul le-a reflectat în Figura 2.5.



Fig. 2.5 Prezentare generală a funcțiilor managementului proiectului de infrastructură
Sursa: Elaborată în baza [88, p.349]

Managementul integrării proiectului. Integrarea proiectului este foarte importantă pentru atingerea scopurilor și obiectivelor, prin urmare, necesită abilități speciale de organizare și management de proiect pentru a integra mai multe funcții ale proiectului. În cadrul acestui domeniu se asigură integrarea funcțiilor și activităților desfășurate în proiect cu scopurile și obiectivele acestuia.

Dezvoltarea caietului de sarcini a proiectului este unul din cele două procese efectuate în faza de inițiere, astfel elaborarea caietului de sarcini inițiază proiectul și autorizează managerul de proiect.

Elaborarea planului de management al proiectului - document principal de îndrumare pentru managerul de proiect și reprezintă finalitatea fazei de planificare și este utilizat pentru a asigura un rezultat reușit al proiectului. Planul de management al proiectului este distribuit și aprobat de stakeholderi, în special de investitorul proiectului, iar modificările sunt urmărite prin jurnalul de schimbări.

Direcționarea și gestionarea execuției activităților proiectului - cuprinde producerea rezultatelor proiectului.

Monitorizarea și controlul proiectului conține activități necesare de efectuat pentru verificarea parcursului proiectului, analizei valorii așteptate și a rapoartelor privind starea proiectului, precum și identificarea eventualelor modificări care au loc pe parcursul realizării proiectului.

Controlul integrat al schimbării. Dacă proiectul necesită modificarea formularelor de solicitare, aprobărilor investitorului proiectului și a alte proceduri de administrare sau, dacă există un jurnal de schimbare, acest proces gestionează modificările care au loc în activitatea proiectului.

Finalizarea proiectului sau activității. Acest proces conține sarcinile necesare de efectuat pentru finalizarea proiectului sau finalizarea fazelor de execuție proiectului.

Managementul scopului proiectului presupune definirea scopului proiectului, sarcinile, obiectivele și donatorii proiectului, adică activitățile care sunt incluse în proiect. Întrucât modificările aduse domeniului proiectelor reprezintă una dintre principalele cauze ale schimbărilor de proiect, este foarte important ca granițele proiectului să fie bine definite de la bun început și monitorizate riguros. Este foarte ușor de introdus lucrări neautorizate în proiect atunci când proiectul pare să fie suficient de mare pentru a-l absorbi, dar majoritatea proiectelor sunt estimate la cost minim.

Planificarea managementului domeniului de aplicare. Planul de management al domeniului este parte integrantă a planului de management al proiectului și poate fi o secțiune în cadrul acestuia, mai degrabă decât un document autonom.

Determinarea cerințelor proiectului. În acest stadiu se determină cerințele detaliate ale produsului sau serviciului final.

Definirea scopului. Se elaborează o declarație privind proiectul care poate fi formulată ca o singură propoziție sau mai multe obiective. Declarația scopului ar trebui să fie suficient de cuprinzătoare încât să reducă unele dintre riscurile majore pentru proiect.

Elaborarea structurii de divizare a sarcinilor. O structură de divizare a lucrărilor (WBS) poate fi efectuată printr-un grafic sau tabel unde vor fi clasificate lucrările proiectului.

Validarea scopului sau domeniului de aplicare. În timpul proiectului, rezultatele sunt "validate", ceea ce înseamnă că acestea sunt aprobate de beneficiar. Validare se efectuează în procesul de monitorizare și control și se referă la acceptarea formală a rezultatelor după ce au fost depuse.

Controlul scopului. Scopul se examinează periodic pe parcursul efectuării lucrărilor de proiect care au fost finalizate și a statutului actual al proiectului.

Gestiunea costului proiectului presupune determinarea volumului investițiilor necesare pentru finalizarea activităților și sarcinilor unui proiect, sursele investiționale, modalitățile de efectuare a tranzacțiilor, plăților etc.

Managementul timpului proiectului, se referă la planificarea, programarea și controlul etapelor pentru a atinge obiectivele stabilite ale proiectului. Realizarea acestei funcții ocupă mult timp și necesită cunoștințe și competențe specifice. În timpul planificării activităților, managerul de proiect divizează proiectul în sarcini și creează atât un grafic (în care se reflectă datele de început și de sfârșit pentru fiecare activitate), cât și un buget pentru fiecare sarcină. În timpul proiectului, managementul valorii obținute determină starea proiectului la intervale regulate. Deoarece majoritatea modificărilor proiectului implică o modificare a graficului, acesta trebuie să fie reintegrat în mod continuu, iar planul de management al proiectului actualizat și aprobat de investitorul proiectului.

Planificarea graficului activităților. Planul de gestionare a graficului activităților conține informații despre modul în care se va crea graficul, cine va fi responsabil pentru acesta, cât de agresiv va fi și în ce circumstanțe va fi schimbat.

Elaborarea sarcinilor proiectului conține o listă de sarcini pentru întregul proiect.

Determinarea consecutivității activităților. Sarcinile sunt "secvențiale", prezentate într-o anumită ordine, cu stabilirea relațiilor între ele. Aceste relații capătă forma Finish-to-Start (FS), Finish-to-Finish (FF), Start-to-Start (SS) and Start-to-Finish (SF). Pentru proiectele mici cu orare simple acest lucru nu este necesar.

Durata activităților. Folosind lista de resurselor antrenate în efectuarea fiecărei activități, se determină o anumită perioadă de timp pentru efectuarea fiecărei activități.

Dezvoltarea graficului activităților. În primul rând, se elaborează diagrama rețelei care determină printr-o curbă drumul critic și flotant pentru fiecare operațiune (activitate). În al doilea rând, se creează o figură grafică, cu datele de inițiere pentru fiecare activitate planificată. În cele din urmă, se reprezintă grafic utilizarea resurselor și sarcinile sunt deplasate de-a lungul curbei lor pentru a aplatiza utilizarea resurselor. Aceasta se numește nivelare a resurselor.

Planul de control. Analiza valorii obținute se efectuează pe intervale regulate ale stadiului de proiect pentru a determina dacă termenele de realizare a sarcinilor proiectului corespund sau nu celor planificate.

Managementul costului proiectului. Bugetul proiectului este de obicei una dintre cele mai sensibile părți ale unui proiect. Bugetul trebuie stabilit prin tehnici riguroase de estimare și monitorizat pentru a se asigura că nu există schimbări inutile.

Planificarea managementului costului stabilește metodologiile cu care va fi stabilit bugetul proiectului, criteriile de modificare și procedurile de control.

Estimarea costurilor se efectuează luând în considerare resursele, forța de muncă, materialele, echipamentele și orice alt element de cost necesar pentru îndeplinirea activității.

Bugetele activităților sunt incluse într-un buget general al proiectului.

Controlul costurilor. Analiza valorii obținute se realizează pe intervale regulate a proiectului pentru a determina situația proiectului la efectuarea controlului.

Managementul timpului și al costurilor reprezintă două domenii cheie în managementul proiectelor, care, în opinia autorului, pot fi factori de succes într-un proiect.

Managementul calității proiectului. Calitatea este una dintre cele trei constrângeri ale proiectului, împreună cu timpul și costul. Ca atare, atunci când se dorește o calitate mai bună a lucrărilor trebuie de planificat mai mult timp sau costuri mai mari. Datorită acestei naturi integrale a calității rezultatelor proiectului, nivelul calității se stabilește în timpul planificării proiectului și specificat în planul de management al proiectului. Atunci când apar probleme în ceea ce privește specificațiile produselor, există un plan de abordare al acestora. Totodată, este important să se stabilească standarde de calitate pentru proiect și apoi trebuie luate măsurile necesare pentru a se asigura că scopul și obiectivele proiectului sunt atinse în corespundere cu standardele de calitate aferente.

Planificarea managementului calității. Planul de management al calității poate fi o secțiune a planului de management al proiectului sau un document autonom și conține specificațiile de calitate pentru produsul, serviciile sau lucrările proiectului.

Gestiunea calității. Procesele care asigură calitatea produselor, materiilor prime, lucrărilor, trebuie să fie inspectate în mod regulat pentru a se asigura că se lucrează conform standardelor adoptate.

Controlul calității se efectuează pentru depistarea neconformităților.

Managementul resurselor umane, se referă la administrarea și organizarea personalului implicat într-un proiect. În opinia autorului, echipa de proiect este de obicei unul dintre cei mai importanți factori care determină succesul unui proiect. Acest compartiment are în vedere crearea echipei profesionale, asigurarea satisfacției și urmărirea performanței acesteia.

Planificarea managementului resurselor umane identifică rolurile/pozițiile solicitate de proiect, cerințele minime pentru acele roluri și modul în care acestea se încadrează în structura generală a proiectului.

Determinarea echipei de proiect. Echipa de proiect necesită a fie instruită pentru a dezvolta competențe pentru finalizarea proiectului. Dezvoltarea activității echipei și interacțiunea dintre membrii acesteia este gestionată activ de managerul proiectului.

Gestiunea echipei. Echipa de proiect este capabilă să asigure productivitate maximă dacă este eficient gestionată.

Managementul comunicațiilor, se referă la crearea unui sistem informațional eficient cu stakeholderii proiectului. Comunicarea cu stakeholderii este un factor important care permite părților interesate să fie satisfăcute chiar și atunci când se produc schimbări neașteptate. Este esențial să se dezvolte un plan de comunicare pentru a ține toate părțile interesate la curent pe tot parcursul proiectului.

Planificarea gestionării comunicațiilor. Planul de management al comunicațiilor identifică cerințele obișnuite de comunicare ale fiecărei părți interesate, prin anunțurile, comunicatele de presă, ședințe etc. De asemenea, identifică orice proceduri specifice de comunicare pentru probleme neașteptate sau schimbări de proiect.

Identificarea stakeholderilor. În timpul fazei de inițiere a proiectului, principalele părți interesate sunt identificate și se stabilesc așteptările acestora.

Distribuția informațiilor – se identifică toate metodele posibile de difuzare a informațiilor stakeholderilor.

Gestiunea așteptărilor stakeholderilor. În timpul executării proiectului, planul de comunicare este pus în practică și comunicațiile sunt gestionate activ.

Managementul riscurilor se referă la abordarea gradului de incertitudine a proiectului, identificarea, evaluarea și minimizarea riscurilor aferente. În opinia autorului, gestionarea riscului de proiect este unul dintre aspectele cele mai subevaluate a managementului de proiect. Riscurile majore sunt foarte rar identificate și analizate în cadrul planului de management al proiectului, dar atunci când acestea apar stakeholderii proiectului tind să ierte problemele apărute pe neașteptat.

Planificarea risk managementului. Planul de management al riscului identifică modul în care riscurile vor fi detaliate, clasificate și prioritizate.

Identificarea riscurilor. Principalele riscuri ale proiectului sunt identificate și plasate într-un registru de risc (matricea riscurilor). Cele mai multe proiecte au unul sau două riscuri care au o prioritate semnificativă față de celelalte, iar acestea ar trebui să primească adesea o atenție deosebită.

Efectuarea analizei calitative a riscurilor. Odată identificate riscurile sunt clasificate după probabilitatea de apariție și impact, iar apoi clasificate în funcție de prioritate.

Efectuarea analizei cantitative a riscurilor. Odată ce riscurile sunt clasificate în funcție de prioritate, cele mai mari riscuri prioritare sunt analizate numeric, în funcție de impactul acestora asupra bugetului proiectului, graficului calendaristic sau oricărei alte activități a proiectului.

Minimizarea riscurilor. Pentru cele mai importante riscuri sunt elaborate modalități de prevenire sau minimizare astfel încât toate părțile să cunoască cum să acționeze în cazul apariției unui sau altui tip de risc.

Monitorizarea riscurilor. După anumite perioade de timp, matricea de riscuri este analizată și riscurile care nu mai prezintă pericol pentru proiect sunt eliminate.

Gestionarea contractului și achizițiilor include selectarea, negocierea, efectuarea comenzilor și organizarea achizițiilor de echipamente, materii prime, materiale. Aproape toate proiectele au o anumită formă de achiziții externe. Angajarea subcontractanților poate economisi din timp, dar sacrifică capacitatea de a controla calitatea materialelor, graficul sau alți factori.

Planificarea managementului achizițiilor. Planul de management al achizițiilor identifică nevoile externe ale proiectului și parametrii după care vor fi selectați contractorii.

Desfășurarea achizițiilor. Acest proces implică semnarea contractelor de achiziții, cu indicarea termenilor de referință, a cererii de propuneri și altele, precum și solicitarea răspunsurilor și alegerea unui furnizor.

Administrarea achizițiilor. În timpul executării proiectului, contractanții trebuie să fie gestionați, iar contractele să fie monitorizate pentru a asigura procesul de livrare a bunurilor și identifica din timp schimbările care pot apărea.

Managementul părților interesate a proiectului. Teoretic, un proiect este de succes dacă părțile interesate sunt satisfăcute. În opinia autorului, părțile interesate ar trebui să fie gestionate în mod activ și abordate în cadrul planului de gestionare a proiectului.

Identificarea părților interesate. În faza de inițiere a proiectului, majoritatea părților interesate sunt identificate și sunt stabilite preocupările acestora.

Planificarea implicării părților interesate. Planul de management a părților interesate, este o componentă a Planului general de management a proiectului și este creat pentru a specifica modul în care proiectul va interacționa cu fiecare parte interesată. La această etapă se identifică și analizează două elemente pentru fiecare părți interesate: nivelul de interes pe care îl are în proiect și capacitatea acestora de a-l controla. De asemenea, cunoștințele tehnice ale părților interesate pot fi un factor important pentru realizarea proiectului.

Gestiunea implicării părților interesate. Pe parcursul proiectului, părțile interesate sunt consultate pentru a asigura satisfacerea nevoilor lor. Interacțiunile părților interesate sunt executate

în conformitate cu Planul de management a părților interesate, iar modificările aduse planului sunt făcute după caz..

Controlul implicării părților interesate. Ca parte a procesului de monitorizare și control, acest proces trebuie să fie executat periodic la toate etapele proiectului pentru a evalua eficacitatea Planului de management a părților interesate. Deși acțiunile specifice nu sunt la fel de bine definite ca alte procese, aceasta ar putea include revizuirea comunicărilor părților interesate, culegerea de informații despre acestea sau chiar aflarea părerilor acestora despre realizarea proiectului și / sau despre preocupările lor specifice.

Sumarizând cele expuse, constatăm că gestiunea costului, timpului, domeniului de aplicare și a calității reprezintă, pe lângă funcții, și obiective care trebuie atinse în cadrul unui proiect. Pe de altă parte, resursele umane și comunicațiile asociate executării unui proiect reprezintă un mijloc de atingere a obiectivelor. Astfel, managementul resurselor umane și a comunicațiilor sunt doar funcțiile necesare pentru gestionarea unui proiect, în timp ce costul, timpul, scopul și calitatea au o dualitate de caracter, în sensul că acestea sunt atât funcții, cât și obiective.

Importanța managementului timpului, adică funcția de gestiune a timpului, este ușor recunoscută de cei care cred că "timpul reprezintă finanțe" și de avertizarea în multe contracte, ce au fost studiate de autor, că "timpul este esențial". Este aproape axiomatic faptul că orice proiect care nu se finalizează la timp va duce la costuri suplimentare. În mod similar, în special în zilele în care finanțarea are o valoare atât de mare în timp, când durata unui proiect poate fi redusă, aproape în mod inevitabil costurile totale vor fi reduse.

Este general acceptat faptul că dacă proiectul de infrastructură este finalizat la un nivel acceptabil de calitate într-un cost acceptabil și într-un timp acceptabil, aproape toate celelalte limite pot fi gestionate. Astfel, importanța controlului aspectului temporar al unui proiect este una dintre cele mai importante funcții ale angajamentului managementului de proiect.

După determinarea tuturor etapelor și finalizarea etapei de inițiere și planificare, se încep lucrările practice cu privire la executarea proiectului. Acesta este un moment critic, care deseori este ignorat de factorii de decizie din organele guvernamentale.

Suplimentar proiectelor de PPP, după licitație, autoritățile publice participă în gestionarea etapei de implementare a proiectului prin:

- formarea echipei de management a proiectului din partea partenerului public;
- aprobarea organizării construcțiilor, proiectarea efectivă a obiectului și elaborarea documentației tehnice (de lucru);
- crearea sistemelor de monitorizare și control a rezultatelor;
- organizarea transferului de active, bunuri și resurse umane;

- monitorizarea și acordarea asistenței companiei de proiect în depunerea cererilor, aprobarea și obținerea autorizațiilor;
- monitorizarea și gestionarea plăților subvențiilor (inclusiv condițiile de efectuare a plăților) și îndeplinirea obligațiilor guvernamentale;
- recepționarea lucrărilor de construcții și începerea exploatarei obiectului;
- crearea unui mecanism de monitorizare periodică privind realizarea cerințelor beneficiarilor finali.

Formarea echipei de management a partenerului public. Partenerul public creează o echipă de proiect cu competențe specifice ariei de gestiune, care trebuie să includă finanțatori, avocați și tehnicieni din domeniu. Gestionarea proiectelor PPP nu este o funcțiune clasică de guvernare a statului și, prin urmare, persoanele care intră în componența echipei de proiect, administratorii bugetelor statului trebuie să țină cont de specificul proiectului PPP și cerințele față de echipa proiectului. În acest sens, managerul echipei trebuie să dețină împuterniciri pentru ca grupul să-și desfășoare activitatea și de a primi sprijin și acces la informații de la administrațiile publice centrale și/sau locale, de la care depind în mod direct luarea deciziilor.

Monitorizarea și controlul rezultatelor. Partenerul public poate apela la experți externi în implementarea funcției de monitorizare și control. De exemplu, în baza contractului, poate fi numit un expert independent la monitorizarea îndeplinirii obligațiilor contractuale sau o autoritate de reglementare și supraveghere [225, p. 34]. În plus, organismul de reglementare și supraveghere a ramurii de activitate de asemenea va monitoriza activitatea companiei de proiect, iar în unele cazuri să efectueze o monitorizare generală a respectării de către părți a obligațiilor care le revin în temeiul legislației în vigoare. Astfel de activități pot coincide cu obligațiile care le revin în temeiul contractelor. Complexitatea abordării este că autoritatea de reglementare și supraveghere ar trebui să funcționeze în conformitate cu responsabilitățile sale și să aibă libertate de acțiune la discreția sa. De regulă, această libertate de acțiune nu poate fi limitată, dar, totuși, autoritatea de reglementare și supraveghere trebuie să-și îndeplinească mai întâi autoritatea juridică de bază și apoi funcțiile contractului ca funcție auxiliară. Părțile trebuie să țină cont de faptul că sarcinile prescise de autoritatea de reglementare și supraveghere a ramurii, pot intra în conflict de interese cu obligațiile părților contractante. Cerințele autorității de reglementare și de supraveghere sunt susceptibile să se schimbe în timp, iar partenerul privat este susceptibil să suporte riscul unor astfel de modificări.

Refinanțarea. După finalizarea construcției obiectului, în cazul în care riscul de neîndeplinire a obligațiilor contractuale va fi redus semnificativ, compania de proiect poate să refinanțeze datoriile creditare la rate mai mici și la condiții mai avantajoase, având în vedere reducerea primelor de risc. Piețele de capital sunt adesea folosite ca instrument de finanțare după

finalizarea proiectului, deoarece deținătorii de obligațiuni preferă să nu suporte riscul de nefinalizare a proiectului, dar poate oferi adesea un împrumut cu o rată fixă pe termene mai lungi și la marje mai mici decât băncile comerciale [232, p. 234].

Revizuirea condițiilor. Specificul proiectelor de PPP presupune revizuire și actualizare periodică a termenilor contractului. Aceste proiecte reprezintă acorduri comerciale, financiare complexe pe termen lung, în sectoare reglementate strict de către stat și sunt caracterizate prin o sensibilitate politică, vulnerabilitate la schimbarea circumstanțelor, incertitudine (de exemplu, inexactitatea informațiilor cu privire la statutul activelor existente, lipsa de informații comerciale și informații despre condițiile de bază). Datele de specialitate arată că aproximativ 75% din contractele PPP în sectorul transporturilor, 87% din contractele de alimentare cu apă și canalizare sunt revizuite și actualiza [107, p. 33].

Revizuirea este adesea percepută ca un eșec, o deficiență serioasă a unui proiect, sau a unui mecanism de PPP la general. O astfel de atitudine față de PPP apare, în special, din cauza proceselor prost executate sau gestionate pentru revizuirea condițiilor care:

- poate duce la o scădere a încasărilor în numerar și la abateri de la standardele de execuție (astfel de încălcări cel mai probabil afectează cele mai sărace regiuni);
- adesea indică o lipsă de transparență și vulnerabilitate față de corupție;
- pot provoca presiune între societate și stat în ceea ce privește implicarea sectorului privat în alte proiecte sau alte industrii, reducând capacitatea sectorului public de a utiliza instrumente pentru îmbunătățirea și reformarea serviciilor de infrastructură.

Nu există nici o îndoială că reconsiderarea condițiilor este un proces dificil, dar aceasta este o situație tipică în care acordurile pe termen lung se confruntă cu schimbări sau conflicte și necesită ajustări reieșind din apariția noilor informații și circumstanțe. Revizuirea termenilor reprezintă o oportunitate rezonabilă pentru majoritatea proiectelor de a adapta parametrii proiectului ținând cont de necesitățile acestuia, interesul public și circumstanțele reale cu care se confruntă părțile, în beneficiul părților și interesele proiectului. Revizuirea permite părților să reacționeze la evenimente și schimbări neprevăzute. Dacă este mai convenabilă rezilierea contractului PPP decât finisarea acestuia, procesul de revizuire poate contribui la facilitarea acestui proces și la reducerea costurilor de reziliere. Prin urmare, proiectele PPP ar trebui elaborate astfel încât să ia în considerare rapid și eficient schimbările și conflictele care pot apărea, precum și să promoveze o revizuire echilibrată a condițiilor în conformitate cu specificul proiectului [81, p.94].

Expirarea termenului, reziliere și transfer. După realizarea proiectului, în cazul în care proiectul se finalizează mai devreme, sau termenul expiră, partenerul public inițiază faza de retragere din proiect. Pentru aceasta, echipa partenerului public, are nevoie:

- să evalueze opțiunile de ieșire din proiect și să determine cea mai optimă strategie de retragere;
- să gestioneze procesul de reziliere și transfer al activelor, inclusiv elaborarea strategiilor de ieșire pentru a gestiona procesul de încetare anticipată a contractului; să formuleze clar poziția statului în proiect;
- să ia în considerare condițiile de reziliere / expirare a contractului de PPP, astfel încât partenerul public să poată acționa în caz de default sau la sfârșitul finisării proiectului;
- să identifice activele care trebuie transferate și să evalueze valoarea acestora;
- să înlocuiască compania de proiect;
- să monitorizeze transferul activelor către partenerul public, sau organizarea activelor, personalului sau afacerii la general.

Etapa de implementare a proiectului se finalizează după ce costurile principale de investiții au fost efectuate și aprobate. După aceasta, se desfășoară etapa de exploatare (utilizarea obiectului de infrastructură și operarea acestuia), pe parcursul căreia partenerul public:

- stabilește instrucțiuni interne pentru managementul proiectului, monitorizarea realizării de către compania de proiect a responsabilităților sale și asigurarea faptului că concedentul își îndeplinește obligațiile;
- organizează întruniri periodice pentru a supraveghea proiectul;
- efectuează auditul și transmiterea rapoartelor către autoritățile competente privind plățile, rezultatele activității și realizările atinse;
- monitorizează sustenabilitatea financiară a proiectului, inclusiv gestionarea financiară a plăților, angajamentele, posibile datorii și suficiența financiară a proiectului;
- încurajează prevenirea, identificarea și soluționarea litigiilor în stadiile incipiente ale apariției lor.

Partenerul public trebuie să ia în considerare toate problemele apărute în timpul realizării proiectului și să se asigure că acestea sunt soluționate în conformitate cu prevederile contractuale a PPP și/sau legislația în vigoare și că resursele necesare sunt alocate în mod transparent și eficient.

În situația analizată, potrivit autorului, este oportună îmbunătățirea funcțiilor și proceselor de management a proiectelor de infrastructură în cadrul PPP care relevă integrarea sistemelor verticale organizaționale, software și tehnice pentru implementarea eficientă a proiectului de infrastructură.

Aspectele configurării sistemului de management al proiectelor PPP vizează categoriile, funcțiile și etapele eforturilor la nivel organizatoric. În cadrul configurării, autorul recomandând să se determine acțiuni de management pentru formarea, selecția, pregătirea și protecția proiectelor de PPP.

2.3. Metode de evaluare a performanței proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat

Întrucât parteneriatul public-privat este o metodă de organizare a afacerilor și o formă a activității investiționale care are drept scop consolidarea resurselor partenerilor publici și privați, metodele de analiză a funcționării PPP trebuie să se axeze nu doar pe evaluarea componentelor comerciale și bugetare ale activității PPP, ci și pe performanțele sociale și economice care sunt formate din externalitățile PPP [212 p. 346].

Astfel, autorul denotă necesitatea elaborării unei metodologii de analiză a PPP, care ar trebui să conțină sisteme de indicatori ideatici utilizați în analiza financiar-investițională, precum marja profitului și rentabilității, sau de indicatori ai valorii actualizate nete (VAN) și rata internă de rentabilitate (RIR), alături de indicatorii specifici pentru evaluarea profitabilității și eficienței social-economice a unui proiect de PPP. Cu toate acestea, trebuie de ținut cont că orice proiect de infrastructură are propriile sale caracteristici, iar structura capitalului în fiecare caz este individuală.

Realizând o incursiune în literatura de specialitate [258, 298], precum și reieșind din principiile deducției și analizei sistemice, autorul propune o ***metodologie ideatică de analiză economică și evaluare a performanțelor parteneriatelor public-private***, completând-o cu indicatorii specifici care caracterizează funcționarea PPP în diverse sectoare ale economiei (transport, energie, servicii comunale etc) și de diferite modele (Tabelul 1.5, paragraful 1.3).

Astfel, metodologia propusă de autor, poate fi realizată la următoarele ***etape ale managementului*** proiectului de investiții bazat pe PPP:

1. *La etapa inițială a proiectului*, care include: procedurile de concurs pentru selectarea partenerului privat, examinarea competitivă a ofertanților pentru implementarea proiectului și selectarea celei mai avantajoase oferte și partenerului privat optim (concesionar, operator). Astfel, metodologia dezvoltată ar trebui să permită evaluarea performanțelor așteptate ale unui parteneriat public-privat în contextul componentelor bugetare, comerciale și socio-economice, precum și evaluarea probabilității ca partenerul privat să nu își îndeplinească obligațiile (de exemplu, din cauza falimentului), pentru a putea înlocui partenerul/partenerii privați.

2. *La etapa de implementare a parteneriatului public-privat*, metodologia de analiză a PPP ar trebui să permită o examinare a volumului și calității bunurilor din domeniul public, politici de preț și optimalitatea acesteia în contextul satisfacerii intereselor societății în baza constrângerilor bugetare ale potențialilor utilizatori, raportate la costurile producătorului.

3. *La etapa de finalizare a proiectului* este necesară desfășurarea analizei pentru determinarea nivelului de realizare a obiectivelor pentru care s-a creat parteneriatul public-privat, eficacitatea activității partenerului privat, dacă presupunem că contractul poate fi reînnoit.

Astfel, evaluarea unui parteneriat public-privat reprezintă o analiză socio-economică complexă a un proiect de investiții și, în același timp, o formă de organizare a afacerilor pentru prestarea serviciilor publice sau producția bunurilor de interes public, care se efectuează în următoarea consecutivitate:

1. Analiza caracteristicilor propuse ale proiectului de investiții pentru etapa inițială, în opinia noastră, trebuie să parcurgă următoarea ordine și să conțină componentele:

1.1. Analiza profitabilității pentru un PPP. Începând cu această analiză, este necesar să se determine fezabilitatea atragerii unui partener privat și formarea unui parteneriat public-privat. În cazul unui nivel insuficient de profitabilitate, PPP-urile se pot dovedi mai potrivite pentru a produce bunuri de interes public prin atragerea oportunităților din sectorul privat al economiei.

Moroșan Iosif, denotă că: „utilizarea metodelor și tehnicilor în evaluarea performanțelor economico-financiare implică „prelucrarea sub diverse modalități a indicatorilor economico-financiar și prezentarea rezultatelor obținute astfel încât în urma analizei acestora să se poată oferi informații suficiente dar și pertinente utilizatorului” [173, p.189].

În teoria investițiilor și în practica economiei de piață, între indicatorii dinamici adecvați exprimării și aprecierii performanței economice a investițiilor se rețin: Valoarea actualizată netă (VAN); Rata internă de rentabilitate (RIR); Rata internă de rentabilitate modificată (MIRR); Durata de recuperare actualizată a investiției (PBT). Acești indicatori se exprimă valoric, reflectă eficiența proiectului de investiții și se bazează pe actualizarea valorilor ca elemente de calcul a eficienței economice a investițiilor [111, p. 39].

A. *Calcularea fluxului de numerar actualizat* generat de un proiect de infrastructură în cadrul PPP, reprezintă o metodă de evaluare a proiectelor utilizând concepția *valoarea în timp a banilor*. Standardele internaționale de evaluare publicate oferă o definiție concisă a DCF: Fluxul de numerar actualizat (engleză discounted cash flow sau DCF) este o metodă de evaluare utilizată pentru estimarea atractivității unei oportunități de investiții. Analiza fluxului de numerar actualizat utilizează proiecțiile viitoarelor fluxuri de numerar și le reduce, utilizând o rată de actualizare anuală, pentru a ajunge la estimările valorii actuale. O estimare a valorii actuale este apoi utilizată pentru a compara potențialul investiției. Dacă valoarea obținută prin analiza discounted cash flow este mai mare decât costul actual al investiției, oportunitatea poate fi considerată una bună ” [173, p.192].

$$DCF_t = \left[\frac{CF_1}{(1+r)^1} \right] + \left[\frac{CF_2}{(1+r)^2} \right] + \dots + \left[\frac{CF_n}{(1+r)^n} \right] \quad (2.1)$$

Unde:

DCF – fluxul de numerar actualizat generat;

CF – fluxurile de numerar directe;

Autorul tezei, în urma analizei literaturii de specialitate [174, 176, 241, 242], constată că există mai multe metode în ceea ce privește determinarea valorii fluxurilor de numerar viitoare și a ratei de actualizare, dar în timp ce calculele sunt complexe, scopul analizei DCF este de a estima valoarea prezentă pe care un investitor ar primi-o dintr-o investiție, ajustată cu valoarea în timp a banilor. În acest sens, valoarea în timp a banilor este ipoteza conform căreia o unitate monetară astăzi valorează mai mult decât aceeași unitate mâine. Din observațiile autorului, acest indicator se calculează pentru proiectele de investiții, dar reieșind din asemănarea proiectelor de investiții cu participarea statului și a proiectelor de PPP, considerăm că utilizarea acestui indicator este justificată în evaluarea profitabilității proiectelor de PPP [55, p. 43].

B. Indicele de profitabilitate în cadrul PPP:

$$PI_B = \frac{\sum_{t=1}^T DCF_t}{Inv^{IF}} \quad (2.2)$$

Unde:

Inv^{IF} – nivelul de sprijin al proiectului de PPP din bugetul de stat, care include și garanțiile de stat.

C. Ponderea investițiilor publice în totalul investițiilor proiectului de PPP.

$$Sh(GI_{Disc}) = \frac{\sum_{t=1}^T GI_t^{Disc}}{\sum_{t=1}^T I_t^{Disk}} \quad (2.3)$$

Unde:

GI_t^{Disc} – volumul investițiilor autorităților publice aferente proiectului de PPP în perioada t.

I_t^{Disk} - volumul total de investiții aferente proiectului de PPP în perioada t.

D. Indicele de rentabilitate a proiectului este un coeficient care reflectă cât de mult va fi profitabil proiectul de investiții.

$$R(SG)_t = \frac{TCF_t^{direct} + TCF_t^{indirect} + EBE_t + NonTaxRev_t}{KB_t} \quad (2.4)$$

Unde:

KB_t – volumul total de investiții în perioada t de realizare a parteneriatului public-privat.

În baza acestor indici, care caracterizează nivelul de profitabilitate al unui proiect de investiții bazat pe PPP, se pot lua decizii cu privire la profitabilitatea proiectelor realizate în baza PPP. În același timp, la existența variantelor alternative, ar trebui să se acorde prioritate celui mai avantajos proiect de PPP, care au indicatorii de profitabilitate maximi [192, p.145]:

$$\begin{aligned} DCF_t &> 0 \\ DCF_t &\rightarrow \max \\ PI_B &\rightarrow \max \\ Sh(GI_{Disc}) &\rightarrow \min \\ PI_B &> 0 \end{aligned} \quad (2.5)$$

EBIT este o măsură deosebit de utilă atunci când se analizează o companie cu structură de capital și sarcini diferite fiscale. Acest indicator măsoară volumul rezultatului obținut de companie care nu a fost influențat de cheltuielile cu plata dobânzilor. Formula de calcul fiind

$$EBIT = \text{Profitul brut} + \text{Cheltuielile cu dobândă} \quad (2.6)$$

Calcularea EBITDA - indicatorul performanțelor financiare va arăta cât generează compania din activitatea sa curentă înainte de a plăti datoriile și taxele, reflectând în același timp și cheltuielile non-cash (amortizarea):

$$EBITDA = EBIT + D \quad (2.7)$$

Unde:

D= volumul deprecierilor calculate pe baza netă ținând cont de cheltuielile și veniturile aferente amortizărilor și deprecierilor.

1.2. Analiza eficienței socio-economice prevăzute. Deoarece scopul principal de formare a parteneriatului public-privat este de a produce bunuri de interes public, această analiză este necesară pentru a putea evalua rezultatele așteptate și realizate ale unui proiect de PPP, ținând cont de indicii eficienței sociale și efectelor externe atinse [174, p.311].

În cele ce urmează, autorul va prezenta un șir de indicatori și metode matematice de determinare a acestora cât și un tabel totalizator care va încorpora i) indicatori de performanță utilizați în selectarea / aprobarea proiectelor de investiții, ii) indicatori de analiză financiară, iii) alți indicatori de performanță ce pot fi utilizați în selectarea / aprobarea proiectelor de investiții (mediu și sociali)

În prezent, nu există o metodă unică care permite evaluarea maximal obiectivă și fiabilă a efectelor sociale și a consecințelor care pot apărea în rezultatul realizării unui proiect de PPP. Prin urmare, datorită necesității de a elabora criterii pentru analiza eficienței social-economice a unui parteneriat public-privat, în baza esenței și funcțiilor sale identificate, precum și a principiilor abordării resurselor instituționale și de sistem, se propune următorul sistem de indicatori:

A. *Indicatorii care caracterizează volumul total al bunurilor / serviciilor de interes public produse în urma realizării proiectului*, în cazul în care este posibilă previziunea acestui volum, fie o modificare a volumelor de producție a bunurilor de interes public și a efectelor externe care direct sau indirect au legătură cu indicatorii aferenți acestor previziuni și totalitatea costurilor suportate. În acest sens, trebuie de utilizat un sistem de indicatori pentru a evalua componentele sociale, de mediu și politice, precum și alte aspecte care apar sau pot apărea pe parcursul realizării proiectului în baza parteneriatelor public-private care pot conduce la modificarea nivelului calității vieții pe teritoriul în care se află obiectul PPP. Acești indicatori se referă la volumul producției de bunuri de interes public în termeni concreți, precum și prețurile acestor bunuri în cazul în care este posibil stabilirea prețului pentru un consumator individual [231, p. 125]

B. Indicele impactului socio-economic atribuit investițiilor:

$$EFF(SG)_t = \frac{\Delta V(SG)_t}{KB_t} \quad (2.8)$$

Unde:

$\Delta V(SG)_t$ – modificarea volumului de producție al bunurilor de interes public în rezultatul realizării parteneriatului public-privat comparativ cu perioada precedentă t de realizare a proiectului de PPP.

C. Indicele impactului socio-economic atribuit investițiilor în toată perioada t de realizare a proiectului:

$$EFF(SG)_\Sigma = \frac{\sum_t^T \Delta V(SG)_t}{DiscKB_t} \quad (2.9)$$

Unde:

$DiscKB_t$ – volumul total de investiții de capital (actualizate) atrase în proiectul de PPP în perioada t de realizare.

D. Indicele necesarului social și economic din totalul investiției raportat la indicele impactului socio-economic atribuit investițiilor:

$$DEM_{SG} = EFF_{SG}^{-1} = \frac{KB}{\Delta V_{SG}} \quad (2.10)$$

Dacă există un anumit nivel de producție a bunurilor de interes public sau un anumit efect obținut în termeni fizici și/sau monetari (atunci când este posibil), acesta trebuie să fie determinat ținând cont de sfera proiectului (de exemplu, creșterea ponderii produselor industriale competitive ale întreprinderilor din regiune, reducerea mortalității și a numărului de accidente, numărul persoanelor cu studii superioare, reducerea pierderilor cauzate de accidente pe rețelele electrice) pe teritoriul în care se realizează PPP.

E. La determinarea raportului dintre efectul așteptat (planificat) și cel realizat de etapele de implementare a proiectului și de rezultatele finale ale proiectului de PPP, trebuie de ținut cont că volumul bunurilor de interes public, produse în timpul implementării unui proiect de PPP, nu trebuie să fie mai mic decât volumul minim necesar populației, care ar trebui indicat ca un plafon, a cărui neatingere va indica lipsa eficienței social-economice a parteneriatului și recomandarea pentru revizuirea condițiilor de PPP cu posibila schimbare a partenerului privat.

Atunci când se evaluează eficiența socială a proiectului de PPP, trebuie de luat în considerare următorii factori:

- prezența efectului social direct și indirect din implementarea proiectului de PPP. Direct se referă la efectul din implementarea proiectului de investiții – construcția, reconstrucția și modernizarea infrastructurilor și funcționarea ulterioară a acestora. Un efect indirect apare

ca urmare a veniturilor fiscale, investițiilor suplimentare, dezvoltării producției, rezultate de implementarea proiectului;

- efectele sociale pot fi atât pozitive, cât și negative. În acest context, se propune clasificarea efectelor negative ca riscuri ale proiectului;
- efectul social poate avea o estimare a costurilor;
- proiectele de PPP pot avea o semnificație locală, națională. Prin urmare, atunci când se calculează eficiența socială a proiectelor, ar trebui să se țină cont de amplasarea lor teritorială.

1.3. Analiza investițională și analiza activităților financiar-economice ale proiectului de PPP sunt necesare pentru evaluarea gradului de interes al partenerului privat de a participa la implementarea proiectului. Plecând de la presupunerea că pentru un partener privat scopul principal este profitul, putem presupune că nivelul minim de profit, care ar interesa un potențial partener privat, poate fi egal cu zero, obținut direct din rezultatele activităților economice în timpul implementării proiectului de PPP și din plățile compensatorii de la stat, permițând realizarea activităților economico-financiare rentabile din PPP, deoarece, ca rezultat suplimentar al participării la un proiect de PPP important pentru societate, partenerul privat poate beneficia de publicitate.

La evaluarea parametrilor financiari și economici ai unui parteneriat public-privat, care implică participarea capitalului privat, analiza trebuie să se efectueze la fel ca și în alte forme de organizare a afacerilor, unde, de regulă, se utilizează următorii indicatori [70]:

A. Valoarea actualizată netă (VAN) exprimă suma tuturor fluxurilor de numerar (CF) atât de intrare, cât și de ieșire, atunci când au fost actualizate la o anumită rată de actualizare. VAN se determină ca diferență dintre valoarea curentă a exploatarei (V_0) și capitalul investit (I_0). Acest criteriu se bazează pe ipoteza existenței unei piețe monetare nesaturate: capitalurile (I_0) pot fi oricând reinvestite pe piața monetară, la o rată a dobânzii de piață R_d , pentru a obține fluxurile de numerar viitoare (CF_t). În plus, rata internă de rentabilitate (RIR) este o rată de actualizare specifică, care are proprietatea de a face ca VAN să fie egală cu zero. Aceasta reprezintă o măsură relativă a profitabilității aceleiași investiții. Formula de calculare a VAN este următoarea:

$$VAN = \sum_t^n = \frac{CF_t}{(1+R_d)^t} + \frac{VR_n}{(1+R_d)^t} - I_0 \quad (2.11)$$

Cu cât fluxurile de numerar actualizate (V_0) vor fi mai mari decât capitalurile investite, cu atât proiectul de investiții va fi mai eficient. Nivelul optim al alocațiilor de capital este atins atunci când rata marginală de rentabilitate a ultimelor proiecte de investiții devine egală cu rata dobânzii de piață. Dacă rata marginală de rentabilitate este mai mare decât rata dobânzii, atunci orice alocație de capital ar determina ca $VAN < 0$ și ar conduce la diminuarea valorii companiei. Astfel, toate proiectele cu $VAN > 0$ sunt preferabile investițiilor la o rată de rentabilitate egală cu rata de dobândă

medie. Dintre acestea, proiectul cu VAN maximă este cel mai bun, deoarece asigură maximizarea averii proprietarilor de capital [228].

O altă metodă de calcul se realizează după formula [235, p.278]:

$$VAN = FCF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+WACC_t)^t} + \frac{V_T}{(1+WACC_t)^T} \quad (2.12)$$

Unde:

FCF_0 – fluxul liber de numerar la începutul realizării proiectului de PPP;

FCF_t – fluxul liber de numerar în perioada t de realizare a proiectului de PPP;

V_T – valoarea activelor acumulate în procesul de realizare a proiectului investițional în bază de PPP în perioada de timp T ;

$WACC_t$ – profitul mediu ponderat al capitalului investit de partenerul privat în proiectul de PPP la începutul perioadei t .

B. Rata internă de rentabilitate (RIR) a proiectului de PPP:

$$VAN (RIR) = 0 \leftrightarrow FCF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+RIR)^t} + \frac{V_T}{(1+RIR)^T} \quad (2.13)$$

C. Profitul mediu ponderat al capitalului necesar de a fi investit într-un proiect de investiții bazat pe PPP:

$$WACC_t = K_e^t \times \frac{E_t}{D_t+E_t} + K_d^t \times \frac{D_t}{D_t+E_t} \quad (2.14)$$

Unde:

K_e^t – costul mediu ponderat al capitalului partenerului privat investit în proiectul de PPP la începutul perioadei t ;

K_d^t – costul mediu ponderat al capitalului împrumutat investit în proiectul de PPP la începutul perioadei t ;

E_t – mărimea capitalului propriu al partenerului privat investit în proiectul de PPP la începutul perioadei t ;

D_t – mărimea capitalului împrumutat investit în proiectul de PPP la începutul perioadei t .

Ca un proiect de PPP să fie viabil, fiecare sursă de investiții trebuie să fie $E/D+E = 60\%$, iar $D/D+E = 40\%$.

Totodată, se consideră că proiectul de parteneriat public-privat a atins criteriul eficienței economico-financiare în cazul în care valoarea indicatorilor VAN și RIR calculată, ținând cont de sprijinul autorității publice, depășește costul mediu ponderat al capitalului proiectului de parteneriat public-privat pentru perioada respectivă a ciclului de viață în conformitate cu formula:

$$\overrightarrow{WACC_T} = \frac{\sum_t^T WACC_t \times (D_t + E_t)}{\sum_t^T (D_t + E_t)} \quad (2.15)$$

D. Valoarea necesarului de investiții

E. Rentabilitatea investițiilor. Acest indicator permite determinarea profitului de la un leu investiții atrase.

F. Perioada de rambursare, reprezintă perioada de timp, măsurată în ani după care participanții la finanțarea proiectului își recuperează atât investiția, cât și profiturile așteptate. Pentru calcularea acestui indicator, se va utiliza următoarea formulă:

$$PBT = KB_t / \text{Profit net} \quad (2.16)$$

G. Efectul economic general anual de la realizarea proiectului de PPP. Pentru a evalua efectul mediu anual integral al unui proiect obișnuit de investiții, de regulă, se folosește formula:

$$E = \frac{1}{T} [\sum_{t=1}^T (B_t - C_t) - KB_t] \quad (2.17)$$

Unde:

B_t – evaluarea rezultatelor proiectului de investiții în perioada (anul) t .

T – perioada pentru care este calculat efectul de la realizarea proiectului investițional.

C_t – costurile activităților curente în cadrul perioadei de investiții (an) t .

KB_t – volumul total de investiții al proiectului de PPP în perioada t de realizare a parteneriatului public-privat.

Totuși, luând în considerare specificul unui proiect de investiții bazat pe parteneriat public-privat, această formulă ar trebui să includă și un indicator care să reflecte valoarea investiției publice în proiect, care nu constă doar în sursele financiare investite, dar și în rezultatele cercetării și dezvoltării capitalului intelectual și alte active, iar evaluarea performanței proiectului trebuie să reflecte și bugetul fluxul de numerar generat de proiectul de PPP:

$$B_t = DCF_t + FCF_t \quad (2.18)$$

Precum și:

$$KB_t = GI_t + KBp_t \quad (2.19)$$

Respectiv:

$$E = \frac{1}{T} [\sum_{t=1}^T ((BCF_t + FCF_t) - C_t) - (GI_t + KBp_t)] \quad (2.20)$$

Unde:

KBp_t – volumul total de investiții efectuate de partenerul privat în proiectul de PPP în perioada t de realizare a parteneriatului public-privat.

Trebuie de remarcat că specificul proiectelor de infrastructură presupune existența unui efect extern semnificativ, care depășește, adesea, efectul economic al proiectului și care uneori poate fi negativ, dar care, deseori, este decisiv în procesul de luare a deciziilor.

În baza indicatorilor identificați privind eficiența bugetară, social-economică și financiară a unui proiect de investiții bazat pe parteneriat public-privat, autorul a formulat criteriile de eficiență ale proiectului de PPP:

$$\begin{cases} E \rightarrow \max \\ GI \rightarrow \min \end{cases} \quad (2.21)$$

Costurile ciclului de viață al PPP analizat includ toate costurile (inclusiv costurile de risc) care sunt așteptate pe toată durata de viață a proiectului. Acestea conțin nu doar cheltuielile de construcții sau de capital ale proiectului (cunoscute cu numele de „Cheltuieli de capital”), dar și costurile asociate cu funcționarea și operarea proiectului (cunoscut cu numele de „CAPEX” și „OPEX”), precum și costurile de dezvoltare a proiectului.

Valorile „CAPEX” și „OPEX” de obicei se obțin din documentele care fac parte din oferta tehnică și financiară. CAPEX (engl: Capital Expenditure) sunt „cheltuielile de capital pe care o companie le face în vederea investiției în achiziționarea sau modernizarea activelor fixe, cum ar fi clădirile, fabrici sau echipamentele, care participa la mai multe cicluri de producție”. Din punct de vedere contabil, cheltuielile de capital „se reflecta în bilanț pe întreaga durata de viața a respectivului activ (mijloc fix), perioadă în care se amortizează”. Cheltuielile de capital sunt preponderente în industrii ce necesită o infrastructură specifică pentru desfășurarea activității, cum ar fi industria metalurgică, constructoare de mașini, petroliera, extractivă și altele. Spre deosebire de CAPEX, OPEX (engl: operating expenses) reprezintă cheltuielile operaționale și se referă la acele cheltuieli efectuate pe termen scurt, de până într-un an, necesare derulării activității curente (cheltuieli cu utilitățile, administrative) fiind deductibile în același an în care s-au făcut [80, p.441].

1.4. Analiza riscului tehnic și economic și analiza riscului financiar al proiectului trebuie efectuată pentru a determina gradul de fezabilitate tehnică a proiectului și riscurile aferente procesului de implementare a proiectului. Efectele acestor tipuri de evaluări trebuie să servească drept bază pentru determinarea probabilității falimentului unui partener privat în timpul implementării proiectului.

Metodele de analiză a riscurilor tehnice și economice ale unui proiect de PPP sunt realizate în dependență de specificul ramurii în care se implementează proiectul, nivelul științific, tehnic și tehnologic de decizii, precum și de resursele materiale utilizate sau care urmează a fi utilizate în perioada de realizare a proiectului de PPP.

Analiza riscurilor financiare trebuie să se realizeze în mod tradițional ca și la un proiect de investiții obișnuit cu unele corectări, ținând cont de sprijinul partenerului public la realizarea proiectului de PPP.

2. Analiza parametrilor obținuți de proiectul de PPP la etapa de operare a proiectului trebuie să se desfășoare în următoarea consecutivitate și să conțină componentele [92]:

2.1. Analiza și evaluarea volumului și structurii realizate a obiectului PPP (bunuri și servicii) comparativ cu valorile prognozate inițial și stabilite ca valori minime (și optime) în dezvoltarea unui proiect bazat pe parteneriat public-privat. Această evaluare trebuie făcută ținând cont de ramura în care operează proiectul și posibilitatea substituirii bunurilor și serviciilor prevăzute în varianta inițială de realizare a proiectului de PPP pe bunuri sau servicii cu un nivel superior de calitate sau relevanță la momentul implementării proiectului.

2.2. În cadrul unui proiect de PPP, de asemenea, este necesar să se monitorizeze și să se analizeze politica tarifară stabilită la etapa de operare a proiectului și dinamica costurilor. Această analiză poate fi efectuată utilizând următorii coeficienți [237, p.126]:

A. Plafonul de preț stabilit în condițiile inițiale la etapa de elaborare a proiectului

A.1. Fără a ține cont de nivelul inflației (în termeni nominali):

$$iPre\check{t}(n)_t = \frac{Pre\check{t}(nf)_t}{Pre\check{t}(nplan)} \quad (2.22)$$

Unde:

$Pre\check{t}(nf)_t$ – prețul nominal al bunului sau serviciului la etapa de operare a proiectului de PPP în perioada t ;

$Pre\check{t}(nplan)$ – prețul nominal planificat al bunului sau serviciului care trebuie să fie produs sau prestat la etapa de operare a proiectului de PPP în perioada t .

A.2. Ținând cont de nivelul inflației (în termeni reali):

$$iPre\check{t}(R)_t = \frac{Pre\check{t}(Rf)_t}{Pre\check{t}(nplan)} \quad (2.23)$$

Unde:

$Pre\check{t}(Rf)_t$ – prețul real (ținând cont de nivelul inflației) al bunului sau serviciului la etapa de operare a proiectului de PPP în perioada t .

Drept condiție pentru stabilirea prețului optim este:

$$\begin{cases} iPre\check{t}(R)_t \rightarrow \min \\ \sum_{t=1}^n iPre\check{t}(R)_t \rightarrow \min \end{cases} \quad (2.24)$$

B. Volumul real al investițiilor efectuate (atât de partenerul public, cât și de cel privat) la realizarea proiectului de PPP în raport cu volumul planificat în prețuri reale, ținând cont de rata cumulată a inflației:

$$iKB_t = \frac{KBf_t}{KBplan} \quad (2.25)$$

Unde:

KBf_t – volumul real al investițiilor (investiții de capital), efectuate în perioada t de realizare a parteneriatului de PPP.

KBplan – volumul planificat al investițiilor necesare a fi efectuate și stipulate la etapa de proiectare a proiectului de PPP.

Condiție pentru un proiect de PPP optim în raport cu investițiile reale și planificate va fi:

$$\begin{cases} iKB_t \rightarrow \min \\ \sum_{t=1}^n iKB_t \rightarrow \min \end{cases} \quad (2.26)$$

3. Analiza parametrilor proiectului de PPP, atinși în procesul de operare a proiectului în perioada de finalizare, trebuie să se desfășoare în următoarea consecutivitate și să conțină componentele [31, p.130]:

3.1. Numărul de revizuri ale prevederilor contractuale în procesul de implementare a parteneriatului public-privat. În acest caz, un criteriu optim al partenerului privat va fi numărul minim (în timp) al modificărilor condițiilor inițiale ale contractului, luând în considerare și nivelul de importanță al modificărilor introduse, care pot fi determinate în cadrul auditului. Dacă este imposibil să se efectueze o evaluare cantitativă a modificărilor indicatorilor cantitativi introduși în contractul inițial, aceștia ar trebui să fie evaluați prin intermediul unei anchete expert.

3.2. Analiza nivelului de eficiență, care a fost obținut în rezultatul realizării proiectului pe PPP în raport cu planurile inițial planificate în timpul dezvoltării proiectului, atât per ansamblu, cât și pe elemente individuale.

În concluzie, ținând cont de specificul parteneriatului public-privat ca un sistem deosebit de relații între partenerii publici și privați, inițiat pentru a realiza obiectul de PPP (bunuri și servicii de interes public), relatăm că analiza și evaluarea eficienței realizării parteneriatului public-privat trebuie efectuate în contextul următoarelor dimensiuni:

1. Analiza eficienței bugetare a parteneriatelor public-private.
2. Analiza indicatorilor financiari ai parteneriatului public-privat din perspectiva unui proiect de investiții și a activităților curente.
3. Analiza eficienței sociale a proiectului din punctul de vedere al beneficiilor bunurilor și serviciilor produse, al volumului și calității acestora în contextul implementării PPP, precum și al efectelor externe aferente (eficiența economică și socială).

Concluzii la Capitolul 2

- Cercetarea efectuată a permis să demonstrăm că riscurile constituie parte integrantă a oricărui parteneriat public-privat și afectează, în mod semnificativ, implementarea proiectelor. Proiectele de parteneriat public-privat sunt unele foarte complexe și prezintă o serie de riscuri mari, care necesită utilizarea instrumentelor separate de analiză și mitigare, care lipsesc în legislația

moldovenească contemporană, dar care sunt reflectate în lucrările din domeniul managementului riscurilor și următorul capitol.

- Analiza configurării managementului proiectelor de infrastructură în cadrul PPP a demonstrat că PPP este un mix de voințe, instrumente și capital realizat între sectorul public și cel privat, individualizându-se de domeniul de aplicare, dar utilizând metodologii și procese standard de management de proiect. Etapele și funcțiile de management în cadrul PPP includ activitățile de bază, pe care personalul de conducere trebuie să le realizeze la toate nivelele și în toate domeniile de activitate atunci când se configurează un sistem de management al proiectelor PPP **(Obiectivul 3)**.

- Întrucât parteneriatul public-privat este o metodă de management și o formă a activității investiționale care are scopul de a consolida resursele partenerilor publici și privați, autorul a propus o *metodologie ideatică de analiză economică și evaluare a performanțelor parteneriatelor public-private* care cuprinde metode de analiză a funcționării PPP și evaluare a performanțelor. Analiza și evaluarea eficienței realizării managementului PPP trebuie efectuată, în opinia autorului, în contextul următoarelor dimensiuni: analiza eficienței bugetare a parteneriatelor public-private, analiza indicatorilor financiari ai parteneriatului public-privat din perspectiva unui proiect de investiții și al activităților curente și analiza eficienței sociale a proiectului din punctul de vedere al beneficiilor bunurilor și serviciilor produse, al volumului și calității acestora în contextul implementării PPP, precum și al efectelor externe aferente (eficiența economică și socială).

3. INTEGRAREA MANAGEMENTULUI RISCURILOR PROIECTELOR DE INFRASTRUCTURĂ ÎN CADRUL PARTENERIATULUI PUBLIC-PRIVAT

3.1. Clasificarea riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat

Activitatea social-economică se desfășoară sub influența unei multitudini de categorii de riscuri, diversitatea căror este destul de complexă și specifică în funcție de mediul în care poate să se producă, tipul și natura acestora, factorilor de influență, precum și din punctul de vedere al magnitudinii de producere sau al efectelor pe care le generează. Datorită structurilor complexe ale activităților socio-economice, se pot defini o mulțime de categorii de riscuri [25, p.23].

După părerea savanților autohtoni [74, 13, 177, 187, 190, 214], principalele caracteristici ale riscului sunt incompletitudinea și inexactitatea informațiilor existente, imprevizibilitatea modificărilor condițiilor mediului extern (incertitudine); nevoia de a alege dintr-o varietate de soluții (alternative); contradicțiile între variantele obiective existente pentru întreprinderea acțiunilor riscante cu evaluarea lor subiectivă (contradictorie). Astfel, problema identificării, evaluării și gestionării riscurilor are o importanță semnificativă în domeniul teoriei și practicii managementului.

O parte integrantă a identificării fenomenelor de risc a proiectelor de PPP constă în clasificarea acestora. În opinia autorului, clasificarea se realizează pentru a asigura determinarea și analiza riscurilor identificate. Sistemul de clasificare a riscurilor presupune identificarea riscului din punct de vedere științific și include: categorii, grupuri, tipuri și subtipuri, varietatea riscurilor și determină posibilitatea aplicării metodelor de management al acestora. Mai mult ca atât, considerăm că fiecare risc poate avea propria metodă de gestionare [60].

În acest context, autorul a identificat și a evaluat tipurile de riscuri aferente implementării proiectelor în domeniul infrastructurii aplicând paradigma constructivistă în raport cu rezultatele obținute în urma studierii datelor secundare expuse în metodologiile organizațiilor naționale și internaționale (APP, the World Bank Institute, Organizația ONU pentru Dezvoltare Industrială) precum și în lucrările savanților autohtoni și străini analizate și reflectate pe parcurs.

Conform metodologiei The World Bank Institute [309] implementarea proiectului de infrastructură presupune prezența unor fenomene de risc ca *generale, specifice și globale*. **Riscurile generale** sunt riscurile inerente în orice proiect de investiții similar. **Riscurile specifice** ale părților contractului de concesiune sunt asociate formei de parteneriat alese. **Riscurile globale** sunt împărțite în riscuri interne ale proiectelor și riscurile generate de factorii externi. Riscurile

asociate condițiilor externe nu depind de activitățile participanților la proiect, dar pot avea implicații financiare atât pentru partenerul privat, cât și pentru stat.

În cele mai multe cazuri, partenerul privat acordă o atenție deosebită riscurilor comerciale ale proiectului, în timp ce partenerul public face o evaluare mai amănunțită a riscurilor de mediu, naturale, politice care se explică prin responsabilitatea sa față de societate pentru implementarea proiectului PPP. Prin urmare, clasificarea riscurilor proiectelor de PPP poate diferi semnificativ de clasificarea riscurilor aplicabile proiectelor de investiții private, o atenție deosebită fiind acordată în recomandările metodologice ale diverselor organizații internaționale [308, 309, 275]. Un exemplu este clasificarea riscurilor de către Organizația ONU pentru Dezvoltare Industrială [105, p. 110]. În conformitate cu această clasificare, riscurile sunt împărțite în riscuri endogene și exogene, adică acele riscuri care nu pot fi controlate de către participanții la proiectul PPP. Este clar că în acest caz se va acorda o atenție mai mare riscurilor endogene, deoarece acestea, spre deosebire de riscurile exogene, pot fi controlate de entitatea economică. Este important de menționat aici că, în baza practicii, riscurile exogene sunt adesea suportate de partenerul public al proiectului PPP, ceea ce se explică printr-o creștere semnificativă a costului de implementare a proiectului în cazul în care aceste riscuri sunt transferate către partener privat.

Riscurile comerciale au impact asupra lichidității financiare a debitorului obligației de plată la împlinirea scadenței acesteia. Modificarea condițiilor economice este un risc extern aferent riscurilor economice din țară sau din ramura de activitate, care poate fi condiționat și de micșorarea cererii pe piață. Apariția noilor concurenți sau a serviciilor substituibile, riscurile aferente activității de marketing care duc la scăderea veniturilor potențiale, ca urmare a deprecierei prețurilor produselor prestate similar de către concurenți sau schimbarea preferințelor beneficiarilor, în opinia autorului amplifică impactul acestora asupra reușitei proiectului [45, p. 32].

Riscurile politice și legislative includ riscurile asociate cu modificările legislației (astfel de riscuri ar trebui să fie suportate de stat, datorită capacității de a le gestiona, însă, în realitate, partenerul privat depinde de aceste schimbări, care pot duce la abandonarea PPP. Retragerea sprijinului complementar presupune modificările strategiei, tacticii și acțiunilor curente ale factorilor politici și instituționali din propria țară (la nivel național și local), din țările cu care întreprinderea are contracte directe și indirecte, aceasta poate afecta rentabilitatea proiectului și poate duce la restrângerea termenilor de execuție a contractului [37].

În același timp, riscurile legislative și politice au un impact major asupra execuției proiectului, dar, în numeroase cazuri, partenerul public nu este în măsură să le influențeze din motivul atribuțiilor limitate [277]. Deci, în cazul proiectelor de PPP de mare amploare, în care de exemplu, Guvernul acționează ca partener public, iar decizia de a implementa un proiect de

parteneriat public-privat este aprobată printr-un act legislativ, riscurile politice și legislative sunt sub controlul partenerului public. În timp ce în cazul unui proiect bazat pe PPP la nivelul unei administrații publice locale, partenerul public nu poate influența aceste riscuri asociate cu o schimbare a situației politice din țară sau modificări ale legislației în vigoare. Ca urmare, partenerul privat al proiectului este mai conștiincios la realizarea obligațiilor contractuale, în timp ce partenerul public, în unele cazuri, poate fi incapabil să-și îndeplinească obligațiile din motive independente de controlul său. Astfel de încălcări ale unui partener public pot duce la consecințe catastrofale pentru proiect, chiar până la încetarea acestuia.

Riscurile de mediu constau în evenimentele care pot apărea în cadrul proiectelor de parteneriat public-privat cu impact asupra mediului, ce conduc la creșterea costului proiectului prin întreprinderea măsurilor de eliminare și reducere semnificativă a acestora. Riscurile de mediu, din punctul de vedere al managementului proiectelor, reprezintă probabilitatea răspunderii pentru daune aduse mediului, precum și viața și sănătatea terților [40]. Acest tip de risc poate apărea în orice etapă a implementării contractului de PPP ca urmare a evenimentelor naturale (procese naturale periculoase), provocate de om (deteriorarea clădirilor, structurilor, echipamentelor, erori de proiectare și instalare, acțiuni rău intenționate, erori ale personalului), mixte (încălcarea echilibrului natural ca urmare a activității umane).

Pentru determinarea probabilității apariției acestor riscuri, este necesar de revizuit legislația în domeniu la momentul încheierii contractului de PPP. Acest lucru se explică prin faptul că calificarea anumitor acțiuni ale partenerului privat drept încălcare sau, dimpotrivă, respectarea cerințelor de mediu depinde de normele stabilite de lege și de măsurile de responsabilitate prevăzute. Astfel, utilizarea uneia sau altei tehnologii de producție poate fi interzisă din cauza îndeplinirii cerințelor legale [40].

Clasificarea Organizației ONU pentru Dezvoltare Industrială confirmă încă o dată faptul că apariția riscurilor poate fi cauzată atât de factori externi care nu depind de entitatea economică, fie să fie în totalitate o consecință a deciziilor luate de entitatea economică (factori interni). Complexitatea analizei acestor factori constă în faptul că, în condiții diferite, aceștia pot avea un impact diferit asupra implementării unui proiect de parteneriat public-privat.

Potrivit autorului, această clasificare a riscurilor este mai degrabă simplificată, iar pe baza ei este dificil să se efectueze o analiză de risc cu drepturi depline a proiectelor de PPP.

Pentru implementarea cu succes a proiectelor, după procedurile de identificare a riscurilor, analiza preliminară a cauzelor de apariție și evaluarea riscurilor, este necesar să se partajeze riscurile, în mod corespunzător, între parteneri, ținând cont de gradul de responsabilitate și de capacitatea fiecăruia de a face față unui risc specific. Această condiție este un factor-cheie în

managementul riscurilor și respectarea acesteia va duce la o compensație proporțională cu nivelul de risc și nivelul veniturilor preconizate [254, p. 365].

În viziunea critică a autorului, riscurile aferente proiectului trebuie împărțite și în funcție de etapa implementării proiectului (Tabelul 3.1.): riscuri la etapa de proiectare, riscuri la etapa de construcție și recepție a lucrărilor, riscurile la etapa de operare (exploatare) care reflectă și ciclul de viață a proiectului -dimensiune importantă având în vedere multipla determinare a riscului și diversitatea surselor de apariție la nivel de proiect.

Tabelul 3.1 Clasificarea riscurilor aferente proiectului la diferite etape

Nr. crt.	Riscuri aferente proiectului investițional	Partea responsabilă	
		Partener privat	Partener public
• Etapa de proiectare			
1.1.	Riscuri aferente proiectării proiectului	+	+
1.2.	Riscuri aferente termenelor de proiectare	+	+
1.3.	Riscuri aferente modificării normelor de proiectare		+
1.4.	Greșeli de proiectare	+	
1.5.	Bariere administrative cu organele autorizate de stat sau municipale în etapa de aprobare preliminară a proiectului	+	+
1.6.	Riscuri aferente terenurilor de pământ	+	+
1.7.	Corupția	+	+
• Etapa de construcție și recepție a lucrărilor			
2.1.	Garanții și controlul calității	+	
2.2.	Corespunderea normelor și cerințelor de construcție	+	
2.3.	Majorarea costului de proiect	+	
2.4.	Majorarea termenelor de construcție	+	
2.5.	Majorarea termenelor de construcție a obiectelor de infrastructură	+	
2.6.	Întârzierile cauzate de activitățile organelor guvernamentale sau ale autorităților locale		+
2.7.	Influența situației macroeconomice asupra termenelor de construcție	+	
2.8.	Disponibilitatea materiei prime și resurselor umane	+	
2.9.	Daune și pierderi cauzate de terțe persoane	+	
2.10	Încălcarea normelor privind siguranța și protecția muncii	+	
2.11	Falimentul sau insolvabilitatea contractanților		+
• Etapa de operare			
3.1.	Riscurile asociate unei posibile scăderi a veniturilor	+	
3.2.	Incapacitate de management și depășirea costurilor de operare	+	
3.3.	Riscurile tehnice privind funcționarea obiectului (defecte ascunse, întreținere și reparații)	+	

Sursa: [50, p 393]

1. Riscurile la etapa de proiectare (inițiere și planificare a proiectului) pot fi cauzate în opinia autorului de diferiți factori: greșeli în proiectarea, încălcarea legislației de mediu, bariere administrative, care apar în etapa aprobării preliminare a proiectului etc. Trebuie știut faptul că

ponderea etapei premergătoare investiției poate reprezenta până la 70% din costurile totale ale tranzacției [44, p.15].

Rezultatul etapei preliminare a investiției se reflectă în studiul de fezabilitate, care conține elaborarea detaliată a tuturor etapelor proiectului și obținerea autorizațiilor pentru alocarea terenurilor și autorizațiilor de construcție. Conform Legii cu privire la concesiunile de lucrări și concesiunile de servicii [161], „studiul de fezabilitate trebuie să cuprindă o analiză, care să permită definirea și cuantificarea, în termeni economici și financiari, a riscurilor și a variantelor de transfer al riscului de operare către concesionar, de asemenea, să cuprindă calculul valorii estimate, studiul de oportunitate, caietul de sarcini, precum și să justifice faptul că un contract de concesiune este mai avantajos, din punct de vedere economic, decât un contract de achiziție publică”. Dacă concesionarul primește toate aprobările fără ajutorul organului de stat, evident, costurile de tranzacție vor fi foarte mari.

2. Riscurile din timpul etapei de construcție (stipulate în Tabelul 3.1) provin din alegerea tehnologiilor și progresul lucrărilor de construcție. Acestea reprezintă totalitatea evenimentelor din cadrul proiectelor de parteneriat public-privat ce survin din proiectarea și construcția defectuoasă și/sau din erorile de inginerie cu impact asupra costului proiectului, începând cu etapa de proiectare, construcție și până la etapa de exploatare. Consecințele apariției acestor riscuri conduc la supra costuri și întârzieri în implementarea proiectului. În afară de aceasta, activitatea necorespunzătoare a furnizorilor și a contractorilor, întârzierile ce țin de obținerea permisiunilor de activitate, subestimarea costului muncii. În cele din urmă, aceste circumstanțe influențează fie finanțarea proiectului, fie duc la întârzierea obținerii veniturilor prevăzute inițial. Riscurile de construcție sunt considerate, în mod tradițional, ca fiind cea mai critică etapă a proiectului din cauza costurilor maxime ale proiectului și a lipsei de venituri din exploatarea obiectului de infrastructură.

3. Riscurile etapei de operare/exploatare apar odată cu finalizarea etapei de construcție și sunt generate de evenimente, care nu se află sub controlul părților contractului de concesiune, și/sau de fluctuațiile pieței. Riscul de operare se referă la multitudinea evenimentelor, în cadrul proiectelor de parteneriat public-privat, ce survin din pierderile directe sau indirecte în urma concordării greșite a procedeele tehnologice, neeficiența proceselor controlului intern, dereglările tehnologice, activităților neautorizate ale angajaților sau influenței externe a stakeholderilor. În aceste cazuri, concesionarului nu i se garantează recuperarea investițiilor efectuate și a costurilor suportate în legătură cu executarea lucrărilor și/sau prestarea serviciilor, ce fac obiectul contractului de concesiune. Quantumul veniturilor proiectului depinde de frecvența utilizării de către consumatori a obiectului construit și a prețului stabilit. În același timp, utilizarea obiectelor de infrastructură depinde, în mod direct, de corectitudinea stabilirii și acceptabilitatea tarifelor

pentru beneficiari. De exemplu, tariful de pe Autostrada M5 din Ungaria, construită cu ajutorul PPP, s-a dovedit a fi prea mare conform standardelor ungare. În consecință, mulți locuitori au preferat să utilizeze rute alternative mai lungi, iar proiectul s-a dovedit a fi neviabil din punct de vedere financiar [32, p. 176].

Există mai multe principii pentru determinarea acceptabilității prețului stabilit pentru utilizarea unei infrastructuri. Totuși, după cum arată practica mondială, în 50% dintre cazuri, previziunile privind utilizarea obiectelor de infrastructură cu plată conțin o eroare, care depășește 20% [91, p. 190]. În acest sens autorul este de acord că este deosebit de dificil să se estimeze cererea, dacă infrastructura cu plată este nouă pentru țară. În plus, exploatarea infrastructurii se face după o perioadă lungă de timp de la finalizarea studiilor preinvestiționale, unde condițiile macroeconomice și sociale se pot schimba imprevizibil. În acest sens, este imposibil să se facă previziuni fiabile privind intensitatea fluxurilor de utilizatori.

În unele cazuri, reieșind din percepțiile managerului se utilizează o *clasificare simplificată pe etape* a unui proiect de PPP, în cadrul căreia se disting următoarele *categorii de riscuri*:

- riscurile etapei de proiectare;
- riscurile etapei de construcție;
- riscurile etapei operaționale;
- riscurile etapei de transfer;
- riscuri care pot avea un impact în fiecare dintre etapele de mai sus.

Savanții Grimsey D. și Lewis M. K. recomandă utilizarea acestei abordări atunci când se iau în considerare riscurile proiectelor de PPP în cadrul disciplinelor academice sau atunci când se efectuează o analiză la nivel de monitoring a riscurilor proiectului [105].

Matricea din Tabelul 3.2 reflectă riscurile aferente amplasamentului, finanțării, comerciale, modificării legislației și/sau riscurile politice, activelor proiectului de concesiune și forță majoră, riscuri manageriale. Criteriile de determinare a grupurilor riscurilor analizate în matricea de mai jos s-au referit la:

- daunele posibile ale partenerilor condiționate de apariția situațiilor de risc,
- cerințe legale, de reglementare și manageriale față de parteneri,
- factorii socio-economici și de mediu,
- preocupări și priorități ale părților interesate și alte date de evaluare a riscurilor.

Tabelul 3.2 Clasificarea riscurilor proiectului de infrastructură

Nr. crt.	Riscuri aferente proiectului investițional	Partea responsabilă	
		Partener privat	Partener public
1. Riscurile de amplasament			
1.	Disponibilitate de locație	+	+
1.1..	Condiții de amplasament, de sol nepronozate	+	+

1.2.	Elaborarea și aprobarea documentației necesare	+	+
1.3.	Titlul de proprietate (revendicări)	+	+
2. Riscurile financiare			
2.1.	Riscuri aferente creditorului	+	
2.2.	Indisponibilitatea finanțării	+	
2.3.	Creșterea costurilor investiției inițiale	+	
2.4.	Variația ratei dobânzilor, inflației, a ratei de schimb	+	+
2.5.	Riscul de insolvabilitate	+	
2.6.	Modificări de taxe și impozite	+	
3. Riscurile comerciale			
3.1	Modificarea condițiilor economice		+
3.2	Creșterea concurenței		+
3.3.	Descrescerea nivelului de cerere pe piață		+
4. Riscul politic/ legislativ			
4.1.	Schimbarea legislației în domeniu		+
4.2	Retragerea sprijinului complementar	+	
5. Riscul de mediu			
5.1.	Proprietăți adiacente indisponibile realizării proiectului		+
5.2.	Standardele referitoare la emisii	+	
6. Riscurile aferente situației de forță majoră			
6.1	Evenimente de forță majoră (pandemie)	+	
6.2.	Riscuri care nu pot fi asigurate, generate de condiții insurmontabile	+	
7. Riscuri manageriale			
7.1	Riscuri asociate incompetenței manageriale	+	+
7.2	Riscurile aferente relei credințe a managerului	+	+
7.3	Riscuri asociate gestionării resurselor umane	+	+

Sursa: [50, p.95, 271]

1. Riscurile de amplasament pot genera rețineri în etapele de implementare a proiectului și creșteri suplimentare ale costurilor de proiect, pot majora durata de timp, persistând pericolul sistării sau anulării proiectului. Dificultăți în procesul de achiziție de terenuri de la proprietari și/sau obținerea dreptului de utilizare a terenurilor, de asemenea, pot genera costuri suplimentare de proiect, ținând cont că se va majora timpul de realizare a proiectului. Riscurile asociate cu elaborarea și aprobarea documentației de proiect sunt partajate între parteneri. Acestea includ: riscurile administrative (în ceea ce privește coordonarea și obținerea autorizațiilor de la autorități), proiectarea, evaluarea de mediu (expertiza ecologică), riscul interfeței, riscul de a nu accepta un proiect (audiere publică), riscurile de construcție (implementarea fazelor de construcție în conformitate cu proiectul și documentația de lucru) și întregul grup de riscuri de transport.

2. Riscurile financiare. Apariția riscurilor financiare se datorează probabilității de pierderi financiare în condițiile de incertitudine și se referă, în principal, la parametrii externi ai contractului, care determină condițiile de finanțare [189]. Influența succesului proiectului pentru

acest tip de riscuri variază în funcție de creșterea sau scăderea volumului de finanțare în proiect, și anume, crește odată cu creșterea acestuia. În plus, acest tip de risc poate fi cauzat de capacitatea părților contractante de a se conforma condițiilor contractuale.

- Riscul inflației: inflația peste nivelul planificat va crește nevoia de finanțare.
- Riscul modificării nefavorabile a cursului de schimb valutar apare, de regulă, în cazul în care o parte din finanțarea proiectului este atrasă sub forma unui împrumut în valută.
- Riscul modificării ratei dobânzii. Acest tip de risc apare atunci când un proiect de infrastructură este creditat la o rată a dobânzii flotantă. În perioada de construcție, proiectul nu generează venituri, iar orice creștere a ratei dobânzii conduce la o creștere a plăților de dobânzi, ceea ce înseamnă o scădere a rentabilității proiectului.

Indiferent de etapa proiectului, probabilitatea apariției acestor riscuri este aceeași, oricare ar fi modificările indicatorilor tehnico-economici ai proiectului.

3. Riscurile aferente situației de forță majoră se referă la evenimentele imprevizibile în cadrul proiectelor de parteneriat public-privat provocate de *fenomenele naturii*: cutremur de pământ, alunecare de teren, incendiu, secetă, vânt puternic, ploaie torențială, inundație, ger, înzăpezire etc. sau de *circumstanțe sociale*: revoluție, stare beligerantă, blocadă, grevă, interdicție la nivel statal a importului sau exportului, epidemie (Covid-19).

Pandemia provocă daune de durată în organizații și industrii. Riscurile cheie aferente pandemiei Covid 19 în cadrul PPP, se referă la:

- Pierderea forței de muncă (cauzată de deces și boală), absenteismul angajaților și productivitate redusă.
- Întreruperi ale lanțului de aprovizionare și ale altor operațiuni, reducerea sau modificarea furnizării de servicii sau de producție și reducerea cererii clienților.
- Majorarea costurilor neplanificate.
- Daune reputaționale.

4. Riscurile manageriale se referă pe de o parte la existența informațiilor insuficiente și incomplete cu privire la contextul proiectului de PPP, iar pe de altă parte la subiectivitatea percepției informațiilor și posibilitatea luării unor decizii incorecte din cauza lipsei de experiență, incompetența profesională, caracterul situației, absența sau nivelul scăzut de implicare a angajaților în organizație [46].

Analiza managementului personalului arată că nu se lucrează la managementul riscului personalului la întreprinderile interne. Managementul riscului de resurse umane este un proces care cuprinde întregul sistem de management al resurselor umane al unei organizații la toate nivelurile sale [38, p.223].

O clasificare a riscurilor este realizată și, în mod particular, de către managerii de risc a companiilor, a administrațiilor publice, sau a proiectelor. Aceștia, în general, își dezvoltă proceduri interne de evaluare a riscului, de dezvoltare a unei strategii de răspuns la factorii de risc, de monitorizare și de control al riscurilor.

O clasificare realizată de către manageri, conform savantului Chung D. [69], este de tipul: *riscuri interne și riscuri externe*, dintre care se pot identifica următoarele riscuri:

Riscuri interne:

- *Riscurile vizând ambiguitatea obiectivelor sau a priorităților;*
- *Riscurile datorate incoerenței caietelor de sarcini;*
- *Riscurile privind imprecizia definiției unor responsabilități/ a unor activități concrete în cadrul companiei, al structurii organizatorice, al proiectului.*

Riscurile resurselor umane vizează incompetența, depășirea competenței, excesul de putere, mentalitatea, cultura, educația persoanelor implicate în proiect [39].

Riscul infrastructurii privește domeniul de complexitate organizațională sau proiectul cu erori sau cu omisiuni, acestea fiind semnate de oameni, care nu aveau competență să le avizeze sau care nu respectă jurisdicția, legile țării sau ale țărilor, dacă sunt documentații în proiecte care se desfășoară între parteneri din mai multe țări. În domeniul tehnologiei informației, toate paginile web trebuie să respecte legile țării, în care este formată pagina respectivă de web. Controlul paginii web este de resortul justiției, sesizată de particulari sau de puterile publice. Contractele, având măsuri legale de protejarea dreptului intelectual și industrial, trebuie încheiate cu asistența unui consilier juridic.

Riscuri financiare sunt riscurile ce conduc la adaptarea anevoioasă la competitivitate. Aici, se pot evidenția următoarele riscuri: *de preț, valutar, de transfer valutar, de aplicare a TVA și de impozit.*

- *Riscul de preț* apare datorită neconcordanței prețului în timp, între momentul încheierii contractului și momentul încasării sau al plății. De exemplu, prețul stabilit în momentul încheierii contractului de cumpărare de calculatoare, de către consorțiul de la un furnizor, poate să ajungă mai mare decât prețul la nivel mondial al calculatoarelor, în momentul plății.

- *Riscul valutar* constă în posibilitatea înregistrării unei pierderi, în cadrul unei tranzacții financiare, ca urmare a modificării cursului valutar (apreciere, depreciere) al valutei de contract, în intervalul dintre momentul încheierii contractului și data efectuării plății în valută. Riscul valutar apare, de exemplu, în momentul în care moneda de plată EURO are o putere de cumpărare mai mare, iar partenerii consorțiului vor avea de procurat o valută mai scumpă în momentul plății, decât în momentul încheierii contractului de cumpărare a echipamentului IT.

• *Riscul de transfer valutar* apare din cauza unor condiții cu caracter economic, financiar, valutar sau politic, care ar putea împiedica transferul valutei de către partenerii consorțiului. Acest risc apare frecvent, când sunt introduse restricții pentru efectuarea transferului valutar sau când taxele de transfer sunt majorate excesiv.

Riscul operațional

Studierea *riscului operațional* se află într-un stadiu de evoluție. Totuși, au fost identificate trei abordări diferite, cu grade de sofisticare crescătoare (indicatorul de bază, standardizat și intern). Abordarea indicatorului de bază utilizează un singur indicator al riscului operațional, pentru întreaga activitate a instituției financiare sau a băncii. Abordarea standardizată specifică indicatori diferiți, pentru diferite linii de afaceri [47, p. 107]. Metodele interne de măsurare cer băncilor să utilizeze informațiile interne cu privire la posibilele pierderi pentru a estima valoarea capitalului la risc.

Volumul crescut al tranzacțiilor comerciale prin calculator poate marginaliza sau înlocui experiența de piață, defecțiunile sistemelor tehnice, senzația inutilității, iluzia comenzii fără a avea autoritatea necesară, lipsa unei generații de tranziție în domeniul finanțelor.

Riscul organizatoric este indisponibilitatea personalului-cheie.

Riscurile externe sunt:

Riscurile de macro-mediu cuprind schimbările frecvente ale regimului politic și ale structurii guvernului, fapt care duce la nesiguranță în afaceri, neîndeplinirea strategiei propuse de guvern, deficitul de formare profesională și de cultură tehnologică, la nivelul celor care iau decizii politice, apariția unor factori puternici de risc, în momentul în care decalajul dintre „ imaginea-ghid” și efectul în plan imediat devine incontrolabil. Condițiile climatice grave sunt: canicula, valurile de frig, furtunile, cutremure.

Riscurile privind decidenții externi: relațiile cu subcontractanții și cu partenerii.

Riscurile juridice apar în special din cauza unei legislații necorespunzătoare, care permite dezvoltarea ascunsă a infracționalității globale. Riscul juridic în tehnologia informației este generat de absența legilor pentru criminalitatea informatică sau de adoptarea abuzive. Problemele legislative, care trebuie soluționate, se referă la problemele de asigurare a securității muncii și de partajare a costurilor.

Riscul de legislație implică riscurile adiționale, inerente în tranzacțiile cu un stat, riscul de suveranitate a statului sau alte afaceri în străinătate, risc dat de instabilitatea legislației, regimul neclar al investițiilor, modificările frecvente ale structurilor statale și ale condițiilor social-politice în care se desfășoară activitățile unui proiect.

Pentru fiecare țară, se iau în considerare:

- riscul politic ce include schimbarea controlului și restricțiile privind repatrierea sau remiterea profitului capitalului sau al altor plăți;
- stabilitatea socială și economică;
- practicile comerciale, taxele vamale, impozitele, convențiile internaționale la care statul respectiv este parte, obiceiurile și regulile de etică;
- lipsa aplicării efective a legilor comerciale;
- întârzierile în trimiterea și în plata banilor;
- restricțiile asupra dreptului de proprietate sau a managementului practicat de străini.

Riscul resurselor de finanțare includ riscurile efectuării tenderelor, competițiilor pentru servicii de consultanță.

În cadrul clasificării pe etape, care se caracterizează prin prezența riscului, autorul este de acord cu recomandările savanților Demirag I., Khadaroo I., Stapleton P. și Stevenson C. [83, p. 23] care propun să se distingă următoarele categorii de riscuri:

- riscurile etapei pregătitoare (de exemplu, riscul refuzului de a iniția un proiect de PPP și nerambursarea costurilor asociate etapei pregătitoare);
- riscurile aferente etapei selecției partenerului privat (de exemplu, riscul lipsei cererilor de participare la concurs pentru dreptul de a încheia un contract de PPP, riscul încălcării cerințelor legale la alegerea unui partener privat, riscul de contestare a rezultatelor licitației);
- riscuri aferente încheierii unui contract obligatoriu din punct de vedere juridic între partenerii publici și privați (de exemplu, riscul neîndeplinirii condițiilor pentru intrarea în vigoare a unui astfel de contract);
- riscurile aferente finanțării proiectului (de exemplu, riscul neîndeplinirii condițiilor prealabile pentru acordarea finanțării);
- riscurile etapei de construcție (de exemplu, riscul nerespectării sau asigurării necorespunzătoare a drepturilor asupra terenurilor, riscul modificării de către partenerul public a cerințelor pentru parametrii viitorului obiect);
- riscurile etapei de operare (de exemplu, riscul cererii insuficiente pentru serviciile prestate, riscul unei modificări nefavorabile a tarifelor pentru serviciile prestate folosind facilitatea de infrastructură creată);
- riscurile aferente etapei finalizării proiectului (riscul ca obiect de infrastructură, care urmează să fie transferat partenerului public, să fie într-o stare inutilizabilă, riscul de a nu ajunge la rambursarea proiectului până la finalizarea acestuia);
- riscurile care pot avea un impact în orice etapă a proiectului de PPP (de exemplu, riscurile valutare, riscul modificării legislației etc.).

În opinia noastră, clasificările de mai sus au o semnificație aplicativă destul de importantă. În special, după cum s-a descris mai sus, în funcție de factorul de influență asupra riscurilor proiectului de PPP, extern sau intern, abordarea identificării acestuia se va deosebi semnificativ.

Este important de reținut că abordările luate în considerare pentru clasificarea riscurilor nu sunt unicele posibile. Luând în considerare clasificările analizate mai sus, în continuare autorul propune o abordare proprie în ceea ce privește clasificarea riscurilor (Anexa 6):

- riscurile statului (riscuri instituționale);
- riscurile partenerului privat;
- riscurile de proiectare și construcție;
- riscurile financiare;
- riscurile manageriale;
- riscurile politice și administrative;
- riscurile parteneriatului public;
- riscurile ce nu pot fi controlate de participanți;
- riscurile dependente de participații proiectului;
- riscurile proiectelor;
- alte riscuri.

Deoarece riscurile aferente proiectelor de PPP sunt strâns legate de obiectivele finale și intermediare ale acestora, în contextul prezentei cercetări, autorul a identificat *11 grupuri de riscuri* care pot influența atingerea obiectivelor intermediare ale proiectelor. În același timp, realizarea obiectivelor finale ale proiectelor necesită îndeplinirea unor obiective intermediare, nerealizarea cărora duce la perturbarea activității proiectelor și scopurilor finale. Clasificarea propusă de autor este prezentată sub formă de chestionar în Anexa 6. De asemenea, autorul consideră că o astfel de clasificare poate să nu coincidă în tocmai cu etapele implementării proiectelor de PPP, deoarece obiectivele intermediare ale participanților, legate de aceleași aspecte, pot fi atinse în diferite etape ale proiectelor de PPP.

Cu toate acestea, luând în considerare clasificarea riscurilor în detaliu, menționăm că acest fapt nu este corect, întrucât limita exactă dintre fiecare tip de risc este destul de dificil de realizat, deoarece multe dintre riscuri sunt interconectate și, prin urmare, schimbările în unul dintre ele afectează schimbări și în altul [46, p. 238]. Totuși, clasificarea riscurilor facilitează identificarea acestora, ceea ce, în final, influențează atât precizia analizei riscurilor, cât și rezultatele managementului riscului.

În general, se consideră că *proiectele de parteneriat public-privat sunt mai puțin riscante* datorită faptului că unul din parteneri este partenerul public care garantează stabilitatea juridică și politică a contractului. În același timp, din punct de vedere tehnic, proiectele PPP puțin diferă de

proiectele de investiții realizate de investitorii privați. Aceasta înseamnă că gestionarea riscurilor de construcție (tehnice), manageriale, economice ale proiectului corespund partenerului privat al proiectului și se desfășoară în același mod ca și în cazul unui proiect de investiții comerciale.

Pentru a crea un parteneriat public-privat de încredere, este important să se stabilească principiile de bază ale partajării riscurilor, scopul căreia este de a justifica transferul riscului, ceea ce va conduce la compensații financiare pentru asumarea riscului în detrimentul profitului.

În practică, autorul a observat că partajarea riscurilor în proiectele de PPP provoacă o serie de dificultăți datorită implicării directe a autorităților administrației publice și/sau locale. În plus, astfel de proiecte, datorită amplitudinii lor, prevăd scheme de finanțare complexe în comparație cu proiectele de investiții private. Partajarea riscurilor se realizează în bază contractuală, prin urmare, este important să se îndeplinească o procedură de partajare a riscurilor între părți la etapa inițială. Chiar dacă un obiect de infrastructură are o perioadă lungă de realizare în contract, este recomandabil să se țină cont de prevederile cu privire la modificările predeterminate. De regulă, pentru stimularea partenerului privat asupra performanței calitative a activității sale, lista riscurilor, care îi sunt atribuite, poate include riscuri, care nu sunt controlate integral de partenerul privat sau de partenerul public. Cu toate acestea, suntem convinși că este necesar de distribuit fiecare risc, în așa fel, încât cealaltă parte să își asume cel puțin o mică parte din risc, pentru a stimula și controla PPP. După cum se poate observa din Tabelul 3.1 și 3.2, multe riscuri aparțin partenerului privat și pentru realizarea cu succes a proiectului, acesta trebuie să creeze un sistem de management al riscurilor menit să minimizeze și să compenseze riscurile aferent.

Cu toate acestea, alegerea abordării potrivite de management al riscurilor unui proiect de PPP este imposibilă fără efectuarea unei evaluări a riscurilor, folosind metode calitative și cantitative bazate pe teoria probabilităților, statistico-matematică și teoria cercetării operaționale. În același timp, efectuarea doar a unei aprecieri calitative a riscului nu este suficientă. O importanță hotărâtoare pentru luarea unei decizii cu privire la participarea la un proiect de parteneriat public-privat este calcularea principalilor indici numerici ai implementării proiectului de PPP determinați în paragraful 2.3 și, în consecință, analiza cantitativă a riscului, care prevede o apreciere numerică a dimensiunii riscurilor particulare și specifice și o evaluare a riscului implementării proiectului de PPP care se realizează în condiții de incertitudine [253].

3.2. Metode de evaluare a riscurilor proiectelor de parteneriat public-privat

Evaluarea riscurilor unui proiect de PPP constituie o etapă importantă în managementul riscurilor, care se realizează după identificarea și clasificarea riscurilor. Acest fapt contribuie la

dezvoltarea unui sistem de management și la partajarea riscurilor, care este cel mai potrivit pentru un anumit proiect și este imposibil fără etapele anterioare de identificare și clasificare a riscurilor.

Autorul a observat că în practica implementării proiectelor de PPP există cazuri destul de rare când partenerii publici și privați ai proiectului folosesc aceleași metode de evaluare a riscurilor. Astfel, partenerul public evaluează riscurile din perspectiva importanței proiectului pentru societate și acordă mai multă atenție parametrilor proiectului de parteneriat public-privat în detrimentul apariției situațiilor de risc. În același timp, partenerul privat al proiectului, dimpotrivă, acordă o atenție deosebită identificării și analizei riscurilor, care pot apărea, cel mai probabil, în timpul implementării proiectului, precum și evaluării consecințelor financiare în urma apariției situațiilor de risc. În urma cercetării, autorul a atestat că la etapa selecției partenerilor privați sau la etapa de încheiere a contractului de PPP se utilizează abordări diametral opuse evaluării riscului, care permit elaborarea unui sistem probabilistic integrat de evaluare a riscurilor în cadrul implementării proiectului de parteneriat public-privat, de care va depinde costul total al proiectului [2, p.102]. Astfel, autorul consideră că evaluarea riscurilor este o problemă actuală, care asigură controlul asupra minimizării și menținerii riscurilor în limitele planificate [45]. Metodele de evaluare a riscurilor identificate de autor, adițional celor prezentate în paragraful 2.1 care reflectă metode calitative, sunt prezentate în Figura 3.1.

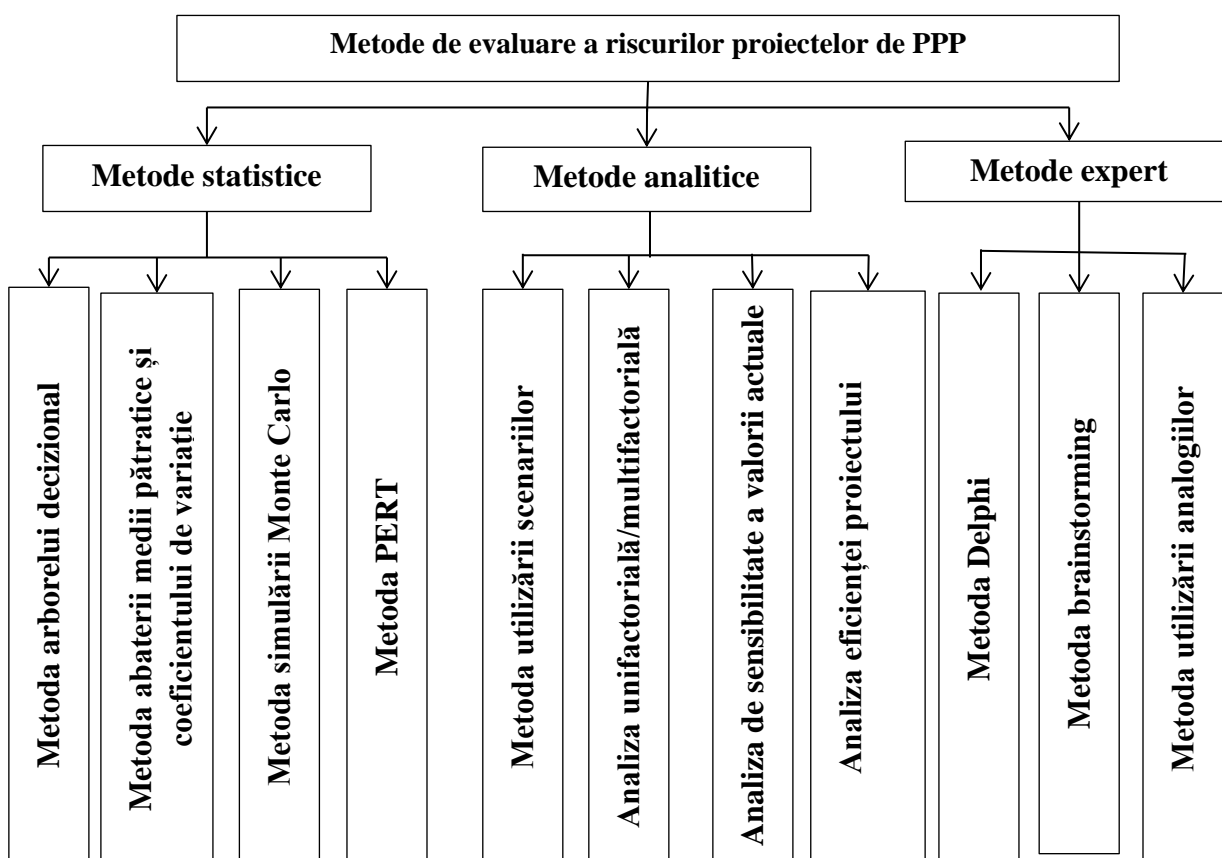


Fig. 3.1 Metode de evaluare a riscurilor proiectelor de PPP

Sursa: adaptată de autor în baza [62, 105, 115, 139, 199, 214, 226]

Autorul evidențiază că fără evaluarea riscurilor unui proiect de PPP, este imposibil de a determina modalitatea optimă de management al riscurilor unui astfel de proiect. În plus, utilizarea unei singure metode de evaluare a riscurilor, de exemplu a metodei calitative, va fi insuficientă, deoarece la decizia partenerului public cu privire la implementarea unui proiect, cu atragerea unui partener privat, costurile și indicatorii numerici ai proiectului au importanță fundamentală și primordială, iar realizarea analizei cantitative a riscurilor, care implică evaluarea costurilor și mărimii riscurilor specifice în condițiile de incertitudine inerente unui anumit proiect, este foarte importantă [62, p.100].

Așadar, după cum autorul a menționat anterior, utilizarea anumitor metode de evaluare a riscurilor depinde de informațiile pe care le deține partenerul privat atunci când decide să participe la un proiect, care este parte a parteneriatului public-privat. Evaluarea riscurilor poate fi realizată în baza informațiilor deja existente despre posibilele amenințări de apariție a riscurilor, prin calcularea nivelului acceptabil de risc, în limitele prestabilite de variația datelor inițiale, ca parte a evaluării rezultatelor obținute în baza calității deciziilor luate.

În viziunea noastră, *o abordare calitativă* a evaluării riscurilor permite: identificarea tipurilor sau grupurilor de riscuri inerente proiectului de PPP planificat pentru implementare; identificarea factorilor și a cauzelor care determină apariția acestora; caracterizarea tuturor consecințelor posibile ale acestor riscuri și oferă o analiză a costurilor; implementarea anumitor măsuri de minimizare a riscurilor sau compensații pentru posibilele pierderi rezultate din apariția lor, precum și costul acestora. La identificarea fiecărui tip de risc aferent proiectului de PPP, trebuie utilizată metoda care permite evaluarea cauzelor de apariție a acestui tip de risc, consecințele negative ale apariției acestuia, precum și modalitățile de minimizare a probabilității de apariție în cadrul implementării proiectului de parteneriat public-privat.

În scopul unei evaluări calitative a riscului, se poate utiliza și metoda de evaluare a experților, care prevede utilizarea metodelor matematice, statistice, logice pentru analiza informațiilor și dezvoltarea unei decizii de expert, inclusiv evaluarea riscului la fiecare etapă de realizare a proiectului, efectuarea sondajelor, metoda Delphi și analiza SWOT. Trebuie menționat că efectuarea unei analize calitative a riscului, în opinia noastră, este indisolubil legată de etapa de planificare a proiectului și, prin urmare, este, adesea, punctul de plecare pentru efectuarea unei evaluări cantitative a riscului unui proiect de PPP.

O evaluare cantitativă a riscului prevede stabilirea indicatorilor numerici ai riscurilor specifici în cadrul proiectului, precum și a nivelului de risc al proiectului de parteneriat public-privat, folosind diverse modele matematice, care exprimă relația dintre apariția evenimentelor de risc și apariția consecințelor corespunzătoare. O analiză cantitativă a riscurilor se realizează în baza datelor obținute în urma calculării indicilor proiectului de parteneriat public-privat, a costurilor

acestui, precum și a rezultatelor unei analize calitative de risc, după cum am menționat anterior [115, p. 57]. Printre cele mai relevante *metode de analiză cantitativă* a riscurilor pentru proiecte de PPP (menționate în Figura 3.1) sunt: metoda scenariului, arborele decizional, metoda Monte Carlo sau simularea, metoda de ajustare a ratei de actualizare, precum și analiza de sensibilitate a valorii actuale nete, indicele de rentabilitate, rata internă de rentabilitate etc. La evaluarea cantitativă a riscului, se mai pot aplica: modele matematice, lingvistice, stocastice, deterministe etc. În plus, decizia de a utiliza un model de analiză se bazează pe disponibilitatea informațiilor despre proiect, condițiile și gradul de incertitudine aferente implementării proiectului de PPP.

Modelele deterministe sunt utilizate în evaluarea riscurilor proiectelor de PPP, atunci când sunt cunoscute cauzele apariției riscului și factorii de risc, precum și rezultatul fiecărei acțiuni întreprinse. Modelele stocastice sunt construite pe baza informațiilor statistice privind implementarea proiectelor similare, cauzele de apariție și factorii de influență a riscurilor fiind variabile aleatorii, iar riscul este descris ca o distribuție a probabilității în mulțimea specificată. Modelele lingvistice sunt utilizate atunci când este imposibil să se stabilească, în mod fiabil, natura riscului și se utilizează metoda de evaluare a experților privind rezultatele posibile ale deciziilor luate. În cazul când este imposibil de descris incertitudinea și riscul, se aplică modelele bazate pe reguli euristice.

În plus, în cadrul evaluării riscurilor pentru proiectele de PPP, se poate utiliza metoda analogilor, analizei expert și analiza probabilistică, analiza scenariului și analiza indicilor marginali ai proiectului. Deci, analiza experților este aplicabilă când sunt insuficiente date inițiale despre proiect, analiza probabilistică – în cazul în care este necesar să se stabilească probabilitatea pierderilor în cadrul proiectului pe baza datelor statistice disponibile. Metoda analogilor permite extrapolarea datelor cu privire la rezultatele proiectelor similare, deja implementate anterior. Folosind analiza scenariului, este posibilă planificarea mai multor rezultate ale unui proiect de parteneriat public-privat de la cel mai probabil la cel mai pesimist, apoi realizarea comparațiilor și sintetizarea unor concluzii despre cea mai probabilă schimbare a indicatorilor proiectului. La analiza indicatorilor marginali ai proiectului, se măsoară sustenabilitatea proiectului atât la modificările condițiilor de implementare a acestuia, cât și la modificările indicatorilor de performanță în timpul implementării sale.

La evaluarea riscurilor proiectelor de parteneriat public-privat, partenerii de proiect, în funcție de datele inițiale ale proiectului, pot alege, din varietatea de metode de analiză și evaluare a riscurilor, pe cele mai acceptabile și aplicabile metode pentru a compila cel mai complet și mai fiabil sistemul de risc inerent proiectului de parteneriat public-privat.

Experiența mondială de elaborare și implementare a proiectelor de parteneriat public-privat nu denotă o practică unanim acceptată de toate țările și utilizarea metodelor comune de realizare a

analizei și evaluării riscurilor proiectelor de PPP. În multe țări din lume, sunt emise recomandări metodice pentru evaluarea riscurilor, elaborate de instituțiile guvernamentale, autorizate să implementeze proiecte de parteneriat public-privat [139, p.127].

În același timp, majoritatea acestor recomandări metodice oferă anumite modalități de evaluare a riscurilor proiectelor de PPP, cu condiția ca datele inițiale ale proiectului să permită o astfel de evaluare, adică, confirmând, în avans, că evaluarea riscului ar trebui să se bazeze pe informațiile disponibile partenerului proiectului de PPP. În continuare, vom analiza câteva exemple.

În Germania, evaluarea riscurilor proiectelor de PPP se realizează în baza Ghidului pentru „Justificarea economică a parteneriatelor public-private”, conform căreia, după identificarea și clasificarea riscurilor în funcție de etapa proiectului, cu detalierea acestora (de exemplu, în cadrul riscurilor aferente construcției, sunt evidențiate așa subcategoriile, ca: riscul majorării costului lucrărilor de construcție și riscul majorării perioadei de construcție), se realizează analiza calitativă a acestora [169, p.10].

Totodată, considerăm că o analiză calitativă implică elaborarea unei matrice aproximative a riscurilor și determinarea, în baza ei, a probabilității apariției situațiilor de risc și mărimea probabilă a pierderilor, rezultate din adevărea acestor situații de risc. În baza unei astfel de estimări aproximative, se ia o decizie cu privire la cele mai probabile riscurile, care pot apărea și care pot provoca pierderi financiare grave în timpul implementării unui proiect de parteneriat public-privat. Adică, prima etapă a analizei calitative permite identificarea grupurilor de risc care trebuie supuse unei analize mai minuțioase.

În următoarea etapă, se realizează o analiză cantitativă a riscurilor, care pot avea impact semnificativ asupra eficienței realizării proiectului și, în general, a fezabilității acestuia. Evaluarea exactă a valorii riscului este determinată ca produs al prejudiciului preconizat și probabilitatea apariției situației de risc. Se presupune că datele, pentru determinarea valorii riscului partenerului contractului de PPP, pot fi obținute în baza caracteristicilor proiectului de parteneriat public-privat, planificat pentru implementare și a datelor empirice statistice disponibile. Cu toate acestea, în unele cazuri, evaluarea riscului, menționată anterior, nu poate fi efectuată din cauza insuficienței informațiilor sau a lipsei de experiență în implementarea proiectelor similare. În acest caz, sunt analizate doar riscurile, care sunt specifice respectivului proiect de parteneriat public-privat, pe baza determinării costului proiectului și a probabilității creșterii sau scăderii acestuia, dar și a pierderilor aferente. Conform rezultatelor evaluării Ghidului „Justificarea economică a parteneriatelor public-private”, riscurile sunt partajate între participanții la proiect în baza principiilor optimalității și a eficienței managementului lor [169, p.15].

În cadrul *Ghidului metodologic „Contracte de parteneriat”*, elaborat de Ministerul Economiei și Finanțelor din Franța [108], evaluarea riscurilor este o componentă esențială a unei evaluări cuprinzătoare a proiectelor de PPP. Conform acestui manual, cea mai indicată și convenabilă metodă de clasificare a riscurilor este *matricea riscurilor*. În plus, matricea riscurilor conține, deja, graficele partajării riscurilor între participanții la proiectul de PPP. Transferul riscurilor către o parte sau alta a contractului de PPP, potrivit Ghidului, trebuie efectuat doar în cazul încrederii depline că această parte este capabilă să gestioneze, pe deplin, aceste riscuri și are fonduri suficiente pentru a elimina potențialele consecințe negative ale acestora. În baza rezultatelor clasificării și partajării riscurilor, acestea sunt evaluate prin intermediul analizei probabilității apariției unui eveniment de risc și analizei economico-financiare, adică estimarea costurilor pentru consecințele apariției unui eveniment de risc. În ansamblul metodelor de evaluare a riscurilor, acest ghid oferă: *metoda discretă de evaluare a riscurilor și metoda funcției continue*. În primul caz, datele de evaluare a riscurilor sunt prezentate sub formă de tabele discrete, care conțin informații despre probabilitatea apariției unui anumit risc, evaluarea acestuia și gradul de influență asupra proiectului. De exemplu, creșterea costului efectuării unui anumit tip de lucrări de construcție poate fi definit ca semnificativă sau nesemnificativă.

Când se aplică metoda *funcției continue*, informațiile sunt prezentate grafic sub forma unei distribuții a probabilităților, iar în cazul în care este dificil să se efectueze o evaluare analitică a probabilității apariției riscurilor se poate utiliza metoda Monte Carlo.

În rezultatul cercetării, autorul a remarcat faptul că cele mai dezvoltate țări din domeniul PPP, precum: Marea Britanie, Canada, Australia, nu utilizează Ghidurile metodologice la analiza riscurilor proiectelor de parteneriat public-privat, cu toate acestea autoritățile publice acordă o atenție deosebită analizei comparative a eficienței implementării unui proiect în cadrul sistemului contractual cu utilizarea mecanismelor de parteneriat public-privat.

De exemplu, în recomandările, propuse de Marea Britanie, cu privire la analiza eficienței implementării proiectului de PPP, se menționează evaluarea riscurilor în contextul gestionării fluxurilor financiare și formării rezervelor corespunzătoare, care are drept scop neutralizarea consecințelor riscurilor, ce apar în procesul de implementare a proiectului [93, p.34].

Ghidul privind dezvoltarea PPP, utilizat în Canada [293], stabilește o clasificare a riscurilor, care este imposibil de aplicat în practică datorită simplității ei, a caracterului generalist, a ordinii de evaluare a riscurilor proiectelor de PPP și a distribuției acestora. În același timp, proces de evaluare, descris în respectivul Ghid, nu conține metode cantitative de analiză a riscurilor.

În studiul privind analiza avantajelor comparative ale PPP și achizițiilor publice, realizat de experții australieni, accentul este pus pe evaluarea proiectului în timpul desfășurării acestuia în

cadrul sistemului contractual sau al unui parteneriat public-privat. În cadrul acestei analize, se face o comparație a eficienței partajării riscurilor, care pot apărea într-o anumită variantă de realizare a proiectului, din punctul de vedere al reducerii riscurilor. De asemenea, studiul analizează, în termeni teoretici, rezultatele cercetărilor științifice privind riscurile financiare comune, atât ale unui partener privat, cât și ale unui contractant guvernamental [89].

Considerăm că exemplele din practica mondială nu atestă greșeli ale autorităților publice din țările dezvoltate în domeniul analizei riscurilor proiectelor de PPP, ci doar arată tradițiile predominante în activitatea economică și adoptarea deciziilor față de o anumită metodă de implementare a proiectelor, accentuând, astfel, specificul fiecărui proiect planificat pentru realizare și incapacitatea de a unifica evaluarea riscurilor.

În același timp, menționăm că recomandările metodologice privind parteneriatul public-privat din țările în curs de dezvoltare conțin informații mai detaliate despre evaluarea riscurilor proiectelor de PPP, ceea ce se explică prin debutul relativ recent de utilizare a mecanismului de PPP și prin omogenitatea mai mare a proiectelor în curs de dezvoltare. Schema de evaluare a riscurilor ce vizează analizarea posibilităților de implementare a proiectelor în cadrul parteneriatelor public-private, dedusă de autor în baza analizei cercetărilor savanților Băncii Mondiale Irwin T. și Mokdad T. [136], este prezentată în Figura 3.2.

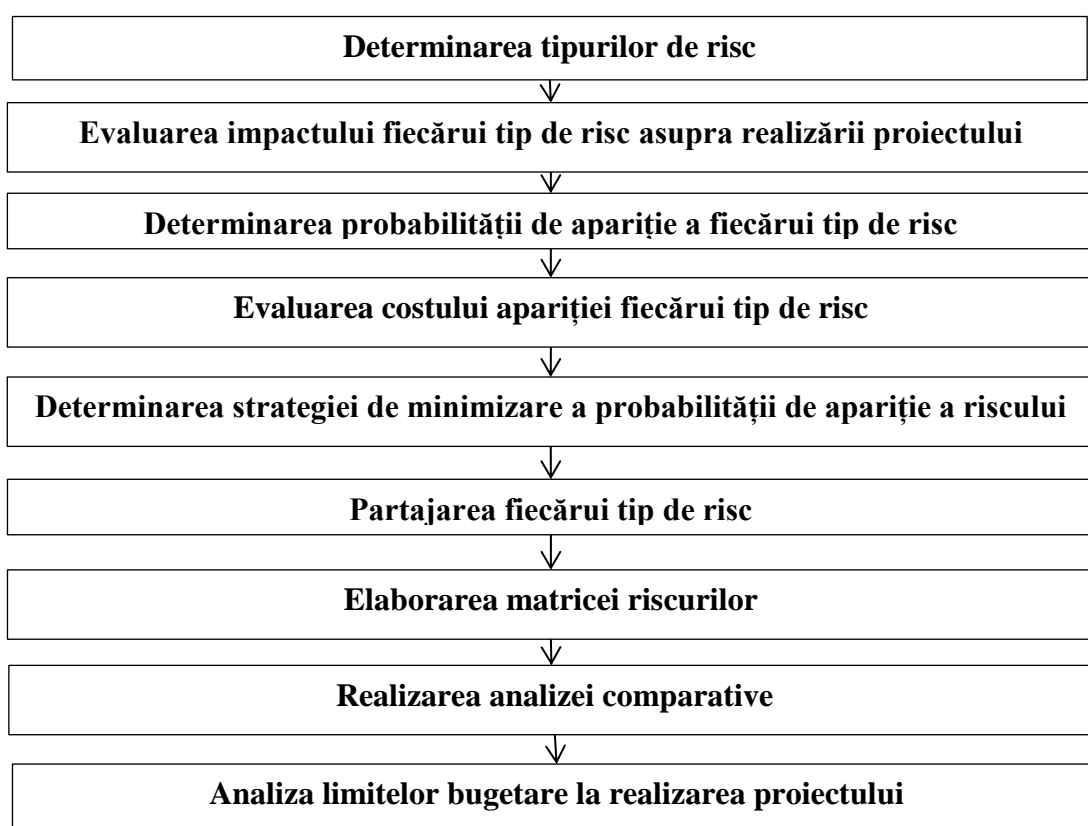


Fig. 3.2 Succesiunea acțiunilor pentru analiza riscurilor utilizate în țările în curs de dezvoltare

Sursa: elaborată de autor în baza [136]

Informația prezentată conține o succesiune de acțiuni pentru determinarea tipurilor de riscuri și a impactului lor asupra implementării proiectului, dar și pentru evaluarea probabilității apariției fiecărui tip de risc (sau a unui risc concret), evaluarea costurilor apariției riscurilor, determinarea unei strategii de minimizare a probabilității de apariție a riscurilor, partajarea riscurilor, elaborarea matricei riscurilor, desfășurarea analizei comparative a realizării proiectului în cadrul parteneriatului public-privat, utilizarea exclusivă a sistemului de bugetare și analiză a limitelor bugetare privind realizarea proiectului.

Prima etapă a analizei riscurilor rezidă în identificarea tipurilor de riscuri caracteristice unui proiect dat și care pot apărea în diferite etape ale implementării acestuia. Pentru a identifica aceste riscuri, se organizează seminare și consultări cu participarea autorităților de stat, reprezentanții mediului de afaceri, precum și experții implicați, se determină tipurile de riscuri și se evaluează impactul acestora asupra implementării proiectului.

Obiectivul principal, urmărit de acest format deschis al analizei riscurilor, constă în obținerea unei imagini cât mai clare a riscurilor inerente proiectului, a componentelor acestora și a impactului lor economic.

Conform rezultatelor seminarelor și consultărilor, se realizează o descriere detaliată a fiecărui grup de riscuri identificate, se întocmește cea mai detaliată listă a riscurilor specifice proiectului, care, apoi, este transformată în matricea riscurilor proiectului de PPP, incluzând caracteristicile cantitative și calitative ale riscului. În plus, în cadrul acestui proces, sunt luate în considerare informațiile despre implementarea proiectelor analogice, sunt utilizate date din documentele de concurs, materialele privind pregătirea acestor proiecte și evaluările de audit ale implementării lor [80].

În etapa următoare a analizei, se evaluează impactul fiecărui tip de risc asupra proiectului. Se determină efectul impactului de la adevărea unui anumit risc asupra implementării proiectului, de exemplu, modul în care o anumită situație de risc poate afecta costul proiectului, perioada realizării acestuia; distribuția timpului de influență (de exemplu, riscurile de construcție sunt caracteristice la începutul realizării proiectului, în timp ce riscul inflației este caracteristic, preponderent, perioadei de execuție a proiectului la finalizarea lucrărilor de construcție, precum și la începerea funcționării obiectului); tipul de risc (dacă nu a fost identificat în prima etapă); și consecințele apariției riscurilor. În plus, în opinia noastră, descrierea detaliată a impactului direct al fiecărui tip de risc prezintă o importanță deosebită. Așadar, de pildă, apariția riscurilor de construcție poate fi asociată cu o mulțime de factori: modificarea costului materialelor de construcție, a salariilor și a perioadelor de construcție. Modificarea fiecărui parametru al proiectului, stabilit inițial, va conține, într-o oarecare măsură, un eveniment de risc și va avea consecințe caracteristice în timp și cost [136, p.34].

Următoarea etapă a analizei – evaluarea probabilității de apariție a riscului – poate fi efectuată în baza unei evaluări subiective rezultate din experiența precedentă și în baza informațiilor fiabile. Scopul acestei etape constă în obținerea celui mai realist cost al proiectului, ținând cont că proiectul de PPP se realizează și din contul surselor publice, precum și examinarea comparativă a opțiunilor de implementare a proiectului, care vor necesita cele mai optime costuri financiare din partea statului. În aceste scopuri, sunt implicate organele specializate de stat, consultanți cu experiență în implementarea unor proiecte similare, se folosesc metode statistice de evaluare a riscurilor, deoarece sunt considerate a fi cele mai eficiente, fiindcă se bazează pe dinamica stabilă a proceselor economice. Cu toate acestea, la utilizarea acestor metode, pot surveni probleme legate de interpretarea indicatorilor economici pentru analiza proiectului, obținerea informațiilor detaliate și fiabile și de asigurarea cu date suficiente.

După determinarea probabilității de apariție a unui anumit risc la realizarea proiectului se determină costul acestuia. Evaluarea costului riscului include determinarea costului subcategoriilor de risc, partajarea riscurilor la momentul apariției acestora, determinarea costului riscului în fiecare etapă de realizare a proiectului, constituirea fluxurilor de numerar nominale pentru fiecare risc în vederea obținerii valorii sale nete curente.

În baza rezultatelor analizei etapelor de mai sus, se stabilește o strategie de reducere a probabilității de apariție a riscurilor. Reducerea probabilității riscurilor concrete ale proiectului se realizează prin schimbarea condițiilor, în care există posibilitatea de apariție a acestora, sau efectuarea unei asigurări de risc. În acest caz, sunt estimate costurile asociate reducerii acestei probabilități.

Următorul pas constă în elaborarea unei matrice a riscurilor, care combină toate riscurile identificate, impactul lor asupra implementării proiectului și costurile asociate. O evaluare comparativă a implementării proiectului de PPP se efectuează și din contul fondurilor exclusiv bugetare, ținând cont de riscurile identificate și de evaluarea acestora. În baza rezultatelor unei evaluări comparative a proiectului de PPP, acesta este evaluat în funcție de limitele bugetare și, ulterior, se ia o decizie cu privire la modul de implementare a proiectului și de realizare a acestuia în condițiile aferente.

De asemenea, în cadrul acestei metodologii de analiză a riscurilor, este obligatorie efectuarea unei analize independente a riscurilor pentru modelul selectat de PPP, a costului acestora, inclus de partenerul privat în costul implementării proiectelor similare de PPP, care, la necesitate, poate fi efectuată de partenerul public și completată cu date de piață [127, p. 153]. La final, în baza analizei efectuate, se realizează partajarea rațională a riscurilor și o ulterioară gestionare eficientă a lor.

Conform studiului practicilor de analiză a riscurilor implementării proiectelor de PPP [226, 105, 115, 136, 93, 139, 199], inclusiv a metodelor de evaluare a acestora, concluzionăm că, *în majoritatea cazurilor, nu este posibilă determinarea valorii exacte cantitative a fiecărui tip de risc al unui PPP la etapa de pregătire a acestuia. În același timp, o evaluare calitativă a riscurilor proiectului, realizată cu implicarea consultanților și experților atât din partea partenerilor publici, cât și a partenerilor privați, și cu o cantitate suficientă de date privind costul proiectului și metodele de implementare a acestuia, inclusiv din punct de vedere financiar, permite obținerea unei imagini destul de realiste despre riscurile proiectului și dimensiunile acestora, pentru a implementa, în continuare, partajarea rațională între participanții la proiect și realizarea managementului în procesul de implementare a parteneriatelor public-private.*

Analiza rapoartelor auditului privind sistemul parteneriatului public-privat realizate de Curtea de Conturi [200, 201, 202] și opiniile autorului constatate în rezultatul interviurilor realizate cu reprezentanții autorităților publice centrale și locale, a permis să remarcăm că în situația economică actuală din Republica Moldova, autoritățile publice cunosc faptul că costul realizării unui proiect de infrastructură, din surse proprii cu atragerea executantului din mediul privat în cadrul comenzii de stat, depășește semnificativ costul proiectului în cadrul parteneriatului public-privat. Astfel, atunci când se decide implementarea unui proiect social semnificativ, partenerul de stat al proiectului nu trebuie să ia o decizie cu privire la modul de implementare a proiectului (în cadrul unei comenzi de stat sau al unui parteneriat public-privat). Cu toate acestea, din cauza lipsei experienței vaste în domeniul implementării proiectelor de PPP în condițiile economice actuale și a unicității proiectelor, care sunt planificate a fi implementate ca parte a unui parteneriat public-privat, în viziunea noastră, nu se poate recurge la utilizarea unei abordări unice pentru evaluarea riscurilor proiectelor de PPP [278, 279].

În această ordine de idei și ținând cont de caracterul unic al proiectului, atât partenerii privați, cât și cei de stat au posibilitatea ca, pe baza informațiilor despre costul estimat al proiectului, parametrii tehnici și indicatorii financiari prognozați, să efectueze o evaluare cantitativă a riscului, folosind metodele de evaluare a riscurilor ca metodă de ajustare a ratei de actualizare și analiza de sensibilitate a indicatorilor de performanță (valoarea actualizată netă, rentabilitatea investiției, rata internă de rentabilitate, marja profitului, perioada de amortizare etc. Cu regret, Manualul privind practicile de implementare a proiectelor de parteneriat public-privat și a concesiunilor [166], publicat de Agenția Proprietății Publice din subordinea Ministerului Economiei și Infrastructurii, nu conține metode cantitative de analiză a riscurilor, ci recomandă o metodă calitativă de evaluare a riscurilor, care, din observațiile autorului, nu determină nivelul riscurilor într-un proiect de PPP (modelul este prezentat în Ordinul cu privire la aprobarea Matricei

preliminare de repartiție a riscurilor de proiect 2013 [184]). În ceea ce privește matricea prezentată, pentru un anumit proiect, în opinia autorului unele riscuri ar putea fi nerelevante.

De asemenea, Agenția Proprietății Publice propune ca, la determinarea nivelului de risc asociat unui proiect de PPP, să se țină cont de două aspecte: probabilitatea de producere a unui anumit tip de risc și consecințele rezultate din adevărea producerea acestuia, sistematizate într-o matrice de evaluare a riscurilor [166]. Pentru fiecare cauză primordială, nivelul de risc se raportează ca: unul scăzut (culoarea verde), moderat (culoarea galbenă) sau înalt (culoarea roșie).

În cele mai multe cazuri, partenerul privat al proiectului recurge la calculul veniturilor actualizate din proiectul de PPP. Totuși, popularitatea cea mai mare se atribuie metodei de construire a unui arbore decizional, care prevede pregătirea instrucțiunilor pas cu pas pentru implementarea proiectului și realizarea în paralel a evaluării riscurilor în fiecare etapă.

În condiții de incertitudine, autorul consideră că utilizarea teoriei jocului de către un partener privat al proiectului PPP este foarte relevantă, mai ales ținând cont de faptul că într-un mediu economic instabil, folosirea unui model stocastic sau determinist este problematică. În acest caz, factorii mediului extern și intern, care influențează evaluarea eficacității și a luării deciziilor în cadrul proiectului, pot fi divizați în: *factori interni* – specifici, care caracterizează punctele forte ale proiectului de PPP și incerti, care reflectă punctele slabe ale proiectului; *factori externi*, care determină posibilitățile din cadrul proiectului și amenințările care pot influența realizarea proiectului de PPP.

Atribuirea factorilor concreți unei anumite categorii de risc face posibilă elaborarea unei matrice a factorilor cerți și incerti, de care depinde eficiența proiectului, matricea decizională este prezentată în Tabelul 3.3.

Tabelul 3.3 Matricea deciziilor în implementarea proiectelor de PPP

Mediul intern	Mediul extern	
	Factori cerți	Factori incerti
Factori cerți	Cea mai favorabilă situație	Amenințări semnificative ale mediului extern
Factori incerti	Proiect investițional slab	Situație mai puțin favorabilă

Sursa: elaborat de autor

Ca urmare a adoptării unei decizii, partenerul privat al proiectului se găsește într-una din situațiile preconizate: dacă are suficiente oportunități financiare (fonduri de investiții) și este capabil să le folosească integral în contextul condițiilor actuale externe, atunci, această situație poate fi numită cea mai favorabilă pentru implementarea proiectului de parteneriat public-privat, deoarece investitorul, în astfel de condiții, poate maximiza eficacitatea realizării oportunităților sale, și invers – când factorii mediului sunt mai puțin favorabili, se vor manifesta punctele slabe ale partenerului privat, în timpul căreia toate acțiunile ar trebui să fie orientate spre minimizarea

acestora, inclusiv prin refuzul de a participa la proiect sau la implementarea acestuia și, în același timp, să întreprindă acțiuni pentru a depăși condițiile nefavorabile.

În același timp, un partener privat se poate confrunta și cu eșecul condițiilor favorabile de mediu din cauza dezavantajelor proiectului propriu-zis, a incompetenței partenerului privat sau a situației economice nesatisfăcătoare a acestuia. În acest caz, strategia unui partener privat ar trebui să se bazeze pe minimizarea punctelor slabe și inconvenientelor sale pentru a maximiza implementarea proiectului în condiții favorabile de mediu [62, p.101].

În situația în care factorii mediului extern nu permit unui partener privat utilizarea maximă a posibilităților sale, strategia investitorului trebuie să fie orientată spre aplanarea factorilor, care amenință proiectul în timpul implementării acestuia.

În rezultatul implementării metodelor de evaluare a riscurilor proiectelor de PPP, părțile parteneriatului dețin o imagine completă a riscurilor asociate implementării unui anumit proiect. Ideea prevalentă a riscului proiectului servește ca factor determinant în decizia părților de a participa sau nu la proiectul PPP și permite partajarea eficientă a responsabilităților pentru risc între participanții la proiect.

3.3. Strategii de mitigare a riscurilor proiectelor de infrastructură în managementul parteneriatului public-privat

Riscul și incertitudinea sunt caracteristici esențiale și definitorii ale oricărui proiect. Practic, nu se poate cristaliza o idee de proiect completă, fără a lua în discuție și riscurile aferente. Importanța riscului într-un proiect este dată și de afirmația: „managementul de proiect înseamnă managementul riscului”. Semnul de egalitate între aceste două tipuri de abordări manageriale accentuează caracterul determinant pe care îl joacă buna gestionare a riscului și a incertitudinii în implementarea unui proiect. Dacă nu ar fi riscuri, probabil, nu ar fi nevoie de un manager de proiect.

Deoarece nu există cercetări profunde, autorul își expune opinia că proiectele, datorită diversității lor și a varietății factorilor de mediu, în care se nasc și evoluează, prezintă grade diferite de expunere la risc, iar nivelul de incertitudine variază foarte mult de la un proiect la altul. De exemplu, chiar și în cazul proiectelor, în care gradul de similitudine cu proiectele anterioare este foarte mare, există un anumit nivel de manifestare a incertitudinii și un set de factori de risc, care aparține demersului respectiv. Acest lucru se datorează caracterului de unicitate, care reprezintă o trăsătură proprie fiecărui proiect. Totodată, este posibil că toate activitățile, care trebuie realizate în proiect, au fost realizate anterior de nenumărate ori în cadrul organizației, sau că persoanele, care interacționează pentru atingerea obiectivelor (stakeholders), au mai lucrat împreună.

Unicitatea proiectului este dată de noul context, oferit de proiect, în care au loc toate aceste activități și interacțiuni.

Indiferent de gradul general de risc și incertitudine care este propriu unui proiect, nivelul de manifestare al acestora în timpul ciclului de viață al proiectului are un caracter evolutiv [191]. Această evoluție arată că nivelul maxim de risc și incertitudine este atins în fazele inițiale, atunci când ideea de proiect nu este încă foarte clar conturată în toate detaliile. Pe măsură ce proiectul se implementează, informațiile devin tot mai complete, aspectele ce țin de activitățile care trebuie executate sunt tot mai clare și, prin urmare, incertitudinea se diminuează, iar probabilitatea și impactul posibilelor riscuri se reduc. În această ordine de idei, autorul consideră că este necesar ca managerul de proiect să acționeze chiar din primele etape ale proiectului pentru diminuarea incertitudinii printr-o documentare riguroasă a tuturor aspectelor, pe care le implică proiectul. De asemenea, activitățile și procesele de management al riscului trebuie concepute încă de la formularea ideii de proiect, acordându-le o atenție la fel de mare, asemenea aspectelor de definire a obiectivelor.

Schimbarea, pe care o provoacă proiectul și, mai ales, rezultatul său în organizație, are asociat un nivel de incertitudine și, prin urmare, există riscuri organizaționale, care însoțesc orice proiect. Aceste riscuri sunt luate în calcul atunci când se ia decizia de implementare a proiectului și gestionarea lor nu este, de regulă, responsabilitatea managerului de proiect.

Managerul de proiect este responsabil de managementul riscurilor specifice proiectului, riscuri asociate ariei de acoperire a proiectului. Specificitatea unui proiect este dată de activitățile, pe care trebuie să le desfășoare managerul de proiect: felul în care se corelează, resursele pe care le are la dispoziție, persoanele implicate, constrângerile existente etc. Din acest motiv, identificarea riscurilor trebuie să pornească de la structura de alocare a activităților (WBS – Work Breakdown Structure), iar o analiză foarte bună a riscului are ca premisă o WBS cât mai completă [239].

În viziunea noastră, la fel de importantă este și stabilirea corectă a succesiunii activităților, pentru că „notă” pe care o primește un risc la evaluarea impactului este dependentă de contextul în care se realizează activitatea în proiect: consecințele pe care le poate avea materializarea unui risc ce afectează o activitate sunt cu totul diferite dacă activitatea se află pe drumul critic sau nu.

Autorul subliniază că procesele de gestionare a riscurilor sunt iterative pentru că și contextul, în care se derulează proiectul este în continuă transformare, modificând factorii de risc. Acestea sunt indisolubile de fiecare etapă de dezvoltare a proiectului și trebuie să respecte planul de management al riscului, elaborat în fazele incipiente și îmbunătățit continuu pe parcursul ciclului de viață. Unul dintre cei mai importanți factori de predicție pentru activitățile viitoare este

utilizarea experiențelor dobândite în derularea proiectelor anterioare, un bun manager de proiect, evidențiind concluzii importante după analiza factorilor de risc, care au survenit în derularea acestora.

În cadrul procesului de identificare a factorilor de risc pe baza experiențelor precedente înregistrate în proiecte similare, managerul oferă un interes semnificativ evoluției următorilor factori [61]:

- Analiza performanțelor înregistrate în paralel cu cele prevăzute în cadrul proiectului. Identificarea elementelor care au dus la schimbări în cadrul proiectului și evidențierea modului în care au fost soluționate aceste probleme.

- Analiza globală a activităților după derularea fiecărui proiect sau a subproiectelor componente proiectului. Evitarea unei astfel de sinteze conduce la repetarea situațiilor de criză, din cauza cunoașterii insuficiente a factorilor de risc sau a repetării greșelilor similare.

- Analiza rezultatelor finale ale proiectului și înregistrarea opiniilor beneficiarilor direcți privind calitatea produselor sau a serviciilor și a rezultatelor din implementarea activităților desfășurate.

Analiza detaliată a tuturor aspectelor constituie, pentru managerul de proiect, un element extrem de important de evaluare a activităților și a deciziilor pe care trebuie să le ia în cadrul desfășurării unui nou proiect. Metodologia acumulării informațiilor utile în domeniul managementul riscului din experiențele înregistrate în cadrul proiectelor anterioare impune ca managerul de proiect să organizeze documentația de specialitate pentru a-i servi drept referință pe parcursul implementării proiectului.

Managementul riscului contribuie, prin structura sa, la detalierea activităților planificate, respectiv detalierea activităților reprezintă o oportunitate de a identifica riscurile. În scopul realizării unei analize minuțioase pentru fiecare activitate componentă a unui pachet de lucru, este necesară planificarea și estimarea bugetului, care, de cele mai multe ori, este dificil de realizat din cauza existenței factorilor de incertitudine.

Diminuarea riscurilor pe parcursul întregului proiect, după părerea autorului, este o sumă de reduceri ale riscurilor pentru fiecare activitate independentă, cuprinsă în cadrul unui subproiect/al unui pachet de lucru, prin identificarea unei strategii adecvate pentru fiecare nivel de desfășurare a proiectului. Riscurile, identificate la nivelul activităților și al prognozei bugetare, afectează părți mici ale proiectului de investiții, deoarece riscurile mici, în condiții speciale, devin critice, conducând către efecte catastrofale.

Planificarea răspunsului la factorii de risc

În funcție de tipul riscurilor, precum și de intensitatea de manifestare a acestora, riscurile pot conduce la efecte devastatoare în cadrul unui proiect (în general, în cazul omiterii lor sau din cauza abordării unei strategii manageriale inadecvate). Autorul consideră că identificarea tipului

de risc și a magnitudinii acestuia este sarcina managerilor de proiect, care trebuie să găsească, în funcție de situație, și o strategie de gestionare a riscurilor, numită, în terminologia de specialitate, *dezvoltarea unei strategii de răspuns*, care presupune [57, p. 300]:

- identificarea riscurilor, inclusiv definirea impactului potențial negativ;
- conferirea probabilității de apariție a riscurilor;
- diminuarea și eliminarea riscurilor potențiale;
- elaborarea și dezvoltarea strategiilor pentru reducerea eventualelor efecte negative ale riscurilor rămase;
- crearea strategiilor pentru dezvoltarea oportunităților și pentru sporirea efectelor pozitive.

Structura strategiei de răspuns, în opinia autorului, conține trei componente importante [42, p.64]:

1. *Definirea riscurilor*. Experiența în derularea activităților manageriale demonstrează că descrierea, în mod riguros, a unor factori de risc impune o înțelegere foarte bună a naturii acestora. Practic, această înțelegere ține, în ultimă instanță, de identificarea condițiilor de producere și de stabilire a consecințelor riscurilor.

2. *Condițiile de producere*, care implică identificarea situațiilor, care pot conduce la incertitudine pe parcursul desfășurării unui proiect.

3. *Consecințele riscurilor*, care vizează identificarea posibilelor rezultate negative, cauzate de către condițiile de producere.

Considerăm că este important de menționat că politică managerială de succes prevede, după procesul de definire a riscurilor, înregistrarea consecințelor acestora sub formă de cost, plan de activități și estimare a eventualelor pagube, care ar putea surveni în derularea proiectului.

Strategii de mitigare a riscurilor

După definirea riscurilor și estimarea lor probabilistică, principala problemă a managerilor este identificarea strategiilor optime de răspuns pentru reducerea riscurilor în cadrul proiectelor. În ultimii ani, recunoașterea aspectelor pozitive ale riscurilor a determinat preocuparea pentru stabilirea unor strategii de răspuns, capabile să exploateze oportunitățile [110, p.260].

Corespunzător metodologilor de evaluare a riscurilor proiectelor, recomandate de către rapoartele și studiile organismelor internaționale BERD, The World Bank Institute, UNECE [275, 304, 305, 309] și reieșind din situațiile caracteristice în care pot fi aplicate, autorul propune utilizarea a *cinci categorii* complexe de strategii distincte de mitigare a riscurilor:

- *Acceptarea riscurilor*, care se referă la modul în care managerul unui proiect înțelege riscul și probabilitatea de realizare, împreună cu consecințele estimate. O astfel de strategie este

utilizată, de obicei, atunci când probabilitatea de apariție a unei categorii de riscuri este foarte mică și/sau consecințele acestora pentru derularea ulterioară a proiectului sunt ne semnificative.

- *Evitarea riscurilor*, care reprezintă strategia utilizată în anumite condiții în cadrul minimizării riscurilor. Este important de menționat că minimizarea riscurilor nu înseamnă evitarea asumării unor decizii manageriale sau excluderea riscului din cadrul proiectului. Această strategie este aplicată, în general, în situația schimbării scopului sau a anulării unei părți a unui proiect, situații care pot produce mari perturbații atât în cadrul activităților estimate, cât și al rezultatelor finale așteptate.

- *Transferul riscurilor*. În cadrul activităților care implică riscuri evidente sau utilizează tehnologii foarte costisitoare, este preferabilă să se facă asigurarea acestora la instituțiile de profil, specializate în asigurări. Acest proces, în mod practic, este un *transfer al riscurilor* la o altă instituție, specializată în asigurări, care are, în mod evident, competențe superioare în monitorizarea și în controlul riscurilor. Deoarece în cadrul unor contracte foarte importante care implică sume consistente de asigurare nici o societate de asigurări nu poate face față cu ușurință onorării sumei de asigurare stipulată contractual, în cadrul unor dezastre sau al unor situații de criză prelungită, înseși societățile de asigurări trebuie să se reasigure la unitățile de profil similar sau prin distribuirea riscurilor la mai multe societăți, apelând, de multe ori, la ajutorul mediului bancar [99].

Există, însă, și modalități de transfer indirect al riscurilor, cum ar fi: angajarea unui expert în cadrul unui proiect pentru a evalua sau a monitoriza derularea anumitor activități, reprezentând tot o formă de transfer al riscurilor, de data aceasta, însă, din partea managerului de proiect către o altă persoană, considerată competentă în domeniu.

O altă formă cunoscută de transfer al riscurilor o reprezintă utilizarea în cadrul proiectelor a contractelor de service (în special, acolo unde sunt implicate utilaje sau echipamente sofisticate și/sau costisitoare). Prin urmare, riscul tehnologic este transferat companiei care asigură, contra cost, servicii pentru buna funcționare a întregului sistem.

Reducerea sistematică a riscurilor reprezintă un complex de metode și de strategii, menite să diminueze riscurile, în mod sistematic, până la stabilirea acestora în cadrul unui prag acceptabil pentru managerii de proiect. Această strategie se bazează pe întocmirea unui *plan de proiect*, capabil să diminueze riscurile, la nivelul etapelor de desfășurare a proiectului, pe baza opțiunilor manageriale, rezultate din analiza prognozelor profilurilor de risc.

Controlul și monitorizarea riscurilor reprezintă ultima etapă a procesului de management al riscurilor și presupune folosirea planului de management al riscurilor și a celorlalte instrumente pe toată durata de realizare a unor activități. Acest proces are la bază alegerea unui set de indicatori și urmărirea evoluției acestora pe întreaga durată de desfășurare a unui proiect. Planurile pentru

situațiile imprevizibile au apărut ca o alternativă la situațiile de risc prin pregătirea unei strategii de răspuns, înainte de manifestarea acestora. În general, aceste planuri sunt axate pe identificarea unor strategii de răspuns în situații de risc financiar (depășirea bugetului, costuri neprevăzute) sau de risc tehnologic (avarii neprevăzute ale instalațiilor sau ale echipamentelor, inadvertențe de ordin tehnologic etc.).

Controlul riscurilor se bazează pe o strategie de identificare permanentă a unor noi categorii de riscuri, ce pot interveni pe parcursul derulării activităților respective în scopul prevederii sau reducerii acestora [37].

În timpul derulării acestei etape, se urmărește revizuirea și îmbunătățirea planului de management al riscurilor prin reactualizarea permanentă a datelor incluse în acest plan și prin controale de rutină, desfășurate în scopul identificării riscurilor noi sau observării factorilor de risc, identificați anterior [301]. Riscurile identificate și evaluate sunt înregistrate în: baze de date și/sau registre de risc. Un model de registru al riscurilor este prezentat în Tabelul 3.4

Acestea au diverse forme și câmpuri, în funcție de nivelul de aplicare a managementului riscului, practicat de fiecare agenție și de specificul proiectelor implementate.

În general, este necesar să conțină:

- lista riscurilor divizate pe categorii;
- probabilitatea și impactul estimat;
- activitatea supusă riscului;
- factorii care pot genera riscul;
- persoana responsabilă de monitorizarea riscului;
- strategiile de răspuns;
- înregistrări referitoare la momentul estimat al declanșării evenimentului;
- situația curentă a aplicării acțiunilor de răspuns (acest câmp este completat și actualizat pe măsura derulării proiectului).

Așadar, deși strategiile de diminuare a riscurilor au fost abordate în mod distinct, ele rareori, sunt utilizate individual. Reieșind din propriile cercetări, autorul precizează că cea mai utilizată, este o formă combinată, pentru aplicarea unei strategii complexe, capabile să furnizeze, în timp util, un răspuns adecvat.

Tabelul 3.4 Model de registru al riscurilor

Nr. crt.	Risc	Analiza riscului		Nivel de risc	Analiza vulnerabilității		Coordonator risc	Comentarii
		Impact	Probabilitate		Existența punctelor de control	Puncte slabe		

Sursa: elaborat de autor în baza [67, p. 1145]

Sistemul de date informatice de înregistrare a riscurilor proiectelor și exemplul de răspuns al mitigării lor este prezentat în Tabelul 3.5.

Tabelul 3.5 Registrul riscurilor în cadrul proiectului

Descrierea riscului	Răspunsul managementului
Instabilitatea politică actuală poate provoca întârzieri în procesul de consultare peste termenii stabiliți de prezentare a datelor proiectului.	Deși riscul nu poate fi ușor atenuat, managerul de proiect asigură activități consultative frecvente și întâlniri pentru a menține echipa de consultanți naționali informată asupra celor mai recente evoluții precum și se consultă, în mod activ, asupra termenilor și versiunii proiectului preliminar pentru a conveni cu omologii de bază în implementare, inclusiv ministerele de resort, mediul academic, ONG-urile.
Constrângeri în implementarea componentei de consultanță, ca urmare a reducerii capacității de personal în echipa de proiect.	Managerul de proiect a solicitat suport suplimentar pentru punerea în aplicare a componentei de consultanță. De asemenea, echipa constă în căutarea de modalități mai bune și mai eficiente de angajare a consultanților.
Durata proiectului nu este suficient de mare pentru implementare.	Finanțarea pentru o nouă fază a proiectului este în proces de negocieri.
Potențialele riscuri privind perioada de scurtă durată rămasă pentru implementarea, monitorizarea și evaluarea.	Cinci mobilizări locale și doi consultanți tehnici au fost angajați pentru a ajuta la implementarea proiectului.

Sursa: elaborat în baza [287]

Analiza a arătat că aprobarea și finanțarea opțiunilor de gestionare și a metodelor de implementare sunt atribuțiile managerului de proiect sau ale comisiei de management al proiectului și trebuie să se încadreze în procesul de stabilire a obiectivelor de cost, de performanță și de timp al proiectului.

Anumite măsuri de reacție la risc, cum ar fi: asumarea, controlul și unele aspecte ale transferului (de exemplu, garanția calității tehnice), impun consum de resurse. Calitatea și disponibilitatea resurselor necesare pot să influențeze procesul de reacție la risc, indiferent de potențialele recompense.

Metodologiile de management de proiect, bazate pe politici și proceduri, sunt foarte rigide. Majoritatea metodologiilor eficiente au la bază recomandări generale, de tip orientativ, care, evident, asigură managerului de proiect mai multă flexibilitate în luarea deciziilor. Această flexibilitate poate să influențeze alegerea metodei de reacție la risc. Deși nu există încă date empirice, care să valideze acest lucru, pare să se manifeste o tendință a managerilor de proiect pentru a accepta grade mai ridicate de risc, dacă managerul deține o libertate mai mare de decizie. Pe de altă parte, rigiditatea politicilor și a procedurilor nu permite, în general, decât niveluri mai reduse de acceptare a riscurilor, iar managerii de proiect, de obicei, preferă varianta evitării.

Drept urmare, în condițiile instabile, *managementul riscurilor ocupă un loc extrem de important printre mecanismele de management al proiectelor de PPP*. O caracteristică distinctivă a sistemului de gestionare a riscurilor în proiectele de PPP este regula după care riscurile asociate proiectului ar trebui să fie suportate de partenerul care este în măsură să le controleze și să le

gestioneze mai bine, ceea ce creează un stimulent pentru distribuirea eficientă a veniturilor din proiect.

În prezent, este nevoie de măsuri stringente privind dezvoltarea instrumentelor pentru asigurarea proiectelor împotriva riscurilor, care sunt asociate cu îndeplinirea obligațiilor de către autoritățile statului și municipale. Crearea și funcționarea unor astfel de instrumente va contribui la o simplificare vizibilă a practicii de atragere a fondurilor de investiții, necesare proiectelor de PPP.

3.4. Determinarea cauzelor apariției riscurilor parteneriatului public-privat din Republica Moldova

În prezent, există o înțelegere clară a necesității de dezvoltare a infrastructurii contemporane, atât din punct de vedere științific, cât și practic, acest lucru fiind confirmat de următoarele circumstanțe [57, p.230]:

- Potrivit studiului Moody's Economy [209], efectul multiplicator al investițiilor în infrastructură este de 1,59 la 1, iar investițiile guvernamentale în infrastructură reprezintă un stimulent puternic pentru investițiile private.

- Îmbunătățirea calității infrastructurii conduce la reducerea costurilor ce țin de transport, energie și telecomunicații și la creșterea productivității altor factori de producție, inclusiv a potențialului forței de muncă.

- Interpretând estimările lui McKinsey, putem conchide că o redistribuire suplimentară a investițiilor publice în valoare de 1% din PIB în infrastructură va oferi locuri de muncă pentru 1,7% din populația țării ocupate în economie [306].

- Necesitatea elaborării modelului contemporan de dezvoltare a infrastructurii Republicii Moldova este dictată de integrarea țării noastre în infrastructura regională europeană în cadrul Parteneriatului Estic.

Conform **Legii privind dezvoltarea regională** [150], Republica Moldova este divizată în următoarele regiuni: Nord, Centru, Sud, Găgăuzia, municipiul Chișinău și Transnistria. În municipiul Chișinău sunt comasate cele mai multe întreprinderi, în care sunt concentrate 60% din forța de muncă a țării. Pe regiuni se atestă că cele mai multe întreprinderi sunt situate în regiunea Centru, urmată de regiunea Nord și regiunea Sud. Acest fapt denotă că elementele componente ale infrastructurii sunt repartizate neuniform în regiunile țării și comportă un pronunțat caracter regional.

În rapoartele internaționale, Republica Moldova, din punct de vedere al stării infrastructurii, se situează pe o poziție destul de joasă (poziția 79 din 140) *potrivit clasamentului*

competitivității globale pe anul 2018, cel mai dezvoltat fiind nivelul de electrificare al țării și densitatea căilor ferate, iar în alte domenii (calitatea drumurilor – poziția 130, conexiunile aeriene – poziția 95, alimentarea cu apă potabilă, sanitație – poziția 94 etc.) sunt necesare eforturi susținute de ameliorare [209].

În contextul tensiunilor geopolitice și al crizelor, care au influențat economia Republicii Moldova începând cu marea recesiune globală din 2009 și pandemia din 2020, o mare parte din activitățile investiționale au fost amânate sau anulate din cauza incertitudinii [307], afectând indubitabil dezvoltarea infrastructurii țării. Într-o astfel de situație, o importanță majoră îi revine parteneriatului public-privat, care poate atrage finanțare din surse extrabugetare pentru proiecte mari pe termen lung, implementarea managementului privat în sectorul public, diversificarea și creșterea calității serviciilor și bunurilor de interes public. *Un moment esențial pentru Republica Moldova este atenuarea discrepanțelor social-economice, asigurarea creșterii nivelului calității vieții populației din orașele mici și mediul rural, acest aspect fiind stipulat și în Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2030” [2017]. În acest scop, guvernul trebuie să amelioreze condițiile pentru o creștere stabilă pe întreg teritoriul țării, inclusiv dezvoltarea infrastructurii și renovarea drumurilor, rețelelor de alimentare cu apă, sistemelor de încălzire, telecomunicațiilor etc.*

Prin urmare, autorul, evaluând finanțarea proiectelor și programelor de dezvoltare regională, a constatat că aceasta este efectuată din Fondul național pentru dezvoltare regională, ale cărui alocații anuale din bugetul de stat, fiind de doar 1% din veniturile aprobate. Fondurile aferente fiind insuficiente pentru ameliorarea acestui sector, nemaivorbind despre crearea noilor obiecte infrastructurale. Evident, fondurile bugetare sunt suficiente pentru a menține infrastructura în stare de funcționare, în timp ce extinderea și modernizarea acesteia necesită investiții suplimentare. În consecință, sectorului privat din Republica Moldova capătă o atenție sporită privind dezvoltarea eficientă a infrastructurii, iar guvernul este mai dispus să delege implementarea proiectelor de infrastructură către investitori, oferind posibilitatea exploatarei comerciale ulterioare a obiectelor construite sau reconstruite [53, p.230].

Analiza și evaluarea experienței țărilor dezvoltate (analizate în Capitolul 1) indică faptul că parteneriatele dintre partenerii publici și privați au avut întotdeauna atenție specială din partea autorităților, mai ales atunci când se rezolvă probleme de remediere a gestiunii proprietății publice și la crearea oportunităților pentru atragerea finanțării private întru realizarea intereselor publice și a inițiativelor guvernamentale. Parteneriatul nu se dezvoltă spontan, ci se încadrează în procesele generale de descentralizare a puterii economice, delegarea unui număr de puteri, de la nivel central la nivel local, precum și transferul parțial al anumitor funcții ale statului în structuri private, prezentate în Figura 3.3.

Analiza și evaluarea experienței internaționale în utilizarea instrumentelor parteneriatelor public-private a demonstrat că rolul specific al PPP este atribuit celor mai costisitoare proiectelor de infrastructură. Prin urmare, Uniunea Europeană a dezvoltat acest mecanism de finanțare, care, în prezent, este utilizat în 15% din proiectele de infrastructură foarte costisitoare. Până în anul 2021, un număr limitat de proiecte sunt implementate în Republica Moldova, deoarece, parteneriatele public-private au început să devină tot mai populare odată cu adoptarea Legii privind PPP (2008), în special cele încheiate la nivel local. În prezent, există aproximativ 13 proiecte de PPP, inițiate la nivel național, 24 proiecte de PPP în curs de derulare la nivel local și 29 proiecte au fost implementate, Anexa 1, Tabelul A1.1-A1.4.

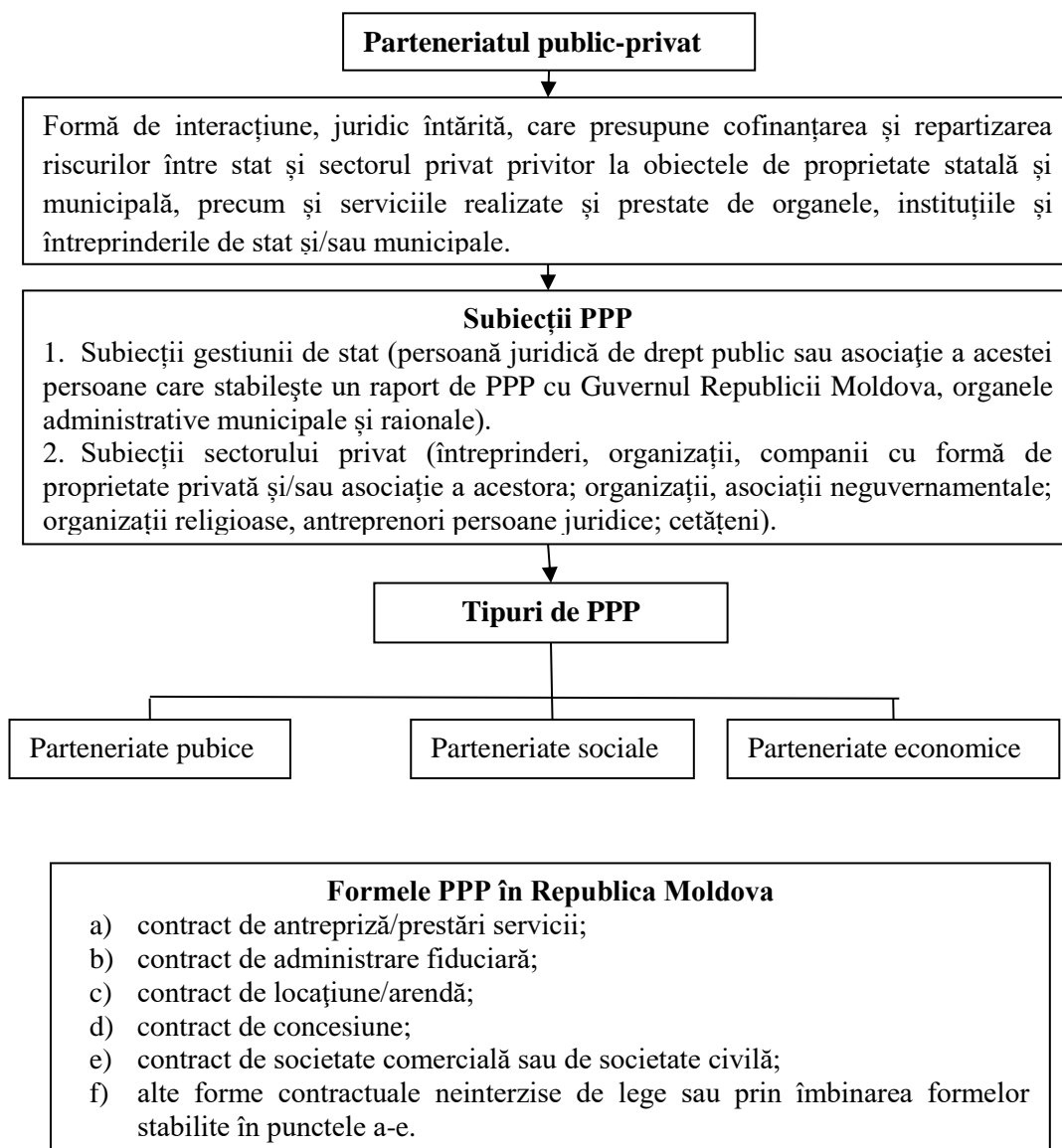


Fig.3.3 Atribute, tipuri și mecanisme ale PPP utilizate în Republica Moldova
Sursa elaborată de autor în baza [154]

Experiența internă în implementarea parteneriatelor public-private este asociată, în principal, cu proiectele de infrastructură, iar peste hotare sferile tipice de parteneriate public-

private sunt: transporturile, locuințele și serviciile comunale, telecomunicațiile, proiectele de mediu, sfera financiară și sfera socială, acest aspect fiind desfășurat în paragraful 1.2 din Capitolul 1. În acest sens, experții Ministerului Economiei și Infrastructurii susțin că domeniile prioritare ale interacțiunii dintre sectorul privat și public, în Republica Moldova, trebuie să fie [284]:

- infrastructura de producție și de transport (construcția și întreținerea drumurilor, rețele electrice, porturile, conductele);
- serviciile locativ-comunale;
- finanțarea cercetărilor științifice cu perspective de comercializare și dezvoltare a infrastructurii inovaționale;
- sistemul de instruire profesională și recalificare a personalului;
- serviciile sociale și de asistență medicală;
- suportul informațional și de consultanță pentru activitățile de afaceri.

Pentru a fi considerate proiecte de parteneriat public-privat, proiectele de investiții trebuie să îndeplinească cele patru criterii:

1. Proiectul trebuie inițiat de autoritatea publică sau de un partener privat (care, ulterior, poate participa la procedurile de selecție/concurs).
2. Proiectul este finanțat de sectorul privat (parțial sau integral).
3. Proiectul nu este finanțat integral de stat, de la bugetul local sau de fondurile donatorilor.
4. Proiectul prevede proiectarea, construcția (reconstrucția), finanțarea, exploatarea și întreținerea activelor fizice.

La nivel național, managementul PPP în vederea acordării asistenței, consultațiilor în domeniu, de instruire a personalului partenerilor publici, precum și de identificare a deficiențelor și obstacolelor modului de executare eficientă a parteneriatelor public-private, îi revine APP, care, în colaborare cu specialiștii internaționali din cadrul Proiectului TWINNING „Consolidarea sistemului de parteneriat public-privat în Republica Moldova”, a elaborat Manualul privind practicile de implementare a proiectelor de PPP și concesiune, în scopul îndrumării și ghidării autorităților publice centrale și locale la inițierea și implementarea PPP. Ca urmare, autorul atestă că relațiile PPP pot fi inițiate și realizate la nivel național și local de către autoritățile publice centrale și, respectiv, de autoritățile publice locale [52, p.415].

La fel de importante sunt competențele manageriale ale APP, care sunt: coordonarea inițierii PPP la nivel național; asistența partenerului public în identificarea obiectivelor proiectelor de parteneriat public-privat de interes național; elaborarea cerințelor generale privind selectarea partenerului privat și a condițiilor parteneriatului public-privat în baza studiilor de fezabilitate; avizarea studiilor de fezabilitate pentru PPP de interes național și local; elaborarea și implementarea documentelor pentru procedurile de selectare a partenerilor privați; monitorizarea și evaluarea

realizării parteneriatelor public-private; ținerea evidenței parteneriatelor public-private și a riscurilor aferente realizării fiecărui parteneriat; identificarea deficiențelor și barierelor din calea realizării eficiente a PPP; prezentarea către Guvern a rapoartelor anuale, publicarea analizelor statistice privind proiectele de PPP; identificarea potențialelor PPP și facilitarea contactelor între aceștia și a potențialilor parteneri privați etc [166]. În practică, APP are funcții de monitorizare, ghidare și evidență, care poate fi ca partener public într-un contract de PPP doar în cazul în care este delegat de către guvern, prin o Hotărâre de Guvern.

Evaluând rapoartele APP, autorul a stabilit că proiectele de infrastructură PPP constau, în principal, din concesiuni. Mai mult de 80% de PPP inițiate sunt planificate sau se implementează în această formă. Un număr mic de proiecte sunt implementate sub formă de prestări servicii. Structura PPP din Republica Moldova din 2020 este prezentată în Figura 3.4 și în Anexa 1.

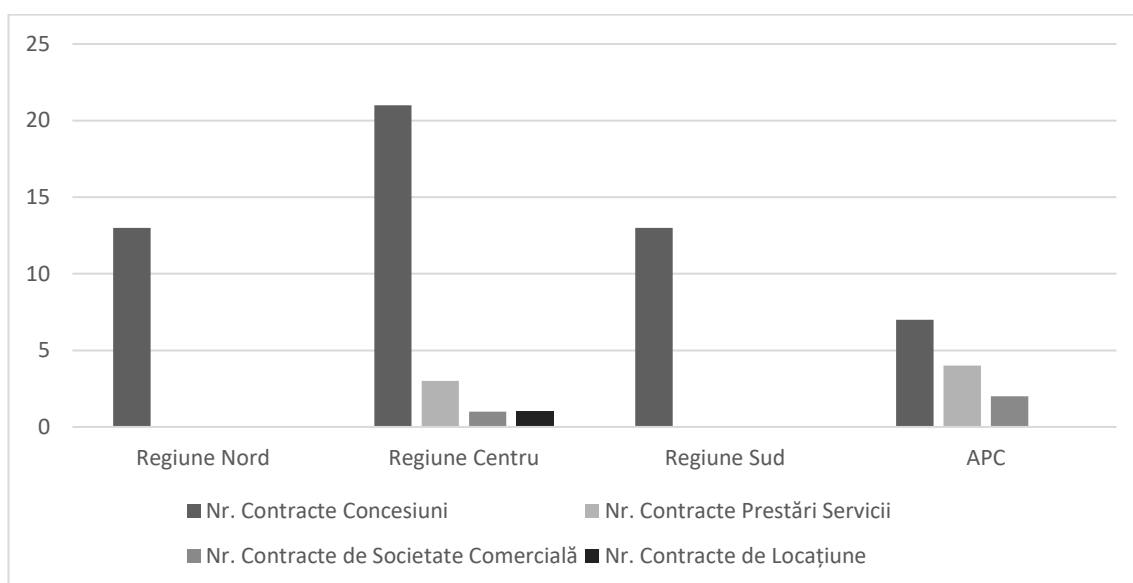


Fig. 3.4 Numărul contractelor de PPP implementate în Republica Moldova pe regiuni
Sursa: elaborată de autor în baza Anexei 1, Tabelele A1.1-A1.4

Este rațional să accentuăm, că, în Chișinău, se realizează proiecte mari, precum: construcția complexului sportiv Arena Chișinău – valoarea totală fiind de 43 milioane euro, modernizarea și eficientizarea activității filialelor Î.S. „Gările și Stațiile Auto” – valoarea totală 200 milioane MDL [202], concesiunea IS „Aeroportul Internațional Chișinău” [120].

O limită semnificativă pentru efectuarea cercetărilor științifice în domeniul PPP este confidențialitatea datelor în legătură cu proiectele de PPP, care au adesea valoare comercială. În scopuri stric științifice, cercetătorul, în dorința de a acumula informații pentru investigarea temei de cercetare, a adresat solicitări Guvernului Republicii Moldova, Ministerului Educației, Culturii și Cercetării, Parlamentului Republicii Moldova – Comisiei Economie, Buget Și Finanțe, Agenției Proprietății Publice (Anexa 2), dar furnizorii de informații nu au oferit acces la sursele de

informare și documentare și solicitarea nu a fost satisfăcută, ceea ce *constituie o limită în evaluarea implementării PPP și managementului riscurilor PPP la nivel național.*

Pentru a oferi sprijin politic în implementarea proiectelor de PPP la nivel guvernamental, toate aspectele/întrebările ce țin de PPP din Republica Moldova sunt aprobate direct de Guvern. Atribuțiile Guvernului constau din autorizarea listelor proiectelor propuse parteneriatului public-privat de către autoritățile publice centrale, a lucrărilor și serviciilor de interes public național propuse parteneriatului public-privat, aprobarea obiectivelor proiectelor de PPP de interes național și a cerințelor generale privind selectarea partenerului privat, precum și a condițiilor parteneriatului public-privat; aprobarea documentelor de politici privind dezvoltarea parteneriatului public-privat și a actelor normative necesare pentru executarea prezentei legislații în vigoare, aprobarea documentelor aferente PPP (de ex.: modele de cereri, oferte, comunicate informative etc.), precum și a procedurilor pentru asigurarea funcționării parteneriatului public-privat. De asemenea în competența Guvernului include numirea unei autorități centrale responsabile pentru încheierea contractelor de PPP și responsabilitatea ulterioară pentru implementarea proiectelor [154].

Ministerul Economiei și Infrastructurii răspunde de elaborarea documentelor de bază în domeniul dezvoltării parteneriatului public-privat în Republica Moldova, avizarea studiului de fezabilitate și pregătirea propunerilor de introducere a modificărilor și amendamentelor la actele legislative și de reglementare privind PPP.

Ministerul Finanțelor este răspunzător de examinarea chestiunilor privind antrenarea resurselor bugetului de stat la executarea proiectelor de PPP aprobate de Guvern și supravegherea procedurilor prin care partenerul public respectă partea de cheltuieli aferentă bugetului de stat pentru implementarea proiectelor de PPP în Republica Moldova.

Un rol important îl are Consiliul PPP pe lângă Guvern, care este o platformă de discuții ce identifică cele mai bune soluții și schimb de experiență a partenerilor publici locali, unde, la necesitate, sunt implicați experți din domeniile conexe [118].

La nivel local, competența nominalizării unei autorități publice, împuternicită să încheie un contract de PPP, a fost delegată autorităților administrației publice locale– Consiliul local sau raional, iar primarul localității sau președintele raionului are competența de a semna contractul. Pe lângă aprobarea obiectelor infrastructurii și serviciilor propuse de autoritățile locale pentru realizarea de PPP și rolul crucial pe care îl joacă în alegerea unui partener privat, primarul sau președintele raionului are competența de a monitoriza și controla implementarea proiectelor de PPP în raza unității administrativ-teritoriale respective.

În rezultatul analizei și evaluării realizării PPP în Republica Moldova, autorul a constatat că în calea funcționării eficiente a PPP există un șir de cauze ce duc la apariția riscurilor în domeniu, de exemplu, *deteriorarea infrastructurii, în special, cea de transport și socială, care*

sunt planificate să fie utilizate ca obiecte de PPP. Totodată, relatăm că problema delimitării drepturilor de proprietate în stadiul final al parteneriatului public-privat nu a fost încă rezolvată.

Cercetările realizate în teren la APL și APP, au permis autorului să constate că, în Republica Moldova, relațiile de PPP și contractele dezvoltate cu autoritățile publice anterioare, odată cu modificările politice și schimbarea funcționarilor-cheie, sunt revizuite pentru a determina dacă patrimoniul statului este pus în pericol. Desigur, acest fapt, adesea, este condiționat de lipsa unui PPP calitativ, realizat cu încălcări de procedură și în condiții netransparente fără incluziunea tuturor părților interesate cu riscuri de corupție, ceea ce constituie un risc major pentru proiecte.

O altă limită pentru dezvoltarea infrastructurii, identificată de autor în cadrul cercetării în teren la APL, sunt *barierele de comunicare între structuri, nivelul de implicare, comunicare cu stakeholderii și lipsa informațiilor despre proiecte ce urmează să consume bani publici.*

Nu există schimb de experiență, informațiile despre proiecte și modul de luare a deciziilor nu circulă liber, nu există o bază de date a proiectelor de infrastructură, numită în Uniunea Europeană „sharing knowledge” – diseminarea cunoștințelor. Deseori, crearea unor așteptări nerealiste, în rândul populației, provoacă neîncredere că proiectele vor fi duse până la capăt, care, în opinia noastră, poate fi soluționată prin crearea unui anumit sistem de comunicare și schimb de informații operaționale. Aceste efecte au fost provocate de aplicarea necorespunzătoare a principiilor și condițiilor PPP, cu neevidențierea principalelor criterii legale, neevaluarea capacităților profesionale, tehnice și financiare ale partenerilor privați și neasigurarea stabilirii costurilor investițiilor; aprecierea și motivarea termenelor de returnare a investiției; partajarea echilibrată a riscurilor; stabilirea mecanismelor de contabilizare; monitorizarea managementului patrimoniului public etc.

Totuși, în cadrul proiectului sus-amintit, a fost propusă crearea „Rețelei de PPP” și a fost aprobată o Hotărâre de Guvern [121] ce prevedea „înstituirea unei platforme de comunicare interministerială, cu convocarea ședințelor semestrial, în care fiecare autoritate statală trebuie să identifice potențiale proiecte de parteneriat public-privat în cadrul autorităților publice centrale pe care le reprezintă, să asigure transferul de cunoștințe și cele mai bune practici și recomandări în domeniul parteneriatelor public-private, precum și să acorde asistență consultativă către partenerii privați în domeniul implementării sectoriale a parteneriatelor public-private”.

De menționat, că o cauză de apariție a riscurilor PPP în Republica Moldova *ține de calitatea pregătirii studiului de fezabilitate, standardizarea documentelor, criteriilor și metodelor, precum și standardizarea proceselor.* În practica internațională, în anii 2000, au apărut organizații neguvernamentale specializate în susținerea metodică a proiectelor de parteneriat public-privat și dezvoltarea pieței de investiții în infrastructură. Prima organizație de acest tip este considerat Partnership UK în Marea Britanie, apoi au apărut centre similare în Africa de Sud, Australia și în

alte țări, care dezvoltă activ mecanismul de PPP. Cele mai multe centre de dezvoltare a parteneriatului public-privat sunt responsabile pentru elaborarea studiilor de fezabilitate și pregătirea planurilor de implementare a proiectelor de PPP, precum și pentru susținerea consultativă ulterioară a proiectelor. Unele centre ajută și ministerele să elaboreze planuri de afaceri și să efectueze analize financiare, iar altele, de exemplu, Centrul de Dezvoltare a PPP francez (MAPPP), Centrul Australian de Dezvoltare a PPP și Centrul de Dezvoltare a PPP al Africii de Sud, se ocupă exclusiv de evaluarea documentelor și studiilor de fezabilitate pentru parteneriatele public-privat elaborate de administrația publică. În Republica Moldova, există ONG-uri, precum: Institutul de Dezvoltare Urbană, Institutul de Dezvoltare și Expertiză a Proiectelor, care au drept scop mobilizarea eforturilor consultanților profesioniști și instituțiilor de cercetare, proiectare și societății civile în vederea implementării metodelor moderne ale urbanismului, amenajării teritoriului și îmbunătățirii activității organelor de stat și administrației publice locale în contextul dezvoltării durabile a localităților urbane și rurale.

Concomitent, *este necesară și dezvoltarea materialelor didactice* [35]. Deși, în Republica Moldova, a fost elaborat „Manualul privind practicile de implementare a proiectelor de parteneriat public-privat și concesiunilor” [166], acesta nu clarifică și explică toate situațiile, care pot apărea în relația de PPP, de asemenea, nu sunt dezvoltate instrumentele pentru o gestionare eficientă a proiectelor de parteneriat public-privat, ceea ce poate duce la apariția riscurilor la etapa de elaborare a proiectului. De exemplu, în Marea Britanie, un document-cheie în domeniul PPP nu este un act legislativ sau subordonat, ci un ghid numit „Standardizarea contractelor PFI” (SoPC), care, acum, este la a patra ediție. Scopul acestui document constă în a sugera orientări cu privire la problemele-cheie, care apar în proiectele de PFI (inițiativa financiar privată), pentru promovarea realizării contractelor echilibrate din punct de vedere comercial și pentru a permite furnizorilor din sectorul public să își îndeplinească cerințele și să ofere cea mai bună valoare pentru bani. Fiecare ediție conține actualizări, care trebuie luate în considerare, include modificări și derogări, ținând cont de schimbările de pe piață și oferă îndrumări noi cu privire la anumite aspecte identificate [195].

O altă cauză importantă de apariție a riscurilor PPP *este lipsa unei piețe a proiectelor de PPP în Republica Moldova*. Propunerile de proiecte în diverse ramuri sunt foarte limitate atât cantitativ, cât și calitativ. În prezent, există o listă a bunurilor proprietate a statului și o listă a lucrărilor și serviciilor de interes public național propuse parteneriatului public-privat, adoptată prin Hotărârea Guvernului [119], dar actualizarea acesteia a fost înaintată abia în anul 2019. Actualizarea cu întreruperi a obiectelor propuse spre PPP denotă o lipsă de transparență, ceea ce creează bariere suplimentare în atragerea investițiilor din sectorul privat.

La fel, este necesar să se îmbunătățească procedura de formare a programelor de dezvoltare strategică a PPP și de control al implementării acestora prin efectuarea unei analize anuale și a evaluării eficacității implementării acestora, ale căror rezultate ar trebui să fie disponibile publicului. Deoarece participarea mediului privat la proiectele guvernamentale și regionale comune în cadrul programelor de PPP, în stadiul formării lor, se limitează, de obicei, doar la „acordurile de intenție”, acest fapt creează riscuri de nerespectare a acestora.

Lipsa planificării strategice pentru dezvoltarea socială și economică a Republicii Moldova în domeniul PPP (la momentul efectuării cercetării, autorul nu a identificat nici un plan strategic de parteneriat public-privat existent în Republica Moldova), care constituie un factor vital în luarea deciziilor de finanțare a proiectelor de PPP pe termen lung și care poate duce la numeroase *riscuri ale partenerului public*, este asociată cu:

- rezilierea anticipată a contractului;
- traficul rutier (atunci, când se implementează proiecte de transport paralel);
- operarea cu obiecte construite (în cazul construcției obiectelor de infrastructură socială);
- modificarea cursului de schimb valutar;
- modificarea ratelor de refinanțare.

În asemenea situație, autorul recomandă dezvoltarea mecanismelor de garantare și asigurare a proiectelor de PPP contra riscurilor aferente realizării obligațiilor de către partenerul public, dar este evidentă și necesitatea elaborării unui plan strategic de parteneriat public-privat în scopul determinării unui cadru politic. Pe de altă parte, Planul strategic de PPP generează interese care facilitează atragerea investițiilor private în subsectoarele statului, cum ar fi:

- dezvoltarea sistemului feroviar;
- dezvoltarea rețelei de telecomunicații și a activelor;
- dezvoltarea unui sistem comun de bilete;
- dezvoltarea managementului calității apei;
- gestionarea deșeurilor solide;
- dezvoltarea infrastructurii pentru știință, tehnologie și inovare etc.

O altă problemă stringentă se referă la majorarea costului proiectelor de parteneriat public-privat. Dacă odată cu finalizarea proiectului crește și costul acestuia, diferența de cost va fi suportată de utilizatorul final al obiectului sau partenerul public, fapt care poate sta la baza schemelor de corupție. Dezvoltarea unui mecanism, care să prevadă subvenționarea ratelor dobânzilor la credit din contul fondurilor bugetare, ar conduce la faptul ca durata proiectului să fie un factor neesențial și ar permite atragerea fondurilor pe termen lung (long term money).

Considerăm că *eliminarea cauzelor sus-menționate de autor* și crearea instrumentelor și procedurilor de prognozare, planificare, evaluare, reglementare și asigurare a mecanismelor de

PPP va spori credibilitatea autorităților Republicii Moldova și, drept urmare, va fi posibilă atragerea fondurilor suplimentare de la instituțiile financiare internaționale, precum și a fondurilor de la investitorii din Republica Moldova.

În Republica Moldova nu există limite de finanțare a proiectelor de PPP din bugetul de stat sau local, totuși, există unele recomandări generale, incluse în Manualul privind practicile de implementare a proiectelor de parteneriat public-privat și a concesiunilor [166 precum: „autoritățile publice responsabile, care au decis să implementeze un proiect de PPP, trebuie să fie pregătite să investească resurse financiare substanțiale – costuri care ar putea fi reduse atunci când partenerul public are deja experiența de implementare a PPP”.

În Uniunea Europeană, finanțarea proiectelor de parteneriat public-privat este distribuită extrem de inegal între sectorul privat și cel public. De exemplu, în Polonia, 76% din toate investițiile în infrastructură sunt făcute de stat, în timp ce, în Elveția, 84% din finanțare provine din sectorul privat [211].

Pentru utilizarea pe scară largă a PPP, există, desigur, restricții sub forma unor costuri mari de tranzacție, capacitate limitată de a structura și gestiona cu succes proiectul financiar. Din acest motiv, în SUA, doar 40% din toate proiectele PPP, planificate în domeniul transporturilor din anul 1985, au fost finanțate integral până la sfârșitul anului 2015 [223].

Potrivit Raportului de stare a țării [278], rata investițiilor, în Republica Moldova, după criza din anii 2009-2010, a deviat în jurul nivelului de 22% din PIB, ceea ce este destul de puțin, comparativ cu alte țări, care dispun de același nivel de venituri, amplasare geografică sau context demografic. Republica Moldova nu a folosit toate posibilitățile de a atrage investiții private în proiectele sale de infrastructură. Comparativ cu alte țări, care au același nivel de venituri, nivelul investițiilor private în proiecte de infrastructură este extrem de scăzut.

Cercetările autorului au permis atestarea scăderii investițiilor în active imobilizate în anii 2014-2016 (-20% cumulativ la scară națională) și creșterii de numai 1% în 2017. Din anul 2010 până în prezent, cel mai lung episod de criză investițională în Republica Moldova a fost atestat în perioada 2015-2020. Unele raioane și municipii au înregistrat pierderi de aproximativ 40-50% ale fluxurilor investiționale [53].

Pentru a menține în continuare infrastructura și pentru a asigura o extindere armonioasă, considerăm că volumul investițiilor trebuie să crească. Acest lucru necesită găsirea unui echilibru rezonabil între risc și rentabilitatea proiectelor de infrastructură. Anterior, riscurile investiționale ale proiectelor de infrastructură erau prea mari, iar rentabilitatea potențială era nesemnificativă, ceea ce a redus interesul investitorilor privați. Acum, țările dezvoltate oferă mecanisme de finanțare a investitorilor privați, care reduc riscul investițiilor în infrastructură. În special, guvernele oferă o garanție a unui minimum de trafic pentru investițiile în infrastructura de

transport, protecția investițiilor private contra inflației garantează investitorului o plată minimă după finalizarea construcției obiectului de infrastructură. În acest context, PPP este o soluție care ar impulsiona investițiile în infrastructură atâta timp cât resursele disponibile din bugetul central și local sunt limitate.

Deși există cadrul legislativ-regulatoriu în domeniul parteneriatelor public-private, rezultatele cercetării realizate de autor arată că acesta nu ia în considerare experiențele anterioare de implementare a proiectelor de PPP, precum și problemele întâlnite în implementarea cadrului de reglementare existent, acest fapt este specificat și în rapoartele de audit ale Curții de Conturi [200, 201, 202]. În opinia autorului, parteneriatele funcționale dintre partenerii publici și privați pot fi stabilite doar cu condiția înțelegerii rolului și obiectivelor aprobate de fiecare dintre părți, precum și existența normelor clare de interacțiune.

Actualmente, în viziunea noastră, *lipsa resurselor financiare* constituie factorul care constrânge dezvoltarea parteneriatelor public-private la nivel local. Din cauza fraudei bancare, corupției, deciziilor guvernamentale netransparente sistemul financiar al țării este încă incapabil să ofere necesarul de resurse investiționale, în special, pentru proiectele investiționale mari.

Finanțarea pe termen lung a proiectelor de investiții de către băncile comerciale din Republica Moldova a scăzut din cauza delapidării activelor bancare în cadrul fraudei bancare din anii 2012-2014. Portofoliul de credite bancare, la nivelul întregului sistem, s-a comprimat în anul 2017, iar băncile nu sunt predispuse să riște în acest sens [278]. În consecință, inclusiv în 2022, băncile rămân capitalizate în cantitate satisfăcătoare și păstrează un nivel mai mult decât suficient de lichidități, fapt ce asigură stabilitatea sistemului, însă acest lucru se întâmplă în detrimentul sporirii creditării, respectiv, în dauna investițiilor și a creșterii economice mai calitative.

În același timp, încrederea investitorilor străini a început să scadă încă din anul 2015. Abia în perioada 2020-2022 a fost posibilă deblocarea asistenței financiare străine după schimbările politice, care au avut loc la nivel național. Asistența macrofinanciară din fondurile internaționale este extrem de importantă atât prin faptul că suplinește deficitul de resurse investiționale interne, cât și pentru tehnologiile și modelele inovatoare de organizare, de management și de marketing pe care investițiile străine directe le aduc cu sine [279].

Autorul este de părere că în Republica Moldova, pentru realizarea investițiilor în proiectele de infrastructură mari, unde statul garantează profituri constante, pot fi atrase și *fonduri private*. În cazul dat, obligațiunile pentru infrastructură reprezintă un instrument posibil de investiții [116]. În opinia autorului, din cauza reglementării juridice slabe, precum și a lipsei unor proiecte de investiții de înaltă calitate, acest instrument financiar nu a fost încă dezvoltat în Republica Moldova.

De menționat, că una din sursele suplimentare de finanțare a proiectelor de parteneriat public-privat ar putea fi *fondurile persoanelor fizice*. De exemplu, în anul 2021, depozitele persoanelor fizice în băncile comerciale din Republica Moldova au însumat 51,7 miliarde MDL, dintre care 21,86 au fost în valută străină [268]. Drept alternativă la depozitele bancare pot fi și *obligațiunile pentru infrastructură*.

În acest context, apreciem că este destul de interesantă experiența Franței, unde persoanele fizice pot deschide, în orice bancă comercială, conturi speciale de economii până la 15 mii de euro, care nu se impozitează și sunt garantate de către stat. Profitul este indexat în funcție de nivelul inflației și de rata interbancară europeană de trei luni (Euribor). Toate fondurile strânse, în acest mod, sunt centralizate de o bancă, care utilizează împrumuturi garantate pe termen lung (până la 25 de ani) pentru dezvoltarea locuințelor sociale și a proiectelor de infrastructură.

Același lucru este valabil și pentru companiile de asigurări din Republica Moldova, ale căror venituri, în primele nouă luni ale anul 2021, au constituit 123,83 mil. MDL [270]. Aceste companii, în primul rând, sunt interesate de creșterea investițiilor, care ar putea fi implementate cu succes în cadrul PPP.

Așadar, caracteristica și determinarea particularităților formării cadrului financiar al PPP au condus la formularea următoarei concluzii: scăderea sprijinului acordat de stat și reglementarea proiectelor, corupția, dificultățile ce țin de creditele bancare datorate fraudei sistemului bancar din 2012-2014, nedezvoltarea unor surse și mecanisme de finanțare în Republica Moldova au condiționat faptul că proiectele interne de PPP au pierdut cele mai multe surse de finanțare. Nivelul scăzut al calității pregătirii și implementării proiectelor nu influențează în cel mai bun mod imaginea PPP, respectiv, este necesară standardizarea documentelor, criteriilor, metodelor și proceselor, precum și implementarea tehnologiilor și modelelor inovatoare de organizare, management și marketing, oferite de către partenerii privați.

În general, proiectele PPP implică înlocuirea sau suplimentarea resurselor financiare publice necesare pentru implementarea unui proiect cu capital privat și, prin urmare, transformarea nevoilor de capital, din anul curent, în cheltuieli curente pentru următorii ani. De asemenea, este util să se țină cont de consecințele deciziilor de proiect în contextul deținerii de active, asigurând finanțarea investițiilor și partajarea riscurilor.

În același timp, atingerea în practică a realizării depline a potențialului parteneriatului public-privat necesită, în primul rând, îmbunătățirea mediului legal, în special, în domeniul protejării drepturilor de proprietate, combaterea corupției, birocrăției și perfecționarea managementului la nivelul administrației locale. Considerăm că organizarea eficientă a relației între mediul de afaceri și guvern, în special, obținerea progreselor în crearea unei economii de piață moderne este imposibilă fără soluționarea cu succes a acestor sarcini.

Concluzii la Capitolul 3

- În rezultatul cercetării realizate și examinând în sistem procesul de management al riscurilor, a fost determinat că diverse clasificări ale riscurilor proiectelor de PPP indică necesitatea unei abordări sistemice a analizei numeroaselor riscuri asociate cu implementarea unor astfel de proiecte. De asemenea, a fost dovedit că partenerul public nu își asumă obligații semnificative pentru implementarea proiectului și, în consecință, este protejat de apariția majorității riscurilor. În același timp, activitățile partenerului privat, în temeiul contractului de PPP, depind de deciziile luate de partenerul public sau de alte autorități și, astfel, indiferent de condițiile stabilite în contract, suportă apariția majorității riscurilor aferente implementării unui proiect de parteneriat public-privat.

- La fel, s-a demonstrat că, în prezent, nu există instrumente și metodologii eficiente pentru o evaluare cuprinzătoare a numeroaselor riscuri care apar în timpul managementului proiectelor în cadrul PPP. Prin urmare, există o contradicție între necesitatea dezvoltării ulterioare a mecanismului PPP în implementarea proiectelor de infrastructură complexă și absența mecanismelor pentru o evaluare integrată a riscurilor emergente. În același timp, ținând cont de clasificarea riscurilor, s-a remarcat faptul că limita exactă dintre fiecare tip de risc este destul de dificil de realizat, deoarece majoritatea riscurilor sunt interconectate, prin urmare, modificările într-un risc afectează schimbările în altul. Cu toate acestea, clasificarea riscurilor ajută la identificarea riscurilor care afectează, în cele din urmă, precizia analizei riscurilor și a rezultatelor gestionării riscurilor. Aceste contradicții au condus la *evidențierea problemei cercetării* – justificarea, din punct de vedere științific și metodologic, a modalităților de evaluare a riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP, fapt ce a confirmat oportunitatea utilizării metodelor calitative și cantitative de evaluare a managementului riscurilor în vederea obținerii unor rezultate consistente și echitabile ale partenerilor publici și privați. Astfel, proiectele de parteneriat public-privat nu sunt mai puțin riscante ținând cont de multitudinea riscurilor care pot apărea la toate etapele ciclului de viață al proiectului, infirmând astfel Ipoteza 1.

- Executarea managementului reciproc al riscurilor în cadrul implementării proiectelor de PPP, presupune identificarea riscurilor la etapa de planificare a unui proiect de PPP, clasificarea, analiza și evaluarea riscului de participare la un astfel de proiect, utilizarea diferitelor metode de gestiune a anumitor tipuri de riscuri în elaborarea, construcția și operarea proiectelor de infrastructură în cadrul PPP, permite părților partenere, prin eforturi comune, reducerea probabilității de a avea efecte negative în rezultatul apariției consecințelor de risc ale proiectului și, astfel, să implementeze proiectul la nivel adecvat și să obțină rezultatele planificate.

- A fost confirmată importanța strategiilor de mitigare a riscurilor unui proiect de PPP în gestionarea riscurilor, care se desfășoară după identificarea, clasificarea și evaluarea riscurilor. Acest lucru face posibilă dezvoltarea unui sistem de management și alocare a riscurilor, care este cel mai potrivit pentru un anumit proiect și este imposibil fără etapele anterioare de identificare și clasificare a riscurilor.

- Precizarea incompletitudinilor implementării parteneriatului public-privat în Republica Moldova și evaluarea circumstanțelor de apariție a riscurilor aferente a permis identificarea noilor surse de finanțare pentru realizarea investițiilor în proiectele de infrastructură mari, unde statul garantează profituri constante. Atragerea fondurilor private, ca posibile instrumente de investiții sub forma de obligațiuni pentru infrastructură, fonduri ale persoanelor fizice care sunt păstrate în băncile comerciale sub formă de depozite sau veniturile companiilor de asigurări din Republica Moldova, a căror venituri, în primele nouă luni ale anul 2021, au constituit 123,83 mil. MDL.

Analiza realizată în capitolul 3 a permis atingerea **Obiectivului 4** al lucrării. Așadar, reliefaarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP ca o direcție separată de cercetare în știința managerială a devenit imperativă.

4. PARCURSUL PARTENERIATULUI PUBLIC-PRIVAT ÎN REPUBLICA MOLDOVA

4.1. Valențe de reglementare privind planificarea, organizarea și controlul parteneriatului public-privat din Republica Moldova

În Republica Moldova, punctul de plecare pentru formarea și dezvoltarea ulterioară a parteneriatului public-privat a fost privatizarea. Schimbările în relațiile de proprietate au determinat noile caracteristici calitative ale economiei, care au evoluat în procesul de deznationalizare și privatizare a întreprinderilor de stat și municipale. În primul rând, acest lucru s-a datorat transformării proprietății statului în alte forme, inclusiv private și mixte. Măsurile pentru crearea unui cadru normativ favorabil dezvoltării PPP au fost inițiate în perioada 1990-1992, prin liberalizarea sectorului public, fiind adoptate: Legea cu privire la privatizare [141], Legea cu privire la proprietate [142], Legea cu privire la cooperatie [144] etc. Procedurile au continuat prin promulgarea unor noi legiferări sectoriale, și anume: Legea cu privire la concesiuni [145], Legea cu privire la leasing [146], Legea cu privire la resursele naturale [147] etc [281].

În acest sens, temelia legislativă a parteneriatului public-privat apornit să se prefigureze din anul 1995, când Parlamentul țării adoptă Legea cu privire la concesiuni [145], care, în prezent, reprezintă cel mai important model și cea mai populară formă contractuală de PPP la nivel global. Inițial, legea nominalizată era prevăzută pentru reglementarea relațiilor de dare în concesiune a resurselor naturale și era doar un început rudimentar în procesul de evoluție a PPP în Republica Moldova.

După cum arată practica mondială, proprietatea privată este cea care determină, atât din punct de vedere economic, cât și legal, apariția unei economii de piață. În același timp, statul acționează ca un regulator al relațiilor dintre proprietari și alți agenți economici, principala funcție a căruia este asigurarea concurenței și restrângerea activităților monopolurilor. Pe de altă parte, apar diverse structuri economice care formează un sistem de relații privind utilizarea proprietății private pentru atingerea obiectivelor de afaceri. În opinia autorului, implementarea modelului moldovean de privatizare a avut un anumit impact asupra particularităților apariției și dezvoltării ulterioare a afacerilor private [63, p.35].

Tendențele care s-au dezvoltat în timpul procesului de privatizare pentru redistribuirea proprietății pe acțiuni au dobândit un caracter permanent și puternic conflictual în condițiile moderne, ceea ce afectează negativ activitatea financiară și economică, precum și atractivitatea investițiilor pentru companiile autohtone. Acest lucru este explicat printr-o structură tranzitorie,

neconformă a capitalului social. În același timp, privatizarea în masă a întreprinderilor de stat și municipale, precum și a altor active proprietate publică strategică a format un tip special de comportament corporativ care vizează obținerea veniturilor curente în detrimentul obiectivelor dezvoltării strategice a companiei. O astfel de practică a comportamentului corporativ, în opinia autorului nu corespunde naturii și caracteristicilor acționariatului și împiedică implementarea eficientă a capacităților sale [255, p.53]

Cu regret, autorul denotă că principalul rezultat negativ al privatizării apare, în special, din cauza ineficienței cadrului normativ și instituțional, menit să reglementeze controlul post-privatizare.

Potrivit savantului Aslund Anders [10, p. 312], privatizarea trebuie să îndeplinească următoarele opt condiții:

- nu duce la creșterea corupției și furtului;
- nu acordă beneficii excesive unui anumit grup și oferă câștiguri statului și societății în ansamblu, atât în momentul privatizării, cât și ulterior;
- să contribuie la creșterea eficienței companiei prin reînnoirea managementului și restructurare, dacă este necesar, iar în unele cazuri – închiderea unităților ineficiente;
- să asigure păstrarea conducerii anterioare a întreprinderilor, dacă este suficient de competentă, dar să nu conducă la transformarea acestora în proprietari efectivi, așa cum se întâmplă deseori, în special cu o prea mare difuziune a acțiunilor;
- încurajarea investițiilor, inclusiv a celor străine, în companii noi sau întreprinderi concurente;
- nu se reduce prioritatea stimulării creării de noi întreprinderi locale;
- contribuie la consolidarea infrastructurii pieței;
- contribuie la consolidarea democrației.

În realitate, privatizarea realizată în Republica Moldova, în opinia autorului, a implementat formal toate aceste cerințe, însă nu s-au înregistrat succese în materie de schimbări esențiale [269]. Neasumarea pe deplin a obligațiilor de către guvern în implementarea unor profunde transformări a declanșat împrejurări în care economia națională a acumulat dezechilibre structurale și funcționale [216]. Drept urmare, nu au fost create condiții favorabile pentru antreprenori în Republica Moldova, iar sectorul public a fost măcinat, în întregime, de corupția sistemică. Conform Strategiei naționale de integritate și anticorupție pentru anii 2017–2020 [123], cauzele acestei stări au constat în: slăbirea legăturii dintre instituțiile statului și cetățeni; controlul politic al politicii de cadre din sectorul public; încălcarea legislației privind achizițiile publice [159]; deturnarea scopului parteneriatelor public-private; tolerarea lipsei de integritate a reprezentanților instituțiilor publice; impunitatea agenților publici.

Pe parcursul implementării modelului ales de privatizare a proprietății statului a fost diminuat controlul sistemic de către stat, nu au fost stimulate suficient noi capacități de producție și nu a fost creată o structură specială pentru asigurarea dezvoltării economice durabile a țării, nu a existat o publicitate masivă în timpul privatizării. O mare parte din reformele implementate erau, deseori, lansate în grabă, cu repercusiuni dezastruoase atât pentru entitățile economice, cât și pentru societate. Publicațiile de vânzare a acțiunilor apăreau, de regulă, în reviste puțin cunoscute. Un număr mic de oameni știau despre condițiile reale și deciziile luate. Societatea a fost exclusă din orice, chiar și din participarea indirectă la proces. În general, din aceste motive, privatizarea continuă, în primul rând, nu a contribuit la sustenabilitatea/redresarea condițiilor economice și sociale ale societății și, în al doilea rând, a stimulat o agravare a relațiilor dintre membrii acesteia, respectiv a provocat multe consecințe negative [280].

Mai mult, sarcina principală a privatizării trebuia să rezide în identificarea factorilor interni de motivație care să încurajeze oamenii moldoveni de afaceri să utilizeze, în mod voluntar, procedurile și standardele etice general acceptate. Cu alte cuvinte, ar trebui să promoveze crearea de stimulente economice pentru formarea unui astfel de mediu antreprenorial care să ofere nu numai condiții reale de concurență, ci și condiții pentru formarea de parteneriate între stat și afaceri [271]. Astfel, politica guvernului Republicii Moldova, în perioada privatizării, a intrat în conflict cu principiile fundamentale ale teoriei economice privind rolul statului în formarea mediului de afaceri.

Deoarece, în prezent, lista bunurilor din domeniul public, expuse privatizării, este limitată, mai mult ca atât, existând bunuri și întreprinderi din domeniul public al proprietății de stat care, după natura lor intangibilă, nu pot fi privatizate, s-au căutat alte modalități de a face business bazat pe proprietatea statului și serviciilor statale. Practica implementării PPP și oportunitatea inițierii noilor PPP în Republica Moldova demonstrează această constatare, având în vedere că statul deține proprietăți și terenuri care pot constitui obiecte ale PPP (Î.S. „Gările și Stațiile Auto”, Infrastructura termoelectrică a instituțiilor de învățământ din mediu rural).

Potrivit analizei experienței internaționale în domeniul dezvoltării parteneriatelor public-private [14, 135, 282] formarea și dezvoltarea ulterioară a acestora este imposibilă fără o politică adecvată de stat și sprijin de reglementare. Cel mai important rol în formarea PPP îl deține suportul instituțional și statal privind acest proces. Prin urmare, în studiul nostru, un loc semnificativ este acordat analizei politicii de stat în domeniul constituirii fundamentelor parteneriatului public-privat.

În opinia autorului, o problemă fundamentală în implementarea legislației cu privire la deetatizarea proprietății publice și PPP rezidă în aceea că reglementările recepționate în sistemul de drept al Republicii Moldova au fost preluate de la alte state, nefiind studiată în acest sens

practica implementării lor în statele respective. În plus, instruirile au lipsit sau au fost ineficiente cu referire la factorii de decizie și executorii care urmau să implementeze standardele și modelele legale preluate în domeniul vizat. În acest mod, ceea ce urma să fie un rezultat pozitiv pentru economia națională a generat nu doar monopolizarea, dar și degradarea pe alocuri a infrastructurii, a proceselor judiciare, insecurității juridice a investițiilor, suspiciuni de corupție, neîncrederea cetățenilor în instituțiile publice și șifonarea per ansamblu a imaginii Republicii Moldova. Astfel, conform rapoartelor CNA [269] și ale Consiliului Concurenței [271] autorul a constatat că nu au fost create condiții competitive pentru antreprenori în Republica Moldova, ci, dimpotrivă, privatizarea a contribuit la creșterea unor monopoluri, de exemplu, Aeroportul Internațional Chișinău, Metal Feros, Gas Natural Fenosa etc [269].

Totuși, dezvoltarea social-economică a Republicii Moldova a necesitat introducerea metodelor inovaționale de management cu utilizarea mai activă a noilor instrumente pentru implementarea strategiilor de dezvoltare statală și regională, cum ar fi: noul format de programe specifice, programele pentru dezvoltarea clusterelor regionale, introducerea principiilor parteneriatului public-privat. Guvernele înțelegeau că PPP au posibilitatea să contribuie la deturnarea situației din Republica Moldova când sursele de finanțare pe termen mediu și lung, cu o perioadă de scadență de 3 ani, sunt prea scumpe în sistemul bancar actual. Această problemă, pe lângă o lipsă continuă de resurse financiare în buget, poate presupune că PPP este un instrument alternativ pentru dezvoltarea infrastructurii țării. Așteptările de la parteneriatele public-private erau mari, și anume: furnizarea unui randament mai mare proiectelor-cheie și majorarea posibilităților de inovare și competitivitate în sectoarele cu potențial de angajare/creștere a forței de muncă.

Proiectele PPP au fost implementate pe o bază legislativă generală, în special, în următoarele domenii: servicii comunale; aprovizionarea cu gaz și electricitate, infrastructura de transport. Astfel, în vederea facilitării atragerii investițiilor private pentru desfășurarea proiectelor de interes public, a majorării eficienței și calității serviciilor, consolidării lucrărilor publice și a altor activități de interes public și exploatării eficiente a patrimoniului public și a banilor publici, în anul 2008, a fost adoptată Legea cu privire la parteneriatul public-privat și a fost definit cadrul instituțional responsabil de dezvoltarea și funcționarea sistemului PPP. Astfel, odată cu adoptarea Legii PPP [154], definiția parteneriatului public-privat a primit consolidare legală. Pentru Republica Moldova, premisele și angajamentele juridice internaționale, care au stat la baza etapelor de dezvoltare a PPP, au constituit: Cartea Verde privind parteneriatele public-private, adoptată de Comisia Europeană [292] și acordurile internaționale, precum Memorandumul privind Politicile Economice și Financiare [168], semnat între Guvernul Republicii Moldova și Fondul Monetar Internațional; Directiva Parlamentului European și a Consiliului de coordonare a

procedurilor de atribuire a contractelor de achiziții în sectoarele apei, energiei, transporturilor și serviciilor poștale [86]; Directiva Parlamentului European și a Consiliului cu privire la coordonarea procedurilor pentru acordarea contractelor de executare a lucrărilor, contractelor de aprovizionare publică și a contractelor de prestare a serviciilor publice [87].

Implementarea modelelor de PPP presupune concentrarea pe următoarele domenii: dezvoltarea bazei tehnologice a economiei în vederea asigurării competitivității companiilor moldovenești, dezvoltarea piețelor financiare, crearea unui mediu pentru concurență egală și echitabilă, îmbunătățirea sistemului fiscal, formarea integrării raționale în economia globală, îmbunătățirea eficienței administrației publice prin configurarea managementului proiectelor (*descriș în paragraful 2.2*) și reglementarea economiei, dezvoltarea întreprinderilor mici și soluționarea altor sarcini la nivel național.

Autoritățile publice centrale organizează activitățile de reglementare în domeniul parteneriatului cu mediul de afaceri privat în *trei domenii principale*:

- Elaborează strategii și principii care guvernează relațiile mediului de afaceri cu societatea și cu autoritățile publice.
- Formează mediul instituțional pentru dezvoltarea și executarea proiectelor de parteneriat.
- Este implicat direct în organizarea și gestionarea parteneriatelor public-private, dezvoltă instrumente, precum și mecanisme specifice de implementare.

În Republica Moldova sunt în vigoare următoarele acte normative, care reglementează direct sau tangențial relațiile de parteneriat public- privat, precum:

- Legea cu privire la antreprenoriat și întreprinderi [143].
- Legea cu privire la proprietatea publică a unităților administrativ-teritoriale [148].
- Codul Civil al Republicii Moldova [71].
- Legea cu privire la leasing [149].
- Legea privind administrația publică locală [151].
- Legea privind administrarea și deținatizarea proprietății publice [153].
- Legea cu privire la parteneriatul public-privat [154].
- Legea cu privire la concesiunile de lucrări și concesiunile de servicii [161].
- Hotărârea Guvernului pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile standard și condițiile generale de selectare a partenerului privat [117].
- Hotărârea Guvernului cu privire la Consiliul Național pentru parteneriatul public-privat [118].
- Hotărârea Guvernului cu privire la aprobarea listei bunurilor proprietate a statului și a listei lucrărilor și serviciilor de interes public național propuse parteneriatului public-privat [119] ș.a.

- Ordinul cu privire la aprobarea Matricei preliminare de repartitie a riscurilor de proiect [184].

În același timp, conținutul legal al evaluării managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP (mecanismul său juridic), în opinia autorului, are o importanță considerabilă în știința și practica managerială, deoarece asigură implementarea măsurilor care vizează minimizarea riscurilor (mai ales dacă implementarea acestora este planificată în etape ulterioare proiectului). Trebuie remarcat și faptul că, în timpul realizării prezentei cercetări, în lucrările științifice ale savanților din Republica Moldova nu a existat nici o abordare analitică pentru înțelegerea mecanismului de evaluare juridică a managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP.

După cum am relatat în capitolul anterior, obiectivul managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP este de a reduce probabilitatea unui impact negativ al anumitor riscuri asupra realizării obiectivelor proiectelor, care include:

- prevenirea și/sau reducerea probabilității apariției unor circumstanțe care constituie latura obiectivă a riscului (dacă astfel de circumstanțe nu apar, riscul nu va avea un impact negativ asupra proiectului de PPP);
- prevenirea și/sau mitigarea consecințelor negative în rezultatul apariției circumstanțelor sus-menționate (dacă apar astfel de circumstanțe, impactul riscului asupra realizării obiectivelor proiectului de PPP va fi limitat).

Așadar, din cele expuse rezultă că mecanismele legale pentru realizarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP constituie *valențe de management reflectate în infrastructura legală de bază*. Astfel, analiza conținutului normativ al Legii cu privire la PPP [154], impune principii, forme și modalități de control în ceea ce privește realizarea PPP, este prezentată în continuare.

Pentru a asigura o egalitate de tratament ofertanților sectorului privat în procesul de PPP asupra anumitor obiecte de infrastructură, servicii și lucrări se impune obligația pozitivă potrivit art. 4 din Legea cu privire la PPP [154] (în continuare Lege): „*să asigure tuturor ofertanților un tratament egal în cadrul oricărui element sau oricărei etape a procedurii de selectare a partenerului privat. În toate cazurile, criteriile de selectare a partenerului privat vor fi clare și nediscriminatorii*”. Autoritățile publice trebuie să posede o conduită imparțială și nediscriminatorie în raport cu subiecții implicați în PPP.

Principiul egalității de tratament, stipulat în art 4, obligă autoritățile publice să stabilească criterii înțelese și nediscriminatorii de selecție a partenerului privat. Pentru asigurarea egalității de tratament substanțiale și nu formale, orice cerință tehnică stabilită de partenerul public

trebuie să fie de natura garantării accesului egal al partenerilor – eventualilor ofertanți la toate etapele procedurii de realizare a PPP.

Principiul egalității de tratament este unul fundamental pentru asigurarea unei concurențe efective în procesul de selectare a partenerului privat la concret, dar și a economiei de piață la general. Din aceste considerente, în art.8 al prezentei Legi, este conturat conținutul **principiului asigurării concurenței**, care, pe de o parte, generează obligații pentru partenerul public, dar, pe de altă parte, și potențialii ofertanți. În acest sens, partenerul public este obligat să nu limiteze în nici un mod concurența dintre ofertanți, mai mult ca atât, pentru a asigura această paradigmă juridico-economică, partenerul public, la stabilirea numărului de ofertanți invitați de a participa la PPP, are obligația legală și efectivă de a asigura o concurență reală. De asemenea, este interzisă participarea concomitentă și independentă la procedura de selectare a partenerului privat a persoanelor juridice și a filialelor acestora în calitate de ofertanți. Dorim să remarcăm cu o întrebare retorică dacă corespunde parteneriatul public-privat cu privire la concesionarea Aeroportului Internațional Chișinău acestui principiu, având în vedere, că în mod substanțial, oferta a fost înaintată de subiecți interdependenți. Totuși, ca abordare problematică, aprofundându-ne în acest studiu, putem evidenția faptul că pentru limitarea concurenței există o argumentare prin neadmiterea potențialilor participanți zonali care administrează aeroporturi similare, iar participarea acestora ar putea avea impact negativ asupra dezvoltării ulterioare a obiectului de infrastructură (AIC) în detrimentul acestuia și în beneficiul aeroportului administrat de compania respectivă.

Principiul transparenței, conținut în art. 5, formează un instrument pentru prevenirea corupției, fiind benefică pentru părțile interesate ale unui proiect. În primul rând, din perspectiva partenerilor publici, transparența, prin schimbul de informații cu publicul, îi va încuraja, pe de o parte, să justifice în continuare luarea deciziilor și politicile publice și, pe de altă parte, să adopte decizii mai responsabile și susceptibile. Divulgarea informațiilor îi va încuraja, de asemenea, să mențină o gestionare eficientă a sistemului lor de informații, cu o mai bună păstrare a datelor și posibilitatea de a îmbunătăți, ulterior, acuratețea informațiilor. În cele din urmă, informațiile pertinente și de calitate vor permite definirea mai reușită a obiectivelor și îmbunătățirea serviciilor oferite cetățenilor și companiilor.

Apoi, pentru investitor (partenerul privat), noțiunea de transparență va însemna să existe un mediu juridic mai sigur în procesele de PPP, pentru care tratamentul echitabil al ofertanților este esențial. Partenerii privați se vor simți mai încrezători în cazul existenței regulilor clare și prestabilite. Transparența va avea, de asemenea, avantajul de a exclude orice sursă de conflict legată de absența informațiilor, informații incomplete sau neînțelegeri. În cele din urmă, un sistem transparent va proteja investitorul de orice tentație sau tentativă de dare de mită.

Pentru societate, accesul la informații va permite participarea mai activă la politica țării. Transparența va juca un rol fundamental, permițând publicului și comunităților locale să se asigure că proiectele corespund nevoilor populației și, drept urmare, resursele cetățeanului sunt folosite în mod corespunzător. Societatea trebuie informată, de exemplu, cu privire la impactul dezvoltării unui proiect, obiectivele acestuia și costurile estimate, ceea ce face posibilă justificarea bunei utilizări a fondurilor publice.

PPP din punct de vedere conceptual urmează a fi realizat ținând cont de alte două paradigme legale, precum: **principiul proporționalității și principiul echilibrului**. În esență, proporționalitatea presupune un echilibru între interesul partenerului public și celui privat. Astfel, partenerul public este în drept să întreprindă acele măsuri oficiale ori să ceară partenerului privat întreprinderea anumitor acțiuni care sunt necesare și au legătură cu obiectul parteneriatului public-privat; sunt comparabile cu importanța obiectivului parteneriatului public-privat, ținându-se cont atât de scop, cât și de consecințe; vor restricționa sau cel mai puțin vor afecta negativ partenerul privat. Trebuie să menționăm că ingineria proporționalității impune autorității publice efectuarea unor analize și aprecieri ale componentelor factologice ce caracterizează interesele contrare, ținând cont de Principiul balanței. În esență, proporționalitatea propriu zisă, în cadrul PPP, presupune că orice măsură sau acțiune nu poate afecta negativ partenerul privat și nu poate fi disproporționată scopului legitim urmărit de partenerul public. Pentru încălcarea acestui principiu de către partenerul public, partenerul privat poate acționa în judecată pentru repararea prejudiciilor efective și a venitului ratat.

Un alt principiu fundamental, caracteristic economiei de piață și, în general, libertății economice care și-a găsit reglementarea în prezenta Lege, este **principiul libertății contractuale**. În esență, libertatea contractuală presupune libertatea de a încheia sau nu contracte, de a alege partenerii contractuali și de a determina conținutul contractului. În materia PPP, libertatea contractuală trebuie înțeleasă în sensul libertății condiționate de viața socială și normele legale. Astfel, art. 9 din legea PPP, în sensul enunțat, prevede că „*în cazul în care legea nu prevede altfel, părțile parteneriatului public-privat sunt în drept să-și determine în mod liber drepturile și obligațiile care se stabilesc prin contract*”, mai mult ca atât, libertatea contractuală mai presupune și buna credință a subiecților implicați în etapele PPP. În special, libertatea contractuală trebuie înțeleasă cu solidaritatea contractuală și funcția socială a PPP. În strânsă corelație cu principiu libertății contractuale este **principiul cooperării**, care, în substanța sa, obligă autoritățile publice în calitate de partener public să acorde asistență partenerului privat în procedurile administrative și în alte proceduri legale de obținere a permisiunilor, autorizațiilor și altor documente aferente realizării PPP, fie că acestea sunt prevăzute de legislație sau de contract. Totodată, nu în

detrimentul libertății contractuale, Legea PPP expres stabilește ce trebuie să conțină clauzele unui contract de PPP.

În ansamblul principiilor care stau la baza PPP se regăsește și regula echilibrului, care, în esență, presupune că drepturile și obligațiile, precum și beneficiile partenerului public și ale celui privat trebuie să se bazeze pe palierul echilibrului eficace și eficient. De asemenea, potrivit logicii acestui principiu, repartizarea riscurilor între parteneri urmează a fi efectuată în conformitate cu clauzele contractuale de PPP. De aceea, este foarte important că, odată cu încheierea contractului, să fie nominalizat fiecare tip de risc și să fie făcută repartizarea părții de risc fiecărui partener. Pentru realizarea acestei sarcini legale se impune un studiu aprofundat la etapa precontractuală pentru identificarea cu aproximație și în limitele legale a tipologiei riscurilor PPP.

În sinteză, menționăm că principiile analizate denotă și oferă posibilitatea să concluzionăm despre strânsa lor legătură și despre un sistem organizațional al principiilor PPP, care constituie sursa de inspirație pentru managementul riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP din Republica Moldova.

Din optica art. 17 al Legii PPP [154] *„parteneriatul public-privat se bazează pe cooperarea între partenerul public și partenerul privat, având ca scop sporirea eficienței patrimoniului public, fiecare partener asumându-și riscuri și responsabilități concrete”*. Această dispoziție legală pune accent pe două elemente fundamentale ale PPP: *primul* fiind cooperarea dintre partenerul public și cel privat, care, implicit, include principiul libertății contractuale, riscurile și responsabilitățile concrete pentru fiecare partener; *al doilea* element rezidă în scopul PPP, care constă în sporirea eficienței patrimoniului public. Noțiunea legală de eficiență a patrimoniului public, după modul cum este formulată în art. 17, în opinia noastră, nu reflectă un element esențial ce caracterizează organizarea și planificarea investițiilor, și anume: legiuitorul concentrează obiectul PPP doar pe latura ce vizează interesele partenerului public, însă eficiența patrimoniului public nu trebuie să excludă interesul de profit al partenerului privat. Or, activitatea de întreprinzător și organizarea acesteia sunt de neconceput din punct de vedere economic în lipsa unor profituri previzibile și sustenabile. După modul cum este formulat art. 17., al. 1 denotă o concepție de intervenție legală în care, în opinia noastră, predomină, disproporționat, interesul public. Din aceste considerente, legiuitorul urmează să revadă formularea art. 17, al. 1, în care după *„sporirea eficienței patrimoniului public”* să se regăsească și interesul partenerului privat într-un echilibru just cu interesul partenerului public.

Obiectul PPP, potrivit art.17, al. 2 [154], este conturat și poate fi *„orice bunuri, inclusiv cele atribuite domeniului public, lucrare, serviciu public sau funcție exercitată de partenerul public, cu excepția celor interzise expres de lege”*. Noțiunile enunțate în prezentul articol urmează a fi analizate atât din perspectivă juridică, cât și economică.

Totodată, norma legală precitată permite instituirea unor excepții în ceea ce privește obiectul PPP. În opinia noastră, ca obiect al PPP nu pot fi unele bunuri sau servicii din domeniul public care constituie elemente de importanță fundamentală strategică națională, ca: anumite întreprinderi din domeniul militar, serviciile fiscale, serviciile publice de documentare a populației, a stării civile etc.

Elementele obiectului PPP pot fi cele ale infrastructurii și servicii de utilitate publică existentă, însă prin intermediul PPP pot fi create și servicii noi de utilitate publică și chiar infrastructuri noi.

Potrivit art. 18, al. 1, parteneriatul public-privat se realizează prin următoarele forme:

- contract de antrepriză/prestări servicii;
- contract de administrare fiduciară;
- contract de locațiune/arendă;
- contract de concesiune;
- contract de societate comercială sau de societate civilă;
- alte forme contractuale neinterzise de lege, prin contract de parteneriat public-privat sau prin îmbinarea formelor stabilite mai sus.

Principalele diferențe dintre formele de PPP sunt sistematizate și prezentate în Tabelul 4.1.

Tabelul 4.1 Clasificarea principalelor forme contractuale de parteneriat public-privat

Formele PPP	Obiectul contractului dintre stat și întreprindere	Forma de proprietate a proprietății disponibile
contract de antrepriză/prestări servicii;	are ca obiect prestarea de servicii publice de către o gospodărie comunală, executarea contra plată a lucrărilor de reparație capitală, deservirea atât a elementelor infrastructurii, cât și a altor bunuri ca obiect al parteneriatului public-privat, evidența consumului de resurse, prezentarea facturilor pentru consumatori.	De stat
contract de administrare fiduciară;	are ca obiect asigurarea unei bune gestionări a proprietății publice bazată pe criteriile de performanță stabilite în contract. Partenerul public transmite partenerului privat gestionarea riscurilor de management și a riscurilor legate de asigurarea funcționării obiectului parteneriatului public-privat, dacă contractul nu prevede altfel.	De stat/ privat
contract de locațiune/arendă;	are ca obiect transmiterea în posesiune și folosință temporară a bunurilor proprietate publică. Partenerul privat e responsabil de utilizarea la destinație a bunului și de colectarea plăților pentru lucrările efectuate și serviciile prestate.	De stat/ privat
contract de concesiune;	statul sau unitățile administrativ-teritoriale cesează (transmite) unui investitor (persoană fizică sau juridică, inclusiv străină), în schimbul unei redevențe, dreptul de a desfășura activitate de prospectare, explorare, valorificare sau restabilire a resurselor naturale pe teritoriul RM, de a presta servicii publice, de a exploata bunurile mobile și imobile	De stat

	proprietate publică a statului sau a unităților administrativ-teritoriale care conform legislației sunt scoase integral sau parțial din circuitul civil, precum și dreptul de a desfășura anumite genuri de activitate, inclusiv cele care constituie monopolul statului, preluând gestiunea obiectului concesiunii, riscul prezumtiv și răspunderea patrimonială.	
contract de societate comercială sau de societate civilă cu capital parțial de stat.	asocierea partenerului public și partenerului privat, fie în baza unui contract de societate civilă, fără crearea vreunei persoane juridice, fie prin crearea unei societăți comerciale (societate cu răspundere limitată ori societate pe acțiuni), având la bază capital mixt (public-privat).	De stat/ privat

Sursa: elaborat de autor în baza [154]

Astfel, din norma legală enunțată deducem că formele realizării PPP nu sunt exhaustive, iar partenerul public și cel privat pot opta în virtutea principiului libertății contractuale la tipologii contractuale neprevăzute de legislația în vigoare sau la contracte complexe prin combinarea formelor tipice reglementate în cadrul normativ. În toate cazurile, libertatea contractuală, prin care se instituie relația de PPP, urmează a fi realizată potrivit articolul 18, al. 9 – pe bază de concurs, deoarece anume concursul asigură concurența, transparența și, în consecință, eficiența PPP a patrimoniului public, sporirea investițiilor și protecția drepturilor consumatorilor.

Contractele de PPP, în funcție de nivelul de implicare al partenerului privat, se realizează prin următoarele modele [154]: proiectare-construcție-operare; construcție-operare-reînnoire; construcție-operare-transfer; construcție-transfer-operare; locațiune-dezvoltare-operare; reabilitare-operare-transfer. Autorul menționează că la lista modalităților prevăzute de Lege [154] care nu este exhaustivă, pot fi stabilite și alte modalități de realizare a contractelor de PPP dacă nu sunt prohibite expres de lege.

După cum observăm, caracteristic pentru toate modalitățile este termenul contractului de PPP – 50 de ani. Însă, considerăm că cifra de 50 ani trebuie înlocuit cu termenul de 99 de ani, după cum este utilizat în legislațiile statelor occidentale, deoarece sunt mai atractive, asigură planificarea și organizarea deciziilor privind investițiile pe termen lung. Realizând o cercetarea documentară, putem identifica care a fost fundamentul științific al optării pentru termenul de 50 ani. În legile sectoriale, în special Codul Civil, sunt impuse expres termene ale contractelor, respectiv dacă se alege ca modalitate de realizare a PPP – arenda, atunci conform Codului Civil [71], contractul de PPP va avea o durată de realizare de maximum 30 ani, articolul 1291. Termenul arendei:

(1) Termenul arendei se stabilește de către părțile contractante, dar nu va fi mai mic de 1 an și mai mare de 30 de ani.

(2) La darea în arendă a terenurilor agricole în scopul sădirii unor plantații multianuale, termenul arendei va fi de cel puțin 25 de ani, dacă în contract nu este prevăzut un alt termen.

O componentă importantă a formelor contractuale de PPP și a modalităților de realizare se referă la dreptul de proprietate intelectuală creată în procesul de realizare a PPP. Se pare că legiuitorul asupra modului de dobândire a dreptului de proprietate intelectuală a optat pentru principiul libertății contractuale. Astfel, partenerul public și privat sunt cei care stabilesc modul și regimul juridic al dreptului de proprietate asupra produsului intelectual conform art. 21 „*dreptul de proprietate asupra produsului intelectual, creat în procesul realizării parteneriatului public-privat, se dobândește în modul prevăzut în contractul încheiat de părți*”.

Inițierea, selectarea și încetarea PPP se desfășoară după o procedură legală, care, în esență, cuprinde următoarele etape și subetape:

I. *Identificarea obiectului și a scopului parteneriatului public-privat.* În această etapă, se determină partenerul public, se identifică obiectul PPP, eventual, în cazul terenurilor și al altor bunuri din domeniul public al proprietății publice – se transmit în domeniul privat prin Hotărârea Guvernului. În opinia noastră, păstrarea regimului juridic de domeniu public duce la fortificarea poziției partenerului public și oferă garanții suplimentare de a nu duce la rea credința partenerului privat. Totodată, acestea se includ în lista proiectelor propuse parteneriatului public-privat de către autoritățile publice centrale sau în lista lucrărilor și serviciilor de interes public național propuse parteneriatului public-privat.

II. *Elaborarea și avizarea studiului de fezabilitate.* Partenerul public sau grupul de experți, desemnat de acesta, efectuează un studiu de fezabilitate care trebuie să includă și să demonstreze, în mod rezonabil, oportunitatea inițierii PPP pe următoarele aspecte: justificarea tehnică și economică a proiectului de parteneriat public-privat, caracteristicile principale, indicatorii tehnico-economici ai parteneriatului public-privat, identificarea și analiza riscurilor (riscul politic, legislativ, financiar și economic, riscul de executare, de mediu). După elaborarea studiului, acesta urmează a fi avizat de către autoritatea publică de specialitate, în condițiile stabilite de Guvern. În esență, avizarea se soldează cu acceptarea studiului de fezabilitate, acceptarea condiționată sau respingerea acestuia.

Studiul de fezabilitate este un element central, de calitatea căruia depinde realizarea eficientă și reciproc avantajoasă a PPP. În acest sens, considerăm că ar fi bine ca studiul de fezabilitate să fie efectuat nu de partenerul public, dar de o companie specializată selectată în baza unui concurs, ori, adesea, în practică, studiul de fezabilitate este făcut de partenerul public desemnat, iar calitatea lui este foarte joasă sau, mai des întâlnit, studiu este efectuat de compania sau o companie afiliată unui eventual partener privat cointerestat, care desigur denaturează situația

reală. Așadar, din studiul de fezabilitate rezultă toate elementele cheie ale PPP – obiectul concret, condițiile și modalitatea de realizare a PPP etc.

III. *Elaborarea și aprobarea cerințelor generale de selectare a partenerului privat și a condițiilor PPP.* În această fază a procesului de PPP, partenerul public prezintă Guvernului pentru aprobare obiectivele PPP, condițiile realizării PPP și modelul contractului PPP, care reies din studiu de fezabilitate.

IV. *Elaborarea de către partenerul public a documentelor necesare concursului de selectare a partenerului privat.* În această etapă se include: descrierea obiectului PPP, condițiile realizării și modelul contractului de PPP pentru desfășurarea concursului și selectarea partenerului privat. Tot aici, partenerul public formează Comisia de selectare a partenerului privat, art.27, al. 1, care este compusă dintr-un număr impar de membri persoane fizice, nu mai mic de 5, specialiști din diverse domenii, cel puțin un specialist în economie, un specialist în jurisprudență, un reprezentant al autorității publice specializate. Comisia este condusă de un președinte, desemnat de partenerul public. În special, pentru realizarea unui PPP eficient, unul din membrii comisiei urmează a fi specialist în domeniul obiectului PPP.

De menționat că, în prezent, în opinia noastră, există o procedură netransparentă de formare a Comisiei de evaluare a PPP, iar procesul de selectare a membrilor Comisiei trebuie realizat în baza unor criterii clar stipulate de alegere a acestora, de exemplu, nu orice jurist poate fi membru în Comisia de selectare a partenerului privat – pentru a fi eligibil, acesta ar trebui să dețină experiență în domeniul PPP, o anumită vechime de muncă, să cunoască și să aibă experiență în domeniul dreptului comercial, al procedurilor administrative, investiții etc., și să fie demn de încredere socială. Considerăm oportună implicarea societății civile în Comisia de evaluare a PPP, în special a mediului academic pentru a asigura controlul societății civile în contextul demarării și desfășurării procedurii de PPP. Altfel, există riscul de implicarea în comisia de evaluare a unor persoane care nu posedă cunoștințe de rigoare în domeniul ce vizează PPP (Proiect de completare a Legii PPP este prezentat în Anexa 14).

Totodată, autorul denotă și lipsa prevederilor privind formarea unei Comisii de contestație cu atribuții clar stabilite pentru verificarea anumitor petiții din partea pretendenților ce nu câștigă sau a căror drepturi pot fi cumva lezate de procedura de PPP.

Totuși, pentru desfășurarea activității comisiei în mod transparent, precum și excluderea factorului corupțional față de membrii Comisiei se aplică cadrul normativ privind excluderea conflictelor de interese.

În continuare vom prezenta *atribuțiile Comisiei de selectare a partenerului privat*:

- primește cererile de participare la concurs;

- pune la dispoziția participanților la concurs documentația respectivă și explică modul ei de completare;
- definește criteriile de selectare a partenerului privat și verifică respectarea lor;
- aprobă documentația standard aferentă concursului de selectare a partenerului privat;
- primește ofertele înaintate de ofertanți și le examinează;
- desemnează învingătorul concursului și informează în scris participanții la concurs despre rezultate;
- transmite spre publicare în Monitorul Oficial al Republicii Moldova și pe pagina web a Agenției informația despre rezultatele procedurii de selectare a partenerului privat.

Ședința comisiei se realizează respectând principiile democratice și este deliberativă dacă la ea participă cel puțin 2/3 din membrii comisiei. Deciziile comisiei se adoptă cu majoritatea simplă de voturi din numărul total al membrilor ei. Fiecare membru are dreptul la un singur vot. Lucrările ședinței comisiei de selectare a partenerului privat se consemnează în proces-verbal, semnat de toți membrii comisiei prezenți la ședință.

În acest context, trebuie de menționat că cadrul regulator special [117] stabilește expres totalitatea regulilor și principiilor generale privind înființarea și activitatea Comisiilor de selectare a partenerului privat. Totuși, acesta nu definește clar responsabilitățile/atribuțiile fiecărui membru al Comisiei, ceea ce nu asigură în măsură deplină coordonarea coerentă și unitară a activităților desfășurate în domeniul respectiv, precum și transparența activității Comisiei.

Suntem de acord cu conținutul cuprins în „Raportul privind auditul conformității realizării parteneriatului public-privat aferent modernizării și eficientizării activității filialelor Î.S. „Gările și stațiile auto” [202], în care găsim stipulat despre necesitatea adoptării unui cadru regulator la nivel național privind organizarea și funcționarea Comisiilor de selectare a partenerului privat pentru a standardiza modul de organizare a Comisiilor, procedurile de selectare a membrilor, cu delimitarea drepturilor și obligațiilor clare ale acestora, inclusiv a drepturilor și obligațiilor președinților desemnați, precum și modul de funcționare a Comisiilor și atribuțiile relevante acestora.

V. Elaborarea comunicatului informativ cu privire la concursul de selectare a partenerului privat și publicarea în Monitorul Oficial al Republicii Moldova. Simultan cu aceasta se publică documentația necesară concursului de selectare a partenerului privat pe pagina web a autorității publice de specialitate. Pentru a formula ofertele, eventualii parteneri privați urmează a avea acces la documentația și informația despre PPP. În acest sens, art. 26 din Legea PPP înaintea, în privința comunicatului informativ, anumite cerințe de conținut.

După natura sa juridică, comunicatul informativ este o ofertă publică de a încheia un anumit contract care este valabil în timp nu mai puțin de 30 zile și nu mai mult de 90 zile calendaristice

din momentul publicării în Monitorul Oficial. Neîntrunirea condițiilor de formă și conținut ale comunicatului informativ poate afecta valabilitatea procedurii de PPP.

VI. *Primirea, examinarea ofertelor și adoptarea deciziei asupra desemnării partenerului privat sau respingerii tuturor ofertelor primite.* În esență, oferta de participare la concurs este un act juridic unilateral prin care participantul își expune voința juridică în cazul câștigării concursului de a încheia contractul de PPP și a iniția realizarea acestuia. Oferta, din punct de vedere al conținutului și al sancțiunii anulării și vicierei procedurii de PPP, urmează să conțină următoarele elemente (art.28):

- denumirea sau numele ofertantului, sediul sau domiciliul lui;
- experiența ofertantului în domeniul obiectului parteneriatului public-privat propus;
- descrierea perspectivei de dezvoltare a obiectului parteneriatului public-privat;
- infirmarea de către ofertant a abilităților sale de realizare a obiectivelor parteneriatului public-privat, precum și a veridicității documentelor prezentate;
- în funcție de specificul obiectului parteneriatului public-privat, și alte informații în conformitate cu documentele de concurs obținute de la partenerul public;
- propunerea tehnică și financiară privind realizarea proiectului de parteneriat public-privat;
- date despre calitatea preconizată a bunurilor, lucrărilor sau serviciilor, după caz;
- informație privind etapele de realizare a proiectului de parteneriat public-privat cu descrierea completă a lucrărilor din fiecare etapă;
- cerințele față de garanțiile date de partenerul public sau de stat;
- informație despre tarifele pe care ofertantul intenționează să le aplice, după caz, modalitatea de recuperare a investițiilor.

Ofertele se prezintă comisiei de selectare a partenerului privat în limba de stat, în plic sigilat, asigurând, astfel, confidențialitatea acestora. Ținând cont de aspectul operațional și de evidență, comisia eliberează ofertantului o dovadă scrisă în care se indică data și ora recepționării ofertei.

În principiu, ofertele sunt supuse evaluării pentru a fi selectată cea mai avantajoasă propunere din punct de vedere economic. Criteriile care stau la baza evaluării sunt următoarele: calitatea, prețul, valoarea tehnică, caracterul estetic și funcțional, caracteristicile de mediu, costurile de funcționare, rentabilitatea, serviciile post-vânzare și asistența tehnică, data livrării și termenul de livrare sau de execuție.

În opinia noastră, situațiile, când prețul este unul vădit diminuat sau majorat, nu pot fi apreciate ca oferte avantajoase din punct de vedere economic. Avantajul economic în toate cazurile trebuie să fie printre criteriile de bază, dar – nu unicul. În special, urmează să se țină cont de

caracteristicile de mediu, antrenarea forței de muncă locală și rentabilitatea economică – care presupun o dezvoltare economică durabilă.

După selectarea ofertei, se negociază și se încheie contractul de PPP cu învingătorul concursului pe o perioadă de 60 de zile conform cadrului legal expres în art. 30, al. 1-3.

Pentru realizarea funcției manageriale de control, autoritatea publică specializată, care administrează proprietatea publică, asigură evidența PPP. Orice contract de PPP este înregistrat în registrul patrimoniului public (art. 32).

Verificarea implementării PPP se realizează de partenerul public prin controale anuale asupra modului de realizare a PPP. La aceste controale sunt antrenați auditorii independenți, însă nu este exclus și controlul realizat de către organele care efectuează auditul public extern. Orice derogări de la PPP se soluționează în mod amiabil într-un termen convenit prin acordul părților. În funcție de încălcările obligațiilor contractuale, părțile sunt în drept să recurgă la rezoluțiunea contractului.

Orice litigiu izvorât din activitatea de realizare a contractului de PPP se soluționează pe cale amiabilă, însă părțile sunt în drept să deferească spre soluționare mediatorului sau arbitrajului și instanțelor de judecată competente [63, p. 38].

Pentru garantarea executării contractului de PPP, părțile sunt obligate, în condițiile Legii, să ofere garanții. Totodată, partenerul privat nu este în drept să înstrăineze, gajeze sau să afecteze altfel obiectul PPP fără acordul partenerului public (art. 34, al.3). *Considerăm că ar fi cazul de exclus din Lege prevederea „fără acordul partenerului public” deoarece acest fapt implică riscuri majore de coruptibilitate din partea autorităților publice.*

Părțile contractului pot modifica condițiile contractuale pentru asigurarea intereselor economice ale partenerului privat dacă, după încheierea contractului de PPP, se adoptă acte normative care înrăutățesc substanțial situația partenerului privat, încât acesta n-ar fi încheiat contractul în condițiile existente. Această situație poartă denumirea de clauză hardship (clauză de impreviziune).

Legea cu privire la administrația publică locală [151] prevede în lista atribuțiilor de bază exercitate de către primar în teritoriul administrat (art. 29, 1.j-1 și 1.j-2):

- asigură elaborarea studiilor de fezabilitate și propune spre aprobare listele bunurilor și serviciilor de interes public local pentru realizarea proiectelor de parteneriat public-privat;
- asigură monitorizarea și controlul realizării proiectelor de parteneriat public-privat în care autoritatea administrației publice locale participă în calitate de partener public.

Articolul 14 (2) al legii, începând cu punctul c, respective acordă Consiliului Local următoarele competențe, care sunt valorizate în cazul stabilirii unui PPP:

c) decide darea în administrare, concesionarea, darea în arendă ori în locațiune a bunurilor domeniului public al satului (comunei), orașului (municipiului), după caz, precum și a serviciilor publice de interes local, în condițiile legii;

f) decide, în condițiile legislației în vigoare, asupra tăierii, defrișării arborilor și arbuștilor din spațiile verzi proprietate publică ale unității administrativ-teritoriale și/sau asupra strămutării lor;

h) organizează serviciile publice de gospodărie comunală, determină suportul financiar în cazul cheltuielilor bugetare, decide asupra regulilor de asigurare a curățeniei în localitate;

j) decide, în condițiile legii ”...colaborarea cu agenții economici și asociații obștești din țară și din străinătate în scopul realizării unor acțiuni sau lucrări de interes comun”.

Legea privind terenurile proprietate publică și delimitarea lor [152], stipulează că, în procesul de stabilire a unui parteneriat public-privat, autoritățile administrației publice locale pot decide acordarea dreptului de administrare a terenurilor din domeniul public (din care fac parte inclusiv terenurile aferente clădirilor în care își desfășoară activitatea instituțiile de educație și de învățământ) în virtutea Art. 2 (1.a) al Legii privind terenurile proprietate publică și delimitarea lor.

Hotărârea de guvern pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile standard și condițiile generale de selectare a partenerului privat, prevede aspecte metodologice privind realizarea parteneriatelor public-private. Procesul de atribuire se alege în dependență de particularitățile fiecărui proiect în parte și de complexitatea acestuia, prin aplicarea uneia din următoarele forme [117]:

- concurs de selectare a partenerului privat (în continuare – concurs);
- concurs de selectare a partenerului privat cu precalificare (în continuare – concurs cu precalificare);
- concurs de selectare a partenerului privat prin aplicarea dialogului competitiv (în continuare – concurs prin aplicarea dialogului competitiv) .

Deși cadrul de reglementare în domeniul PPP este deja format și funcționează, în rezultatul evaluării acestuia, autorul a constatat că, totuși, sunt încă multe limite, cum ar fi:

- *Nu au fost elaborate prevederi concrete care să reglementeze diverse aspecte ale implementării proiectelor de PPP, inclusiv cele financiare.*
- *Există situații incerte, ce rezultă din lipsa normelor comprehensive ale formelor contractuale de PPP, atunci când participă mai mulți parteneri publici, precum și neobligativitatea justificării termenelor de realizarea a acestora – necesitatea justificării lor de către partenerul public ar elimina riscul de neasigurare a integrității patrimoniului public la finalizarea contractului.*

- *Nu este definită clar și complet noțiunea de „partener public”, neatribuind responsabilități părților partenerului public în clauzele contractelor de PPP, precum și nu prevede sarcini precise în situația implicării privind realizarea PPP atunci când există un al doilea partener public.*

- *Nu există o listă a ramurilor și a domeniilor prioritare de aplicare a sistemului de parteneriat public-privat, în care este permisă încheierea contractelor pe termen lung între partenerii publici și cei privați.*

- *Cadrul instituțional existent nu asigură un proces exhaustiv de monitorizare, control, evaluare, evidență și raportare a executării contractelor de PPP.*

- *Este o procedură complexă, care implică o multitudine de acțiuni coordonate, care presupune costuri adiționale pentru: elaborarea studiului de fezabilitate, cercetarea pieței, ramurii, conjuncturii economice, apelarea la consultanți din diferite domenii (economic, financiar, juridic, experți specializare îngustă în domeniul PPP).*

Ca rezultat, în viziunea noastră, poate fi afectată încrederea investitorilor și a populației privind implementarea benefică a PPP, realizarea în timp a obiectivelor stabilite, precum și identificarea și soluționarea deficiențelor existente, ceea ce condiționează disfuncționalitatea sistemului.

Evaluarea cadrului de reglementare a condus la concluzia că disponibilitatea unei legislații de calitate va contribui la asigurarea unei creșteri semnificative a economiei Republicii Moldova prin atragerea finanțării din partea mediului de afaceri local și internațional. În cazul dat, trebuie de menționat că mediul afacerilor din întreaga lume preferă să lucreze în baza regulilor și legilor clar definite și ușor înțelese și are grijă să protejeze interesele sale financiare.

În această ordine de idei, considerăm că trebuie acordată o atenție deosebită proiectelor de PPP, care sunt implementate prin contracte de concesiune, deoarece astfel de proiecte trebuie realizate în conformitate cu Legea cu privire la concesiunile de lucrări și concesiunile de servicii [161] și Legea cu privire la PPP [154], care este o lege umbrelă în cazul în care Legea [151] nu conține dispoziții referitoare la o problemă specifică, în timp ce Regulamentul privind procedurile standard și condițiile generale de selectare a Partenerului Privat a fost aprobat prin Hotărârea Guvernului [117]. Acest document completează, în mod esențial, Legea cu privire la PPP [154], în special prin introducerea unor noțiuni noi, dar și prin definirea detaliată a procedurilor de stabilire a Parteneriatului Public-Privat.

În sinteză, cadrul juridic de bază, ce reglementează fundamentele PPP în Republica Moldova, este unul relativ stabil, corespunde standardelor internaționale, este previzibil, asigură transparența și securitatea raporturilor juridice investiționale. Totuși, deficiențele, vizavi de implementarea cadrului normativ cu privire la PPP, se datorează angajaților partenerilor publici

care nu dispun de instruire și experiență aprofundată în domeniul respectiv, acest lucru fiind confirmat și în rapoartele CNA și a Curții de Conturi și în lucrările savanților din domeniu [229]. În același context, este alimentată deficiența implementării PPP de factorul politic, de cultura economică a societății și a businessului la general, inclusiv de neperceperea majorității politicului a rolului și finalității PPP într-o economie de piață viabilă.

4.2. Simularea evaluării influenței relațiilor de parteneriat public-privat pe exemplul întreprinderilor cu proprietate publică și mixtă din Republica Moldova

Procesul de dezvoltare ce cuprinde remediarea bunăstării societății este considerat eșuat în absența creșterii economice. În acest sens, ne propunem să efectuăm un studiu econometric, care va cuprinde evoluția dezvoltării economice a Republicii Moldova și impactul relațiilor dintre stat și mediul privat asupra acestei dezvoltări. Datele statistice furnizate de BNS au avut ca perioadă de referință 12 ani (2009-2020) și au fost calculate în funcție de cercetările statistice derulate de biroul Național de Statistică după implementarea Legii PPP (2009). În cazul unei dinamici pozitive a indicelui de dezvoltare economică se va putea concluziona că relația de PPP, dacă este realizată corect și fără abateri, poate contribui la creșterea economiei.

În studiul econometric sunt formulate două ipoteze statistice: prima este ipoteza nulă testată în mod frecvent față de ipoteza alternativă, care se consideră adevărată, dacă ipoteza nulă este falsă. Demersul științific pornește de la o ipoteză de bază și patru secundare [56, p. 111].

Ipoteza primară care rezultă din ipotezele 2 și 3 formulate în introducerea lucrării:

Ipoteza 2: Parteneriatul public-privat nu are nici o influență semnificativă asupra indicelui de dezvoltare economică.

Ipoteza 3: Parteneriatul public-privat influențează semnificativ și pozitiv asupra indicelui de dezvoltare economică.

Pentru confirmarea sau infirmarea ipotezelor primare au fost formulate mai multe **ipoteze statistice secundare (I)**, după cum urmează:

I₀: Investițiile din întreprinderile cu proprietate mixtă și publică nu au nici o influență semnificativă asupra indicelui de dezvoltare economică.

I₁: Investițiile din întreprinderile cu proprietate mixtă și publică influențează semnificativ asupra indicelui de dezvoltare economică.

I₀: Numărul de salariați din întreprinderile cu proprietate mixtă nu au nici o influență semnificativă asupra indicelui de dezvoltare economică.

I₁: Numărul de salariați din întreprinderile cu proprietate mixtă influențează semnificativ asupra indicelui de dezvoltare economică.

I_0 : Numărul de salariați din întreprinderile cu proprietate mixtă din RM și veniturile din vânzările anuale a firmelor date nu au nici o influență semnificativă asupra indicelui de dezvoltare economică.

I_1 : Numărul de salariați din întreprinderile cu proprietate mixtă din RM și veniturile din vânzările anuale ale firmelor date influențează semnificativ și pozitiv asupra indicelui de dezvoltare economică.

I_0 : Investițiile, numărul de salariați și veniturile din vânzări anuale din întreprinderile cu proprietate mixtă, din Republica Moldova, nu au nici o influență semnificativă asupra indicelui de dezvoltare economică.

I_1 : Investițiile, numărul de salariați și veniturile din vânzări anuale din întreprinderile cu proprietate mixtă, din Republica Moldova, influențează semnificativ asupra indicelui de dezvoltare economică.

În continuare, ipotezele statistice formulate sunt verificate cu ajutorul modelelor econometrice de regresie liniară unifactorială și multifactoriale. Forma modelului econometric liniar are următoarea formulă generală [23, p. 175]:

$$Y_i = \alpha + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \dots + \beta_{mi} x_{mi} + e_i \quad (4.1)$$

Unde:

x_1, x_2, \dots, x_m exprimă variabila independentă, numită și variabila de influență, cauzală, explicativă, efort etc.

Y_i – variabila dependentă (rezultativă, explicată sau efect);

α, β_1, β_2 – parametrii modelului de regresie, pe care îi estimăm pe baza valorilor lui x și y ;

e_i – eroare de semnificație (variabilă aleatorie).

Pentru estimarea parametrilor modelului de regresie au fost folosite mai multe metode. În studiul dat a fost utilizată una din cele mai frecvente metode pentru procesarea datelor experimentale obținute, numită *Metoda celor mai mici pătrate* (MCMMP), care trebuie să îndeplinească condiția ca suma pătratelor abaterilor valorilor empirice de la valorile teoretice să fie minimă [22, p. 375].

Pentru rezultatele modelului de regresie au fost formulate ipoteze fundamentale în vederea obținerii proprietăților speciale, favorabile pentru estimatorii parametrilor modelului. În statistică se utilizează numai estimații de maximă verosimilitate, care se obțin doar în contextul satisfacerii anumitor condiții. Definirea ipotezelor statistice ale modelului s-a efectuat în scopul obținerii unor estimatori ai parametrilor modelului de calitate înaltă. Aceste ipoteze sunt [7, p.222]:

I_1) Forma funcțională este liniară.

I_2) Erorile aleatoare au media zero: $E(e_i) = 0, i = 1, 2, \dots, n$.

I₃) Homoscedasticitatea erorilor aleatoare: $Var(e_i) = \sigma_e^2 = \sigma^2, i = 1, 2, \dots, n$.

I₄) Erorile aleatoare nu sunt autocorelate: $cov(e_i, e_j) = 0$, pentru $i \neq j$.

I₅) Necorelarea între regresor și erorile aleatoare: $cov(e_i, x_i) = 0$, pentru orice i și j .

I₆) Erorile aleatoare au distribuție normală: $e_i \sim N(0, \sigma^2)$.

I₇) Inexistența unei relații liniare între două sau mai multe variabile exogene ale modelului de regresie (ipoteza de multicolaritate este specifică modelului multifactorial).

Analiza documentară din cadrul studiului de caz a urmărit două direcții: cea a culegerii de informații despre relațiile de parteneriatul public-privat și cea a capacității de a surprinde evoluția dezvoltării economice în Republica Moldova. Pentru această cercetare, ca sursă de date au fost folosite datele statistice ale Biroului Național de Statistică. Indicele Dezvoltării Economice în Republica Moldova (IDE), s-a construit prin agregări factoriale succesive, compus din 11 indicatori, care se referă la situația demografică, ocuparea forței de muncă, veniturile în bugetul public, cheltuielile pentru asistență socială, antreprenorială.

În cadrul modelului de regresie au fost analizați indicatorii: numărul IMM cu proprietate mixtă publică și privată, numărul de salariați în cadrul IMM cu proprietate mixtă, veniturile din vânzări și investițiile din motivul că anume acest tip de întreprinderi au stat la baza creării PPP în forma actuală. Datele aplicate au cuprins frecvența din perioada anilor 2009-2020, iar ca variabilă rezultativă a fost folosit IDE în Republica Moldova (Anexa 1, Tabelul A.1.1.- A.1.5).

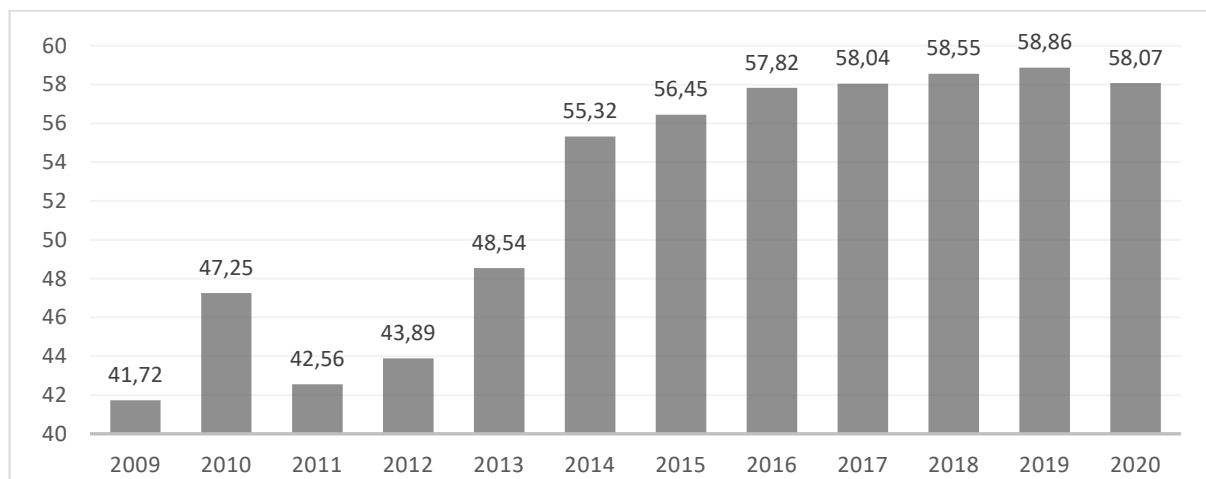


Fig. 4.1 Dinamica indicelui dezvoltării economice în Republica Moldova în perioada 2009-2020

Sursa: elaborată de autor în baza Anexa 1, Tabelul A.1.5.- A.1.9

Urmare a crizei economice mondiale din anii 2007-2009, atestăm că IDE prezintă o dinamică în creștere conform Figurii 5. În anul 2010, IDE are o valoare de 47,25 de unități, având o creștere cu 5,53 de unități, comparativ cu perioada precedentă, dar, în următorul an, acesta scade cu 4,69 de unități, comparativ cu 2010. Descreșterea IDE din anul 2020 cu 0,79% denotă situația de criză generată de Covid-19 care a afectat toate ramurile economice din țară.

Analiza evoluției numărului IMM cu proprietate publică și mixtă, reflectată în Figura 4.2, denotă că numărul IMM cu proprietate de stat, pe parcursul perioadei analizate, este în creștere anual. De exemplu, în anul 2009 erau 656 de întreprinderi, iar în anul 2020 existau deja 1052 de unități, și invers, numărul întreprinderilor cu proprietate mixtă este în continuă scădere: de la 215 unități, în anul 2009, la 31 unități, în anul 2020, fiind de 34 ori mai mic față de numărul celor publice în ultima perioadă analizată.

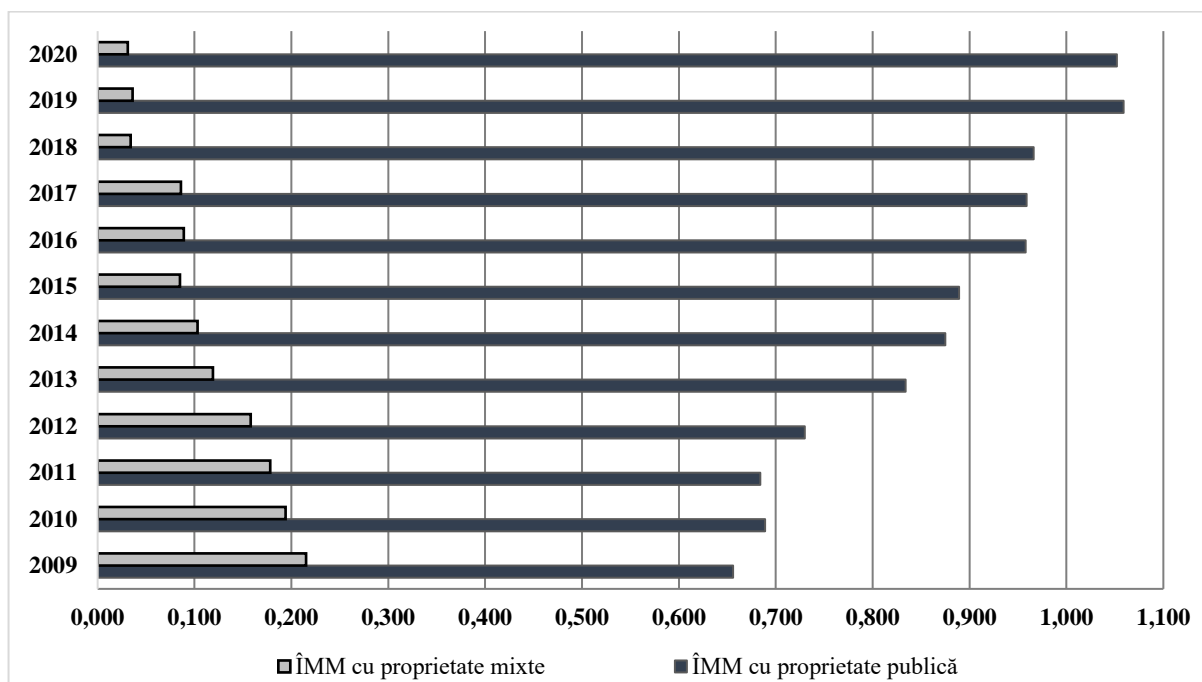


Fig. 4.2 Evoluția numărului de întreprinderi cu proprietate publică și mixtă în perioada 2009-2020, mii unități

Sursa: elaborată de autor în baza Anexă 1, Tabelul A.1.5.

Numărul de salariați din întreprinderile cu proprietate publică alcătuiește o pondere de 12,65% din numărul total de salariați din ÎMM din Republica Moldova, în anul 2020, constituind 40,082 mii de persoane, fiind în creștere cu 907 persoane față de anul 2019. Greutatea specifică a angajaților întreprinderilor cu proprietate mixtă este de 0,45% față de total angajați în ultima perioadă a studiului, având o valoare de 1422 de salariați, cu 300 de persoane mai puține decât în perioada anterioară.

Veniturile din vânzări la ambele categorii de întreprinderi, pe întreaga perioadă analizată, au demonstrat creșteri semnificative. La întreprinderile cu forma de proprietate publică, veniturile din vânzări, în anul 2020 comparativ cu anul 2009, s-au majorat de 3,2 ori sau cu 3 914,4 mil. MDL. În perioada vizată, veniturile din vânzări ale ÎMM cu proprietate mixtă au constituit 528,0 mil. MDL, crescând în valori absolute cu 61,8 mil. MDL sau cu 13,28% față de anul 2009.

Pe parcursul perioadei analizate, întreprinderile cu capital de stat au deținut întâietate la toți indicatorii analizați. Totuși, există un indicator economic – eficiența activității economice, care realizează legătura dintre resursele alocate pentru desfășurarea unei acțiuni și rezultatele obținute.

În Figura 4.6 atestăm o evidențiere a întreprinderilor cu forme de proprietate mixtă. Indiferent de tendințele negative ale numărului de întreprinderi și ale numărul de salariați, în ultimul an, la capitolul eficiență, acestea au fost aproape de două ori net superioare, pe întreaga perioadă, față de întreprinderile cu proprietate publică.

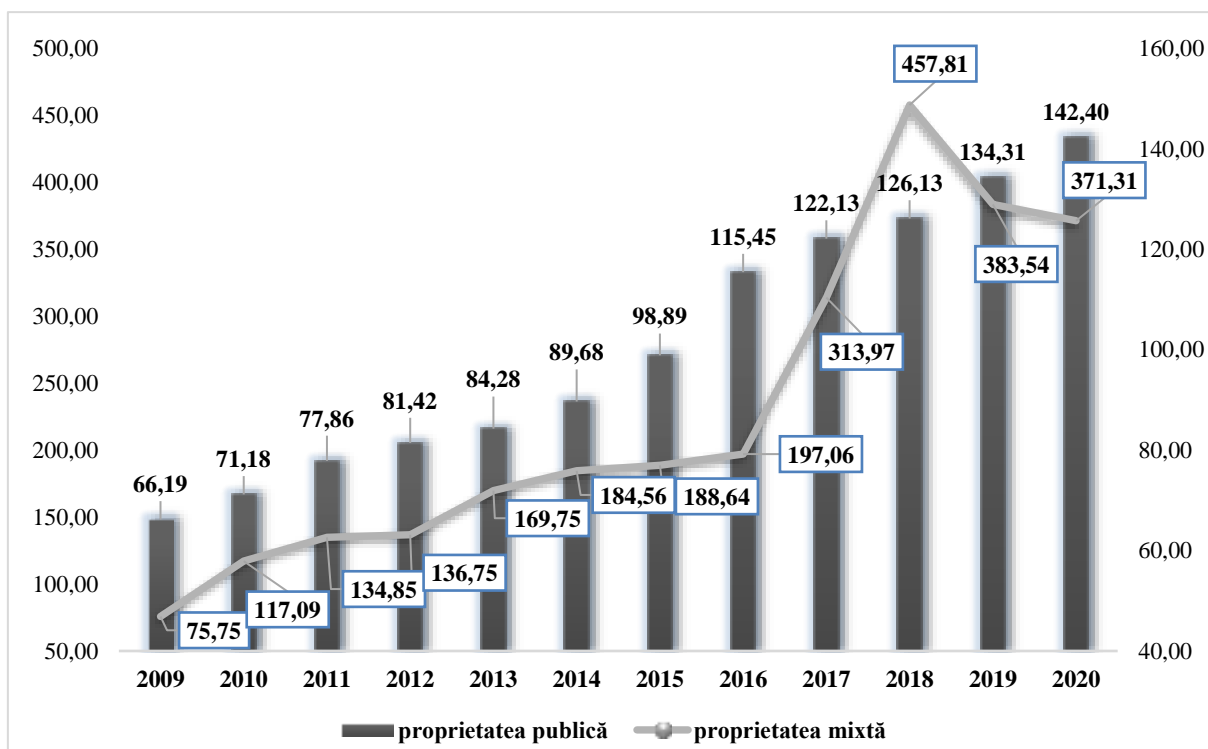


Fig. 4.3 Eficiența numărului de întreprinderi cu proprietate publică și mixtă în perioada 2009-2020, mii MDL/salariat

Sursa: elaborată de autor în baza Anexa 1, Tabelul A.1.6.

Sporul mediu anual al productivității muncii la întreprinderile cu proprietate mixtă, în perioada de calcul, a alcătuit 26,87 mii MDL/angajat pe an, în același timp, la întreprinderile cu capital de stat, valoarea dată a crescut cu 6,93 mii MDL/angajat în medie pe an. În anul 2018, la întreprinderile cu proprietate mixtă eficiența a fost mai mare de 2,61 ori față de întreprinderile publice.

În Figura 4.4 observăm că, în intervalul de timp 2011-2015 (cu excepția anului 2014), dinamica investițiilor la întreprinderile cu proprietate mixtă, în anul 2011 vis-a-vis de 2010, este în descreștere evidentă, cauza poate fi criza economică din anul 2009. Începând cu anul 2016 până în anul 2019 inclusiv atestăm o dinamică pozitivă, iar în anul 2020 – o scădere bruscă cu 79,39 p.p., ceea ce se datorează, în viziunea autorului, efectului Covid-19 asupra activității acestor întreprinderi. O situație contrară constatăm la întreprinderile cu proprietate publică care, în perioada anului 2020, au prezentat un ritm crescător – cu 12,23% față de perioada anterioară. Majoritatea investițiilor în perioada respectivă se atribuie proprietății publice, ponderea medie fiind de 31,04%. Referitor la întreprinderile cu proprietate mixtă evidențiem că cea mai mare pondere de 16,8 p.p. a fost atestată în anul 2010, după care a fost atestată din nou o micșorare a acesteia. Cea

mai mică valoare de 7,58% a fost atestată în anul 2020, fiind în descreștere cu 4,58 p.p. față de anul anterior.

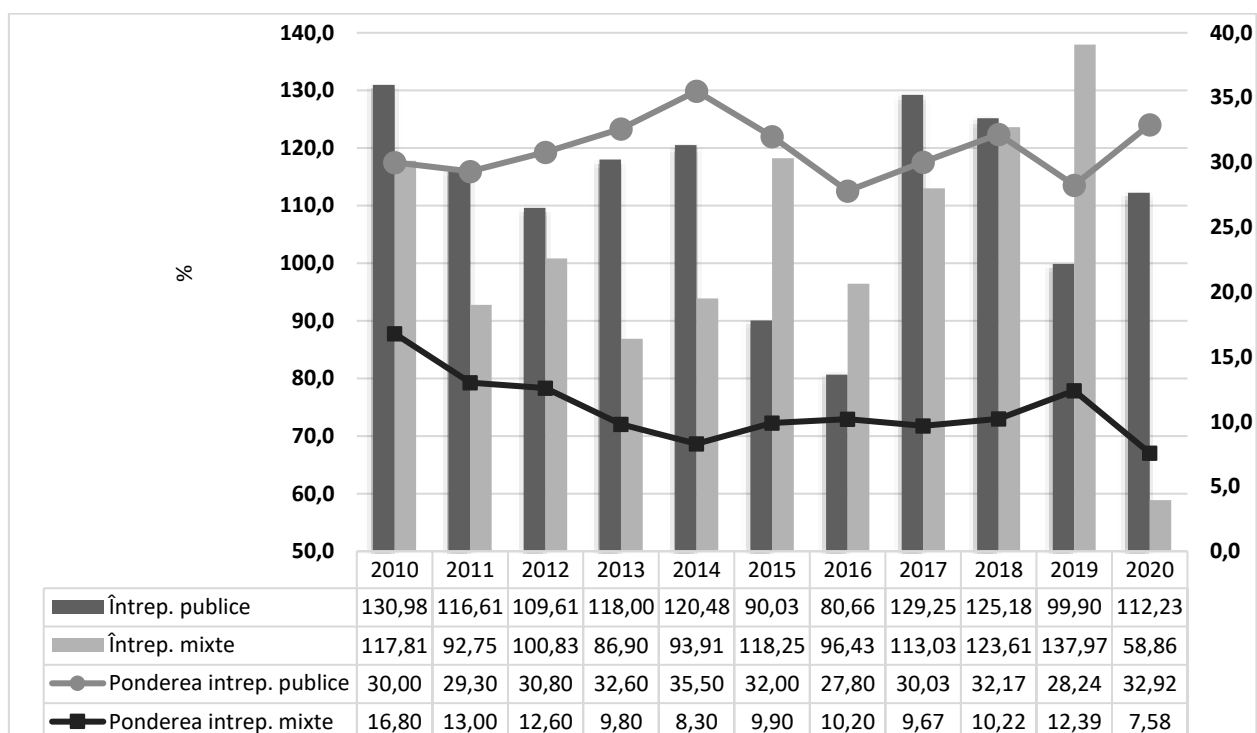


Fig. 4.4 Dinamica investițiilor întreprinderilor cu proprietate publică și mixtă în perioada 2009-2020

Sursa: elaborată de autor în baza Anexa 1, Tabelul A.1.7-1.9

Pentru a verifica măsura în care influențează variabilele economice asupra nivelului de dezvoltare a parteneriatului public-privat, autorul a utilizat modelele de regresie. Analiza seriilor de date considerate, precum și estimarea parametrilor modelelor de regresie au fost realizate de autor cu ajutorul softului de programe informatice specializate Eviews și Excel.

Tabelul 4.2 Estimarea parametrilor prin MCMMP

Variabila	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	63,31195	1,690241	37,45735	0,0000 ***
INVEST mixt	-99,94985	13,38927	-7,464924	0,0000 ***
R-squared	0,847851	Mean dependent var		52,25083
Adjusted R-squared	0,832636	S.D. dependent var		6,886114
S.E. of regression	2,817118	Akaike info criterion		5,060317
Sum squa redresid	79,36151	Schwarz criterion		5,141135
Log likelihood	-28,36190	Hannan-Quinn criter.		5,030396
F-statistic	55,72509	Durbin-Watson stat		1,345987
Prob(F-statistic)	0,000021			

Notă: Datele din tabel prezintă rezultatele estimării utilizând Metoda celor mai mici pătrate și variabila dependentă IDE, pentru perioada 2009-2020. Observații incluse: 12, **p < 0,05

Sursa: elaborat de autor

În **modelul de regresie 1** autorul și-a propus să studieze influența variabilei factoriale și anume valoarea investițiilor asupra IDE. Ecuația modelului de regresie fiind următoarea:

$$IDE = 63,31195 - 99,94985 * Invest \quad (4.2)$$

Coeficientul de regresie arată că legătura dintre cele două variabile este una directă. De asemenea, se poate afirma că o creștere a investițiilor cu 1 mil. MDL va duce la o micșorare a IDE, în medie, cu de unități. Valoarea termenului liber reflectă nivelul mediu al variabilei dependente, dacă nivelul variabilei independente ar fi egal cu 0 unități.

La testarea estimatorilor, importanță prezintă probabilitatea ca evoluția acestora să fie cuprinsă într-un interval, în care frecvențele sunt simetrice în jurul mediei și se verifică semnificația parametrilor cu ajutorul testului t (Student):

$I_0: \alpha = 0; \beta_1 = 0$ (parametrii nu sunt semnificativi).

$I_1: \alpha \neq 0; \beta_1 \neq 0$ (parametrii sunt semnificativi din punct de vedere statistic).

Deoarece $|t_{calc}| > t_{tab}(1,86)$ pentru fiecare dintre cei 2 parametri, respingem $H_0 \Rightarrow$ acceptăm H_1 toți parametrii sunt semnificativi statistic la pragul de semnificație de 1%. Acest lucru este consolidat și de valorile foarte mici ale lui *Prob.* pentru fiecare parametru al modelului (0,000, respectiv 0,000). Știind că sunt repartizați normal, a fost estimat intervalul de încredere al parametrilor acestora. Se evidențiază că acest model are coeficienții semnificativ diferiți de 0, după cum indică rațiile *Student* calculate, care sunt mai mari decât valoarea teoretică din tabelul *Student*, valorile *P-value*, care sunt mai mici decât 1 %, precum și intervalele de încredere ale coeficienților, care nu schimbă semnul de la limita inferioară la cea superioară, deci, nu conțin valoarea 0 (Tabelul 4.3).

Tabelul 4.3 Intervalele de încredere ale estimatorilor parametrilor

Variabila	Coeficient	95% CI **		99% CI ***	
		Minim	Maxim	Minim	Maxim
C	63,31195	59,54586	67,07804	57,95512	68,66879
Investiții	-99,94985	-129,7830	-70,11671	-142,3841	-57,51562

Notă: Datele tabelului prezintă intervale de încredere ale estimărilor parametrilor modelului 1 și includ 12 observații. **p < 0,05; *p < 0,1.

Sursa: elaborat de autor

Evaluarea calității modelului de regresie liniar este oferită de analiza varianței. Analiza varianței este un procedeu statistic de testare a calității modelului, ce pleacă de la descompunerea varianței totale în varianța datorată factorului de regresie și varianța datorată acțiunii factorilor neînregistrați.

I_0 : modelul nu este valid statistic (MSR=MSE)

I_1 : modelul este valid statistic (MSR>MSE)

Tabelul 4.4 Rezultatele aplicării metodei ANOVA

	df	SS	MS	F	Semnificația F
Regression	1	442,2428	442,2428	55,72509	0,00002***
Residual	10	79,36151	7,936151		
Total	11	521,6043			Nota: ***p<0,1

Sursa: elaborat de autor

Autorul afirmă cu siguranță că modelul este semnificativ statistic în urma testului F ($F_{\text{calc}} = 55,72 > F_{\text{critic}} = 10,04$ deci, se respinge ipoteza I_0 și se acceptă I_1), fiind valid pentru un nivel de semnificație Prob. (F-statistic)=0,00002 mai mic de 1%.

Pentru estimarea intensității legăturii dintre cele două variabile IDE și investiții, autorul a aplicat coeficientul liniar de corelație Pearson [24]. Valoarea coeficientului de corelație Pearson alcătuit $r = -0,921$ este inversă și denotă că între cele două variabile există o legătură de intensitate puternică. Un alt indicator de măsurare a intensității legăturii dintre variabile este raportul de corelație $R = 0,921$, care arată că între cele două variabile există o legătură puternică, pusă în evidență de modelul de regresie. Pentru modelul de regresie liniară simplă, între raportul de corelație R și coeficientul de corelație liniară Pearson r trebuie să fie egal, în cazul dat a fost satisfăcută condiția dată.

Raportul de determinație R^2 arată proporția variației variabilei dependente explicate prin modelul de regresie și a fost utilizat de autor pentru a evalua calitatea ajustării (alegerea modelului). Rezultatul obținut pentru indicatorul dat este $R^2 = 0,848$, ceea ce denotă faptul că investițiile influențează asupra indicelui dezvoltării economice în mărime de 84,8%, iar restul 15,2% se datorează factorilor neincluși în model [97, p. 459].

Pentru testarea ipotezei de normalitate a distribuției erorilor aleatorii și media acestora autorul a folosit testul Jarque-Bera, cu ipotezele [20]:

I_0 : erorile aleatorii au distribuție normală;

I_1 : erorile aleatorii nu au distribuție normală.

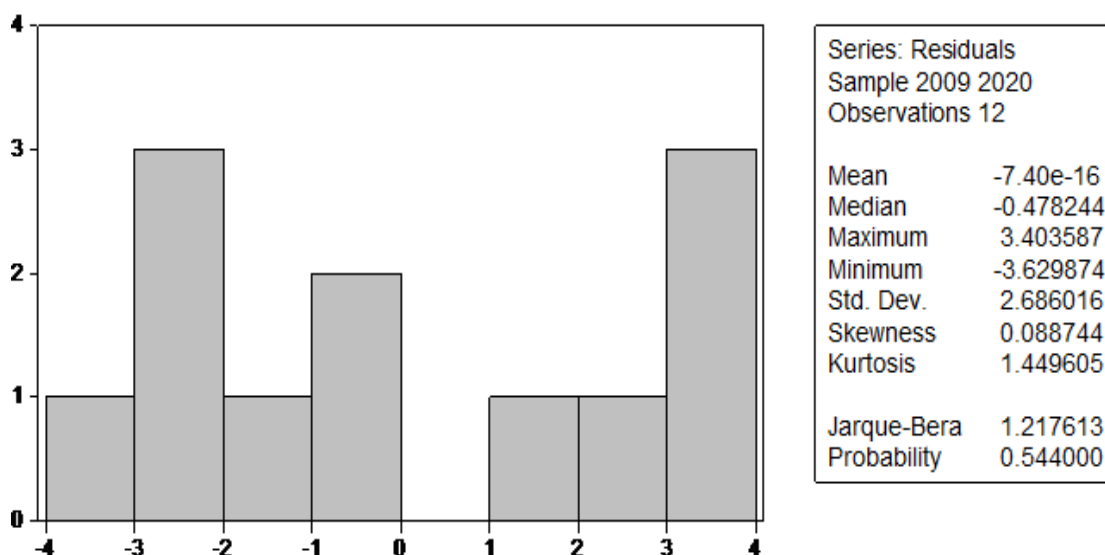


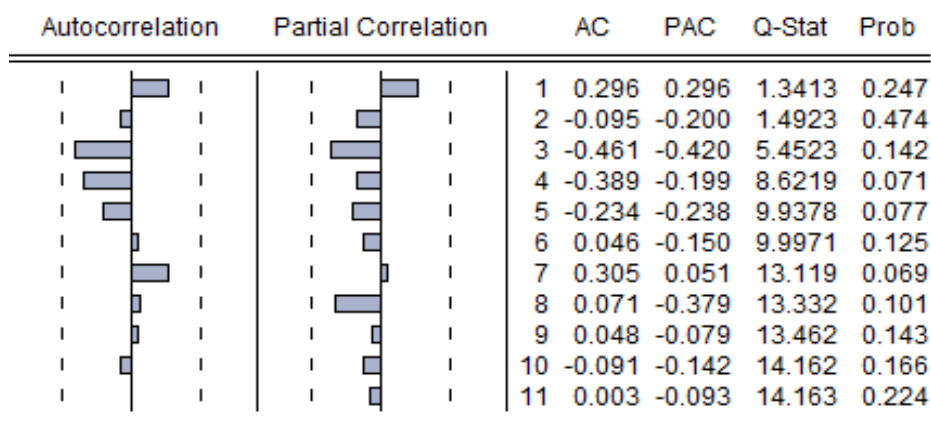
Fig.4.5 Testul asimptotic Jarque-Bera

Sursa: elaborată de autor

Ipoteza unei distribuții date este distribuită χ^2 cu un nivel de semnificație și două grade de libertate. Testul reprezintă probabilitatea ca statistica Jarque-Bera să fie mai mare decât valoarea observată sau ipoteza nulă. O probabilitate mică duce la respingerea ipotezei nule de normalitate

[261, p.464]. Probabilitatea asociată acestui test este de 0,544, care tinde spre 1, deci, se va accepta ipoteza I_0 , erorile aleatorii având distribuție normală. Autorul observă că media erorilor aleatorii este $7,40e-16$, fiind foarte aproape de zero.

Testul Q Lung-Box este un criteriu statistic conceput pentru a găsi autocorelația seriilor de timp [256, p. 237]. În loc să testeze aleatoriu fiecare coeficient individual, verifică diferența de la zero simultan mai mulți coeficienți de autocorelație [222, p.16]. Așadar, probabilitatea asociată testului Q-Statistic din Figura 4.6. este mai mică decât nivelul de semnificație 10%, deci, se acceptată ipoteza nulă, care denotă că nu există fenomenul de autocorelație.



Notă: Datele tabelului include 12 observații pentru perioada 2009-2020

Fig.4.6 Corelograma rezidurilor Q-Statistics

Sursa: elaborată de autor

Testul Breusch-Godfrey este un test pentru autocorelație în erorile unui model de regresie. Folosește rezidurile din model, fiind luate în considerare într-o analiză de regresie și o statistică de testare este derivată din acestea. Ipoteza nulă denotă că nu există nici o corelație serială a oricărui ordin până la p . Aplicarea testului Breusch-Godfrey (tabelul 4.5) a fost realizat de autor după presupunerea că mărimea decalajului este $p = 2$. În cazul utilizării date, existând două variante de aplicare a testului Breusch-Godfrey [101, p.1295]:

- utilizarea testului Fisher-Snedecor, aplicat în vederea verificării existenței unor variabile absente (omise) în model;
- utilizarea testului LM.

Compararea rezultatelor obținute pentru ambele teste, Fisher-Snedecor și LM, cu valorile teoretice ale repartițiilor date, cu o probabilitate de 95%, a indicat faptul că erorile nu sunt autocorelate [11, p.356].

Tabelul 4.5 Verificarea autocorelării erorilor testului Breusch-Godfrey

F-statistic	0,609040	Prob. F(2,6)		0,5673
Obs*R-squared	1,585684	Prob. Chi-Square(2)		0,4526
Variabila	Coeficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
INVESTITII	0,425190	14,13204	0,030087	0,9767
C	-0,062846	1,794990	-0,035012	0,9729

RESID(-1)	0,378466	0,356654	1,061159	0,3196
RESID(-2)	-0,210795	0,361110	-0,583743	0,5755
R-squared	0,132140	Mean dependent var		-7,40E-16
Adjusted R-squared	-0,193307	S.D. dependent var		2,686016
S.E. of regression	2,934166	Akaike info criterion		5,251925
Sum sqa redresid	68,87466	Schwarz criterion		5,413561
Log likelihood	-27,51155	Hannan-Quinn criter.		5,192082
F-statistic	0,406027	Durbin-Watson stat		2,103648
Prob(F-statistic)	0,752917			

Notă: Datele primei părți a tabelului prezintă Corelația în serie a testului LM – Breusch-Godfrey, în a doua parte sunt calculate variabilele dependente RESID și includ 12 observații pentru perioada 2009-2020. Valoarea lipsă a pre-șantionului a rămas reziduuri setate la zero.

Sursa: elaborată de autor

Pentru heteroscedasticitate, dezvoltată de Herbert Glejser, testul dat regresează rezidurile pe variabila explicativă, care se crede că este legată de variația heteroscedastică. Acesta se bazează pe relația dintre erorile estimate în urma aplicării de autor a metodei M.C.M.M.P asupra modelului inițial și variabila explicativă, presupusă a fi cauza heteroscedasticității [103, p.275].

Testul se aplică pentru următoarele ipoteze:

$I_0: \beta_0 = \beta_1 = 0$ (există homoscedasticitate).

$I_1: \beta_0 \neq \beta_1 \neq 0$ (există heteroscedasticitate).

Potrivit datelor din Tabelul 4.6, se atestă existența coeficienților parametrilor-pantă ne semnificativi statistic, nivelul de semnificație fiind mai mare de 10% (0,6259, respectiv 0,5864), deci, se acceptă ipoteza I_0 - erorile aleatorii fiind homoscedastice.

Tabelul 4.6 Heteroskedasticity Test: Glejser

F-statistic	0,252901	Prob. F(1,10)		0,6259
Obs*R-squared	0,295996	Prob. Chi-Square(1)		0,5864
Scaled explained SS	0,120600	Prob. Chi-Square(1)		0,7284
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	2,021862	0,703603	2,873582	0,0166
INVESTIȚII	2,802925	5,573603	0,502893	0,6259
R-squared	0,024666	Mean dependent var		2,332053
Adjusted R-squared	-0,072867	S.D. dependent var		1,132169
S.E. of regression	1,172693	Akaike info criterion		3,307494
Sum sqa redresid	13,75209	Schwarz criterion		3,388312
Log likelihood	-17,84497	Hannan-Quinn criter.		3,277573
F-statistic	0,252901	Durbin-Watson stat		1,527719
Prob(F-statistic)	0,625930			

Notă: Datele din tabel reflectă calculele ecuației testului de heteroscedasticitate – Glejser bazat pe variabila dependentă RESID și includ 12 observații pentru perioada 2009-2020.

Sursa: elaborat de autor

Dacă extinderea eșantionului cu noi date statistice nu modifică, în mod semnificativ, valoarea acestuia, atunci coeficientul de regresie este stabil. Acest proces se verifică nu numai prin adăugarea de noi date, ci prin teste statistice corespunzătoare, utilizând teste de stabilitate, cum ar fi: CUSUM Tests; CUSUM of Squares Tests și Recursive Coefficients. CUSUM reprezintă un ansamblu de procedee grafice pentru examinarea stabilității modelului în funcție de aspectul

termenilor reziduali. Ele sunt teste ale erorilor, care examinează suma cumulată a valorilor reziduale (coeficienții regresiei sunt instabili, dacă erorile depășesc zona delimitată de cele două linii) sau ale pătratelor [29. p.177]. Cu ajutorul softului EViews, autorul a obținut reprezentarea grafică în Figura 4.7., suma cumulativă a erorilor recursive, împreună cu liniile critice de 5%, parametrii modelului fiind considerate stabile, iar în acest caz, suma cumulativă a erorilor recursive nu depășește cele două linii critice [90, p. 10].

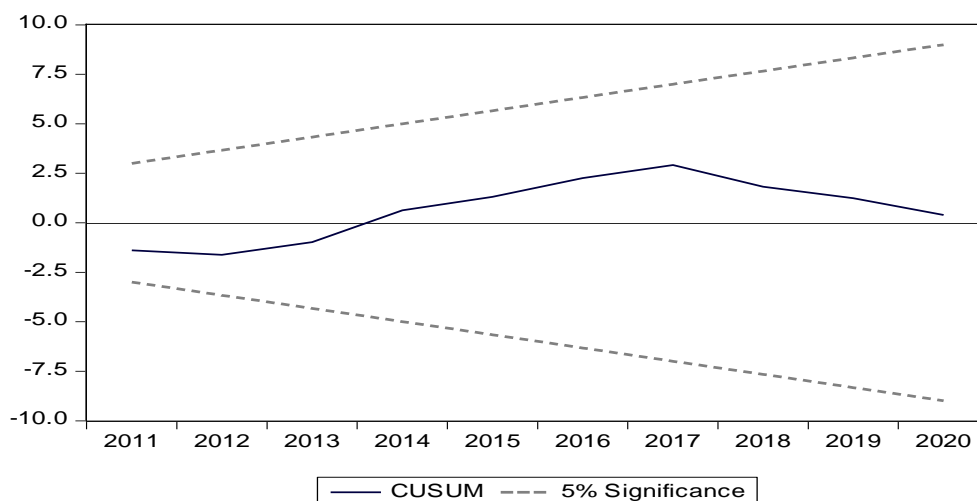


Fig. 4.7 Testarea stabilității coeficienților cu ajutorul testului CUSUM
Sursa: elaborată de autor

În rezultatul aplicării modelului de regresie, autorul a constatat că parametrii acestuia sunt semnificativi statistic, iar rezultatele obținute se garantează cu o probabilitate de 99,9%. Autorul a demonstrat că modelul de regresie este valid. În acest sens, putem atesta că la o majorare a investițiilor cu un milion MDL, IDE va crește cu 0,00273 unități, comparativ cu investițiile întreprinderilor cu capital mixt a căror influență medie era de 99.949 unități ceea ce arată că PPP are o eficiență mai mare asupra IDE, Tabelul 4.7.

Tabelul 4.7 Estimarea parametrilor prin MCMMP privind ecuația de regresie a IDE și investițiile realizate de întreprinderile publice

Variabila	Coeficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
INVESTII publice	0,002730	0,000622	4,386167	0,0014 ***
C	34,49811	4,227100	8,161176	0,0000 ***
R-squared	0,657985	Mean dependent var		52,25083
Adjusted R-squared	0,623783	S.D. dependent var		6,886114
S.E. of regression	4,223703	Akaike info criterion		5,870313
Sum squared resid	178,3967	Schwarz criterion		5,951131
Log likelihood	-33,22188	Hannan-Quinn criter.		5,840392
F-statistic	19,23846	Durbin-Watson stat		0,848608
Prob(F-statistic)	0,001364			

Notă: Datele din tabel reflectă estimarea parametrilor modelului 1 prin metoda Least Squares pentru ecuația de regresie a IDE și includ 12 observații pentru perioada 2009-2020. Notă: ***p < 0,01

Sursa: elaborat de autor

În rezultatul aplicării primului model de regresie liniară, autorul a constatat că se acceptă ipoteza I_1 : unde investițiile din întreprinderile cu proprietate mixtă și publică influențează semnificativ asupra indicelui de dezvoltare economică.

În **modelul de regresie 2**, autorul va analiza influența următoarei variabile factoriale, și anume influența numărului de întreprinderi cu capital mixt asupra IDE.

Tabelul 4.8 Estimarea parametrilor prin MCMMP privind ecuația de regresie a IDE și numărul de întreprinderi cu capital mixt

Variabila	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	118,1202	17,70873	6,670172	0,0001***
NUM_INTR	-37,70789	10,10820	-3,730427	0,0039***
R-squared	0,581871	Mean dependent var		52,25083
Adjusted R-squared	0,540059	S.D. dependent var		6,886114
S.E. of regression	4,670093	Akaike info criterion		6,071247
Sum squa redresid	218,0977	Schwarz criterion		6,152064
Log likelihood	-34,42748	Hannan-Quinn criter.		6,041325
F-statistic	13,91609	Durbin-Watson stat		0,761571
Prob(F-statistic)	0,003908			

Notă: Datele din tabel reflectă estimarea variabilei dependente IDE prin metoda LSM, include 12 observații pentru perioada 2009-2020. *** $p < 0,01$.

Sursa: elaborat de autor

$$IDE = 118,1202 - 37,70789 * NUM_INTR \quad (4.3)$$

Conform ecuației obținute, coeficientul de regresie este negativ, ceea ce denotă că la creșterea valorii variabile factoriale, în medie, cu 1000 de întreprinderi, IDE se va micșora cu 37,71 de unități. În situația modelului dat, este respinsă ipoteza nulă, cu o probabilitate de 99% deoarece estimatorii sunt semnificativi. Totodată, Testul F, utilizat în analiza regresiei, înaintea concluzia că datele observate permit identificarea unui model liniar valid, deci, autorul poate constata că ecuația de regresie este adecvată în scopul propus. Coeficientul de determinație *R-squared* arată cât din varianța variabilei dependente este explicată de ecuația estimată. Deci, numărul de întreprinderi ce influențează IDE este de 58,18%.

Tabelul 4.9 Corelația dintre variabilele IDE și numărul de întreprinderi cu capital mixt

	IDE	NUM_INTR
IDL	1,000000	
NUM_INTR	-0,762805	1,000000
t-Statistic	-3,433634	-----

Notă: Datele din tabel reflectă corelația dintre variabilele IDE și numărul de întreprinderi cu capital mixt pentru perioada 2009-2020 și include 12 observații.

Sursa: elaborat de autor

Conform rezultatelor ecuației de regresie determinate în Tabelul 4.9, se atestă o legătură inversă. Coeficientul de corelație liniar indică faptul că între aceste două variabile există o legătură de intensitate puternică și inversă, cu o probabilitate de 99%, iar valoarea coeficientului este semnificativă.

Tabelul 4.10 Heteroskedasticity Test: White

F-statistic	0,648192	Prob. F(2,7)	0,5458
Obs*R-squared	1,510880	Prob. Chi-Square(2)	0,4698
Scaled explained SS	1,096502	Prob. Chi-Square(2)	0,5780

Sursa: elaborat de autor

Testul White, aplicat de autor în Tabelul 4.10, reprezintă un test statistic, care stabilește dacă modelul de regresie are sau nu homoscedasticitate [164, p.196]. La aplicarea testului Fisher – Snedecor și a testului LM, cu un nivel de semnificație de 1%, a fost verificată ipoteza I_0 , și s-a constatat că erorile modelului sunt homoscedastice – cu varianțe constante [227, p.349].

Astfel, autorul acceptă ipoteza I_1 , în care numărul de întreprinderi cu capital mixt influențează semnificativ asupra indicelui de dezvoltare economică.

În **modelul 3 de regresie multifactorială** autorul va studia influența a două variabile factoriale, și anume numărul de salariați și veniturile din vânzări.

Tabelul 4.11 Estimarea parametrilor prin MCMMP privind ecuația de regresie dintre variabilele IDE, numărul de salariați și veniturile din vânzări

Variabila	Coeficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	74,99041	11,69628	6,411476	0,0001***
SALARIAȚI	-3,524954	0,987986	-3,567818	0,0060***
VENITURI	0,004350	0,000619	7,026050	0,0001***
R-squared	0,850928	Mean dependent var		52,25083
Adjusted R-squared	0,817801	S.D. dependent var		6,886114
S.E. of regression	2.939322	Akaike info criterion		5,206553
Sum squa redresid	77,75651	Schwarz criterion		5,327779
Log likelihood	-28,23932	Hannan-Quinn criter.		5,161670
F-statistic	25,68679	Durbin-Watson stat		1,897555
Prob(F-statistic)	0,000191			

Notă: se utilizează estimarea variabilei dependente IDE prin metoda LSM, *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$.

Sursa: elaborat de autor

Ecuația de regresie, obținută în Tabelul 4.11, evidențiază cum influențează parteneriatul public-privat asupra indicelui dezvoltării economice locale.

$$DE = 74,99041 - 3,524954 * SALARIAȚI + 0,004350 * VENITURI \quad (4.4)$$

Pentru estimarea parametrilor modelului de regresie, autorul a utilizat modelul MCMMP și a obținut următoarele rezultate:

- Coeficientul de regresie b_1 are o valoare negativă, ce denotă că la majorarea numărului de salariați la IMM cu formă de proprietate mixtă, în medie, cu o mie de persoane, indicele dezvoltării economice locale se va micșora cu 3,52 de unități;
- Următorul estimator b_2 indică că la creșterea veniturile din vânzări cu un milion MDL, IDE se va majora cu 0,00435 unități.

Rația *Student* pentru fiecare coeficient de regresie se compară cu valoarea teoretică *Student* pentru $\alpha = 1\%$ și 9 grade de libertate. Astfel, concluzionăm că variabilele numărului de salariați și

veniturile din vânzări contribuie la explicarea variației variabilei indicelui de dezvoltare economică. Deci, coeficienții de regresie sunt semnificativi statistic, modelul a fost corect identificat și specificat.

În continuare autorul a aplicat raportul de determinație pentru a stabili calitatea modelului [249, p.109]. Valoarea primită indică că 85,09% din varianța IDE este atribuită factorilor *numărul de salariați și veniturile din vânzări*, restul variației fiind influențată în proporție de 14,91% de către alți factori neincluși în model. Coeficientul liniar multiplu de corelație dintre aceste trei variabile arată că există o legătură de intensitate puternică între aceste variabile [262, p.272].

Coeficientul de determinație simplu, în cazul modelului multifactorial, nu este ajustat cu gradele de libertate și cu numărul de factori. Pentru modelul multifactorial se calculează valoarea coeficientului de determinație ajustat, care este egală cu 0,8178. Aceasta valoare prezintă real influența variabilelor independente asupra variabilei efect, care este de 81,79%.

Validitatea modelului de regresie este confirmată de testul F-statistic. În cazul dat, probabilitatea testului F-statistic este de 0,000191 și are o valoare foarte mică, deci, autorul acceptă ipoteza alternativă, conform căreia modelul de regresie construit este valid [246, p.656]. Probabilitatea asociată termenului liber este de 0,0002 și se află în intervalul de incertitudine, deoarece valoarea acestuia este mai mică decât 5%.

Tabelul 4.12 Intervalele de încredere ale estimatorilor parametrilor modelului

Variabila	Coeficient	95% CI		99% CI	
		Minim	Maxim	Minim	Maxim
C	74,99041	48,53159	101,4492	36,97943	113,0014
SALARIAȚI	-3,524954	-5,759934	-1,289975	-6,735746	-0,314162
VENITURI	0,004350	0,002950	0,005751	0,002338	0,006363

Notă: Datele tabelului prezintă intervale de încredere ale estimărilor parametrilor modelului 3 și includ 12 observații.

Sursa: elaborat de autor

Reieșind din datele obținute în Tabelul 4.12 și pornind de la nivelul de încredere prestabilit $\alpha=0,01$ și de la repartiția *Student* a estimațiilor punctuale, putem afirma cu certitudine că mărimile parametrilor estimați se încadrează în intervalele obținute [130, p.593].

Detectarea de autor a heteroscedasticității cu ajutorul Testului Harvey [109], care este un test al multiplicatorului Lagrange, duce la acceptarea ipotezei nule și lipsa heteroscedasticității. Pentru a testa această formă de heteroscedasticitate, autorul a efectuat o regresie auxiliară a jurnalului rezidurilor pătrate ale ecuației originale în Tabelul 4.13.

Tabelul 4.13 Heteroskedasticity Test: Harvey

F-statistic	1,239921	Prob. F(2,7)	0,3345	
Obs*R-squared	2,592205	Prob. Chi-Square(2)	0,2736	
Scaled explained SS	0,703458	Prob. Chi-Square(2)	0,7035	
Variabile	Coeficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1,664591	4,708066	0,353562	0,7318
SALARIAȚI	0,116656	0,397691	0,293333	0,7759
VENITURI	-0,000389	0,000249	-1,560499	0,1531

R-squared	0,216017	Mean dependent var	1,234245
Adjusted R-squared	0,041799	S.D. dependent var	1,208686
S.E. of regression	1,183156	Akaike info criterion	3,386566
Sum squa redresid	12,59872	Schwarz criterion	3,507792
Log likelihood	-17,31939	Hannan-Quinn criter.	3,341683
F-statistic	1,239921	Durbin-Watson stat	1,900867
Prob(F-statistic)	0,334487		

Notă: Datele tabelului prezintă testarea ecuației variabilei dependente LRESID2 pentru perioada 2009-2020 și include 12 observații.

Sursa: elaborat de autor

Astfel autorul a constatat că erorile sunt homoscedastice, prin aplicarea Testului Harvey unde a comparat valoarea calculată a variabilei F_{calc} cu valoarea teoretică, în funcție de pragul de semnificație de 1%.

Testul Breusch-Godfrey (realizat în Tabelul 4.14) este un test pentru autocorelație în erorile unui model de regresie [102, 131]. Acesta utilizează reziduurile din model, care sunt luate în considerare într-o analiză de regresie și o statistică de testare și este derivată din acestea. Ipoteza nulă relevă că nu există nici o corelație serială de ordin p .

Tabelul 4.14 Test Breusch-Godfrey Serial Correlation LM

F-statistic	0,621082	Prob. F(2,5)	0,5645
Obs*R-squared	1,808501	Prob. Chi-Square(2)	0,4048
Variabile	Coeficient	Std. Error	t-Statistic
C	-11,77296	16,20308	-0,726588
SALARIATI	0,818887	1,267925	0,645848
VENITURI	0,000367	0,000743	0,493390
RESID(-1)	-0,028883	0,366352	-0,078840
RESID(-2)	-0,585932	0,527609	-1,110541
R-squared	0,150708	Mean dependent var	-1,87E-14
Adjusted R-squared	-0,334601	S.D. dependent var	2,658716
S.E. of regression	3,071480	Akaike info criterion	5,376533
Sum squa redresid	66,03795	Schwarz criterion	5,578578
Log likelihood	-27,25920	Hannan-Quinn criter.	5,301729
F-statistic	0,310541	Durbin-Watson stat	2,326514
Prob(F-statistic)	0,862332		

Sursa: elaborat de autor

Conform rezultatelor obținute, de autor, cu ajutorul programei EViews pentru testul dat, se compară statistica F (Fisher-Snedecor) și LM cu valorile teoretice ale repartițiilor respective. Astfel, la un nivel de încredere $\alpha=1\%$ nu se respinge ipoteza nulă, erorile nu sunt autocorelate.

Modelul 4 de regresie

În următorul model de regresie multifactorială, prezentat în Tabelul 4.15, autorul va studia influența a trei variabile factoriale, și anume: valoarea investițiilor, numărul de salariați și veniturile din vânzări asupra IDE.

Tabelul 4.15 Estimarea parametrilor prin MCMMP privind ecuația de regresie a IDE și investiții, numărul de salariați și veniturile din vânzări

Variabile	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
INVESTIȚII	-0,00105	0,000195	-5,388350	0,0047***
SALARIAȚI	-3,566358	1,032268	-3,454877	0,0086***
VENITURI	0,004569	0,000762	5,996220	0,0003***
C	76,85627	12,66902	6,066474	0,0003***
R-squared	0,856149	Mean dependent var		52,25083
Adjusted R-squared	0,802205	S.D. dependent var		6,886114
S.E. of regression	3,062542	Akaike info criterion		5,337569
Sum squared resid	75,03333	Schwarz criterion		5,499205
Log likelihood	-28,02542	Hannan-Quinn criter.		5,277726
F-statistic	15,87103	Durbin-Watson stat		1,994493
Prob(F-statistic)	0,000991			

Notă: **p < 0,01; *p < 0,05;

Sursa: elaborat de autor

În urma estimării parametrilor din Tabelul 4.15, a fost obținut următorul model econometric:

$$IDE = 76,8563 - 0,00105 * Investitii - 3,566 * Salatiați + 0,00457 * Venituri \quad (4.5)$$

Așadar, conform rezultatelor, s-a stabilit dependența directă între IDE și investiții efectuate în întreprinderi cu proprietate mixtă, respectiv și veniturile din vânzări, dar și dependența inversă între variabila endogenă și numărul de salariați din unitățile economice date [8]. Estimatorul $\beta_0 = 76,8563$ denotă că dacă cele trei variabile explicative (investiții, numărul de salariați și veniturile din vânzări) au valoarea 0, valoarea medie a IDE este estimată la 76,8563 de unități. Acest parametru de interceptare nu are o semnificație economică [252, p.82].

Coefficientul de regresie β_1 are valoarea 0,00105, ceea ce indică că la o descreștere a investițiilor cu un milion MDL, indicele dezvoltării locale va crește, în medie, cu 0,0105 de unități, ceilalți factori incluși în model rămân constanți.

Coefficientul de regresie $\beta_2 = -3,566$ arată că, menținând celelalte variabile constante când numărul de angajați din întreprinderile cu capital mixt crește cu o mie persoane, IDE se va micșora, în medie, cu 3,566 unități.

Al treilea coeficient de regresie β_3 ilustrează că la o creștere cu un milion MDL a veniturile din vânzări, indicele dezvoltării economice locale se majorează, în medie, cu 0,00457 unități.

Coefficientul de determinație [26, p.90], $R\text{-squared} = 0,8561$ arată că 85,61% din variația variabilei efect este explicată de variația simultană a investiției efectuate în întreprinderile cu proprietate mixtă, veniturile din vânzări și numărul de angajați. Totodată, raportul de corelație $R = 0,9252$, indică o legătură puternică între variabila endogenă și cele exogene, având tendința spre 1, ceea ce demonstrează că modelul de regresie estimat aproximează foarte bine datele de

observație, având o bonitate ridicată [230, p.91]. Abateră medie pătratică a erorilor estimate (S.E. of regression) este de 3.062542.

Coeficientul de determinație ajustat, care ia în considerare atât numărul de observații, cât și numărul de variabile exogene și are valoarea *Adjusted R-squared* = 0,8022 sau 80,22%, reprezintă influența reală a valabilelor-cauză asupra variabilei efect, restul variației fiind influențat în proporție de 19,88 la sută de alți factori nespecificați în model. Testul de semnificație globală a regresiei este formulat astfel: există cel puțin o variabilă explicativă semnificativă. Ipotezele sunt:

I_0 : $a_1 = a_2 = \dots = a_k = 0$, toți coeficienții sunt nuli, nici o variabilă explicativă nu își aduce contribuția la explicarea variabilei y .

I_1 : există cel puțin un coeficient nenul.

În cazul dat, se acceptă I_1 , ceea ce înseamnă că nu există nici o relație liniară semnificativă între variabila y și variabilele investiții efectuate în întreprinderile cu proprietate mixtă, veniturile din vânzări și numărul de angajați, deci, regresia este global semnificativă, modelul este bine construit.

Autocorelarea presupune ipoteza cu privire la necorelarea (independența) erorilor, adică corelația este zero între variabilele independente și erori. Pentru o serie de reziduuri a cărei medie este 0, la depistarea autocorelației erorilor pentru modelul dat, se utilizează coeficientul de autocorelație de ordinul 1, după următoarea relația [84, p. 113]:

$$r_k(e) = \frac{\sum_{t=k+1}^T e_t e_{t-k}}{\sum_{t=1}^T e_t^2}$$

(4.6)

Valoarea estimată de autor este -0,02415, ceea ce indică fenomenul de independență a erorilor.

Pentru detectarea erorilor aleatorii de ordin superior, autorul a aplicat testul Breusch-Godfrey, Tabelul 4.16, cu ipotezele [137, p.95]:

I_0 : nu există autocorelarea erorilor aleatorii.

I_1 : există autocorelarea erorilor aleatorie.

Tabelul 4.16 Testul Breusch-Godfrey pentru testarea autocorelării de ordin superior a erorilor aleatorii

F-statistic	0,743812	Prob. F(2,4)	0,5145
Obs*R-squared	2,384132	Prob. Chi-Square(2)	0,3036

Sursa: elaborat de autor

Prob. F = 0,5145 > 0,01 – ipoteza conform căreia estimatorii parametrilor sunt nuli este verificată, respectiv, în prezentul studiu de caz, fenomenul de autocorelare a erorilor nu este prezent, deci, acceptăm ipoteza I_0 [179, p.538].

Următoarea variantă de aplicare a testului Breusch-Godfrey este utilizarea testului LM [102, p. 97], calculat ca produsul dintre numărul de observații corespunzătoare modelului n și coeficientul de determinare R^2 , corespunzător acestei regresii auxiliare. Testul LM este asimptotic, care urmează o lege a distribuției χ^2 cu 2 grade de libertate. Deoarece $LM > \chi^2$, aceasta implică inexistența unei autocorelații de ordinul superior, ceea ce poate fi remarcată și pe baza semnificației parametrului corespunzător valorii decalate cu o perioadă a variabilei reziduale.

În econometrie, modelul de heteroscedasticitate condițională autoregresivă (ARCH) este un model statistic pentru datele seriilor de timp, care descrie variația termenului de eroare curent sau a inovației ca funcție a mărimilor reale ale termenilor de eroare ai perioadelor anterioare. Aplicarea acestui model, de către autor, este prezentată în Tabelul 4.17 [28, p. 416].

Tabelul 4.17 Testul ARCH pentru testarea homoscedasticității erorilor aleatorii

F-statistic	0,332708	Prob. F(1,7)		0,5782
Obs*R-squared	0,392147	Prob. Chi-Square(1)		0,5312
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	5,569962	3,136879	1,775638	0,1095
RESID^2(-1)	0,184477	0,319824	0,576809	0,5782
R-squared	0,035650	Mean dependent var		6,770057
Adjusted R-squared	-0,071500	S.D. dependent var		7,521832
S.E. of regression	7,786097	Akaike info criterion		7,105522
Sum squared resid	545,6097	Schwarz criterion		7,177867
Log likelihood	-37,08037	Hannan-Quinn criter.		7,059919
F-statistic	0,332708	Durbin-Watson stat		1,202442
Prob(F-statistic)	0,578208			

Sursa: elaborat de autor

Programul EViews raportează două statistici de testare din această regresie a testului. Prima este F statistic, care reprezintă un test de variabilă omisă pentru semnificația comună a tuturor reziduurilor pătratelor decalate. Statistica $Obs * R-squared$ este statistica testului LM a lui Engle, calculată ca număr de observații, de mai multe ori, de la regresia testului. Probabilitatea de 95% asociată celor două teste este mai mare decât nivelul de relevanță, la care se lucrează, atunci autorul acceptă ipoteza nulă.

Testul White, prezentat în Tabelul 4.18, se referă la egala repartiție a erorii în raport cu ansamblul factorilor, motiv pentru care apelează la analiza de regresie a erorii în raport cu factorii [134, p.198]

Tabelul 4.18 Testul White pentru testarea homoscedasticității erorilor aleatorii

F-statistic	2,115458	Prob. F(3,6)		0,1765
Obs*R-squared	5,308414	Prob. Chi-Square(3)		0,1506
Scaled explained SS	1,511374	Prob. Chi-Square(3)		0,6796
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.

C	-2,537384	13,86431	-0,183016	0,8593
INVESTITII^2	2,55E-07	7,18E-07	0,355105	0,7317
SALARIATI^2	0,107991	0,091625	1,178620	0,2724
VENITURI^2	-3,68E-07	1,60E-07	-2,294085	0,0509
R-squared	0,442368	Mean dependent var		6,252777
Adjusted R-squared	0,233256	S.D. dependent var		7,392256
S.E. of regression	6,472950	Akaike info criterion		6,834343
Sum squared resid	335,1927	Schwarz criterion		6,995978
Log likelihood	-37,00606	Hannan-Quinn criter.		6,774499
F-statistic	2,115458	Durbin-Watson stat		2,406863
Prob(F-statistic)	0,176533			

Notă: Datele tabelului prezintă testarea ecuației variabilei dependente RESID^2 pentru perioada 2009-2020, prin metoda LS și include 12 observații.

Sursa: elaborat de autor

Analizând rezultatele afișate de programul EViews, se constată această abordare ca un test general pentru specificarea greșită a modelului, deoarece ipoteza nulă, care stă la baza testului, presupune că erorile sunt homoscedastice și independente de regresori și că specificația liniară a modelului este corectă.

Testul Jarque-Berra (Figura 4.8) se bazează pe ipoteza că distribuția normală, ce urmează o distribuție *hi* pătrat cu un număr al gradelor de libertate egal cu 2, are un coeficient de asimetrie egal cu zero și un coeficient de aplatizare egal cu 3 [3, p. 315].

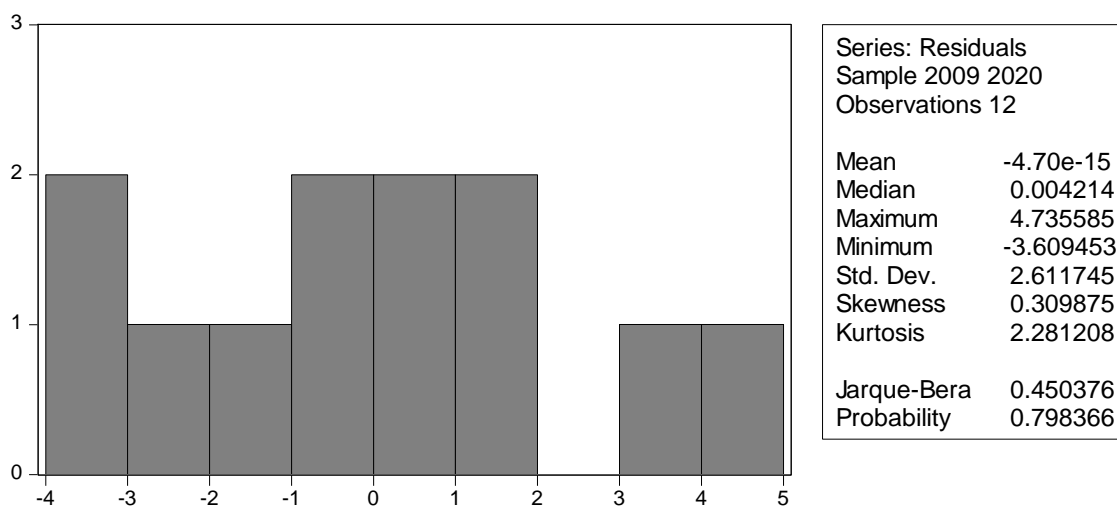


Fig. 4.8 Histograma erorilor

Sursa: elaborată de autor

Probabilitatea $p(\text{JB})=0,7984$, corespunzătoare valorii calculate a testului, este suficient de majoră, în cazul dat ipoteza de normalitate a erorilor este acceptată de autor.

Multicolaritatea se referă strict la existența mai multor relații liniare, iar termenul de coliniaritate se referă la existența unei singure relații liniare [213, p.82]. În cazul a două variabile explicative, intercorelația lor se măsoară cu coeficientul de corelație simplă. Intercorelația, în cazul mai multor variabile explicative, se măsoară cu ajutorul coeficienților de corelație parțială sau prin coeficientul de corelație multiplă între variabila y și variabilele x_i [230, p.156].

Tabelul 4.19 Matricea de corelație

	IDUL	INVESTITII	SALARIATI	VENITURI
IDE	1,0000	0,3973	-0,1824	0,8000
INVESTITII	0,3973	1	0,1102	0,5365
SALARIATI	-0,1824	0,1102	1	0,3165
VENITURI	0,8000	0,5365	0,3165	1

Notă: Datele tabelului prezintă analiza covarianței obișnuită a parametrilor modelului patru pentru perioada 2009-2020, 12 observații incluse

Sursa: elaborat de autor

Conform afirmațiilor savantului Peter Kennedy, multicolaritatea reprezintă o problemă, atunci când corelația este mai mare de 0,80, dar nu este cazul modelului dat [133, p.234]. Potrivit matricei de corelație, cel mai mare coeficient parțial de corelație este între IDE și veniturile din vânzări, care nu depășește valoarea 0,8.

Detectarea fenomenului s-a realizat de autore cu ajutorul testului Klein [180, p. 1836], care arată că dacă $R^2 < r_{ij}^2$, atunci există prezumția de multicolaritate; unde R^2 este coeficientul de determinare a ecuației de regresie și r_{ij}^2 coeficienții de corelație simplă la pătrat între două variabile independente x_i și x_j , ij , cu $r_{ij} = Cov(x_i, x_j) / [\sigma_{x_i} \sigma_{x_j}]$. Rezultatele obținute sugerează că variabilele exogene formează un sistem de vectori liniari independenți, în același timp variabilele investiții efectuate în întreprinderi cu proprietate mixtă, respectiv și veniturile din vânzări nu au legătură reciprocă.

Un alt procedeu de testare a multicolarității este Testul Farrar și Glauber, unde există două etape de determinare [95, p. 103]:

Etapa 1. Calcularea determinantului matricei coeficienților de corelației.

Etapa 2. Efectuarea testului χ^2 verificând ipotezele: dacă seriile sunt ortogonale sau nu.

Valoare empirică calculată $\chi^2 = 3,979$ se compară cu o valoare tabelară χ^2 cu un nivel de semnificație de 1% și șase grade de libertate. Astfel, rezultă ipoteza I_0 și se acceptă ipoteza de ortogonalitate, adică valorile estimatorilor parametrilor modelului nu sunt afectați, în caz contrar, drept consecință poate fi deformarea acestor valori într-o asemenea măsură, încât devine neinteligibilă influența separată a variabilelor explicative asupra variabilei effect [182, p.369]. De asemenea, gradul de determinare a factorilor asupra variabilei efect nu este afectat.

Așa dar, în baza rezultatelor obținute, în care punctul de reper a fost axat pe influența parteneriatului public-privat asupra indicelui dezvoltării economice prin intermediul modelelor econometrice, a fost verificată și validată ipoteza de bază care demonstrează că parteneriatul public-privat influențează semnificativ și pozitiv asupra indicelui de dezvoltare economică. Totodată, au fost validate și celelalte patru ipoteze:

- Investițiile din întreprinderile cu proprietate mixtă și publică influențează semnificativ asupra indicelui de dezvoltare economică.

- Numărul de salariați din întreprinderile cu proprietate mixtă influențează semnificativ asupra indicelui de dezvoltare economică.
- Numărul de salariați din întreprinderile cu proprietate mixtă din Republica Moldova și veniturile din vânzări anuale ale acestor întreprinderi influențează semnificativ și pozitiv asupra indicelui de dezvoltare economică.
- Investițiile, numărul de salariați și veniturile din vânzările anuale ale întreprinderilor cu proprietate mixtă din Republica Moldova influențează semnificativ asupra indicelui de dezvoltare economică.

Acceptarea ipotezelor confirmă că relația de PPP are o influență majoră asupra dezvoltării economice și sociale a Republicii Moldova. Cele două modele unifactoriale furnizează informația despre faptul că atât investițiile, cât și numărul de angajați au o influență de intensitate medie asupra IDE.

Modelele multifactoriale evidențiază că investițiile, numărul de salariați și veniturile din vânzările anuale ale întreprinderilor cu proprietate mixtă (publică și privată) din Republica Moldova influențează puternic asupra dezvoltării economice. Acestea fiind confirmate de influența variabilelor factoriale în cazul modelului 3, în mărime de 85,99% și a modelului patru, în mărime de 85,61 la sută, constituind, totodată, și validarea ipotezelor statistice.

4.3. Dezvoltarea infrastructurii sociale din Republica Moldova și premisele inițierii parteneriatului public-privat în domeniul energie și biomasă

În mod tradițional, infrastructura socială aparține responsabilității statului. Din punctul de vedere al sistemului de piață, unele facilități de infrastructură socială sunt neatractive și pot dispărea dacă activele lor vor fi transferate în gestiunea sectorului privat. În plus, statul nu le poate transfera total în proprietatea privată, deoarece există segmente sociale neprotejate ale populației, care nu pot suporta costuri comerciale pentru serviciile de infrastructură.

Pentru Republica Moldova, nivelul scăzut al activelor de infrastructură este inacceptabil, deoarece toate tipurile de infrastructură sunt reprezentate în țara noastră: sectorul transporturilor (cuprinde drumurile, calea ferată, porturile, transportul aerian); sectorul de producere și furnizare a energiei, infrastructura de aprovizionare cu apă etc. Prin urmare, ținând cont de poziția geografică a țării și de sarcinile cu care se confruntă economia națională [215], este necesară o implicare activă pentru dezvoltarea complexului de infrastructură. De aceea, cauzele studierii infrastructurii și impactului acesteia asupra dezvoltării economice constau în faptul că viabilitatea țării și a regiunilor sale este, în mare măsură, determinată de starea și condițiile obiectelor de infrastructură

fapt pentru care trebuie să se țină cont că aceasta joacă un rol determinant în sistemul relațiilor socio-economice ale unei țări, iar, în particular, ale unei regiuni [54, p.53].

În perioada reformelor economice în Republica Moldova au fost atestate modificări ale priorităților privind repartizarea veniturilor, dezvoltarea socială, prestarea serviciilor sociale și funcționarea sectoarelor infrastructurii sociale. Elementele mecanismelor și instituțiilor de piață sunt rezultatele acestei restrukturări, sistemul socio-economic al Republicii Moldova au trecut de la principiul reglementării administrative la comandă la o formă mixtă de gestiune, respectiv, în ultimul deceniu, la reglementarea relațiilor de piață, dar cu un rol semnificativ al instituțiilor de stat.

Anterior reformelor, a existat un nivel neesențial de diferențiere a veniturilor în rândul populației. Într-o economie închisă, influența cererii a fost constrânsă prin acordarea de către stat a unor beneficii sociale gratuite pentru populație în infrastructura socială (educație și sănătate), distribuția necomercială a locuințelor, subvențiilor pentru transport și utilități.

Cu toate acestea, în comparație cu veniturile reale, nivelul cererii efective a populației, la momentul respectiv, a fost mai înalt decât în anii de reforme, deși problema conexasă prețului era condiționată de deficiența multor procese. Cât despre dezvoltarea infrastructurii sociale până la formarea economiei de piață, menționăm că multe obiecte de infrastructură socială (fondul de locuințe, instituțiile de îngrijire a copiilor, spitalele etc.) au fost atribuite bilanțului întreprinderilor sovietice. În același timp, aceștia au furnizat servicii sociale relevante nu numai angajaților unei întreprinderi, ci și tuturor rezidenților unei entități teritoriale (oraș sau sat).

După declararea independenței Republicii Moldova, reformele au început cu liberalizarea prețurilor, iar, în rezultatul unui salt puternic al inflației, au scăzut veniturile reale ale populației și puterea lor de cumpărare. Structura veniturilor s-a schimbat: ponderea salariilor a scăzut, iar veniturile din activitățile de antreprenariat și deținerea proprietăților au făcut ca ponderea acestor venituri să fie cea mai mare din structura lor. În rezultatul privatizării, a fost înregistrată o creștere accentuată a diferențierii veniturilor populației, care, în prezent, are un impact negativ asupra cererii efective a populației. Aceste fenomene s-au desfășurat pe fondul scăderii volumelor de producție. În ceea ce privește infrastructura socială, vom relata că, în timpul privatizării, statul a preluat funcțiile sociale de la întreprinderile moldovenești, transferând unele proprietăți sectorului privat și primăriilor/preturilor. Cu toate acestea, multe întreprinderi dețin în continuare aceste funcții, în special în regiunile în care localitățile nu dispun de fonduri pentru aceasta, iar serviciile sociale continuă să fie furnizate nu doar direct angajaților întreprinderilor și familiilor acestora, dar și locuitorilor din localitate.

În opinia noastră, incapacitatea majorității populației de a achita serviciile comunale rezultă din absența unui sistem de asigurări sociale care funcționează normal și apariția unui nivel foarte

ridicat de diferențiere a venitului ca fenomen al sărăciei. Autorul a evidențiat și faptul că problema sărăciei, care constituie un obstacol în dezvoltarea economiei Republicii Moldova, din cauza nivelului scăzut al salariilor (la momentul actual salariul minim garantat în sectorul real constituie 2775 MDL/lună) și ponderii reduse a acestora în PIB [285]. Din punctul nostru de vedere, acest factor condiționează stimulente nefavorabile la locul de muncă, ceea ce, în consecință, afectează, în mod negativ, creșterea economică.

Pentru a accelera ritmul redresării economice, s-a decis reducerea poverii fiscale asupra producătorilor și transferarea unei părți importante a acesteia către persoanele fizice prin creșterea accizelor și creșterea impozitelor pe proprietate, precum și prin reducerea cheltuielilor sociale (subvenționarea locuințelor și serviciilor comunale, consumul de energie electrică și termică a populației).

În perioada anilor 1990, a fost ales un model de asigurare socială, menit să protejeze împotriva riscurilor sociale, asociate cu: pierderea locului de muncă, invaliditate, pierderea veniturilor, iar cele mai importante riscuri sociale, care duc la pierderea capacității de muncă și venit, includ: îmbolnăvirea angajaților, vătămare corporală, șomajul, atingerea vârstei de etate. Astfel, s-a propus extinderea sferei serviciilor cu plată în domeniul educației și sănătății. Ideea realizării serviciilor educaționale și de asistență medicală contra plată a survenit cu mult înainte de începerea reformelor economice. La momentul respectiv, se credea că introducerea unor taxe pentru aceste tipuri de servicii sociale va îmbunătăți calitatea acestora.

Conceptul sistemului de asigurare obligatorie de asistență medicală (AOAM) a reflectat trecerea de la modelul bugetului de stat la modelul de asigurare bugetară a finanțării serviciilor de sănătate [172]. Potrivit acestuia, angajatorii au fost antrenați în sistemul AOAM pentru angajați, iar pentru șomeri – statul și autoritățile locale, în acest mod, încercându-se separarea obiectelor din sfera socială de întreprinderile industriale.

Cu toate acestea, finanțarea serviciilor de asistență medicală prin sistemul AOAM nu a oferit un nivel calitativ nou acestei ramuri a infrastructurii sociale. În opinia noastră, unul dintre principalele motive de eșec poate fi raportat la problema salariilor scăzute din Republica Moldova. Nivelul actual al salariilor nu permite formarea resurselor financiare necesare în fondurile extrabugetare corespunzătoare, în special în fondul obligatoriu al AOAM. Această situație a fost agravată de acțiunile angajatorilor, care vizează furnizarea către organele de reglementare a unor rapoarte nesigure, cu indicarea salariului minim al angajaților. În același timp, scopul acestora a fost reducerea directă a contribuțiilor sociale și fiscale. Evoluția rețelei de instituții medicale după ani, forma și tipul de proprietate este prezentată în Figura 4.9.

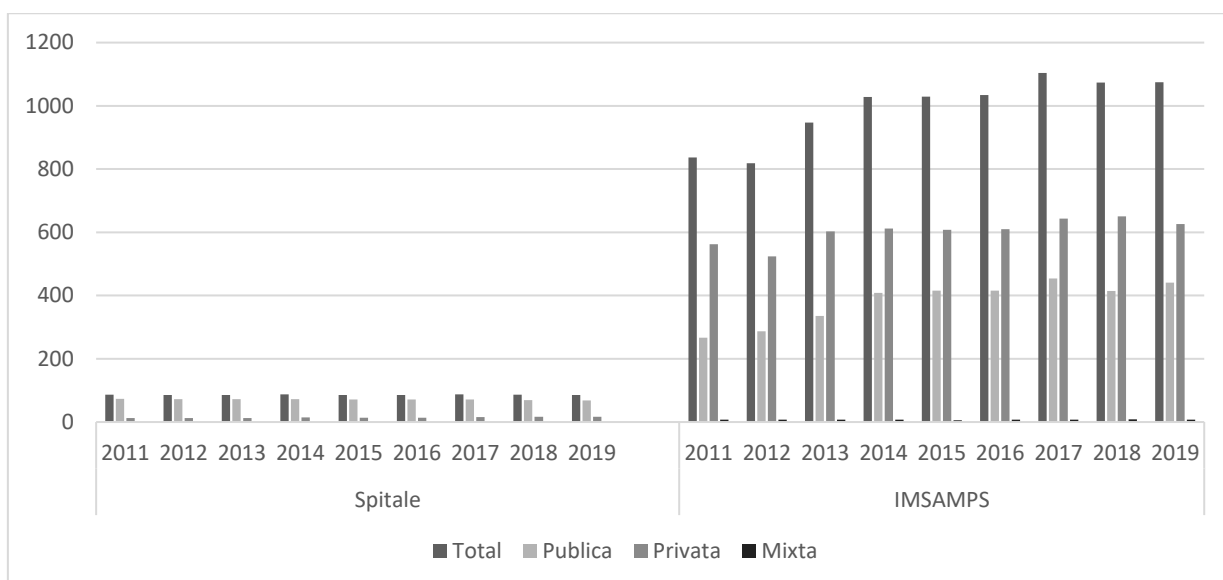


Fig.4.9 Evoluția rețelei de instituții medicale după ani și forma de proprietate

Sursa: elaborată de autor după [300]

Considerăm că tranziția către realizarea serviciilor sociale, în special a serviciilor de asistență medicală, trebuia să fie însoțită de o creștere corespunzătoare a prețului forței de muncă, creând o cerere efectivă de servicii sociale. În acest caz, apare posibilitatea de creare a locurilor de muncă suplimentare în sectoarele infrastructurii sociale, care, ar conduce la o creștere suplimentară a economiei naționale, în ansamblu.

Serviciile educaționale reprezintă un alt beneficiu social semnificativ cunoscut. Anterior reformelor economice, nivelul de educație ocupa o poziție destul de favorabilă, ceea ce se datora învățământului secundar incomplet, nivelului ridicat de învățământ secundar profesional și superior, precum și acoperirea vastă a instituțiilor de învățământ. În același timp, accesul la educație era oferit reprezentanților diferitelor grupuri sociale, iar nivelul de pregătire era suficient de calitativ și corespundea cerințelor pieței.

Totuși, relatăm că au persistat și aspecte negative, care includ un nivel mai ridicat al ideologizării învățământului și un rol hipertrofic al statului în dezvoltarea acestei industrii. Educația, precum și alte sectoare ale infrastructurii sociale, au fost finanțate conform principiului rezidual. Respectiv, reformele economice au afectat și sistemul de învățământ. Au apărut instituții private de învățământ, principala sursă de finanțare fiind taxele de școlarizare. Instituțiile de învățământ de stat, la rândul lor, au început să caute diferite surse de finanțare. În același timp, instituțiile de învățământ atrag fonduri extrabugetare datorită școlarizării limitate, închirierii de spații, împrumuturi etc. Din punctul de vedere al deznaționalizării, există mai multe oportunități pentru ca o instituție de învățământ să ia decizii cu privire la procesul educațional.

Trebuie remarcat faptul că în cadrul transformărilor instituționale ale sferei sociale a existat o diversificare a modelelor educaționale. În special, în sistemul de învățământ secundar, în afară

de școli obișnuite, au apărut gimnazii, licee și colegii. În sistemul de învățământ superior, precum și în învățământul secundar, s-au creat instituții private cu taxă de școlarizare pentru elevi. Cu toate acestea, situația actuală a sistemului educațional este asociată cu o scădere a nivelului remunerației muncii față de alte ramuri ale economiei.

De asemenea, pe parcursul reformelor economice actuale din Republica Moldova, problema finanțării instituțiilor de învățământ nu a fost complet soluționată. În primul rând, cheltuielile pentru educație au fost reduse în bugetul țării, ceea ce a însemnat o reducere a salariilor reale ale cadrelor didactice și ale personalului administrativ. Pentru personalul didactic, acesta a constituit un stimulent în căutarea unui loc de muncă suplimentar sau de a emigra în alte țări, pentru a obține acele venituri menite să satisfacă așteptările și nevoile unei persoane cu diplomă academică. De exemplu, un fizician combină activitatea științifică cu activitatea comercială, iar în virtutea dezvoltării sistemelor de gândire, el poate deveni un om de afaceri de succes. Cu toate acestea, pentru activitățile științifice, aceasta prezintă o valoare negativă, deoarece, de cele mai multe ori, efortul și ideile vor fi îndreptate către o zonă în care venitul din alte activități va fi mai mare decât salariul profesorului. Structura instituțiilor de învățământ din Republica Moldova este prezentată în Figura 4.10.

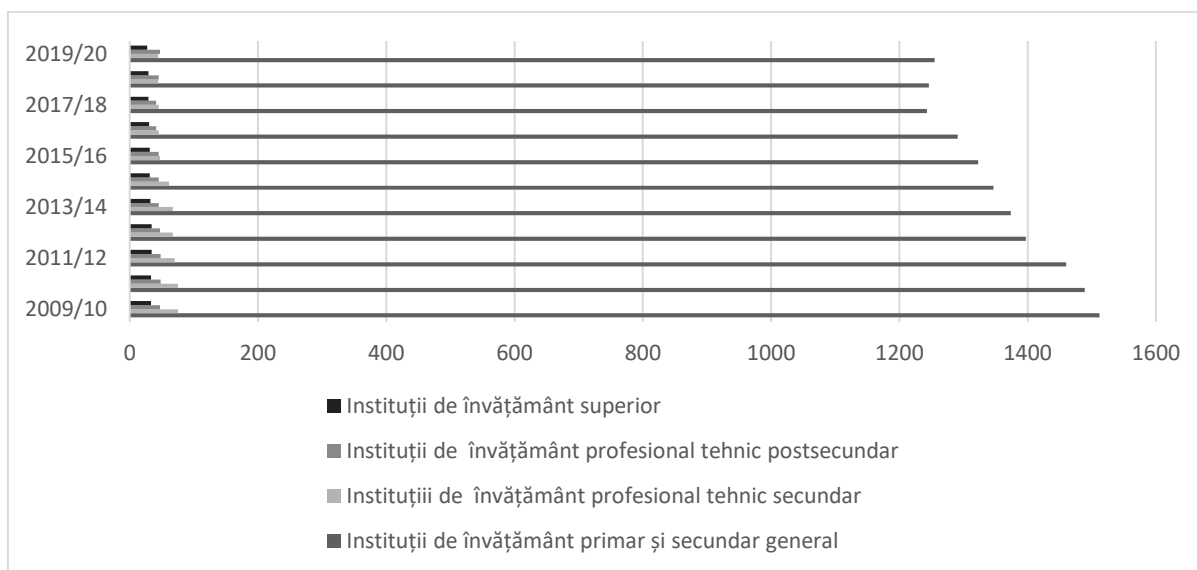


Fig. 4.10 Structura instituțiilor de învățământ din Republica Moldova

Sursa: [300]

Consecințele reorientării activității științifice au condus la pierderi ireversibile în PIB, deoarece o astfel de combinație de diferite tipuri de activități afectează, în cele din urmă, formarea viitorilor specialiști în aspect cantitativ și calitativ. În al doilea rând, au survenit dificultăți ce țin de accesul majorității populației la educația plătită. Problema constă în discrepanța dintre veniturile populației și costul serviciilor educaționale plătite. Această observație se extinde și la sectorul de sănătate, unde există aceeași contradicție. Cu toate acestea, revenim la sarcina formării

unei cereri publice durabile și efective pentru serviciile sociale, care condiționează să ne axăm pe o altă problemă – nivelul scăzut al salariului primit de majoritatea populației.

Rezumând cele expuse anterior, conchidem că modificările instituționale în societatea modernă moldovenească se caracterizează printr-o schimbare a sistemului socio-economic al societății în toate sectoarele majore ale infrastructurii sociale. Acest aspect se caracterizată printr-o transformare a atitudinii membrilor societății față de structura, calitatea și accesibilitatea serviciilor sociale în condițiile economiei de piață, modificarea structurii cheltuielilor de stat pentru infrastructura socială și apariția caracteristicilor naționale ale parteneriatului public-privat în domeniul social.

Analiza dezvoltării infrastructurii sociale în Republica Moldova, în ultimii 15 ani, a permis să demonstrăm că aceasta nu oferă populației o gamă completă de servicii accesibile de înaltă calitate în domeniul transporturilor, sănătății, educației, locuințelor și utilităților etc. Conform datelor din Tabelul 4.20 se observă o tendință descendentă a instituției de învățământ în anumite perioade: în anul 2010 – 1645 unități, iar în 2020 – 1356 unități; unități și spitale: în 2010 – 73 de unități; în 2020 – 68 de unități, numărul paturilor în instituțiile medicale este de 51,9 la 10 000 de locuitori în 2017, la moment în legătură cu situația incertă cu privire la numărul de paturi, generată de Covid-19, nu există un număr exact cu privire la numărul de paturi la 10.000 de locuitori (BNS, 2022). Aceste tendințe au drept cauză nivelul extrem de scăzut al investițiilor în dezvoltarea acestor industrii vitale. Cât privește infrastructura locativ-comunală observăm o tendință ascendentă în utilizarea apei, gazelor naturale și colectarea deșeurilor, care în viitor poate genera un colaps de suprautilizarea resurselor comunale.

Tabelul 4.20 Indicii de bază privind dezvoltarea infrastructurii sociale a Republicii Moldova în perioada 2010-2020

Ani	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total, instituții de învățământ de stat	1 645	1612	1545	1518	1484	1446	107	1358	1364	1373	1356
1. Instituții de învățământ primar și secundar	1489	1460	1396	1374	1347	1323	1291	1243	1246	1255	1241
2. Elevi	396488	381418	367251	353207	340977	334509	333729	335621	334 159	333 144	334 375
Sănătate											
Total, spitale de stat	73	73	72	72	72	71	71	71	69	68	68
Total, numărul de paturi	22 021	22 031	22 162	20 760	20 131	18 803	18 745	18 398	18 398	18042	17168
la 10000 de locuitori	61,8	61,9	62,3	58,4	56,6	52,9	52,8	51,9
Servicii locative comunale											

1. Sisteme funcționale de alimentare cu apă	611	643	677	721	784	1 044	1 115	1 150	1168	1187	1190
2. Deșeuri colectate de la populație, total mii m3	2 359,5	2 401,9	2 469,1	2 694,4	2 862,6	2 872,5	2 915,5	3 084,4	2 966,5	3 254,1	3 555,0
3. Volum de gaze naturale facturat consumatorilor finali, total mii m3	69697,8	70 8084	71 3171	72 0678	72 9658	73 5339	78 4525	938 400	1 069 500	1 015 615,4	986 969,6

Sursa: sistematizat de autor în baza [300]

Un moment esențial pentru Republica Moldova, în opinia noastră, constă în atenuarea discrepanțelor social-economice, asigurarea creșterii nivelului calității vieții populației din orașele mici și din mediul rural. În acest scop, guvernul trebuie să amelioreze condițiile pentru o creștere stabilă pe întreg teritoriul țării, inclusiv dezvoltarea infrastructurii și renovarea (drumurile, rețelele de alimentare cu apă, sistemele de încălzire, rețelele electrice, gazele și telecomunicațiile). Cheltuielile publice, sunt de aproximativ 2-3% din bugetul anual. Evident, fondurile bugetare sunt suficiente pentru a menține infrastructura în stare de funcționare, în timp ce extinderea și modernizarea acesteia necesită investiții suplimentare. În același timp, atragerea investițiilor în sectoarele sociale, menținând, în același timp, controlul statului, este o problemă destul de complicată, deoarece statul nu își poate abandona complet prezența în aceste zone, însă pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor oferite nu există suficientă finanțare bugetară. Este necesar să se atragă capital suplimentar prin implementarea unor modele de cooperare între stat și sectorul privat în condiții favorabile pentru antreprenori.

În Republica Moldova, locul principal în reglementarea socială a dezvoltării relațiilor de piață aparține statului. Statul formulează atât conceptul general și principalele direcții ale politicii sociale, cât și oferă cadrul legislativ și juridic. La soluționarea problemelor sociale, în afară de stat, participă și întreprinderile, asociațiile publice, politice și sindicale, precum și organizațiile care se bazează pe principii caritabile și voluntariat. Totodată, în condițiile unor elemente ale pieței emergente, nu trebuie negat rolul mediului de afaceri la soluționarea problemelor sociale, și elaborarea direcțiilor politicii de stat în domeniul dezvoltării infrastructurii sociale din punctul de vedere al organizării unei astfel de forme de parteneriat social. De fapt, acestea satisfac nevoile statului în rezolvarea problemelor sociale ale societății fără a compromite profitabilitatea companiilor și pentru a se conforma sarcinilor mediului de afaceri la implementarea responsabilității sociale în conformitate cu planurile de afaceri și capacitățile sale financiare.

Interacțiunea dintre partenerii publici și întreprinderi, în contextul dezvoltării proiectelor de infrastructură socială, trebuie să fie un factor-cheie în dezvoltarea durabilă a țării. Actuala etapă a dezvoltării social-economice a Republicii Moldova este caracterizată prin eficiența redusă a sistemului relațiilor dintre mediul de afaceri și guvern, care încă nu permite implementarea efectivă a funcțiilor subiecților de interacțiune și influențează negativ soluționarea multor probleme economice ale societății.

Analiza infrastructurii energetice în Republica Moldova și proiectele de PPP în domeniu

În prezent, Republica Moldova importă aproximativ 95% din resursele energetice pentru acoperirea necesităților interne de consum la nivel de energie, indiferent de forma sub care aceasta se propagă, ceea ce determină vulnerabilitate externă sporită la nivel de securitate energetică locală. În plus, se evidențiază o dependență majoră față de gazul natural, din moment ce acesta deține o pondere de peste 60% din totalul consumului de resurse energetice la nivel de țară. În primul rând, această situație necesită o regândire totală și stabilirea unor pași concreți la nivel național pentru reducerea dependenței Republicii Moldova de gazul natural și, în al doilea rând, la găsirea unor soluții viabile și sustenabile de asigurare cu resurse energetice alternative a comunităților locale.

Majorarea prețurilor pentru resursele energetice, în special din ultimii 10-12 ani, au determinat o majorare peste limitele capacității de plată nu doar a consumatorilor publici, ci și a consumatorilor casnici. Aceasta a devenit o problemă gravă și devastatoare pentru sezonul de încălzire, care, în Republica Moldova, poate cuprinde și un interval de 6 luni pe parcursul anului.

Pentru instituțiile publice, ponderea costurilor aferente consumurilor de energie este una substanțială, iar faptul că nu poate fi asigurată pe deplin duce la o reducere a deservirii și a calității serviciilor publice prestate. Majorarea de peste 2 ori a prețului la energia electrică și de peste 3 ori a prețurilor la gazele naturale, de comun cu reducerea capacităților de plată și deservire a acestora, servește argumentul de bază pentru implementarea, în regim de urgență, a unor măsuri de eficiență energetică pentru reducerea impactului negativ și reducerea dependenței de resursele energetice naturale importate.

Autoritățile publice, în special imobilele autorităților publice locale utilizează ineficient resursele energetice fosile. Acest lucru este datorat lipsei resurselor financiare pentru implementarea unor măsuri concrete în domeniul dat și lipsei unor studii care să prezinte clar eficiența energetică și optimizările de costuri care s-ar obține în rezultatul implementării măsurilor concrete pe acest domeniu [194].

La etapa actuală, este bine cunoscut faptul că clădirile instituțiilor publice sunt clădiri moștenite din perioada sovietică, construite conform unor standarde ce nu mai sunt actuale, imobile care, de obicei, nu au implementate cele mai elementare măsuri de eficiență energetică. În

acest context, faptul că clădirile respective necesită reparații capitale servește argumentul de bază pentru implementarea, odată cu reparația, a măsurilor de eficiență energetică. În rezultatul acestor lucrări, pot fi evidente următoarele beneficii: reducerea considerabilă a cheltuielilor ulterioare de deservire a acestora, ceea ce va conduce la asigurarea unui confort termic atât pentru angajații publici, cât și pentru consumatorii finali, respectiv, eficientizarea serviciilor publice prestate. Autoritățile publice, pentru dezvoltarea sectorului ce cuprinde sursele alternative de energie, au creat Agenția de Eficiență Energetică ca entitate separată, menită să gestioneze sectorul dat. Mai mult de atât, sursele Fondului de Eficiență Energetică sunt majorate de la o perioadă la alta, ceea ce permite finanțarea mai multor proiecte și a acorda un impuls autorităților locale în vederea implementării proiectelor de eficiență energetică a clădirilor gestionate [125].

Unul din cele mai mari proiecte la nivel local, inițiat încă în anul 2011, este proiectul „Energie și Biomasă”, finanțat de PNUD, care, de altfel, și-a propus să contribuie la crearea unui sistem sigur, competitiv și durabil de producere a energiei electrice din resurse regenerabile de energie, în special biomasă și deșeuri agricole. Conform Platformei pentru Gestionarea Asistenței Externe [294], pe parcursul perioadei 2009-prezent, au fost contractate 915 proiecte, implementate de către 88 de organizații în 38 de regiuni, activitățile cărora au fost desfășurate în 20 de sectoare ale economiei, iar mărimea medie a proiectelor a fost de 1 156,93 EUR.

Deoarece ne-am propus ca în capitolul IV să evaluăm proiectul PPP pentru dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă, în continuare vom analiza infrastructura din domeniu în raioane care implementează astfel de proiecte Leova, Nisporeni, Ungheni.

La nivel regional, conform strategiei de dezvoltare a raionului Leova, Nisporeni, Ungheni, constatăm că o prioritate a acestora este și implementarea măsurilor de eficiență energetică atât la nivelul construcțiilor, cât și al asigurării alimentării acestora cu surse alternative de energie [272, 273, 274]. În același timp, au fost identificate imobilele publice prioritare, care necesită o economisire a energiei consumate. Aceste imobile se clasifică în baza unor calcule ce pornesc de la dimensiunile imobilelor, tipul acestora și potențialul de generare a unor economii semnificative cu impact evident la nivel local. În acest sens, imobilele au fost clasificate pe 3 mari categorii:

- **Imobilele sectorului educațional: preșcolar, școlar și universitar.**
- **Imobile din sectorul de sănătate: centre de sănătate, spitale publice, instituții medicale.**
- **Imobile ale administrației locale: primărie și consiliul raional.**

În principiu, această clasificare se bazează pe realizarea economiilor de energie la imobilele publice în conformitate cu un cadrul legal mai vast ce ține de politica aplicată în Republica Moldova, și anume:

- Economii de energie, realizate în conformitate cu Planul Național de Acțiuni în Domeniu Eficienței Energetice.

- Eficientizarea consumului total de energie primară conform Programului Național pentru Eficiență Energetică pentru anii 2011-2020, cu o reducere de 20%.
- Realizarea economiilor la consumul de energie primară conform Strategiei Naționale de Dezvoltare "Moldova 2030", economii de 10% pentru imobilele actuale și economii de alte 10% pentru imobile renovate, fără a lua în calcul economiile generate de renovarea imobilelor.
- Realizarea de economii la consumul de energie primară conform Strategiei Energetice 2030 [122], economii de 9% pentru consumul de energie până la finele anului 2016 și alte 20% pentru anul 2020.

Aceste documente generale, oarecum, se suprapun și nu oferă informații similare pentru stabilirea unor obiective stricte de implementare a măsurilor, cu toate acestea ar fi de menționat că reducerea consumului de energie primară, cu peste 20% pentru anul 2021, este un obiectiv general la nivel național și urmează a fi aplicat de către fiecare autoritate publică locală în parte. Lista producătorilor locali de brichete și peleți divizați pe raioane este prezentată în Anexa 4. Potrivit datelor indicate în Tabelul A.3.1 din Anexa 3 evidențiem că în zona de centru a republicii sunt concentrați cei mai mulți producători (peste 57% din aceștia). Raionul Ungheni și raionul Leova, din punct de vedere a capacității de producere a biocombustibilului, este caracterizat prin doi producători de brichete cu un volum de producere de 700 t/an și respectiv 500t/an [219, 218]. În același timp, nu există nici un producător local în raionul Nisporeni care să producă brichete sau peleți. 35 de producători din regiunea centru au o capacitate totală de producere de peste 14 000 t/anual de peleți și peste 32 000 tone anual de brichete. Tabelul A.3.1. din Anexa 4 arată că regiunea de Sud a Republicii Moldova, unde se află și raionul Leova și Nord sunt mai defavorizată din punct de vedere al capacității de producere a combustibilului din biomasă cumulativ înregistrându-se 25 de producători.

Deși regiunea centru a Republicii Moldova dispune de cei mai mulți producători și comercianți de brichete și peleți, totuși nu indică că această regiune este și cea mai atractivă sau dispune de cele mai multe suprafețe și cele mai multe materii prime. Mai degrabă, aspectul dat ține de adresa oficiului companiilor ce desfășoară activitatea menționată. În final, deși numărul de producători este în creștere de la o perioadă la alta, totuși, este posibilă dezvoltarea unei afaceri eficiente în domeniul producerii brichetelor sau/și peletilor. În strictă conformitate cu standardele aferente produsului final, afacerea dată este o investiție considerabilă și necesită procurarea utilajelor performate atât la nivelul prelucrării materiei prime, cât și al producerii produsului finit. La moment, acest lucru poate fi realizat doar de către companiile ce posedă suficiente resurse financiare disponibile sau companii agricole care posedă biomasă ca materie primă și doresc să își sporească veniturile din comercializarea acestora.

Pașii siguri care vor crea dezvoltare durabilă la nivel național pornesc de la *premisele* că energia produsă din surse regenerabile proprii: reduce dependența de importuri; sporește securitatea energetică a țării; are costuri mai mici; permite dezvoltarea de noi afaceri și crearea de noi locuri de muncă; reduce emisiile de gaze cu efect de seră și poluarea mediului ambiant, investițiile în domeniul colectării materiei prime (producerii); distribuției materiei finite către centralele termice existente pentru producerea agentului termic, precum și exploatării și întreținerii CT [218]

Raionul Nisporeni și Ungheni este amplasat în cadrul Regiunii de Dezvoltare Centru a Republicii Moldova, regiune ce cuprinde 13 raioane: Șoldănești; Rezina, Telenești, Orhei, Călărași, Ungheni, Nisporeni, Strășeni, Hâncești, Ialoveni, Anenii Noi, Criuleni și Dubăsari. Regiunea de Dezvoltare Centru are o suprafață totală de 10,636 mii km² și o populație de 1060,8 mii de persoane, din care peste 76,7% sunt persoane active, fiind cea mai mare, la nivel de republică, atât teritorial, cât și din punct de vedere al numărului populației.

Raionul Leova, este amplasat în cadrul Regiunii de Dezvoltare Sud a Republicii Moldova, regiune ce cuprinde 8 raioane: Taraclia, Ștefan-Vodă, Cahul, Cantemir, Căușeni, Cimișlia, Leova, Basarabeasca. Regiunea de Dezvoltare Sud are o suprafață totală de 7379 km² și o populație de 533,9 mii de persoane, ocupând 24% din teritoriul Republicii Moldova. Comparativ cu alte regiuni ale țării, Regiunea Sud are cel mai mic grad de industrializare [218].

Raionul Leova este situat în partea de Sud-Vest a Republicii Moldova, este unitate administrativ-teritorială, creată în baza Legii privind reforma administrativ-teritorială, incluzând în componența sa 25 de primării și 39 de localități, cu o populație de 44,7 mii de locuitori. Orașul Leova, ca centru administrativ local, cuprinde doar 22,7% din populație sau cca 10 mii de locuitori [273].

Raionul Ungheni este unitate administrativ-teritorială, creată în baza Legii privind reforma administrativ-teritorială, incluzând în componența sa 33 de primării și 74 de localități, cu o populație de peste 101 mii de locuitori. Orașul Ungheni, ca centru administrativ local, cuprinde doar 30,4 % din populație sau cca 30,8 mii de locuitori [274].

Raionul Nisporeni este unitate administrativ-teritorială, creată în baza Legii privind reforma administrativ-teritorială, incluzând în componența sa 23 de primării și 39 de localități, cu o populație de 64,3 mii de locuitori. Orașul Nisporeni, ca centru administrativ local, cuprinde doar 18,22% din populație sau cca 11,7 mii de locuitori [272].

Prin proiectul ENERGIE și BIOMASĂ, în regiunile Nord, Centru și Sud au fost instalate 120 de centrale termice pe bază de energie regenerabilă, Figura 4.11.

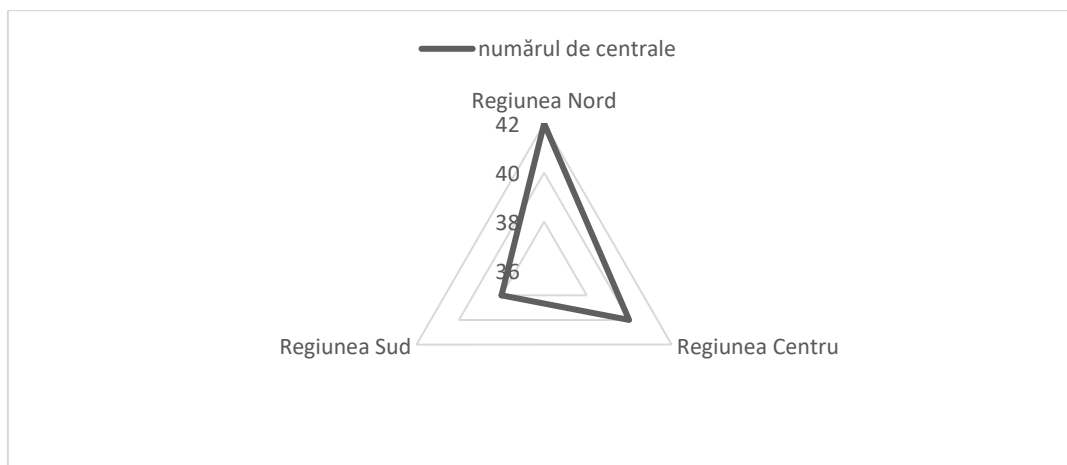


Fig. 4.11 Numărul de centrale termice pe bază de energie regenerabilă din regiuni

Sursa: Elaborată de autor în baza datelor [287]

Deci, din toate cele 152 de localități din raioanele Leova, Nisporeni, Ungheni, care ar posedă un minim de 3 imobile administrative (primărie, școală și grădiniță), în r-nul Nisporeni au fost instalate cazane noi cu eficiență energetică doar la 2 din imobile, și, respectiv, , în r-nul Leova au fost instalate cazane noi cu eficiență energetică doar la un imobil din satul Tomaiul Nou și în r-nul Ungheni - cazane noi cu eficiență energetică doar la 6 imobile ceea ce constituie mai puțin de 7,5% din potențialul maxim ce permite capacități sporite de extindere a acestui tip de eficiență energetică în aceste raioane.

Premisele inițierii proiectului de PPP „Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă din raionul Nisporeni și din raionul Ungheni”, pe lângă cele menționate anterior, au fost considerate și următoarele repere:

- Lipsa controlului asupra combustibilului furnizat de agenții autohtoni, ceea ce poate duce la pierderi probabile date de utilizarea unui biocombustibil de calitate proastă.
- Existența în cadrul r-nului Nisporeni doar a 3 Centrale termice pe brichete și peleți (Brătuleni, Soltănești, Vărzărești) cu necesarul de consum anual de cca 490t/an, iar în cadrul r-nului Ungheni - 7 Centrale termice pe brichete și peleți.
- Lipsa, în cadrul Consiliului Raional Nisporeni și raionul Ungheni, a specialiștilor sau a unor unități special pregătite pentru deservirea centralelor termice pe biomasă.
- Dependența de combustibilii fosili, deoarece în raion există centrale termice pe gaz și cărbune.
- Asigurarea temperaturii necesare în instituțiile publice încălzite cu centrale termice pe combustibili fosili pe perioada rece a anului nu se efectuează conform standardelor și normelor în vigoare, ceea ce reprezintă un factor cauzat de vechimea centralelor termice și randamentului foarte scăzut cu cel care a fost instalat inițial.

Inițierea unui proiect de PPP de către Consiliul Raional Nisporeni și Consiliul Raional Unghenia fost argumentată din cauza dificultăților cu care se confruntă aceasta și lipsa experienței suficiente a instituțiilor publice în ceea ce privește colectarea materiei prime – brichete și peleți și distribuția acestora către centralele termice, de comun cu gestiunea centralelor și întreținerea lor. În această ordine de idei, se impune o implicare directă atât a instituțiilor induse în proiect, cât și a autorităților locale, reprezentate de Consiliul Raional în găsirea unei soluții viabile. Identificarea soluției trebuie să conducă la asigurarea cu agent termic pe perioada rece a anului în lipsa unor deficiențe de sistem și cu siguranța găsirii unor suficiente surse de materii prime pentru a oferi necesarul pe întreaga perioadă de încălzire. Scopul proiectelor de PPP din Nisporeni și Ungheni rezidă în soluționarea problemelor identificate mai sus și presupune dezvoltarea a 2 activități ce vizează:

- Instalarea de noi centrale termice pe biomasă (pe bază de peleți și/sau brichete), care vor înlocui centralele actuale pe combustibil fosil cu o asigurare continuă și calitativă de agent termic pentru instituțiile publice implicate în proiect.

- Deservirea centralelor termice pe biomasă instalate și asigurarea acestora cu materii prime necesare funcționării în rezultatul încheierii unui parteneriat public-privat, ceea ce va permite eliminarea riscurilor ce țin de lipsa personalului specializat în cadrul instituțiilor publice responsabile de întreținerea acestora și lipsa specialiștilor care pot depista biocombustibilul necalitativ ce nu corespunde standardelor de calitate.

În cadrul PPP a fost examinată asigurarea cu agent termic a 14 instituții din raionul Nisporeni și Ungheni, ceea ce va permite majorarea ponderii instituțiilor publice ce posedă proiecte de eficiență energetică implementate de 13-14%.

Concluzii la Capitolul 4

- Analiza parcursului realizat de Republica Moldova în domeniul dezvoltării parteneriatelor public-private a arătat că formarea și dezvoltarea acestuia este imposibilă fără o politică fiabilă de stat și sprijinul de reglementare. Cel mai important rol în formarea PPP îl deține suportul instituțional și statal. Prin urmare, un loc semnificativ în studiul nostru a fost acordat analizei politicii de stat în domeniul formării bazelor parteneriatului public-privat, în cadrul căruia s-a constatat că cadrul de bază, ce reglementează fundamentele PPP în Republica Moldova, este unul relativ stabil, corespunde standardelor internaționale, este previzibil, asigură transparența și securitatea raporturilor juridice investiționale.

- Examinarea cadrului de reglementare în domeniul PPP a arătat că, deși acesta este deja format și funcționează, totuși se întâlnesc curențe care trebuie soluționate prin amendarea cadrului

legal primar și secundar (**Obiectivul 5**), în acest sens autorul a propus proiectul pentru modificarea Legii (2008) cu privire la parteneriatul public-privat, Anexa 13.

Analizând posibilitatea modificării legislației Republicii Moldova cu privire la PPP de a minimiza riscurile pentru agenții economici implicați în proiectele de infrastructură, autorul a ajuns la concluzia că, deoarece riscul este o categorie extrem de generală legată de acțiunile și obiectivele acestuia, iar legislația are propriile sale obiective, inclusiv cele legate de reglementarea acțiunilor diferiților subiecți (dispozițiile legislației pot crea restricții pentru subiecți pentru a atinge anumite scopuri), influența aspectelor cu privire la riscuri și minimizarea acestora (inclusiv partajarea riscurilor) poate fi urmărită, practic, în toate relațiile juridice. Minimizarea riscurilor agenților economici se realizează înainte de încheierea contractului de PPP, iar principiul general al libertății contractuale presupune că părțile pot negocia și partaja riscurile liber, fapt ce, de asemenea, este stipulat în legislația în domeniu PPP.

- Explorarea modelor econometrice, care a avut drept scop atingerea **Obiectivului 6** pentru determinarea abordării relației de intercondiționare între PPP și indicele dezvoltării economice a Republicii Moldova dintr-o perspectivă cantitativă, a verificat și validat Ipoteza 2, precum că parteneriatul public-privat influențează semnificativ și pozitiv asupra indicelui de dezvoltare economică.

- Cercetarea etapei actuale a dezvoltării infrastructurii Republicii Moldova a arătat eficiența redusă a sistemului relațiilor dintre mediul de afaceri și guvern, care încă nu permite implementarea efectivă a funcțiilor subiecților de interacțiune și afectează negativ soluționarea multor probleme economice ale societății în domeniul infrastructurii sociale, medicale, de transport și energetică.

5. MECANISMUL DE EVALUARE A MANAGEMENTULUI RISCURILOR PROIECTELOR DE INFRASTRUCTURĂ ÎN CADRUL PARTENERIATULUI PUBLIC-PRIVAT DIN REPUBLICA MOLDOVA

5.1. Elaborarea algoritmului de analiză a riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat în baza metodei Delphi

În contextul managementului riscurilor proiectelor de infrastructură din cadrul PPP, sistemul de management existent trebuie să includă un mecanism de gestionare și evaluare a riscurilor. Scopul principal al mecanismului de management al riscurilor constă în minimizarea gradului de incertitudine pentru realizarea obiectivelor stabilite de managerii proiectelor de PPP, precum și în dezvoltarea proceselor de gestionare a riscurilor. În cazul utilizării mecanismului de management al riscurilor, autorul consideră că riscul are o probabilitate, determinată matematic, de a obține un rezultat din implementarea unui proiect de PPP. În rezultatul cercetării exploratorii realizate în Capitolul 3, autorul a determinat că această probabilitate, poate fi determinată, subiectiv, printr-o metodă expertă sau, în mod obiectiv, în baza calculelor matematice și statistice ale frecvențelor gradului de risc. În acest context, autorul a elaborat etapele mecanismului de gestionare a riscurilor, parcurgerea cărora va contribui la eficientizarea managementului riscurilor PPP și realizarea scopului propus la începutul cercetării, Figura 5.1.

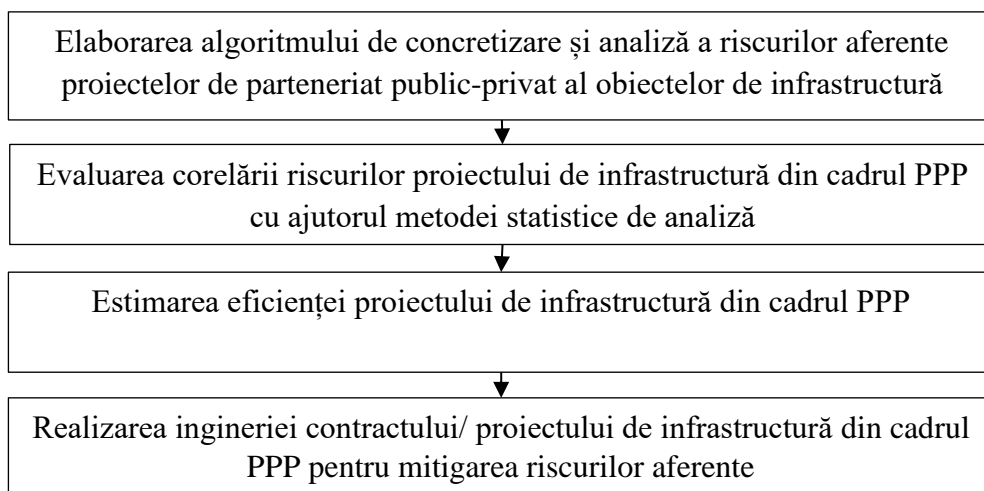


Fig. 5.1 Mecanismul managementului riscurilor proiectului de infrastructură din cadrul PPP

Sursa: elaborată de autor

Pentru realizarea proiectelor de infrastructură în cadrul PPP, autorul propune ca *concretizarea și evaluarea spectrului de riscuri aferente* să fie realizată în baza unei cercetări calitative, utilizând metoda chestionarului în scopul obținerii informațiilor primare, cât mai actuale

din domeniul impactului riscurilor asupra PPP. Metodologia chestionării a fost realizată de autor, prin parcurgerea următoarelor *etape*:

Prima etapă. Elaborarea algoritmului de analiză a riscurilor PPP, presupune *analiza calitativă a riscurilor prin metoda expert*. Experții sunt manageri de proiecte PPP, experți în domeniul vizat, specialiști din administrația publică, colaboratori științifici etc. Numărul experților și cerințele față de aceștia au fost determinate de autorul chestionarului reieșind din specificul îngust al temei tezei de habilitat. Fiecare expert selectat de autor a apreciat impactul fiecărui tip de risc, iar în baza informației primite a fost elaborat modelul rating de evaluare a riscului.

Obiectivele de bază ale cercetării:

- Determinarea structurii experților și apartenența la un anumit grup de persoane (manageri ai administrației publice, sectorul privat, cercetători, executori etc.).
- Adăugarea sau excluderea riscurilor pentru fiecare categorie în dependență de cele trei etape ale ciclului de viață al proiectului: proiectare, construcție, exploatare-gestiune.
- Evaluarea riscurilor pe o scală de la 1 la 5 puncte.

Algoritmul analizei prin metoda Expert de evaluare a riscurilor în domeniul PPP are următoarea consecutivitate:

- Se determină coerența opiniei experților (coeficientul de concordanță-W) care permite excluderea aprecierilor nerelevante și, astfel, stabilirea experților. Numărul minim de experți este de 10 persoane.
- Se efectuează analiza diferențiată a nivelului de competență a experților.
- Pentru fiecare tip de risc se determină nivelul maxim admisibil pentru organizarea proiectelor de infrastructură. Nivelul maxim al riscurilor se determină pe o scală de 5 puncte.
- Riscul se evaluează de către experți din punctul de vedere al probabilității de apariție a evenimentelor (în fracțiuni de unități) și a pericolului generat de riscuri pentru finalizarea cu succes a proiectului, pe o scală de 5 puncte.
- Prin rezultatele evaluării, se va permite formularea categoriilor de risc pentru includerea în modelul econometric.

Înainte de selecția și formarea unui grup de experți, a fost creată viziunea despre informația ce se va obține. Principiile-cheie pentru desfășurarea evaluării sunt:

1. Principiul participării voluntare a experților: pentru participarea unui expert la un studiu, este necesar să se obțină acordul acestuia, cu condiția ca informațiile primite să nu fie considerate confidențiale.
2. Principiul responsabilității expertului pentru informațiile furnizate: experții sunt singurii responsabili pentru informațiile furnizate.

Selectarea experților a fost realizată ținând cont de următoarele aspecte:

1. statutul experților;
2. analiza competențelor experților;
3. disponibilitatea de completare a chestionarului.

Printre experți au fost selectați reprezentanții care dețin diferite funcții în structurile de stat și private, precum și reprezentanții mediului academic.

Prima etapă de selecție a experților a constat în determinarea *statutului expertului*:

1. Reprezentanți ai mai multor niveluri de guvernare (din administrația publică).
2. Reprezentanți ai organizațiilor publice cu cunoștințe aprofundate asupra tematicii cercetate. Specialiștii în domeniul elaborării și implementării proiectelor de infrastructură care subliniază importanța informațiilor primite, datorită legitimității și relevanței acesteia.

Următoarea etapă a constat în determinarea parametrilor de selecție a experților, care au depins, în mare măsură, de scopul cercetării și importanța obținerii informațiilor cât mai veridice în domeniu. În acest sens, s-a ținut cont de competențele experților (capacitatea unui expert de a oferi informații veridice, obiective), informativitate și stabilitatea obiectivelor, posesia unui câmp semantic corespunzător, capacitatea de a lucra cu metode de măsurare a obiectelor. De asemenea, au fost luate în considerație următoarele:

I. Indicii obiectivi care caracterizează experiența generală a activității profesionale a experților:

- cunoștințe în domeniul de cercetare;
- domeniul de activitate (asociat cu domeniul cercetării noastre);
- experiența în domeniul de cercetare;
- studiile realizate în domeniu.

II. Nivelul de familiarizare a experților:

- cunoașterea problemei;
- stabilitatea opiniilor cu privire la domeniul de cercetare;
- imparțialitatea profesională a expertului.

III. Capacitatea expertului de a lucra în echipă:

- abilități de comunicare;
- capacitatea de a lua decizii în comun.

Reieșind din metodologia de selecție a experților sus-menționată, autorul a contactat peste 50 de experți din diferite domenii și țări pentru a participa la cercetare, dintre aceștia doar 20 cunoșteau domeniul de PPP în Republica Moldova și au dat acordul de a fi intervievați. După interviuarea a 20 de experți (modelul Ghidului de interviu este prezentat în Anexa 4), doar 10 dețineau cunoștințe aprofundate în domeniul riscurilor PPP și au fost triați pentru completarea viitoarei anchete, Anexa 5.

Totodată, ținem să menționăm că constrângerile impuse de contextul cercetării a influențat dimensiunea eșantionului.

Cerințele generale pentru analiza riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP în baza metodei Expert reprezintă un demers, prin care autorul propune să nu fie realizat intruziv și foarte explicit, pentru ca expertul singur să acționeze după propriile considerații.

Următoarea etapă a constat în pregătirea experților pentru completarea chestionarului Anexa 5:

- Acomodarea experților privind conținutul chestionarului. Toți experții implicați trebuie să cunoască, în mod egal, câmpul lexico-semantic, problema de cercetare (identificând în scris în timpul cunoașterii online sau în procesul de cunoaștere personală). Introducerea generală în cercetare (se poate emite o listă a problemelor planificate pentru discuție, astfel se stabilește un feedback: cât de clare sunt întrebările pentru toți respondenții, dacă este necesar să se obțină informații suplimentare și prin corectarea metodologiei).

- Acomodarea calimetrică sau adaptarea la metodele de măsurare a obiectelor. Toți experții trebuie informați despre metoda de colectare și analiză a informațiilor care va fi utilizată.

- Adaptarea psihologică, utilizată numai în cazul formelor de grup ale activității experților. De regulă, poate fi combinat cu procesul de întâlnire într-un grup.

În baza metodologiei dezvoltate anterior, autorul a format un grup de zece experți, a căror selecție a avut loc după cum urmează:

1. Indicați sfera de activitate din grupul propus (încercuiți categoria potrivită/ sau adăugați varianta proprie):

- Manager al administrației publice
- Sectorul privat
- Cercetător/colaborator științific
- Realizator de proiect
- Altele _____

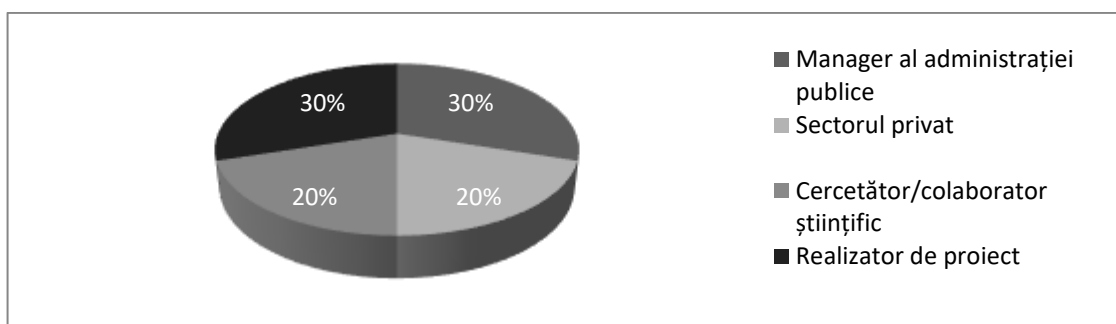


Fig. 5.2 Sfera de activitate a experților

Sursa: elaborată de autor în baza tabelului A.7.1, Anexa 7

2. Indicați experiența de muncă în acest domeniu

- 2-5 ani
- 5-10 ani
- 10-15 ani
- Mai mult de 15 ani

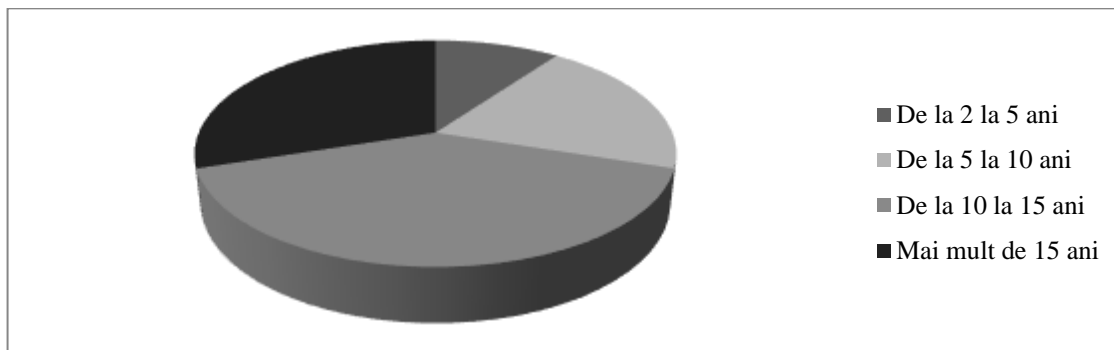


Fig. 5.3 Experiența de lucru în domeniu

Sursa: elaborată de autor în baza tabelului A.7.2, Anexa 7

Celelalte aspecte ce țin de identificarea competențelor și experiențelor au fost realizate de către autor în formă verbală printr-un scurt interviu cu aceștia, Anexa 5.

Prelucrarea informațiilor chestionarelor

Particularitățile prelucrării informațiilor obținute de la experți:

1. Nu au fost neglijate opiniile experților, chiar și cele fundamental diferite de tendințele curente.
2. Pentru eșantionul complex (multifactorial) și mic, anumiți indici statistici pot fi incorecți – relațiile de corelare, indicii variației etc.
3. În multe cazuri (rangurile, scalele de măsurare etc.), realizarea mediei rezultatelor nu este obiectiv.

Autorul a prelucrat informațiile oferite de experți în trei etape:

1. Etapa de verificare a coerenței factorilor aferenți opiniilor individuale ale fiecărui expert. Inconsecvența internă este stabilită, în principal, de nivelul scăzut de competență, de atitudinea neglijentă a expertului față de cercetare. În acest caz, a fost contactat din nou același expert și, ulterior, au fost formulate concluziile respective.
2. Etapa de determinare a coerenței opiniilor experților.
3. Etapa de agregare a opiniilor experților – acumularea tuturor chestionarelor și construirea unei opinii unificate a experților.

Dacă a existat o consistență generală (acceptabilă) în a doua etapă, atunci s-a realizat agregarea, iar dacă a existat coerență numai pentru anumite grupuri, atunci a treia etapă nu s-a realizat.

Tipurile de erori care pot fi întâlnite sunt următoarele:

1. Dacă în rezultatul analizei rezultatelor sunt obținute opinii contradictorii ale grupului de experți, atunci nu trebuie întreprinse încercări de armonizare (punctul 3 de mai sus).

2. Respingerea opiniilor neconfortabile ale respondenților – referințe extreme, opinii unice. Pentru a evita această eroare, raportul final ar trebui să indice atât părerea (agregată) a majorității grupului, cât și pozițiile alternative (unice sau mici).

3. Principiul unidimensionalității: experții sunt acceptați ca membri egali și cu drepturi egale în grup, dacă nu a fost posibil să se evalueze în prealabil nivelul lor de competență.

Etapele de prelucrare:

- Formalizarea logică a informațiilor. Procesarea rezultatelor obținute de la fiecare expert poate fi efectuată separat:

- Transcrierea se realizează în funcție de sarcinile și cerințele pentru transmiterea informațiilor cu privire la examinarea specifică (într-o singură formă), așa-numita procedură de triere a informațiilor.

- Verificarea răspunsurilor pentru identificarea contradicțiilor pentru fiecare expert.

- Construirea opiniilor consecvente ale grupurilor separate de experți pe fiecare bloc semantic analizat. În baza nivelului de consecvență obținut, se ia decizia cu privire la necesitatea unei a treia etape de standardizare.

De asemenea, există problema interpretării subiectivă a informațiilor experților de către cercetător. Modalitățile posibile de a minimiza consecințele acestui factor sunt prezentate mai jos:

- aplicarea principiului triangulației (mai mulți analiști independenți pregătesc rapoarte);
- coordonarea raportului final cu grupul de experți.

De asemenea, în procesul cercetării calitative, autorul a realizat și următoarele etape:

1. Evaluarea opiniilor individuale (a notelor) experților: verificarea coerenței pentru fiecare expert. Stabilitatea a fost parametrul care caracterizează absența erorilor. La această etapă se identifică erorile sistematice, intenționate sau neintenționate în răspunsurile experților (de exemplu, greșirea scalei de măsurare prestabilite); erori de ambiguitate ale scopului stabilit. Erorile aleatorii ale proiectului sunt identificate doar pentru metoda Delphi.

2. Evaluarea coerenței matricei de opinii ale experților (pentru tipul scalei „diferențiala semantică” cu 5 trepte). La analiza opiniilor colectate, care sunt numere reale, de regulă, se utilizează coeficientul de corelație Pearson. În cazul în care acest indicator este foarte scăzut, se utilizează procedura pentru verificarea consecvenței grupurilor – analiza cluster. În funcție de gradul de coerență al opiniilor, se ia decizia de realizare a etapei a treia.

3. Agregarea. Formarea unei viziuni unice a grupului de experți – *media ponderată* – prin elaborarea unei matrice de opinii ale experților. În acest caz, media ponderată este completată de regula majorității.

Particularitatea tehnicii Delphi constă în aceea că prelucrarea informațiilor se realizează în paralel. Există coeficienți care demonstrează stabilitatea opiniilor experților de la o etapă la alta, care vor fi calculați în paragraful 5.2.

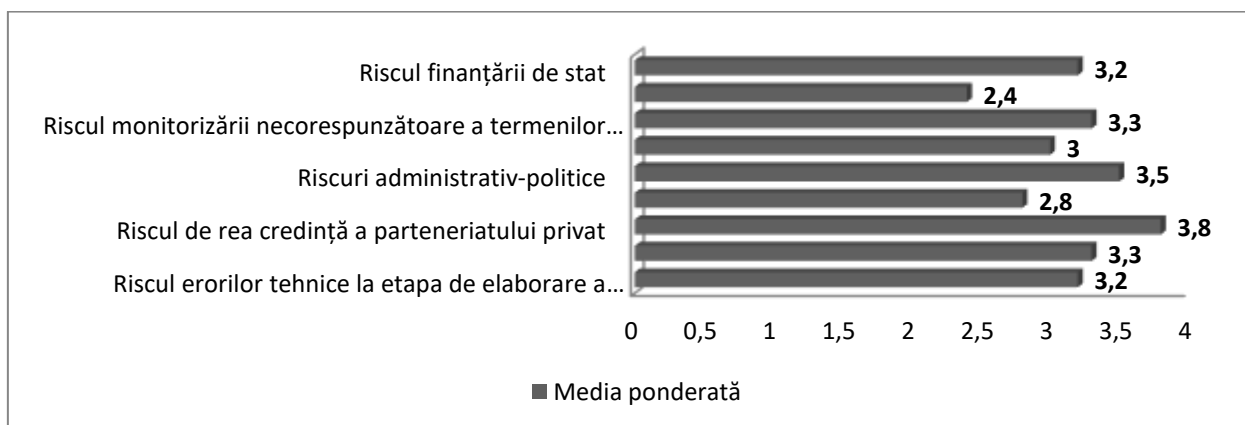


Fig. 5.4 Riscurile statului

Sursa: elaborată de autor în baza tabelului A.7.3, Anexa 7

Potrivit informației cuprinse în Figura 5.4, observăm că cea mai mică valoare a mediei ponderate de **2,4** este pentru **Riscul neseperării responsabilităților între nivelurile de guvernare**, ceea ce înseamnă că riscul este puțin peste riscul mic. Următorul risc este puțin sub riscul mediu **2,8** – **Riscul prestării serviciilor necalitative utilizatorilor finali de către partenerul privat**, acesta fiind urmat de **Riscul lipsei coordonării interinstituționale** cu media ponderată **3,0**. Cel mai mare risc, cu media ponderată **3,80**, este **Riscul de rea credință a parteneriatului privat**, care, totuși, este sub riscul mare.

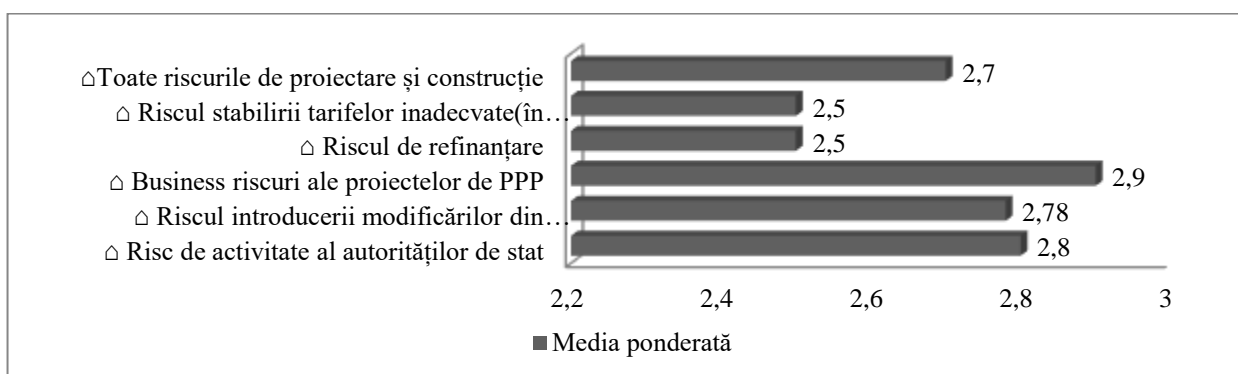


Fig. 5.5 Riscurile partenerului privat

Sursa: elaborată de autor în baza tabelului A.7.15, Anexa 7

Toate riscurile din categoria **Riscurile partenerului privat** sunt mai mici decât riscul mediu. Cea mai mică medie ponderată de **2,5** este atribuită pentru **Riscul de refinanțare** și **Riscul**

stabilirii tarifelor inadecvate. Cea mai mare valoare a mediei ponderate de **2,90** este pentru **Business riscuri (riscuri de afacere) ale proiectelor de PPP.**

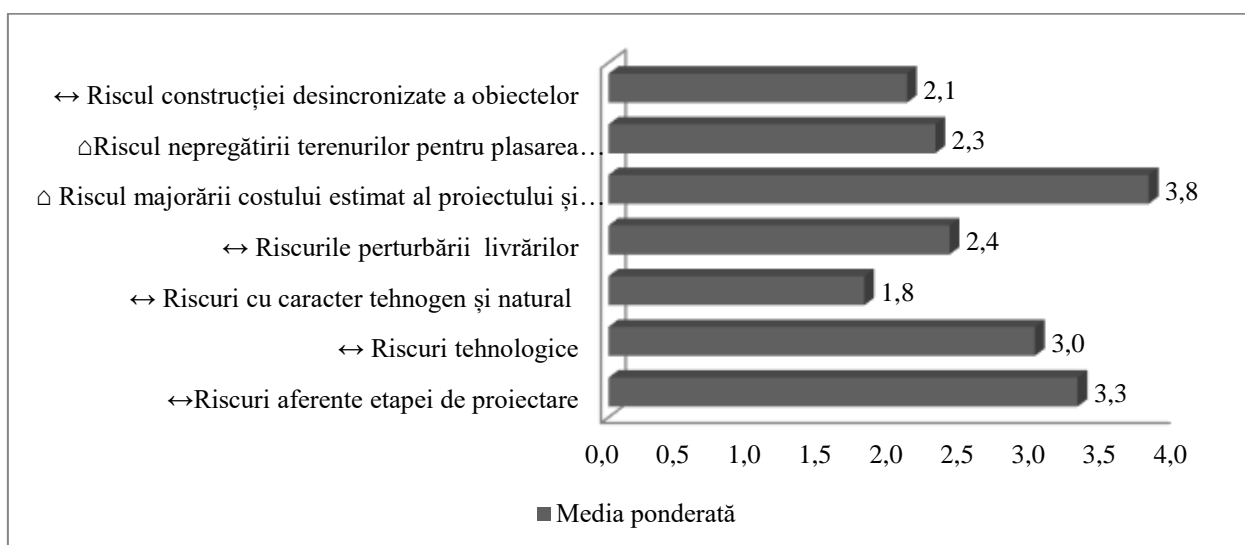


Fig. 5.6 Riscurile de proiectare și construcție

Sursa: elaborată de autor în baza tabelului A.7.23, Anexa 7

În categoria **Riscurile de proiectare și construcție** din Figura 5.6. observăm că pentru majoritatea riscurilor (4 din 7) media ponderată este cuprinsă între **1,8** și **2,4**. Cea mai mică medie este pentru **Riscurile cu caracter tehnogen și natural** – **1,8**, iar pentru **Riscurile perturbării livrărilor** media ponderată este de **2,4**, puțin peste riscul mic.

Se observă că diferența dintre varianta situată pe locul 2, cu media ponderată de **2,3** și cea situată pe locul 3 (media ponderată de **2,4**) este destul de mică. Cu toate acestea, autorul nu poate face nici o apreciere asupra acestei distanțe, având în vedere faptul că scala ordinală nu oferă indicii despre distanța dintre valori, contribuind doar la crearea unei ierarhii.

Două dintre riscurile acestei categorii au valoarea puțin peste riscul mediu și doar pentru **Riscul majorării costului estimat al proiectului și supracosturi** are media ponderată de **3,8**, ceea ce este mai puțin decât riscul mare.

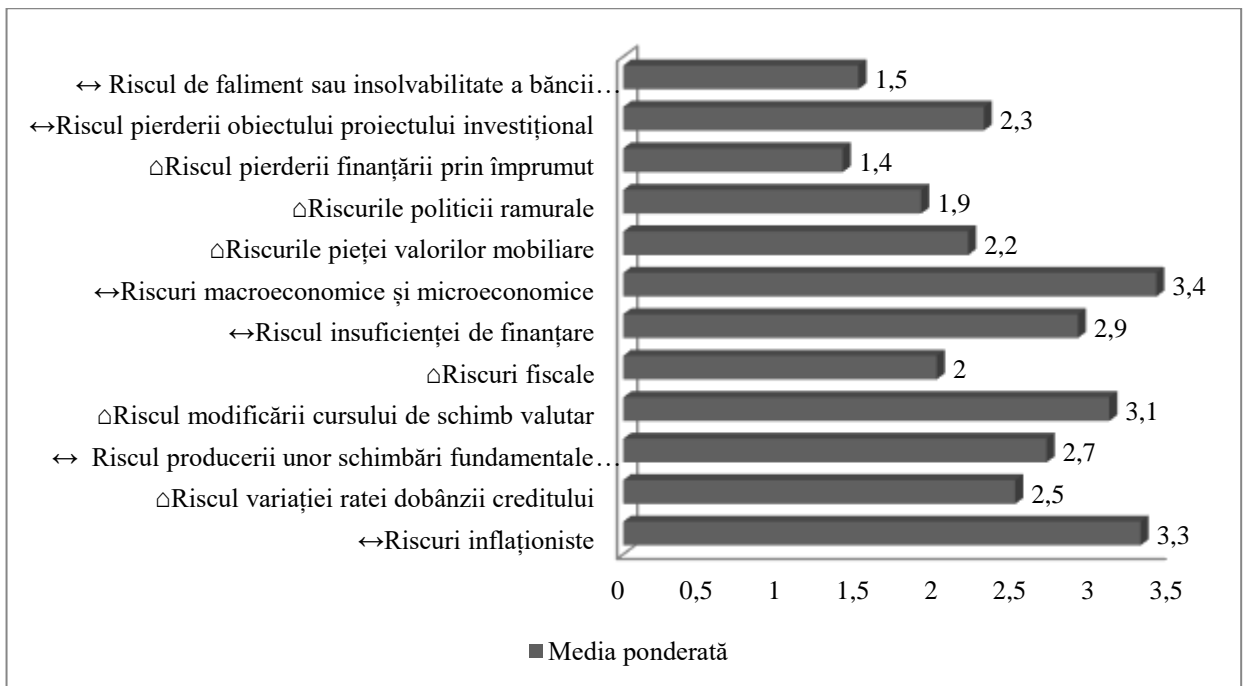


Fig. 5.7 Riscuri financiare

Sursa: elaborată de autor în baza tabelului A.7.32, Anexa 7

Conform mediei ponderate obținute, riscurile din categoria **Riscuri financiare** pot fi divizate în trei grupuri:

Primul grup cu medii ponderate cuprinse între **1,4 și 1,9**, adică riscurile respective sunt sub nivelul riscului mic, ceea ce este un rezultat bun. Grupul al doilea conține riscurile cu media ponderată cuprinsă între **2,00 și 2,90**, ceea ce este sub riscul mediu. Cel mai mic risc fiind atribuit **Riscurilor fiscale**, iar **2,9** este media ponderată pentru **Riscul insuficienței de finanțare**. În grupul al treia rămân riscurile cu media ponderată peste valoarea **3,0**, cea mai mare fiind **3,4** pentru **Riscuri macroeconomice și microeconomice**.

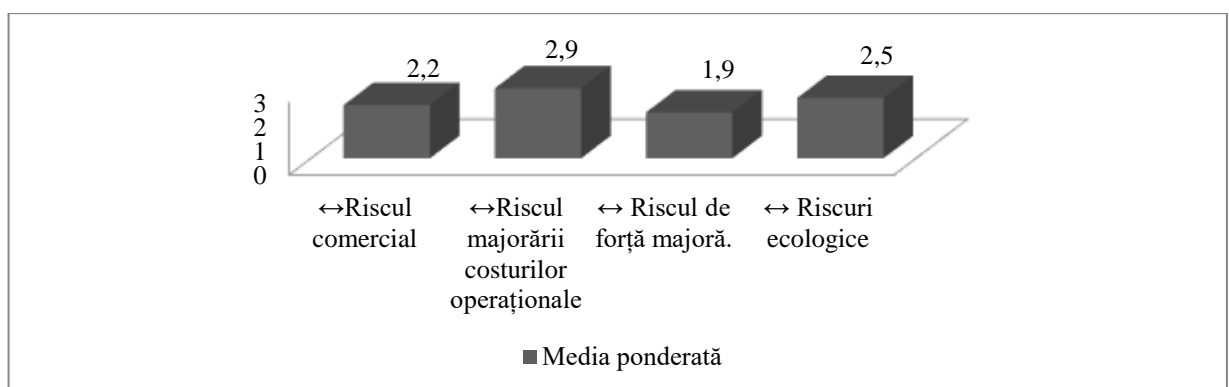


Fig. 5.8 Riscuri manageriale

Sursa: elaborată de autor în baza tabelului A.7.44, Anexa 7

Riscul de forță majoră are o pondere mai mică decât riscul mediu, și anume **1,9**. Celelalte riscuri din această categorie au media ponderată cuprinsă între **2,20 și 2,90**. Cu alte cuvinte, toate aceste riscuri sunt sub riscul mediu, ceea ce este un rezultat bun.

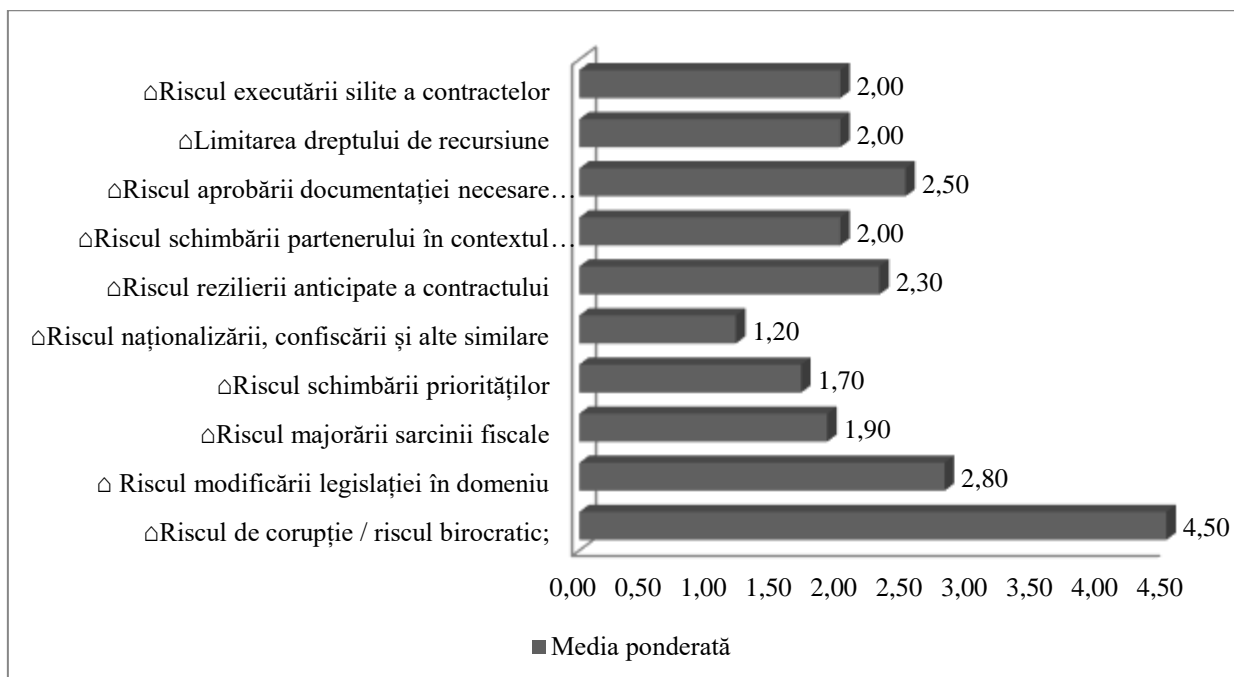


Fig. 5.9 Riscuri politice și administrative

Sursa: elaborată de autor în baza tabelului A.7.40, Anexa 7

Observăm, că trei din cele zece riscuri ale acestei categorii au media ponderată cuprinsă între **1,20 și 1,90**, fapt care indică că aceste trei riscuri sunt situate sub riscul mic.

Alte trei riscuri, cu media ponderată **2,00**, au riscul mic, următoarele trei riscuri, conform mediei ponderate, sunt situate între riscul mic și mediu și doar **Riscul de corupție/riscul birocratic**, cu media ponderată de **4,5**, are valoarea cuprinsă între riscul mare și foarte mare.

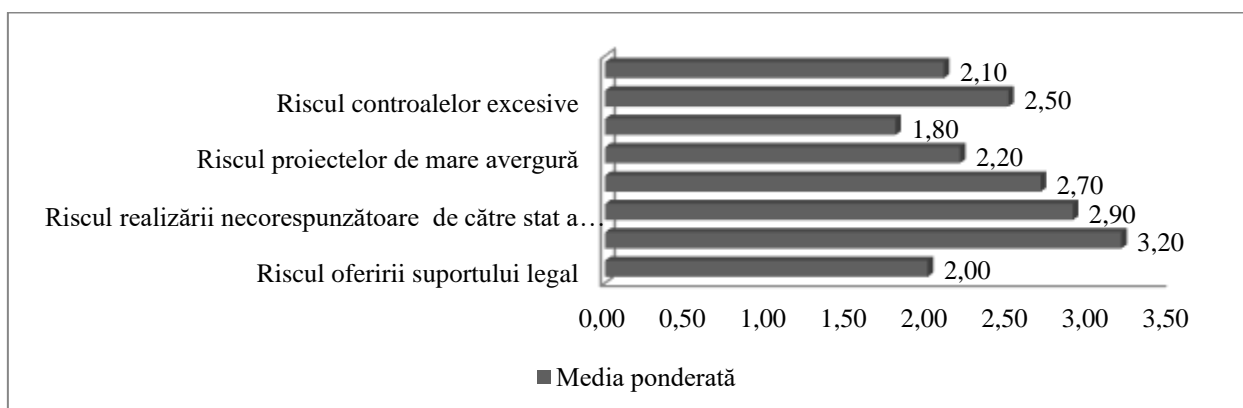


Fig. 5.10 Riscuri ale parteneriatului public

Sursa: elaborată de autor în baza tabelului A.7.62, Anexa 7

Dintre toate riscurile acestei categorii, doar **Riscul lipsei coordonării interinstituționale** (între ministere, departamente etc.) are o medie ponderată puțin peste **nivelul mediu**, și anume **3,20**. **Riscul oportunităților limitate de ieșire din proiect și rentabilitatea investițiilor** este sub riscul mic, cu media ponderată de **1,80**.

Pentru celelalte riscuri, media ponderată este cuprinsă între **2,00 și 2,90**, ceea ce înseamnă că rangul acestor riscuri este cuprins între criteriile **mic și mediu**.

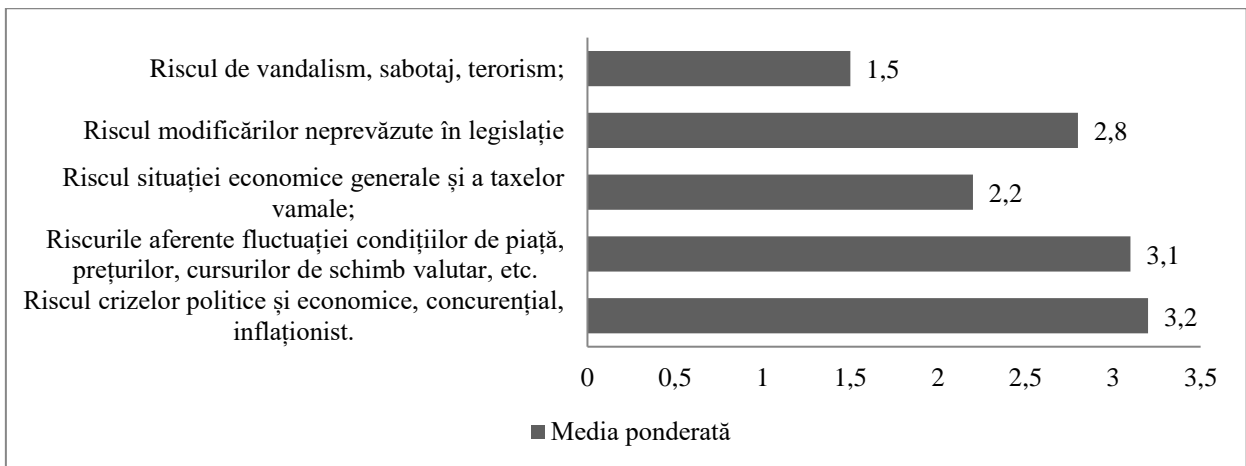


Fig. 5.11 Riscuri incontrolabile de către participanți
 Sursa: elaborată de autor în baza tabelului A.7.72, Anexa 7

Potrivit Figurii 5.11 observăm că **Riscul crizelor politice și economice, concurențial, inflaționist și Riscurile aferente fluctuației condițiilor de piață, prețurilor, cursurilor de schimb valutar** au acumulat o pondere mai sus de medie, pe când **Riscul de vandalism, sabotaj, terorism** este considerat de către experți ca fiind nesemnificativ.

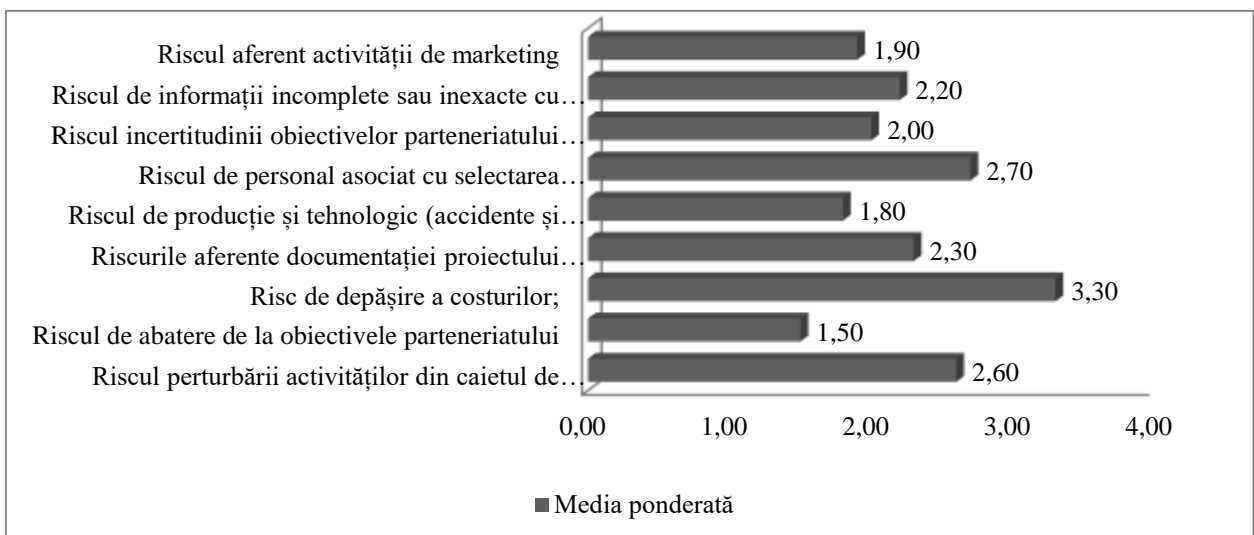


Fig. 5.12 Riscuri dependente de participării proiectului
 Sursa: elaborată de autor în baza tabelului A.7.80, Anexa 7

Cel mai mare risc din această categorie este **Riscul de depășire a costurilor**, cu media ponderată de **3,30**, puțin peste riscul mediu. Între valorile scalei ordinale **risc mic și risc mediu**, adică media ponderată cuprinsă între 2,00 și 2,70, se încadrează cinci riscuri. Cea mai mică medie ponderată de **2,00** este atribuită **Riscului incertitudinii obiectivelor parteneriatului sau comportamentul părților partener**, iar cea mai mare, de **2,70**, este pentru **Riscul de personal asociat cu selectarea incorectă a candidaților pentru echipa de proiect și selectarea specialiștilor**. Așadar, trei riscuri sunt situate sub riscul mic și au mediile ponderate: **1,50; 1,80 și 1,90**.

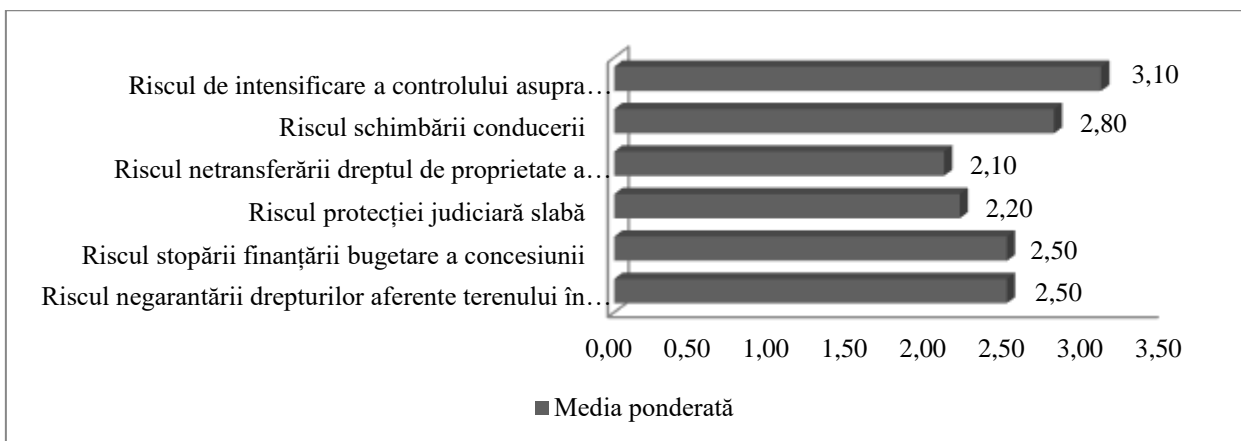


Fig. 5.13 Riscuri ale proiectelor

Sursa: elaborată de autor în baza tabelului A.7.92, Anexa 7

Riscul cu cea mai mare medie ponderată, și anume de 3,10, este **Riscul de intensificare a controlului asupra proiectului de către funcționarii publici**. Acesta, însă, este puțin peste riscul mediu. Celelalte riscuri sunt cu media ponderată sub valoarea 3, adică sunt riscuri care au valori cuprinse între valoarea scalei mic și mediu. Cel mai mic risc este **Riscul netransferării dreptului de proprietate a obiectului de concesiune**. Media ponderată a acestui risc este de 2,10.

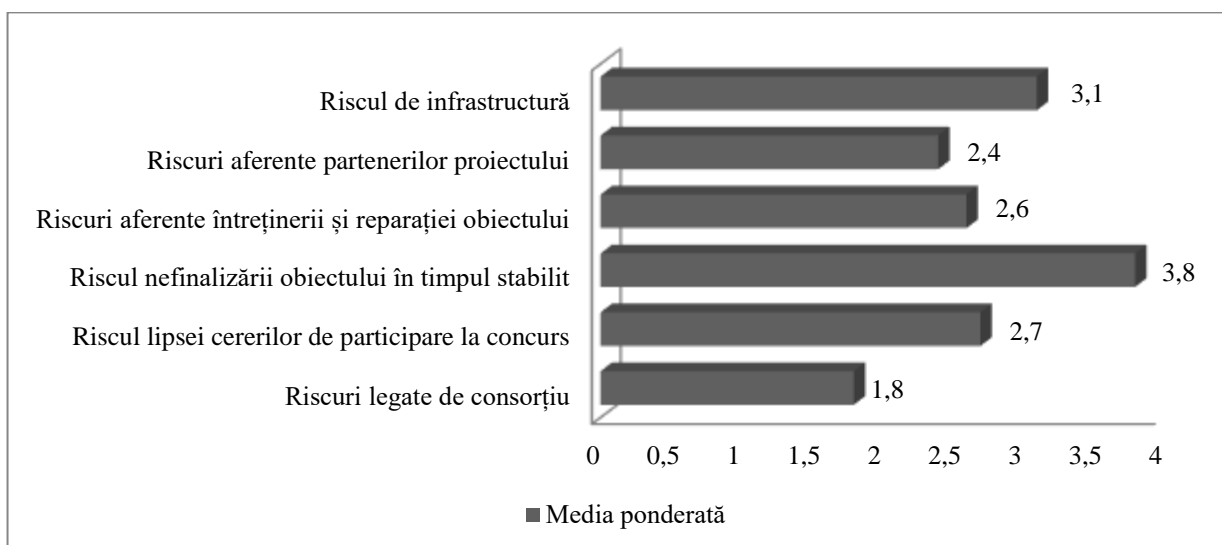


Fig. 5.14 Alte riscuri

Sursa: elaborată de autor în baza tabelului A.7.101, Anexa 7

Cel mai mic risc, cu media ponderată de 1,80, sunt **Riscurile legate de consorțiu**. O bună parte din riscuri au media cuprinsă între 2,40 și 2,70, ceea ce înseamnă că aceste riscuri sunt sub riscul mediu. Puțin peste riscul mediu, cu valoarea de 3,10, este **Riscul de infrastructură**. **Riscul nefinalizării obiectului în timp** este riscul cu media ponderată cea mai mare din această categorie, totuși, este poziționat sub riscul mare, care, conform scalei, ordinale are valoarea de 4,00.

Algoritmul sub formă de chestionar, în care au fost identificate 11 categorii de riscuri divizate de autor: riscurile statului, riscurile partenerului privat, riscurile de proiectare și construcție, riscuri financiare, riscuri manageriale, riscurile politice și administrative, riscurile

parteneriatului public, riscuri, ce nu pot fi controlate de participanți, riscuri dependente de participanții proiectului, riscurile proiectelor, alte riscuri, a arătat că proiectele de infrastructură în cadrul PPP pot fi influențate atât de riscurile interne, cât și de riscurile externe, iar managerii de proiect, prin intermediul contractelor PPP și măsurilor de mitigare a riscurilor, pot anticipa, partaja și minimiza consecințele de apariție a riscurilor.

În continuare, autorul și-a propus să analizeze intensitatea legăturii dintre variabila dependentă și variabila independentă prin metoda corelației și cu ajutorul coeficientului de variație care vor fi aplicate în paragraful următor.

5.2. Evaluarea corelării riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat cu ajutorul metodei statistice de analiză

Autorul propune să se analizeze în continuare intensitatea legăturii dintre variabila dependentă și variabila independentă a riscurilor prin *metoda corelației și coeficientului de variație*, care permite determinarea aplicabilității și eficacității chestionarului efectuat în paragraful 5.1 și reprezintă următoarea etapă a mecanismului de gestionare a riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP. Totodată, evaluarea corelării riscurilor arată dacă există dependență între riscurile dintre fiecare grup de riscuri și reprezintă un instrument managerial care oferă posibilitatea exprimării numerice a riscului, pentru determinarea acceptabilității riscului, ținând cont de factorii subiectivi de evaluare. Astfel, evaluarea coeficienților de corelație dintre variabile, care sunt evaluări ale riscurilor date de experți, care demonstrează stabilitatea opiniilor experților în vederea apariției riscurilor proiectelor de infrastructură din cadrul PPP, la o etapă sau alta, va fi realizată cu ajutorul metodei statistice pentru analiza corelării acestora.

Autorul a efectuat analiza corelației și fundamentarea Obiectivului 8 al cercetării cu ajutorul softului SPSS prin calcularea coeficientului de corelație a rangului lui Spearman sau r_s al lui Spearman care este o măsură neparametrică a corelației rangului (*rangul* reprezentând poziția pe care o ocupă valorile variabilelor X și Y din cuplul relativ în cadrul șirului din care fac parte, ordonat crescător sau descrescător) ce denotă dependență statistică (directă sau inversă) între clasamentele acestor două variabile [179, p. 508]. Relația de calcul aplicată de autor a fost următoarea [73, p. 221]:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad (5.1)$$

Unde:

$d_i = r_{xi} - r_{yi}$ este diferența dintre cele două rânduri ale fiecărei observații;

n este numărul de observații.

La baza cercetării efectuate în cadrul lucrării au stat următoarele ipoteze:

Ipoteza 4: Riscurile în cadrul PPP al proiectelor de infrastructură nu sunt interdependente între ele.

Ipoteza 5: Proiectele de infrastructură în cadrul PPP conțin o corelare între anumite tipuri de riscuri.

Verificarea semnificației coeficientului de corelație Spearman constă în a accepta sau a respinge una din cele două ipoteze [193, p.640]:

Ipoteza 4: $r_s = 0$

Ipoteza 5: $r_s \neq 0$

Din tabelul 5.1 observăm că *riscul erorilor tehnice, la etapa de elaborare a proiectului de achiziții a resurselor materiale*, conform opiniei experților, nu corelează semnificativ cu celelalte tipuri de riscuri din grupul „Riscurile statului”. Deci, se acorda o atenție sporită legislației în domeniul exportului și importului de materii prime și materiale prevăzute de proiect.

Tabelul 5.1 Evaluarea corelării riscurilor statului

	RETEE	RAFIPPP	RRCPP	RPSNUF	RAP	RLCI	RMNTAS	RNRNGuv.	RFS
RETEE	1	0,375	0,327	0,375	0,250	0,167	0,218	0,102	0,000
RAFIPPP	0,375	1	0,327	0,375	0,250	0,167	0,327	0,612*	0,500
RRCPP	0,327	0,327	1	0,218	0,218	0,509	0,048	0,535	0,218
RPSNUF	0,375	0,375	0,218	1	0,250	0,667*	0,327	0,102	0,000
RAP	0,250	0,250	0,218	0,250	1	0,167	0,327	0,408	0,000
RLCI	0,167	0,167	0,509	0,667*	0,167	1	0,218	0,272	0,333
RMNTAS	0,218	0,327	0,048	0,327	0,327	0,218	1	0,535	0,655*
RNRNGuv.	0,102	0,612*	0,535	0,102	0,408	0,272	0,535	1	0,816**
RFS	0,000	0,500	0,218	0,000	0,000	0,333	0,655*	0,816**	1

*. Corelația este semnificativă la nivelul 0,05. **. Corelația este semnificativă la nivelul 0,01

Sursa: calcule efectuate de autor în baza prelucrării datelor chestionarului

Modificarea structurii de finanțare și a reglementării tarifare influențează nerespectarea condițiilor contractuale, având o legătură medie și semnificativă. Totodată, *riscul finanțării de stat* este corelat puternic și semnificativ atunci când nu există un sistem eficient de separare a responsabilităților și competențelor.

Tabelul 5.2 Evaluarea corelării privind grupul riscurilor partenerului privat

	RETEE	RAFIPPP	RRCPP	RPSNUF	RAP	RLCI	RMNTAS	RNRNGuv.	RFS
RETEE	1	0,375	0,327	0,375	0,250	0,167	0,218	0,102	0,000
RAFIPPP	0,375	1	0,327	0,375	0,250	0,167	0,327	0,612*	0,500
RRCPP	0,327	0,327	1	0,218	0,218	0,509	0,048	0,535	0,218
RPSNUF	0,375	0,375	0,218	1	0,250	0,667*	0,327	0,102	0,000
RAP	0,250	0,250	0,218	0,250	1	0,167	0,327	0,408	0,000
RLCI	0,167	0,167	0,509	0,667*	0,167	1	0,218	0,272	0,333
RMNTAS	0,218	0,327	0,048	0,327	0,327	0,218	1	0,535	0,655*
RNRNGuv.	0,102	0,612*	0,535	0,102	0,408	0,272	0,535	1	0,816**
RFS	0,000	0,500	0,218	0,000	0,000	0,333	0,655*	0,816**	1

*. Corelația este semnificativă la nivelul 0,05. **. Corelația este semnificativă la nivelul 0,01

Sursa: calcule efectuate de autor în baza prelucrării datelor chestionarului

Alegerea greșită a metodelor și instrumentelor de evaluare, de la cele mai simple calcule până la analiza „cost-beneficiu”, poate duce la Riscul de alegere a formei iraționale de parteneriat public-privat. Acest tip de risc se corelează cu Riscul neseperării responsabilităților între nivelurile de guvernare și Riscul finanțării de stat, unde există o legătură reciprocă de intensitate medie și indirectă și directă pentru al doilea risc. În acest context, relatăm că cauza este lipsa unui sistem eficient de separare a responsabilităților și competențelor, modificarea structurii de finanțare și modificarea reglementării tarifare.

Dependența dintre Riscul de rea credință a partenerului privat și Riscul lipsei coordonării interinstituționale și Riscul neseperării responsabilităților între nivelurile de guvernare este pozitivă și directă, însă valorile nu sunt semnificative.

Experții au accentuat că lipsa unui sistem clar de reglementare a monitoringului privind prestarea serviciilor are o influență de intensitate medie, indirectă și semnificativă asupra mecanismelor de coordonare și schimbul de informații între părțile proiectelor.

Riscuri aferente activității organelor de stat (locale), care pot apărea la toate etapele de realizare a proiectelor și a celelalte tipuri de riscuri nu există corelări care să fie valide.

La introducerea modificărilor din partea statului, în calitate de partener în proiectele de PPP, cu o probabilitate de 95 la suta pot apărea consecințe negative care afectează procesul și costul realizării proiectului (Tabelul 5.3).

Tabelul 5.3 Evaluarea corelării privind grupul riscurilor partenerului privat

	RAAS	RIMPSCP	BRP	RRefin.	RSTI	TRPC
RAAS	1,000	0,582*	0,291	0,089	0,210	0,014
RIMPSCP	0,582*	1,000	0,108	0,235	0,000	0,138
BRP	0,291	0,108	1,000	0,536	0,804**	0,185
RRefin.	0,089	0,235	0,536	1,000	0,613*	0,144
RSTI	0,210	0,000	0,804**	0,613*	1,000	0,326
TRPC	0,014	0,138	0,185	0,144	0,326	1,000

*. Corelația este semnificativă la nivelul 0,05.**. Corelația este semnificativă la nivelul 0,01

Sursa: calcule efectuate de autor în baza prelucrării datelor chestionarului

Autorul a constatat că nereglementarea formării tarifelor are o influență puternică asupra riscurilor în afaceri business riscuri ale proiectelor de PPP, paralel, tarifele condiționează imposibilitatea de refinanțare a obligațiilor la expirarea termenului de achitare și la finanțările pe termen lung.

Instabilității politice și economice a țării are o legătură directă cu creșterea cheltuielilor pentru realizarea proiectului. În același timp, se pune la îndoială realizarea proiectului, se extind termenii și se majorează costul realizării, corelația fiind cu impact puternic, situație reflectată în Figura 5.15.

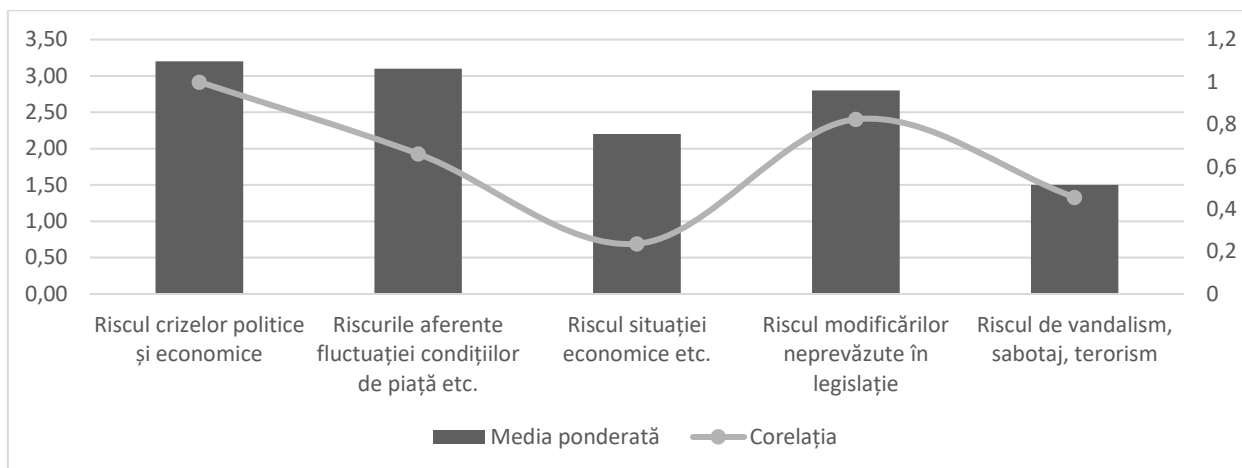


Fig. 5.15 Riscuri incontrolabile de către participanții la proiect, media și corelația acestora

Sursa: realizată de autor în baza tabelului A.7.1 din Anexa 7

Instabilității politice și economice a țării poate duce și la pierderea resurselor, amenințând realizarea proiectului, dar cu intensitate slabă de influență.

Fluctuațiile, care apar de piață, precum: majorarea prețurilor, creșterea cursului de schimb valutar etc., influențează direct asupra modificărilor în legislație.

Lipsa coordonării acțiunilor și dispersarea intereselor autorităților de stat creează un proces îndelungat de coordonare a diferitor acțiuni aferente proiectului. Totodată, se tergiversează procesul obținerii aprobării/autorizațiilor necesare în termenii prevăzuți, prezentat ca o corelație medie în Tabelul 5.4.

Riscul discrepantei autorității între diferite nivele de putere duce la un proces îndelungat de coordonare a diferitor acțiuni aferente proiectului. În acest caz, a fost obținută valoarea de 0,829, fapt ce denotă că există o legătură de intensitate puternică și semnificativă. Tot acest risc este în corelație medie cu riscul lipsei coordonării interinstituționale (între ministere, departamente etc.).

Tabelul 5.4 Evaluarea corelării privind grupul riscurilor partenerului public

	ROSL	RLCI	RLNSCC	RNAÎDNP	RPMA	ROLIPRRI	RCEex.	RRTA
ROSL	1	0,607	0,347	0,829	0,495	0,456	0,205	0,677
RLCI	0,607	1	0,105	0,671	0,007	0,572	0,73	0,675
RLNSCC	0,347	0,105	1	0,154	0,813	0,507	-0,103	0,292
RNAÎDNP	0,829	0,671	0,154	1	0,23	0,484	0,407	0,515
RPMA	0,495	0,007	0,813	0,23	1	0,142	-0,367	0,285
ROLIPRRI	0,456	0,572	0,507	0,484	0,142	1	0,677	0,539
RCEex.	0,205	0,73	-0,103	0,407	-0,367	0,677	1	0,587
RRTA	0,677	0,675	0,292	0,515	0,285	0,539	0,587	1

*. Corelația este semnificativă la nivelul 0,05
 **. Corelația este semnificativă la nivelul 0,01

Sursa: calcule efectuate de autor în baza prelucrării datelor chestionarului

La realizarea în mod simultan a mai multor proiecte de mare anvergură apare riscul realizării necorespunzătoare de către stat a condițiilor contractuale, având o influență puternică.

Controalele excesive, ceea ce presupune intervenția statului în realizarea finanțării și exploatarea proiectului, condiționează lipsa coordonării interinstituționale și a mecanismelor de ieșire din parteneriatul public-privat fără pierderi economice majore.

Încălcarea echilibrului componentelor tarifare are o legătură puternică are drept urmare funcționarea inegală și dezvoltarea dinamică a principalilor jucători ai pieței, ce denotă prezența unui suport legal, dar și lipsa coordonării interinstituționale.

La realizarea în mod simultan a mai multor proiecte de mare anvergură apare riscul realizării necorespunzătoare de către stat a condițiilor contractuale, având o influență puternică.

Controalele excesive, ceea ce presupune intervenția statului în realizarea finanțării și exploatarea proiectului, condiționează lipsa coordonării interinstituționale și a mecanismelor de ieșire din parteneriatul public-privat fără pierderi economice majore.

Încălcarea echilibrului componentelor tarifare are o legătură puternică are drept urmare funcționarea inegală și dezvoltarea dinamică a principalilor jucători ai pieței, ce denotă prezența unui suport legal, dar și lipsa coordonării interinstituționale.

Riscurile financiare se reflectă, în principal, în parametrii externi ai contractului, care determină condițiile de finanțare. În plus, acest tip de risc poate fi cauzat de capacitatea părților contractante de a se conforma condițiilor contractuale.

Informația din Tabelul 5.5 demonstrează că creșterea neplanificată a prețurilor echipamentelor și materialelor necesare pentru realizarea proiectului are o legătură directă asupra variației ratei dobânzii creditului.

Tabelul 5.5 Corelația privind evaluarea riscurilor financiare

	RInfl.	RVRDC	RPUSN	RMCSV	RFisc.	RIF	RMM	RPVM	RPR	RPFÎ	RPOPIInv.	RFIB
RInfl.	1,000	0,568*	0,462	0,774* *	0,082	0,312	0,610*	0,622*	0,173	-0,113	0,439	0,432
RVRDC	0,568*	1,000	0,637*	0,484	0,165	0,420	0,405	0,399	0,133	0,013	0,550*	0,502
RPUSN	0,462	0,637*	1,000	0,458	0,605*	0,240	0,463	0,729* *	0,718* *	0,433	0,882**	0,763* *
RMCSV	0,774* *	0,484	0,458	1,000	0,275	0,461	0,815* *	0,659*	0,484	0,175	0,483	0,335
RFisc.	0,082	0,165	0,605*	0,275	1,000	-0,213	0,105	0,592*	0,597*	0,193	0,730**	0,532
RIF	0,312	0,420	0,240	0,461	-0,213	1,000	0,364	0,492	0,337	0,617*	0,158	0,509
RMM	0,610*	0,405	0,463	0,815* *	0,105	0,364	1,000	0,438	0,465	0,167	0,286	0,175
RPVM	0,622*	0,399	0,729* *	0,659*	0,592*	0,492	0,438	1,000	0,680*	0,475	0,714*	0,878* *
RPR	0,173	0,133	0,718* *	0,484	0,597*	0,337	0,465	0,680*	1,000	0,725* *	0,732**	0,582*
RPFÎ	-0,113	0,013	0,433	0,175	0,193	0,617* *	0,167	0,475	0,725* *	1,000	0,425	0,550*
RPOPIInv.	0,439	0,550*	0,882* *	0,483	0,730* *	0,158	0,286	0,714*	0,732* *	0,425	1,000	0,743* *
RFIB	0,432	0,502	0,763* *	0,335	0,532	0,509	0,175	0,878* *	0,582*	0,550*	0,743**	1,000

*. Corelația este semnificativă la nivelul 0,05 **. Corelația este semnificativă la nivelul 0,01

Sursa: calcule efectuate de autor în baza prelucrării datelor chestionarului

Inflația are o corelare directă și semnificativă, acționând asupra modificărilor nefavorabile a cursului de schimb valutar, pentru contractele exprimate în valută străină, în cazul importurilor de materii prime, materiale etc. sau în cazul în care o parte din finanțarea proiectului este atrasă sub forma unui împrumut în valută. În același timp, Riscurile inflaționiste contribuie asupra Riscurilor macroeconomice și microeconomice și asupra Riscurilor pieței valorilor mobiliare cu o intensitate medie și semnificativă.

Fluctuațiile financiare influențează în timp parametrii și costurile preconizate pentru proiect la descreșterea nivelului de cerere pe piață, ceea ce duce la obținerea profitului minim și la riscul pierderii obiectului proiectului investițional.

Riscul producerii unor schimbări fundamentale și neașteptate în condițiile economice generale este corelat direct cu Riscul variației ratei dobânzii creditului și Riscul pierderii obiectului proiectului investițional.

Riscul modificării cursului de schimb valutar are un impact semnificativ puternic, care poate duce la destabilizarea cursului economic al țării și vizează creditele acordate finanțării proiectului, în special, pe piețele internaționale.

Pe parcursul proiectului, schimbarea regimului de impozitare general în defavoarea partenerului privat conduce la reducerea cererii pentru serviciile contractate, a riscurilor politicii de ramură, la pierderea unei părți a activelor nemateriale și imposibilitatea obținerii profitului. Partenerul privat nu este capabil să asigure resursele financiare și de capital în cantumuri și termeni stabiliți, acesta fiind influențat direct de imposibilitatea obținerii creditului.

Riscurile pieței valorilor mobiliare ce vizează creditele acordate finanțării proiectului creează discrepanțe în baza normativă. Imposibilitatea obținerii creditului este afectată de riscurile politicii din domeniu.

Riscul de falimentul sau insolvența totală și parțială a băncii, care a oferit garanții bancare în timpul construcției și/sau exploatării obiectului, este dependent influențat de creditele acordate finanțării proiectului, în special, pe piețele internaționale și de riscul pierderii obiectului proiectului investițional.

Nerespectarea termenului de dare în exploatare a obiectului atrage la o majorare a cheltuielilor de construcție. Această problemă poate crea criza de lichiditate și poate influența fluxul de numerar, Figura 5.16. Abatere de la obiectivele parteneriatului influențează asupra costurilor de construcție.

Riscurile aferente documentației incomplete sau inexacte a proiectului apar în lipsa responsabilității structurilor de stat pentru realizarea proiectului, ceea ce duce la întârzierea dării în exploatare și la abaterea de la obiectivele parteneriatului (vezi tabelul A7.2, Anexa 7).

Producerea accidentelor, defecțiunile echipamentelor, produsele de calitate slabă etc. au impact puternic asupra abaterilor de la obiectivele parteneriatului și duc la devierea indicilor principali de activitate în realizarea proiectului.

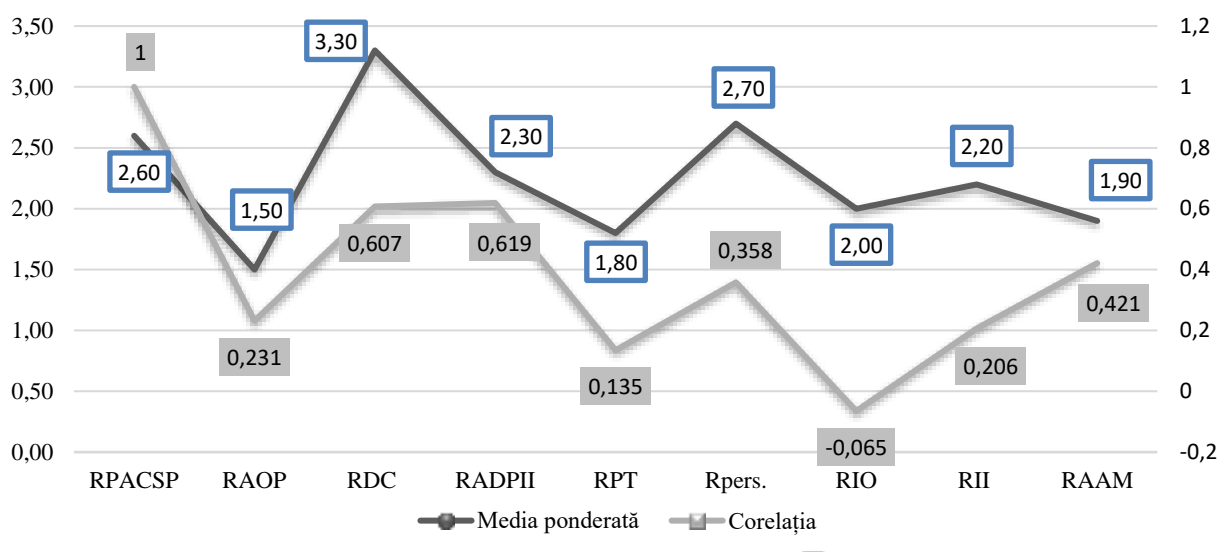


Fig. 5.16 Evaluarea corelației privind riscurile dependente de participanții proiectului

Sursa: realizată de autor în baza tabelului A.7.2 din Anexa 7

Lipsa personalului calificat în domeniu, fluctuația personalului spre alte ramuri de activitate din cauza reducerii veniturilor au impact puternic asupra rezultatelor veniturilor preconizate în planul de vânzări sau reducerea prețurilor, comparativ cu cele planificate.

Informațiile incomplete sau inexacte cu privire la poziția financiară și reputația partenerilor duc la perturbația puternică asupra apariției produselor de calitate slabă etc [48]

Totalitatea riscurilor de forță majoră asupra evenimentelor imprevizibile în cadrul proiectelor de parteneriat public-privat, provocate de fenomenele naturii, precum: cutremur de pământ, alunecare de teren, incendiu, secetă, vânt puternic, ploaie torențiale, inundație, ger, înzăpezire etc., sau de circumstanțele sociale, ca: revoluție, stare beligerantă, blocadă, grevă, interdicție la nivel statal a importului sau exportului, epidemie, au o corelație puternică și semnificativă asupra mediului ambiant, care, la rândul lor, influențează creșterea costului proiectului prin întreprinderea măsurilor de eliminare și reducere semnificativă a acestora, Tabelul 5.6.

Tabelul 5.6 Corelația privind riscurile manageriale

Tipul de risc	Riscul comercial	Riscul majorării cost. operaționale	Riscul de forță majoră	Riscuri ecologice
Riscul comercial	1,000	0,218	0,327	0,514
Riscul majorării costurilor operaționale	0,218	1,000	0,452	0,535
Riscul de forță majoră	0,327	0,452	1,000	0,744**
Riscuri ecologice	0,514	0,535	0,744**	1,000

** Corelația este semnificativă la nivelul 0,01

Sursa: calcule efectuate de autor în baza prelucrării datelor chestionarului

Apariția riscului negarantării drepturilor aferente terenului în cadrul unei concesiuni este urmare a influenței puternice a Partenerul privat al PPP care nu poate deveni proprietar, dar și a controalelor asupra proiectului de către stat, Tabelul 5.7.

Tabelul 5.7 Corelația privind evaluarea riscurilor proiectului

	RNGATC	RSFBC	RPJS	RNDPOC	RSC	RICAPFP
RNGATC	1	0,531	0,54	0,692	0,498	0,735
RSFBC	0,531	1	0,589	0,841	0,669	0,228
RPJS	0,54	0,589	1	0,73	0,497	0
RNDPOC	0,692	0,841	0,73	1	0,614	0,368
RSC	0,498	0,669	0,497	0,614	1	0,019
RICAPFP	0,735	0,228	0	0,368	0,019	1

Sursa: calcule efectuate de autor în baza prelucrării datelor chestionarului

Stoparea finanțării bugetare a PPP este puternic corelată cu netransferarea dreptului de proprietate a obiectului de concesiune. Finanțarea, concomitent, este stopată, într-o măsură medie, de procesul de achiziție de terenuri, de instanța de judecată ce nu poate aresta proprietatea partenerului public și în cazul schimbării conducerii organelor de stat care coordonează proiectul.

Sistemul judiciar necorespunzător are o corelație puternică asupra partenerului privat al concesiunii, deoarece el nu poate deveni proprietar la scadența contractului de concesiune.

Majorarea termenilor de construcție și întârzierile în execuția lucrărilor pot influența intensificarea proiectului, ceea ce duce la lipsa cererilor de participare la concurs, Figura 5.17.

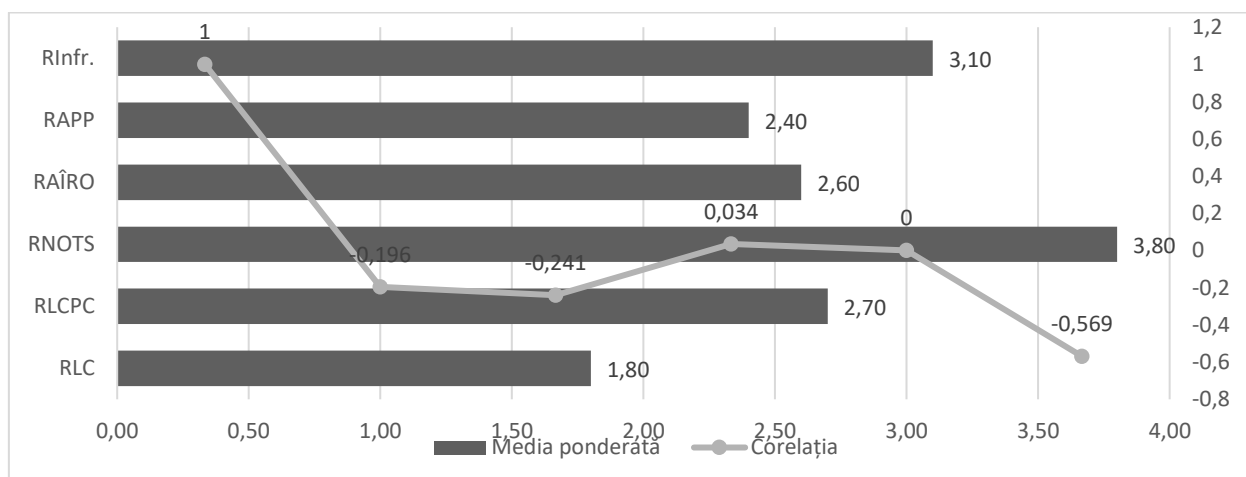


Fig. 5.17 Evaluarea corelației privind grupul: Alte riscuri ale proiectului

Sursa: realizată de autor în baza tabelului A.7.3 din Anexa 7

Riscurile aferente întreținerii și reparației obiectului au o influență de intensitate medie asupra dării în exploatare a proiectului, dar și o influență puternică asupra respectării termenilor de dare în exploatare, Tabelul A.7.3, Anexa 7.

În cazul neîndeplinirii obligațiilor din partea unui partener al proiectului pot apărea dificultăți de realizare a proiectului, ceea ce prezintă o corelație directă și puternică la realizarea acestuia, lucrările pot fi tergiversate, iar cheltuielile de întreținere – sporite.

Majorarea sarcinii fiscale în contextul schimbării legislației fiscale are impact direct de intensitate de nivel mediu până la determinist. Acest tip de risc posedă cea mai puternică corelație cu riscul naționalizării, confiscării etc., care are drept consecințe pierderi financiare. Categoriile de riscuri, precum: extinderea timpului de execuție a proiectului, schimbarea priorităților, întârzierile în procesul obținerii de aprobări/autorizații, diminuarea volumului de investiții, riscul stopării proiectului au o legătură semnificativă cu schimbările legislației fiscale, Tabelul 5.8.

Schimbările priorităților influențează, de asemenea, asupra Riscului executării silite a contractelor. Riscul rezilierii anticipate a contractului duce la schimbarea partenerului în contextul reformei administrative și, respectiv, la pierderi financiare.

Tabelul 5.8 Corelația privind evaluarea riscurilor politice și administrative

Riscuri	RC/RB	RMLD	RMSF	RSP	RNCS	RRAC	RSPCRA	RADN	LDR	RESC
RC/RB	1,000	-0,198	0,362	0,470	0,463	0,053	0,107	0,359	0,004	0,151
RMLD	-0,198	1,000	0,163	0,448	0,267	0,192	0,503	0,591*	0,449	0,481
RMSF	0,362	0,163	1,000	0,653*	0,943**	0,786**	0,732**	0,609*	0,713*	0,599*
RSP	0,470	0,448	0,653*	1,000	0,789**	0,337	0,576*	0,560*	0,579*	0,876**
RNCS	0,463	0,267	0,943**	0,789**	1,000	0,778**	0,826**	0,603*	0,741**	0,624*
RRAC	0,053	0,192	0,786**	0,337	0,778**	1,000	0,874**	0,374	0,569*	0,326
RSPCRA	0,107	0,503	0,732**	0,576*	0,826**	0,874**	1,000	0,487	0,586*	0,492
RADN	0,359	0,591*	0,609*	0,560*	0,603*	0,374	0,487	1,000	0,498	0,515
LDR	0,004	0,449	0,713*	0,579*	0,741**	0,569*	0,586*	0,498	1,000	0,465
RESC	0,151	0,481	0,599*	0,876**	0,624*	0,326	0,492	0,515	0,465	1,000

*. Corelația este semnificativă la nivelul 0,05 **. Corelația este semnificativă la nivelul 0,01

Sursa: calcule efectuate de autor în baza prelucrării datelor chestionarului

Nu este exclus faptul, că juriștii și organele de justiție dețin experiență insuficientă în soluționarea litigiilor aferente proiectelor de PPP. Astfel, decizia finală poate fi tergiversată, iar timpul de execuție a proiectului, în acest caz, se extinde.

Pentru o analiză mai aprofundată despre eficacitatea unui anumit expert, dar și a metodei Expert de evaluare, pe lângă valorile medii, se calculează abaterea medie pătratică și coeficientul de variație care permite managerilor de proiect compararea riscurilor din cadrul grupurilor de risc, identificate de autor în paragraful 5.1, și care indică un rezultat numeric cu un grad înalt de certitudine (Anexa 8).

Indicatorii medii permit identificarea parcursului normal în manifestarea fenomenelor observate, dar aceste mărimi nu sunt suficiente la caracterizarea unei serii [129, p.154]. Orice colectivitate are o anumită organizare internă, definită de modul în care valorile individuale ale caracteristicii se dispersează sau concentrează în jurul valorii centrale, generând o anumită formă

a distribuției observate, astfel se impune ca indicatorii tendinței centrale ai unei variabile să fie completați cu alți indicatori [263, p.371].

Dispersia exprimă gradul de repartiție a valorilor individuale ale unei distribuții în jurul valorii centrale și este datorată influenței factorilor aleatorii [6, p.289]. Indicatorii dispersiei exprimă, în mod sintetic, răspândirea tuturor nivelurilor individuale ale unei caracteristici față de nivelul lor mediu. În calitate de indicatori sintetici ai dispersiei se calculează: abaterea medie liniară, varianța (dispersia), abaterea medie pătratică (deviația standard) și coeficientul de variație [183, p.19].

Dispersia ca indicator [259, p. 51] se calculează ca medie aritmetică a pătratelor valorilor abaterilor individuale față de media lor după relația:

$$\sigma^2 = \frac{\sum_i d_i^2 n_i}{\sum_i n_i} = \frac{\sum_i (x_i - \bar{x})^2 n_i}{\sum_i n_i} \quad (5.2)$$

Se observă că variația, fiind o valoare la pătrat, este o mărime abstractă și un indicator folosit ca bază de calcul al abaterii mediei pătratice, al indicatorilor de corelație și al altor indicatori ai variației [250, p. 456].

Abaterea medie pătratică (deviația standard) este . Acest indicator sintetic al dispersiei se calculează ca medie pătratică a abaterilor individuale și se obține după relația [5, p.134-150]:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_i d_i^2 n_i}{\sum_i n_i}} = \sqrt{\frac{\sum_i (x_i - \bar{x})^2 n_i}{\sum_i n_i}} = \sqrt{\sigma^2} \quad (5.3)$$

Abaterea medie pătratică se redă în unitățile de măsură în care este exprimată variabila X. Ca urmare, atunci când se fac analize comparative între gradul de variație a două sau mai multor distribuții după caracteristici exprimate în unități de măsură diferite, este necesar ca unitățile de măsură, folosite pentru exprimarea indicatorilor sintetici, să fie aduse la aceeași bază de semnificație. Acest pas se poate realiza prin intermediul coeficientului de variație [247, p. 411-448].

Coeficientul de variație (v) este o măsură relativă a varianței și se calculează ca raport procentual între abaterea medie liniară sau abaterea medie pătratică și media aritmetică [15, p. 170-201], după relația:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{x}} * 100\% \quad (5.4)$$

Coeficientul de variație poate lua valori cuprinse între: $0 < v < 100\%$ [16, p. 86]. În cazul când tinde spre zero, se consideră o variație slabă și, deci, o colectivitate omogenă, iar media are un grad ridicat de reprezentativitate. Cu cât nivelul coeficientului de variație tinde spre 100% cu

atât variația este mai intensă, colectivitatea mai eterogenă, iar media are un nivel de reprezentativitate mai scăzut [114, p. 320]. Coeficientul de variație poate fi folosit și ca test de semnificație al reprezentativității mediei, considerându-se următoarele praguri de semnificație [175, p. 163]:

- $0 < v < 17\%$: media este strict reprezentativă, colectivitatea omogenă;
- $17\% < v < 35\%$: media este moderat reprezentativă, colectivitatea omogenă;
- $35\% < v < 50\%$: media este reprezentativă în sens larg, colectivitatea neomogenă;
- $v > 50\%$: media nu este reprezentativă (semnificativă), colectivitatea eterogenă, variația foarte mare.

Studiul variației unei distribuții statistice se bazează pe folosirea unei valori tipice a mediei. În figura 5.18 sunt evidențiate opiniile experților, care permit aprecierile „Riscurilor statului” ce sunt distribuite în mod normal. Coeficientul de variație cu cea mai mică valoare se atribuie „Riscului erorilor tehnice la etapa de elaborare a proiectului de achiziții a resurselor materiale” de 14%, ceea ce arată că avem o dispersie relativ mică: $v < 17\%$, deci, o colectivitate omogenă, ceea ce înseamnă că media este strict reprezentativă. Categoriile de riscuri, ca: „Riscul de alegere a formei iraționale de parteneriat public-privat” și „Riscul monitorizării necorespunzătoare a termenilor acordului de către stat”, redau rezultate de 14,93% și, respectiv, 16,05%, ambele având indicatorul media strict reprezentativă. Celelalte șase tipuri de riscuri din grupul dat iau valori de la 18,13% (Riscurile administrativ-politice) până la 24,96% (Riscul prestării serviciilor necalitative utilizatorilor finali de către partenerul privat), media acestora fiind moderat reprezentativă, iar colectivitatea omogenă.

În ansamblu, distribuția la acest grup de riscuri este omogenă.

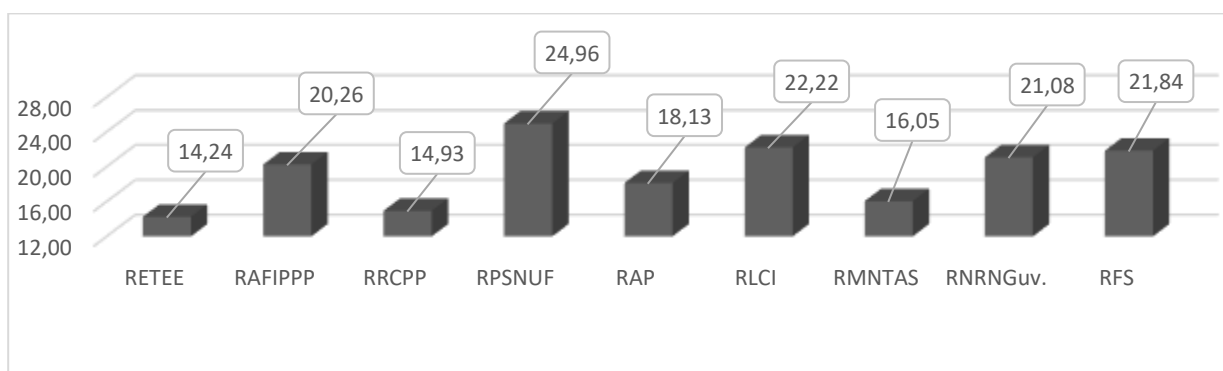


Fig. 5.18 Distribuția coeficienților de variație ai riscurilor statului cu ajutorul experților
Sursa: realizată de autor în baza Tabelului A.8.1, Anexa 8

Riscurile financiare constau în deteriorarea valorii economiilor sau investițiilor deținute sau creșterea neașteptată a plăților aferente contractelor de credit etc. În Tabelul 5.9 coeficienții de variație iau valori în intervalul $17\% < v < 35\%$, deci pentru valorile obținute media este reprezentativă pentru serie, colectivitatea omogenă. „Riscul insuficienței de finanțare” are

coeficientul cel mai mic din grupul dat de riscuri – de 17,14%, pe poziția a doua este „Riscul macro și microeconomic” cu valoarea de 17,26%, urmat de „Riscul producerii unor schimbări fundamentale...”, „Riscuri inflaționiste”, „Riscul pierderii finanțării prin împrumut” etc. „Riscul de faliment sau insolvabilitate a băncii care a garantat asigurarea îndeplinirii obligațiilor concesionarului în baza acordului” a obținut rezultatul de 26,95%, fiind cu 9,81 p.p. mai mult decât „Riscul insuficienței de finanțare”.

Tabelul 5.9 Evaluările riscurilor financiare cu ajutorul mediei și indicatorilor variației

Riscuri financiare	Evaluări ale riscurilor		
	Media ponderată	σ	Coeficientul de variație
Riscuri inflaționiste	66,00	11,60	17,58
Riscul variației ratei dobânzii creditului	50,00	11,79	23,58
Riscul producerii unor schimbări fundamentale și neașteptate în condițiile economice generale, care conduc la reducerea cererii pentru serviciile contractate	54,00	9,49	17,57
Riscul modificării cursului de schimb valutar	62,00	15,95	25,73
Riscuri fiscale	40,00	9,43	23,58
Riscul insuficienței de finanțare	58,00	9,94	17,14
Riscuri macroeconomice și microeconomice	68,00	11,74	17,26
Riscurile pieței valorilor mobiliare	48,80	10,14	20,78
Riscurile politicii ramurale	42,20	9,28	21,99
Riscul pierderii finanțării prin împrumut	35,00	7,07	20,20
Riscul pierderii obiectului proiectului investițional	57,60	14,58	25,31
Riscul de faliment sau insolvabilitate a băncii care a garantat asigurarea îndeplinirii obligațiilor concesionarului în baza acordului	33,40	9,00	26,65

Sursa: calcule efectuate de autor

În grupul riscurilor parteneriatului public, compararea abaterii medii pătrate a fiecărui tip de risc ne indică, conform opiniei experților, că valorile individuale ale ”Riscul nedelimitării autorității între diferite nivele de putere” au o dispersie mică față de media colectivității, de unde deducem că media este semnificativă și distribuția are un grad de omogenitate ridicat. În abaterea medie pătrată se include și coeficientul de variație a „Riscului lipsei coordonării interinstituționale”. Restul riscurilor au o valoare medie tipică a seriei, abaterea medie pătratică este mică și colectivitățile din studiul dat nu sunt eterogene, Figura 5.19.

Studiul raporturilor de dependență dintre procese și fenomene a fost concentrat pe depistarea corelației care există între două sau mai multe caracteristici. Cunoașterea corelațiilor dintre un fenomen sau proces și a cauzelor care-l generează și determină este evidentă, întrucât doar astfel se creează posibilitatea reală de control și influențare a acestuia. Riscurile evaluate de către experți, din punctul de vedere al probabilității de apariție a evenimentelor și a pericolului generat de risc pentru finisarea cu succes a proiectului, au fost expuse prin calcularea coeficientului de corelație a rangurilor [234, p. 421]. Cu ajutorul acestui coeficient neparametric au fost verificate

ipotezele când riscurile în cadrul PPP al proiectelor de infrastructură sunt sau nu reciproc interdependente.

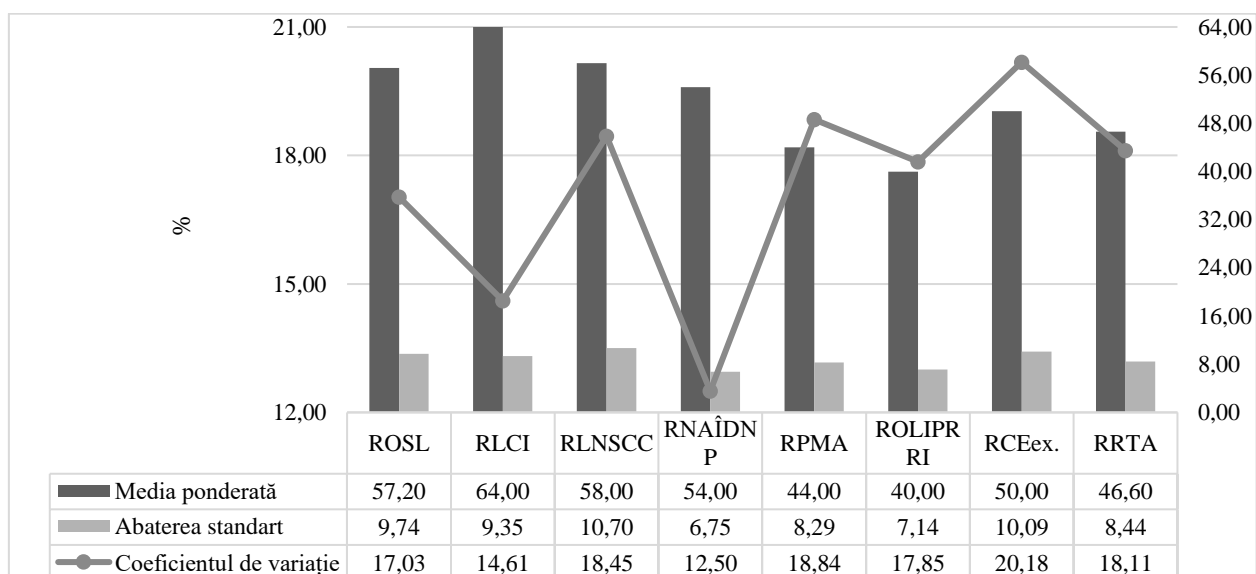


Fig. 5.19 Distribuția mediei și a indicatorilor variației riscurilor parteneriatului public

Sursa: efectuată de autor în baza Tabelului A8.6, Anexa 8

Evaluarea corelării riscurilor a demonstrat că între riscurile dintre fiecare grup există sau lipsește corelația. Unele riscuri au avut corelației zero sau ne semnificativă, altele o corelație de intensitate slabă. În cazul riscurilor la care există o legătură de intensitate medie și puternică (totodată, fiind testată semnificația acestora), a fost apreciat că coeficienții de corelație sunt semnificativi, respectiv legătura dintre aceste riscuri nu este întâmplătoare.

Astfel, în urma analizei riscurilor conform opiniilor experților, care au fost rezumate în tabelele de evaluări ale valorilor de risc, atât prin estimări și date de experți binare, folosind metoda de mai sus pentru evaluarea consistenței opiniilor experților, a fost posibil să se obțină valori exacte pentru riscurile evaluate. Deci, putem constata că rezultatele coeficienților de variație se află în primele două intervale de lucru. În primul interval de la 0 până la 17% variația este mică, ceea ce demonstrează că diferențele dintre valorile individuale ale trăsăturilor în unitățile populației studiate și media acestora este mică, alcătuită din unități statistice aparținând aceluiași tip calitativ, colectivitate stric omogenă și media este strict reprezentativă. Intervalul secund al rezultatelor obținute se încadrează în intervalul 17-28%, deci variația este mai intensă sau, altfel spus, valorile individuale sunt mai distanțate de la medie, colectivitatea este omogenă și media este moderat reprezentativă și acceptabilă.

În sumar, autorul, cu ajutorul coeficienților neparametrici, a reușit să valideze ipotezele când riscurile proiectelor de infrastructură în cadrul PPP sunt sau nu reciproc interdependente. Evaluarea corelării riscurilor a demonstrat că există corelație între riscurile dintre fiecare grup. Totuși, unele riscuri au avut corelației zero sau ne semnificativă, altele corelație de intensitate slabă.

Testând semnificația riscurilor între care există o legătură de intensitate medie și puternică, s-a apreciat că și coeficienții de corelație sunt semnificativi, respectiv legătura dintre aceste riscuri nu este întâmplătoare. În concluzie putem afirma că opiniile experților sunt identice, ceea ce confirmă aplicabilitatea și eficacitatea chestionarului elaborat de autor.

Partajarea riscurilor, fiind un element separat al mecanismelor legale de mitigare a riscurilor, presupune determinarea participantului la proiectul de infrastructură din cadrul PPP să întreprindă acțiuni menite să prevină și/sau să reducă probabilitatea apariției unor circumstanțe, care constituie latura obiectivă a riscului și, în cazul apariției acestora, va contribui la prevenirea și/sau reducerea consecințelor asociate și/sau suportarea acestora.

În același timp, formarea unui sistem de partajare a riscurilor în proiectul de infrastructură din cadrul PPP este asociată cu dezvoltarea mecanismului de management al riscurilor, care se reflectă în prevederile actelor normative și alte documente privind implementarea proiectului, alegerea modelului organizatoric și juridic al proiectului și prevederile contractelor și ale altor instrumente juridice utilizate într-un proiect PPP, precum ingineria contractelor de PPP.

5.3. Ingineria contractelor de parteneriat public-privat ca metodă de mitigare a riscurilor

Ingineria contractelor de PPP este concepută de autor pentru a raționaliza acțiunile manageriale a partenerului public care vizează atingerea interesului acestora. De asemenea, ingineria contractelor de PPP are o semnificație socială, exprimată în satisfacerea nevoilor populației de anumite bunuri, lucrări sau servicii, precum și acțiunile partenerului privat care vizează generarea de venituri din activitățile prevăzute de contract. Pe lângă faptul că creează bază pentru interacțiunea dintre partenerii publici și privați, ingineria contractelor de PPP stabilește ordinea și succesiunea tuturor acțiunilor realizate în cadrul proiectului de PPP și este un element esențial al mecanismului de management al riscurilor, precum și a scopului analizei propuse.

Contractul de PPP, în opinia critică a autorului, reprezintă *un instrument de partajare și mitigare a riscurilor între partenerul public și privat, care îndeplinește funcția de reglementare și prevede un regim juridic pentru conduita partenerilor*. Prin urmare, contractul de PPP acționează ca un regulator și organizator al relațiilor dintre părți care interacționează pentru a obține un anumit rezultat juridic, managerial și economic și stabilește obligații pentru utilizarea instrumentelor individuale de gestionare a riscurilor (în caz contrar, probabilitatea ca scopul proiectului să nu fie atinse este destul de mare).

Implementarea cu succes a proiectului de PPP depinde de faptul cât de bine este structurat contractul de PPP, de condițiile stipulate și prevăzute, de modul în care acoperă și reglementează pe deplin relațiile părților în cadrul proiectului de PPP și rezolvă litigiile dintre acestea. În acest

sens, pentru a aduce plus valoare contractului de PPP, autorul propune utilizarea **ingineriei contractelor** (Anexa 9) ca *un proces de proiectare, de cercetare, de organizare și de realizare a acțiunilor de elaborare a contractelor de PPP în scopul optimizării și eficientizării acestora*, Anexa 10.

Conform art. 30 din Legea PPP [154], un contract se consideră încheiat dacă se ajunge la un acord comun între părți în urma negocierilor în forma acceptată cu privire la toate clauzele esențiale ai contractului, care sunt termenii ce se referă la subiectul acordului, stipulați în lege sau în alte acte juridice, ca fiind esențiali sau necesari pentru acordurile de acest tip, precum și toate condițiile la care trebuie să se ajungă la un acord, la cererea uneia dintre părți.

O caracteristică a reglementării legale a PPP în Republica Moldova, la etapa actuală, este faptul că deja există Regulamentul privind procedurile standard și condițiile generale de selectare a Partenerului Privat, aprobat prin Hotărârea Guvernului [117] și, de asemenea, faptul că reglementarea legală a PPP se realizează atât la nivelul autorităților publice centrale, cât și la nivelul autorităților publice locale.

Deși contractul de PPP are un rol funcțional în calitatea sa de instrument de reglementare important al participanților la proiectul de PPP, din păcate, acesta a fost puțin studiat în literatura de specialitate. Până în prezent, atenția și discuțiile științifice s-au concentrat doar asupra naturii juridice a contractului de PPP, deși *nu este mai puțin semnificativă problema managerială de mitigare a riscurilor care poate fi realizată prin intermediul acestuia*.

Astfel, în continuare, prin realizarea **ingineriei contractelor de PPP**, autorul va cerceta structura-cadru a contractului de parteneriat public-privat oferită de legislația secundară a Republicii Moldova, și anume de Hotărârea Guvernului sus-menționată. Structura-cadru a contractului de PPP conține totalitatea condițiilor necesare de respectat la elaborarea acestuia și cuprinde, conform Regulamentului privind procedurile standard și condițiile generale de selectare a Partenerului Privat, aprobat prin Hotărârea Guvernului [117], doar secțiuni obligatorii de stipulat la perfectarea contractului, indiferent de voința părților, *pe care autorul în continuare le va extrapola aplicând ingineria propriu zisă*.

În Capitolul I. Condiții generale:

Contractul trebuie să stipuleze următoarele clauze:

1) *Date despre părțile semnatare*. Părțile semnatare ale contractului sunt partenerii publici și partenerii privați. Aici se indică obligatoriu datele părților semnatare care ar permite identificarea clară a lor, inclusiv date de contact, reprezentanții și împuternicirile lor și actele în baza cărora acționează. Acestea trebuie să corespundă cadrului legal aferent.

2) *Scopul contractului*. Alegerea scopului depinde de politicile și prioritățile autorităților publice centrale sau locale.

3) *Forma și modalitatea de realizare a contractului.* Conform analizei expuse de autor mai sus, forma și modalitatea de realizare a contractului este diferită în dependență de circumstanțele cauzei inițierii PPP, existând următoarele modalități de realizare a PPP: proiectare-construcție-operare; construcție-operare-reînnoire; construcție-operare-transfer; construcție-transfer-operare; locațiune-dezvoltare-operare; reabilitare-operare-transfer, înglobând următoarele forme: contract de antrepriză/prestări servicii; contract de administrare fiduciară; contract de locațiune/arendă; contract de concesiune; contract de societate comercială sau de societate civilă; alte forme contractuale neinterzise de lege, prin contract de parteneriat public-privat sau prin îmbinarea formelor stabilite de lege. În practica internațională, modalitățile de implementare a proiectelor de PPP sunt mult mai numeroase și nu toate implică construcția/reconstrucția obiectului acordului PPP. În acest sens, parteneriatul public-privat poate fi realizat și prin alte modalități care nu sunt interzise expres de lege.

4) *Obiectul parteneriatului public-privat (caracteristica tehnico-economică).* Înțelesul categoriei „obiectul PPP” este de a stabili un anumit regim juridic pentru acesta, cu alte cuvinte, posibilitatea sau imposibilitatea de a efectua anumite acțiuni cu acesta, implicând consecințe juridice. În calitate de obiect al PPP pot fi considerate bunuri din domeniul public, aflate în proprietatea statului sau a unității administrativ-teritoriale, inclusiv bunuri ale unității teritoriale autonome Găgăuzia, lucrările și serviciile publice de interes național și local care se propun pentru parteneriatul public-privat.

5) *Drepturi de proprietate* presupune transmiterea dreptului de folosință și posesie asupra bunurilor ce fac obiect al PPP de către partenerul public către partenerul privat, precum și mecanismul de returnare și volumul bunurilor returnate ca urmare a finalizării parteneriatului public-privat. Autoritatea contractantă, în baza contractului de PPP, cesionează drepturile sale de posesiune și de folosință asupra obiectului contractului și a bunurilor accesorii lucrărilor și serviciilor ce fac obiectul contractului, rezervându-și dreptul de dispoziție asupra acestora. În opinia autorului, beneficiul (venitul) obținut de partenerul privat ca rezultat al exploatării obiectului contractului și a bunurilor accesorii lucrărilor și serviciilor, ce fac obiectul PPP, constituie proprietate a acestuia, dacă contractul nu prevede altfel.

În cazul contractului de concesiune se anexează documentele care confirmă dreptul de proprietate al statului sau al unității administrativ-teritoriale asupra obiectului concesiunii, planurile cadastrale ale terenurilor, planurile de amplasare a clădirilor și construcțiilor, după caz, precum și lista bunurilor proprietate a concedentului cu valoarea acestora conform datelor din raportul de evaluare.

Totodată, cu titlu de excepție, Legea cu privire la concesiune [161] stabilește în art 8, al. 3 că „Îmbunătățirile aduse obiectului concesiunii de către concesionar constituie proprietate

publică a statului sau, după caz, a unității administrativ-teritoriale. La expirarea contractului de concesiune ori în cazul rezilierii acestuia, obiectul concesiunii, bunurile accesorii lucrărilor și serviciilor ce fac obiectul concesiunii, iar îmbunătățirile aduse acestora se transmit în proprietatea statului sau, după caz, a unității administrativ-teritoriale și al. 4 „Cu acordul părților, îmbunătățirile aduse obiectului concesiunii și bunurilor accesorii lucrărilor și serviciilor ce fac obiectul concesiunii și rămân în proprietatea concesionarului dacă acestea pot fi separate de obiectul și bunurile în cauză fără a le prejudicia și cu condiția ca acest lucru a fost prevăzut în contractul de concesiune”. În acest sens, bunul dezvoltat, ca urmare a PPP în baza acordului partenerului public, poate trece în proprietatea partenerului privat, contrar principiului general al PPP, care prevede că dreptul de proprietate asupra bunului public rămâne în proprietatea publică.

6) *Confidențialitate*

Conform art. 3 din Legea 179, principiul de bază al PPP este principiul transparenței care presupune că toate procedurile urmează a fi făcute publice și transparent, inclusiv toate actele juridice aferente PPP (oferte, contracte, studii de fezabilitate, cereri, argumentări). Totodată, nu în detrimentul principiului transparenței, părțile în cadrul PPP se pot folosi de mecanismele juridice de garantare și protecție a drepturilor și intereselor sale legitime. În acest aspect, poate fi invocat secretul comercial, al partenerului privat și secretele de stat.

7) *Condiții de asigurare.* În dependență de obiectul contractului, atât legea cât și partenerul public și privat pot impune condiții de asigurare a obiectului contractului și/sau a executării obligațiilor. În contractele de PPP, asigurarea este folosită ca mecanism pentru garantarea executării obligațiilor asumate de către partenerului privat și o metodă de minimizare a riscurilor.

8) *Forța majoră.* Autorul consideră că este o clauză importantă și trebuie clar explicită în contract, deoarece presupune totalitatea evenimentelor imprevizibile care pot apărea la derularea proiectelor de PPP provocate de fenomene ale naturii: cutremur de pământ, alunecare de teren, incendiu, secetă, vânt puternic, ploaie torențială, inundație, ger, înzăpezire etc. sau de circumstanțe sociale: revoluție, stare beligerantă, blocadă, grevă, interdicție la nivel statal a importului sau exportului, epidemie (Covid-19). Aceste evenimente imprevizibile implică suspendarea sau încetarea executării obligațiilor asumate prin contractul de PPP.

9) *Autorizații și aprobări.* Autorizațiile și aprobările, ca acțiuni și obligațiuni asumate în cadrul PPP, adesea, revin sau se partajează către partenerul public care poate mai ușor să le obțină, sau să faciliteze obținerea lor, având toate pârghiile în acest sens.

Capitolul II. Durata contractului:

1) *Stabilirea duratei determinate de derulare a parteneriatului public-privat.* Durata contractului este limitată, în scopul evitării denaturării concurenței și se estimează în baza

lucrărilor sau a serviciilor solicitate. Durata se așteaptă să conducă la cea mai bună soluție calitate-preț pentru proiect. Termenul maxim este stabilit în dependență de modalitatea și forma de realizare a contractului care poate atinge durata de până la 50 ani.

2) *Etapele de realizare a parteneriatului public-privat* sunt acțiunile segmentate în cadrul PPP care urmează a fi realizate în termenii prestabiliți și în conformitate cu obligațiunile asumate ale părților contractului.

3) *Termenul de dare în exploatare a obiectului parteneriatului public-privat, după caz.* În situația în care ca modalitate de realizare a PPP este stabilit un model care prevede darea în exploatare a unui obiect/obiectiv, contractul trebuie să conțină clauze exprese privind termenul de executare a acestei obligațiuni. Aceasta fiind una din clauzele esențiale ale contractului de PPP.

4), 5), 6) *Durata de implementare a proiectului. Durata maximă de construcție sau modernizare, după caz. Exploatarea și deservirea tehnică, după caz.* Aceste perioade de timp sunt succesive și încadrează în sine toate etapele de realizare a PPP.

7) *Modalitatea și procedura de restituire a obiectului parteneriatului public-privat la momentul expirării termenului parteneriatului public-privat.* La finalul contractului de PPP, bunul care formează obiectul contractului se restituie de către partenerul privat, partenerului public în volumul și având la bază caracteristicile inițiale ale bunului, cu îmbunătățirile ulterioare. Procedura de restituire se efectuează prin întocmirea actelor de predare-primire și, după necesitate, înscrierea lor în registrele publice, cu transmiterea fizică ulterioară.

Capitolul III. Angajamente financiare și tehnice:

1) *Obligația partenerului public privind cofinanțarea obiectului parteneriatului public-privat, după caz.*

2) *Obligația partenerului privat privind crearea și/sau reconstrucția obiectului parteneriatului public-privat.*

3) *Obligația partenerului privind efectuarea reparației obiectului parteneriatului public-privat în cazul în care acest fapt a fost inclus în lista cerințelor partenerului public sau a fost asumat de partenerul privat la etapa desfășurării concursului de selectare a partenerului privat.*

4) *Obligația partenerului privat cu privire la păstrarea, în conformitate cu legislația, a facilităților pentru unele categorii ale populației.*

Obligațiunile respective și partajarea lor rezultă din studiul de fezabilitate, elaborat în conformitate cu normele legale în vigoare și condițiile generale aprobate de Guvern și/sau de Consiliul Local.

Practica actuală de implementare a proiectului de PPP implică atragerea de către partenerul privat și un investitor sau a unei/mai multor organizații de finanțare. Fără aceste instituții

financiare, în opinia autorului, ar fi fost dificil de implementat majoritatea proiectelor în condițiile riscurilor macroeconomice.

5) *Modalități de asigurare a libertății comerciale.* Contractul de PPP nu trebuie să prevadă condiții discriminatorii și să stabilească concentrarea pieței, inclusiv crearea de monopoli. Totodată, având în vedere că în calitate de obiect de PPP, adesea, sunt servicii/contracte publice, este important ca prin contractul de PPP să nu se impună costuri exagerate, nelociale pe piața de desfacere.

Capitolul IV. Condiții tehnice și de altă natură:

(A) Condițiile tehnice ce se referă la următoarele aspecte de ordin financiar:

1) *Capitalul investit sau, după caz, capitalul inițial subscris și vărsat.* În cadrul procedurilor de selectare a partenerului privat pot fi impuse restricții și/sau limitări în dependență de capitalul statutar al participantului, cât și/sau cota pe care potențialul partener privat va fi obligat să o depună/verse în capitalul social al persoanei juridice noi, create în baza PPP.

2) *Raportul debit-capital, dacă este cazul, se mai numește levier financiar și presupune capacitatea partenerului privat de a atrage fonduri externe pentru a dinamiza eficiența capitalului propriu.*

3) *Rata de acoperire, dacă este cazul.* Presupune gradul de acoperire a dobânzilor aferente EBITA care reprezintă o măsură a profitabilității partenerului privat. În unele cazuri, poate oferi, de asemenea, o imagine mai precisă a performanței reale a partenerului privat în timp.

4) *Dividendele, dacă este cazul.* Prin contractul de PPP pot fi limitate dreptul partenerului privat și/sau al partenerului public de retragere a dividendelor.

5) *Rata aplicabilă dobânzilor.* În cazul că partenerul privat ia anumite credite în scopul realizării PPP, în contract se indică rata dobânzii ce reprezintă mărimea plății pe care creditorul o percepe pentru utilizarea resurselor de credit.

6) *Valutele împrumuturilor și sursele de finanțare.* Se indică concret ce surse și/sau valute se acceptă să fie atrase de către partenerul privat în finanțarea PPP, luând în considerație prevederile legale ce țin de spălarea banilor și finanțarea terorismului.

7) *Modul de recuperare a investiției de către fiecare parte la contract.* Aceasta trebuie să rezulte din studiul de fezabilitate care trebuie să specifice foarte clar modul, termenii de recuperare a investiției de către investitor/investitori.

(B) Condițiile tehnice ce se referă la clauze de construcție sau modernizare, după caz:

Standarde și specificații; metodele de punere în exploatare; standardele de calitate ale construcțiilor; achiziția de materiale; caracteristicile construcțiilor, după caz; tehnologiile aplicabile în construcție, după caz; programul lucrărilor auxiliare, dacă este cazul; prescripțiile temporare și precauțiile; regulile privind modul de folosire a terenului aflat în proprietatea

partenerului public – aceste prevederi, în opinia autorului, trebuie să asigure construcția sau modernizarea conform destinației obiectului de PPP, având la bază caracteristici tehnice prestabilite de părțile contractului de PPP. Ele pot fi impuse de către partenerul public pentru garantarea executării calitative a obligațiilor contractuale, trebuie să fie clar descrise, după criteriile prestabilite și agreeate de către părți.

(C) Condițiile tehnice ce se referă la clauze de exploatare și operare, dacă este cazul:

În dependență de obiectul contractului de PPP, având la bază studiul de fezabilitate, contractul urmează să conțină specificații de performanță, de infrastructură, de echipament, volumul bunurilor care urmează a fi produse, a lucrărilor care urmează a fi executate și a serviciilor care urmează a fi prestate, criteriile de performanță în cazul contractului de administrare fiduciară – toate având ca scop operarea și exploatarea corespunzătoare a obiectului contractului de PPP.

(D) Condițiile tehnice ce se referă la clauzele economico-financiare:

Toate taxele și tarifele în cadrul unui proiect de PPP urmează a fi expres stabilite și întărite prin contract. Limita minimală și maximală poate reieși din studiul de fezabilitate și/sau condițiile generale aprobate de autoritatea competentă. Totodată, contractul, în mod obligatoriu, va prevedea condiții privind modalitatea de percepere a taxelor/tarifelor, perioada în care vor fi percepute și posibilitățile părților de revedere (actualizare) a lor.

Plata pentru utilizarea obiectului parteneriatului public-privat are denumirea de redevență și poate fi atât în natură (bunuri și servicii), cât și în formă bănească. În contract trebuie să fie prevăzut clar și echivoc: volumul, forma și termenul de achitare a redevenței.

Capitolul V. Monitorizare și control:

1) Monitorizarea proiectării, construcției și exploatării proiectului public-privat, precum și a celorlalte activități care fac obiectul contractului de parteneriat public-privat se realizează în două aspecte:

- Intern – în baza contractului de PPP care se referă la obligațiunile asumate prin contractul de partenerul public și privat, în acest sens, este implicat partenerul public desemnat.
- La nivel de organe de control responsabile de proiectarea, construcția și exploatarea obiectului de PPP sau a altor activități ale acestuia.

2) Mecanisme de auditare financiară pe durata de funcționare a proiectului public-privat. De obicei, în contractele de PPP se instituie obligațiuni de auditare externă a contractului de PPP și a persoanei juridice de către o companie de audit independentă și inamovibilă.

3) Proceduri de urmărire a realizării obiectivelor proiectului public-privat. De către partenerul public se instituie comisia de monitorizare a executării obligațiunii asumate și a realizării obiectivelor PPP. Funcțiile respective le au organele de control, în special Curtea de Conturi și CNA.

Capitolul VI. Riscuri și garanții:

1) *Clauze referitoare la modul de distribuire a riscurilor pe întreaga durată a acestuia.* Clauzele referitoare la partajarea riscurilor se formează având la bază Matricea preliminară de repartizare a riscurilor de proiect din Anexa 1.

2) *Definirea unor garanții financiare și de risc valutar.* De obicei, în aceste contracte se solicită din partea partenerului public de la partenerul privat garanții de bună execuție care pot fi furnizate de o bancă sau de o instituție financiară aprobată, sau la cererea partenerului public, de către un terț. Garanțiile de bună execuție acoperă respectarea obligațiilor contractuale substanțiale până când obiectul PPP este întors partenerului public. Totodată, în unele contracte, pentru diminuarea riscului valutar, sunt utilizate formule cu privire la indicatori stabili.

3) *Garanții speciale, dacă este cazul.* În cazuri specifice pot fi solicitate garanții speciale.

Capitolul VII. Răspunderea și despăgubirea:

1) *Clauza de reparare/despăgubire a prejudiciilor.* Această clauză urmează a fi privită prin prisma principiului proporționalității din Legea PPP, art 6, al. 2, unde este stipulat că „În cazul încălcării unilaterale de către partenerul public a obligațiilor asumate în cadrul parteneriatului public-privat, partenerul privat este în drept să solicite reparația tuturor prejudiciilor cauzate, inclusiv recuperarea venitului ratat și al. 3 „Reparația prejudiciilor cauzate partenerului privat se efectuează de la bugetul partenerului public”, precum și al art. 23 integral.

2) *Penalități pentru situația în care nu se îndeplinesc obiectivele stabilite prin contract.* De obicei, penalitățile sunt prevăzute în cazul neonorării obligațiilor sau a executării lor necorespunzătoare. În baza contractului de PPP, părțile pot prevedea penalități, în dependență de termenul de executare a obligațiilor, care pot fi solicitate atât de partenerul public, cât și de partenerul privat (construcția, modernizarea în afara graficului aprobat, transmiterea cu întârziere a obiectului PPP). Penalitățile pot fi stabilite în valori fixe sau valori procentuale.

3) *Răspunderea pentru neexecutarea obligațiilor în cazul rezoluțiunii, rezilierii și/sau încetării contractului, după caz.* Ca răspundere pentru neexecutarea obligațiilor poate surveni dreptul părții adverse de solicitare a rezoluțiunii rezilierii și/sau încetării contractului. Partea care a inițiat procedura și se consideră vătămată în drepturile și interesele sale legitime poate solicita despăgubirile și prejudiciile cauzate.

Capitolul VIII. Rezilierea și încetarea contractului:

Conform legislației în vigoare, PPP poate înceta la expirarea contractului încheiat între partenerul public și partenerul privat; în baza acordului dintre partenerul public și partenerul privat; în alte cazuri prevăzute de lege sau de contract. În cazul încetării contractului de parteneriat public-privat prin expirare, partenerul privat este obligat să restituie, în mod gratuit, partenerului public bunurile libere de orice sarcini. De asemenea, în cazul încetării parteneriatului public-privat,

partenerul privat este obligat să asigure continuitatea activității sau prestării serviciilor în condițiile stipulate în contract, până la preluarea acestora de către partenerul public.

Dacă se constată existența unor cauze sau iminențe producerii unor evenimente de natură să conducă la imposibilitatea desfășurării activității sau prestării serviciului de interes public, partenerul privat notifică imediat partenerul public despre acest fapt în vederea luării măsurilor ce se impun pentru asigurarea continuității activității sau a serviciului.

Capitolul IX. Dispoziții specifice:

1) *Condițiile de înființare a societății comerciale pentru realizarea proiectului, după caz, stabilirea cotelor de participare ale partenerului public și partenerului privat în cadrul societății comerciale.* Dacă, conform studiului de fezabilitate, se prevede crearea unei persoane juridice nouă, atunci, începând cu oferta de proiect și finalizând cu elaborarea contractului, trebuie să fie indicate cotele părților. Urmând a fi prevăzut mecanismul de modificare a acestor cote sau interdicția modificării lor ulterioare.

2) *Achiziționarea de terenuri, dacă este cazul.* Această clauză este folosită adesea în cadrul contractelor de PPP de infrastructură când este necesară aplicarea procedurii de expropriere pentru cauza de utilitate publică a terenurilor private. Acest mecanism urmează a fi prevăzut în contractul de PPP, cu partajarea responsabilităților de rigoare.

3) *Modul de asigurare a unor drepturi de exclusivitate, dacă este cazul.* Este o prevedere din contractul de PPP care presupune pârghii și mecanisme prin care se asigură anumite drepturi de exclusivitate, fie în beneficiul partenerului public sau în beneficiul partenerului privat. În momentul în care se acordă anumite drepturi de exclusivitate de către partenerul public, acestea urmează a fi raportate la principiile concurenței și ajutorului de stat și stabilite legile sectoriale conform Legii concurenței [157] și Legii cu privire la ajutorul de stat [156].

4) *Modificări acceptabile în proiect.* Părțile pot negocia modificările pe care le poate solicita partenerul public sau privat. De obicei, contractele de PPP stabilesc expres și limitează posibilitatea părților de modificare a contractelor de PPP.

5) *Formule compensatorii, dacă este cazul.* Plecând de la presupunerea că pentru un partener privat scopul principal este profitul, autorul consideră că nivelul minim de profit care ar interesa un potențial partener privat poate fi egal cu zero, obținut direct din rezultatele activităților economice în timpul implementării proiectului de PPP și din plățile compensatorii de la stat, permițând realizarea activităților economico-financiare rentabile din PPP, deoarece, ca rezultat suplimentar al participării la un proiect de PPP important pentru societate, partenerul privat poate beneficia de publicitate.

6) *Regimul taxelor și impozitelor.* Prin contractul de PPP pot fi instituite garanții sub două aspecte: 1. La nivel local – asupra impozitelor și taxelor locale stabilite de organul deliberativ

local; 2. În cazul în care sunt stabilite impozitele și taxele la nivel de legislație ori în conformitate cu Codul Fiscal [72], proiectele de PPP la nivel național sunt scutite de plata TVA.

7) *Interdicții de substituire a părților semnatare.* Contractul de PPP, în mod obligatoriu, trebuie să prevadă interdicții de substituire a părților semnatare. Mai mult ca atât, având la bază practica în cazul Aeroportului Internațional Chișinău, este argumentată și necesitatea stabilirii interdicțiilor în privința modificării componenței și structurii acționariatului și părților sociale din cadrul partenerului privat.

8) *Proceduri de legătură și comunicare.* De obicei, în contracte se stabilește persoana responsabilă de executarea contractului sau persoana de legătură. Totodată, adesea părțile pot institui un comitet, care se va întruni periodic pentru monitorizarea executării contractului și soluționarea problemelor apărute în acest proces.

9) *Condiții de asigurare a dreptului de proprietate asupra obiectului contractului, precum și asupra bunurilor rezultate din implementarea parteneriatului public-privat.*

10) *Modalitatea de transfer către partenerul public al obiectului contractului și al bunurilor rezultate pe parcursul executării acestuia, la momentul finalizării contractului.*

Punctele 9 și 10, practic, repetă punctul 7, Capitolul II, asupra lor fiind expusă poziția autorului mai sus.

Capitolul X. Dispoziții finale:

1) *Definiții și interpretări.* Sunt stabilite principiile interpretării conform legislației Republicii Moldova, în special a Legii cu privire la actele normative din anul 2017. Totodată, părțile pot defini noțiunile specifice pe care le utilizează în contract.

2) *Legislația și jurisdicția aplicabilă.* Poate fi enumerată baza legislativă care reglementează raporturile între părți, indicând legislația Republicii Moldova și jurisdicția instanțelor naționale în cazul apariției litigiilor. Adesea este practicat arbitrajul internațional ca modalitate de soluționare a disputelor.

3) *Modificări în legislație.* Părțile pot prevedea că modificările în legislație pot duce la apariția dreptului părților de inițiere a procedurilor de modificare, ajustare și/sau reziliere, rezoluțiune a contractului. Totodată, părțile pot prevedea și faptul că în cazul modificării legislație, aceasta va prelua locul anumitor clauze contractuale.

4) *Amendamente la contract.* În contractul de PPP urmează a fi expres stabilite posibilitățile și condițiile de inițiere a amendamentelor la contract. Stabilirea unor poziții clare și restrictive, în acest sens, duce la diminuarea riscurilor contractuale.

5) *Notificări.* De obicei, este stabilită procedura de notificări cu indicarea expres în contract a adreselor fizice și electronice și a persoanelor responsabile pentru primirea și gestionarea acestora.

6) *Modalitatea de soluționare a litigiilor.* Litigiile apărute pot fi soluționate pe cale amiabilă. Părțile pot conveni asupra medierii sau arbitrajului ca modalitate de soluționare a litigiilor apărute în procesul de realizare a parteneriatului public-privat. De asemenea, părțile pot prevedea un mecanism de soluționare extrajudiciară a litigiilor, bazate pe negocieri.

7) *Limba contractului.* Obligatoriu, limba contractului este limba română, totodată, textul acestuia poate fi perfectat și semnat în altă limbă. În contract, de asemenea, în mod obligatoriu, urmează a fi specificat care variantă a contractului are prioritate, în caz de divergență.

Contractul dintre partenerul public și privat este principalul acord în cadrul unui proiect de PPP. Conform analizei realizate de autor, se observă că conținutul contractului este împărțit în mai multe secțiuni sau capitole, fiecare pe o problemă specifică. De asemenea, pot exista una sau mai multe anexe atașate la conținutul principal al contractului, care oferă mai multe detalii cu privire la anumite aspecte specifice, de exemplu specificațiile tehnice și de performanță pentru proiect.

În unele cazuri, relațiile dintre partenerii publici și privați pot fi stabilite în cadrul mai multor contracte interdependente care vizează și asigură atingerea obiectivului principal al proiectului de PPP. Cert este că un contract de PPP în forma negociată este încheiat cu câștigătorul concursului de selectare a partenerului privat în conformitate cu legea PPP - art. 30 din Legea PPP [154].

Deoarece riscurile proiectelor de PPP sunt direct legate de realizarea scopului și obiectivelor urmărite de participanții la astfel de proiecte, precum și de activitățile care trebuie implementate pentru atingerea acestor obiective, devine necesară impunerea măsurilor legale care vizează reducerea posibilului impact al riscurilor asupra proiectelor PPP (mitigarea și minimizarea acestora). După cum autorul a menționat, minimizarea riscurilor acoperă toate aspectele implementării proiectului PPP. În acest sens, rezultatele sale se reflectă în marea majoritate a contractelor obligatorii din punct de vedere juridic.

Formarea clauzelor contractului se realizează atât prin acordul părților contractuale, cât și prin cerințele imperative ale legislației. De asemenea, trebuie de ținut cont că același termen al contractului poate reflecta simultan diferite aspecte ale acordurilor părților. De exemplu, clauza unui acord privind plata unei penalități în cazul furnizării cu întârziere a serviciilor poate reflecta concomitent acordurile părților pe plan financiar (de exemplu, modul în care este determinată valoarea penalității) și tehnic – aspectele interacțiunii (de exemplu, circumstanța asociată cu apariția dreptului de a cere plata unei penalități). În același timp, nu există nici o îndoială că condițiile individuale din componența contractului sunt corelate, formând, astfel, un sistem de relații contractuale între părți. În special, în exemplul de mai sus, condiția contractului de decădere este legată de condiția privind durata obligației. Astfel, autorul consideră că în spatele drepturilor și obligațiilor părților la contract (stabilite în termenii săi) există un sistem interconectat de

acorduri privind diferite aspecte ale interacțiunii acestor persoane. Unul dintre aceste aspecte este acordul asupra riscurilor pe care le suportă fiecare parte la implementarea contractului (adică partajarea riscurilor). În același timp, contractele de partajare a riscurilor sunt strâns legate de acordurile privind alte aspecte de interacțiune între părți.

Partajarea riscurilor este o condiție prealabilă pentru contractul de PPP încheiat între partenerul public și o organizație privată în proiectele de infrastructură. Cu toate acestea, la pregătirea contractelor de PPP, cele mai mari dificultăți apar tocmai în căutarea unei partajări optime a riscurilor cu scopul mitigării acestora. Autorul consideră că partenerul public și cel privat trebuie să depună eforturi pentru a realiza o partajare optimă a riscurilor care trebuie să fie transferate părții ce deține capacități și resurse de mitigare mai bune. Succesul unui proiect PPP depinde de capacitatea de a identifica, analiza, evalua și distribui, în mod corect, riscurile în cadrul contractului de PPP. Nerespectarea acestei reguli poate cauza efecte negative.

În acest sens, următoarea etapă este aplicarea ingineriei contractelor de PPP, propuse de autor (Anexa 10), în baza unui exemplu concret de PPP, care se realizează în prezent la nivel microeconomic, Acesta este contractul „*Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă din raionul Nisporeni,*” semnat la 04.08.2017 pe un termen de 10 ani, cu valoarea investiției de 1 000 000 MDL. Ingineria contractului, Anexa 10, va permite autorului să identifice conformitatea acestuia cu Structura-cadru și să completeze unele acțiuni ce pot fi întreprinse de partenerul public și privat pentru a diminua riscurile potențiale, dar și să propună ajustări la clauzele contractuale. Propunerile, realizate de autor în contextul ingineriei contractului de PPP din raionul Nisporeni, vor permite autorităților publice locale să mitigeze pe viitor riscurile contractuale.

- Contractul de PPP din raionul Nisporeni este unul complex atât din punct de vedere al subiecților contractării, cât și al obiectului contractului. În același timp, acesta implică *riscuri de coordonare necorespunzătoare a activităților subiecților contractului și suprapunerea unor acțiuni sau activități.*

Totuși, structura complexă a subiecților *poate diminua riscurile de execuție* (la contract participă 10 subiecți), deoarece fiecărui subiect îi revine drepturi și obligații care sunt clar specificate în contract, iar matricea de drepturi și obligații este repartizată proporțional conform scopurilor urmărite de contract. Autorul consideră că dacă contractul ar fi semnat doar între un partener public și privat ar putea genera dificultăți în implementare, deoarece beneficiarii finali sunt instituțiile publice concrete, care, de altfel, apar în contract ca beneficiari.

- Existența de asociere a persoanelor juridice (SEL „Green Energo”, Î.M. „Bemotorf” SRL, Cooperativa de producție „Tehnik”) care au câștigat PPP presupune *existența riscului de neonorare a obligațiilor asumate, ca urmare a neînțelegerilor interne dintre asociați,* fapt ce

poate duce la tergiversarea, executarea necorespunzătoare sau neexecutarea obligațiilor asumate prin contract.

Totuși acest risc este diminuat parțial prin art. 2.8.7 din contract (Vezi Anexa 10), care prevede că „În cazul în care unul dintre asociați din care este format partenerul privat, din varii motive neprevăzute în prezentul contract, nu își poate îndeplini obligațiile asumate prin prezentul contract, ceilalți asociați își asumă obligațiile acestuia”. Deoarece asocierea este neproportională 50%/40%/10%, nu este clar care vor fi acțiunile, de exemplu, ale doi parteneri care dețin cota de 40% și 10% în asociere, în cazul în care partenerul cu 50% nu poate executa obligațiunile.

- Cu privire la forma contractului „*Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă din raionul Nisporeni*”.

Conform p.1.3.1, forma de realizare a contractului de parteneriat public-privat este „contract de prestări servicii”, deși, analizând mai minuțios, autorul a constatat că contractul în cauză conține prevederi specifice și altor contracte civile, în special „contractul de comodat”, care presupune transmiterea gratuită a folosinței asupra bunurilor. Astfel, în conformitate cu art.10, al. 8 din Legea [153]: „Nu se permite înstrăinarea cu titlu gratuit sau darea în comodat persoanelor fizice sau persoanelor juridice cu capital privat a bunurilor domeniului privat al statului sau al unității administrativ-teritoriale”. Respectiv, toate clauzele contractului supuse examinării ce țin de transmiterea în folosință gratuită (în comodat) a bunurilor partenerilor publici către partenerii privați prezintă nulitate. *Includerea astfel de prevederi implică riscuri majore privind contestarea contractului ca urmare a necorespunderii normelor imperative nominalizate.*

- Cu privire la dreptul de proprietate

În cadrul PPP, partenerul privat va suporta cheltuielile privind achiziționarea de bunuri și servicii care va include și TVA, respectiv, la momentul transmiterii către partenerul public, partenerul privat va trebui să elibereze factura fiscală cu aplicarea TVA corespunzător.

- Includerea clauzei de confidențialitate diminuează aplicabilitatea principiului transparenței din Legea PPP, ceea ce, în opinia autorului, nu este corect. Conform art. 3,5 al Legii PPP: „*Includerea unor clauze confidențiale nu este justificată pentru protejarea unor informații care pot fi catalogate ca atare*”, ori principiul transparenței presupune prezentarea deschisă a informației și asigurarea celui mai înalt nivel de informare a populației”.

- Cu privire la condițiile de asigurare

Art. 6.1 din contract prevede dreptul partenerului privat la asigurare, ca o modalitate de diminuare a riscurilor. Formularea expusă nu obligă partenerul privat să asigure bunurile din cadrul PPP, deși conform art.10, lit. L din Legea privind securitatea industrială a obiectelor industrial periculoase nr. 116 [155] prevede că: „*Agentul economic, care desfășoară activități în domeniul securității industriale, este obligat să dețină contract de asigurare obligatorie de răspundere*

pentru prejudiciile cauzate în procesul de exploatare a obiectului industrial periculos". Astfel, pentru o mitigare reală a riscurilor, conform cadrului normativ nominalizat, în contractul de PPP urma a fi inclusă clauza de asigurare obligatorie.

În privința garanției de bună execuție ca modalitate de garantare a executării obligațiilor contractuale asumate de partenerul privat, unde partenerul privat va depune, la dispoziția partenerului public, o scrisoare de garanție de bună execuție în termen de 10 zile de la data semnării contractului pentru o valoare de 5% din suma investițiilor propuse spre executare. În acest sens, o simplă scrisoare de garanție nu implică mitigarea riscurilor partenerului public. Pentru o reală mitigare a riscurilor de executare corespunzătoare este necesară o scrisoare de garanție bancară. În acest sens, nu este clar cum partenerul public va realiza mecanismele prevăzute în contract, în special ce ține de garanție de bună execuție, având la bază o simplă scrisoare a partenerului privat neacoperită sau real garantată financiar.

- Cu privire la condițiile de forță majoră

Având în vedere specificul contractului de PPP de asigurare cu energie termică a unor obiecte social importante, *riscul intervenției forței majore* putea fi mitigat prin includerea unor clauze care ar prevedea obligațiunea partenerului privat de a menține la fiecare obiect un stoc limită de combustibil, care ar permite depășirea situațiilor de forță majoră.

- Capitolul VIII „Autorizații și aprobări”

Prezentul capitol este bine structurat și prevede o partajare echitabilă a riscurilor. Partenerului privat îi revin riscurile ce țin de cheltuielile pentru autorizații și aprobări și efectuarea operațiunilor aferente. Partenerilor publici le revin roluri de asistență administrativă rezonabilă în obținerea autorizațiilor și aprobărilor corespunzătoare. Totodată, partenerul public, anual, va aproba tarifele pentru energia termică, livrată de partenerul privat în baza metodologiei corespunzătoare, În acest caz poate interveni riscul neaprobării tarifelor pentru energia termică conform solicitărilor partenerului privat, fapt care poate duce la neacoperirea costurilor reale pentru energia termică livrată, ce se poate solda cu incapacitatea de plată a partenerului privat. În cazul dat, *există riscul de coruptibilitate*, astfel, partenerul public poate fi influențat în aprobarea unui tarif majorat, dar aceste riscuri sunt diminuate prin stabilirea unui cadru regulatoriu aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 396 [124].

Totodată, partenerul privat trebuie să obțină licența de producere și furnizarea energiei termice prevăzută în art 18 din Legea privind promovarea cogenerării nr. 92 [158] și Legea nr. 10 privind promovarea utilizării energiei din surse regenerabile [160] art. 21.

Autorul a depistat că prezentul contract nu prevede un mecanism de plată pentru performanțele suplimentare obținute de partenerul privat, care excedă limita minimală stabilită în

contract. Stabilirea unui mecanism și/sau coeficient în formula de plată a agentului termic poate motiva partenerul privat să obțină performanțe utile partenerului public.

- Cu privire la durata contractului

Stabilirea termenului contractului de 10 ani implică riscuri majore atât a partenerului privat, cât și a partenerului public, care urmează a fi partajate proporțional, având în vedere durata de viață/exploatare a centralelor termice, care, conform specificațiilor tehnice, este de circa 10 ani. Astfel, persistă riscul partenerului privat de a suporta anumite cheltuieli suplimentare în ceea ce ține de mentenanță, reparații curente și capitale, care sunt partajate conform contractului către partenerul privat. Totodată, există riscul că centralele termice, care urmează a fi transmise partenerului public, la finalul contractului să nu fie în stare satisfăcătoare sau exploatarea ulterioară a acestor centrale poate întâmpina dificultăți din cauza uzurii fizice și morale.

- Darea în folosire și primire este etapizată în corespundere cu structura-cadru și scopul contractului, fiind stabilite acțiuni concrete și termene de executare relevante.

- Autorul a atras atenția la finanțare disproporționată a proiectului de PPP. Conform contractului, părțile se obligă să contribuie financiar la executarea contractului după cum urmează:

- *Contribuția Partenerului Public Organizator:*
- Grant oferit de PNUD Consiliului raional Nisporeni – 100 000 Euro, echivalentul în MDL la cursul ONU.
- Consiliului Raional Nisporeni – 350 000 MDL.
- *Contribuția Partenerului Privat – capitalul propriu (mijloace financiare) – 1 000 000 MDL.*

Aceste contribuții sunt disproporționate deoarece partenerul public vine cu o contribuție financiară de 100 mii Euro și 350 mii MDL, ceea ce constituie aproximativ 65% din volumul total de investiții. Astfel, folosind resursele partenerului public, partenerul privat va beneficia de anumite rentabilități, care, în mod efectiv, ar trebui să fie împărțite sau să îi revină partenerului public sub formă de anumite redevențe – fapt care nu se regăsește în contract. Din contra, art. 11.8 prevede expres lipsa redevenței (neplata redevenței).

- Riscul financiar al partenerului privat se diminuează și prin faptul că în baza art. 24 al. 23 din Codul fiscal: „*Se permite deducerea cheltuielilor suportate de către partenerul privat pentru obiectele construite și transmise gratuit partenerului public conform contractului de parteneriat public privat*”, partenerului privat i se permite să atribuie la cheltuieli deductibile investiția de 1 000 000 MDL. Aceasta presupune diminuarea bazei impozabile ca urmare a diminuării impozitului pe venit achitat de agenții economici.

- Ultima frază din art. 11.7 din contract, Anexa 10 în care sunt stipulate prevederile privind plata pentru energia termică livrată, specifică că: „*Restanțele mai mult de 30 zile servesc ca motiv de întrerupere a livrării energiei termice*”. Ținând cont că beneficiarii energiei termice

sunt instituții publice sociale, în contract nu s-au prevăzut garanții privind continuitatea livrării energiei termice în condiții de lipsă a finanțării. Ținem să menționăm că solvabilitatea partenerului public este una solidă, acoperită de bugetul local, precum și asigurată cu bunurile administrației publice locale.

- *Capitolul XII. Garanții* reprezintă o generalizare a obligațiilor partenerului public și privat aferente proceselor și obligațiilor asumate în PPP. Având în vedere că în contractul analizat există un capitol separat, autorul consideră că toate prevederile privind garanțiile care sunt dispersate și în alte capitole a contractului trebuia să fie incluse în capitolul respectiv.

- *Capitolul XIII. Condiții tehnice, standarde de performanță a serviciilor și Capitolul XIV. Condiții tehnice ce se referă la clauze de exploatare și operare* necesită a fi divizate diferențiat, ținând cont de obiectul reglementării. Astfel, Capitolul XIII, pe lângă condițiile tehnice referitoare la infrastructură, urma să conțină și condițiile tehnice prevăzute în Capitolul XIV privind capacitatea termocentralelor, combustibilul folosit, aspectul de emisii poluante la funcționarea termocentralelor, precum și standardele de performanță clar cuantificate a utilajelor instalate pe categorii și componente. Pe când Capitolul XIV, în opinia autorului ar trebui să se axeze prioritar pe standarde de performanță a serviciilor prestate de către partenerul privat, cu stabilirea graficelor de temperaturi ale agentului termic, în dependență de temperatura mediului ambiant.

Art. 13.3 și art. 14.4. prevăd: oferta tehnică este parte a contractului de PPP. Autorul consideră că astfel de prevederi duc la majorarea esențială a *riscului privind posibilitatea de preschimbare a actului juridic respectiv* (oferta) în mod unilateral, deoarece oferta este un document semnat unilateral. În acest sens, este de dorit ca astfel de prevederi să fie excluse și înlocuite cu prevederile ofertei ca parte componentă a contractului – cu semnătura ambelor părți.

- *Capitolul XV. Monitorizare și control* corespunde cerințelor clauzelor contractuale standard aferente HG, precum și cadrului normativ aferent. Pentru a spori procesul de control ar fi oportun ca acest capitol să prevadă termeni concreți de realizare a controlului și monitorizării, în special în aspectul auditului independent.

- *Clauze referitoare la modul de distribuire a riscurilor pe întreaga durată a prezentului contract*, Capitolul XVI prevede doar anumite partajări ale riscurilor la nivel general între părți. Observăm că clauzele ce vizează partajarea riscurilor sunt dispersate pe tot contractul. În acest sens, autorul a elaborat un model de matrice de repartitie a riscurilor proiectului (Anexa 11), conform Matricei preliminare de repartitie a riscurilor de proiect, aprobată prin Ordinul **Ministerului Economiei** [184], unde sunt indicate riscurile partenerului public, riscurile partenerului privat și riscurile comune, care, de asemenea, nu sunt stipulate în contractul de PPP analizat.

- Cu privire la p. 17.1 din *Capitolul XVII. Răspunderea și despăgubirea*, care prevede că: „În cazul nerespectării totale sau parțiale, ori a executării necorespunzătoare a obligațiilor stabilite în contract, partea în culpă este obligată la plata prejudiciului, iar Partenerul Privat va pierde garanția de bună execuție a contractului”. Stabilirea garanției de bună execuție limitează răspunderea partenerului privat în limita acesteia. Răspunderea partenerului privat nu este cuantificată, deoarece garanția de bună execuție conform contractului nu capătă o valoare financiară. Pentru a stabili un mecanism și o răspundere corectă ar fi cazul ca garanția de bună execuție să fie eliberată de un terț sau bancă, care va garanta cuantumul și limitele eventualei despăgubiri.

- Stabilirea unui mecanism simplist de Reziliere și Încetare a contractului de PPP prin simpla notificare în termen a părții ce dorește să rezilieze contractul poate duce la *riscuri ridicate în privința încetării sau rezilierii contractului unilateral, fără motive întemeiate*. În acest aspect, autorul consideră că este necesar să se prevadă mecanisme clare de încetare și reziliere a contractului în cazul acordului ambelor părți sau clauze de încetare și reziliere – la solicitarea unei părți și/sau încetarea contractului, indiferent de voința părților. În p.18.13 este indicat că în cazul în care contractul încetează sau este reziliat este prevăzut mecanismul de restituire a bunurilor – obiect al contractului de PPP.

- În *Capitolul XIX. Dispoziții finale*, în partea ce ține de modificarea contractului sunt clauze care prevăd acest aspect pentru ajustarea la condițiile sau la noi circumstanțe apărute. Acest aspect trebuie de privit prin prisma faptului că partenerul privat a fost selectat în baza unui concurs, iar modificarea unor clauze esențiale, care au stat la baza desemnării lui ca câștigător, pot avea loc doar în limitele stabilite în documentele de concurs. Orice depășire a normativelor prestabilite poate duce la anularea acordurilor adiționale sau de modificare.

În linii generale, contractul analizat ia în considerație specificul activității și structurii partenerilor publici și privați, este acomodat la necesitățile structurale ale acestora. Așadar, obiectivele și clauzele contractuale corespund cadrului legal atât primar, cât și secundar, dar pot fi îmbunătățite prin ajustările nominalizate de autor la fiecare capitol inginerat.

Luând în considerare cele expuse mai sus, autorul a ajuns la concluzia că partajarea riscurilor prin prisma mitigării acestora se reflectă în drepturile și obligațiile părților la raporturile juridice (și, în consecință, în dispozițiile actelor normative și non-normative, precum și în termenii contractelor legate de înregistrarea unor astfel de raporturi juridice) și este unul dintre elementele care influențează elaborarea acestora. În plus, partajarea riscurilor este stabilită atât în contractele de PPP, cât și în prevederile legislației Republicii Moldova. Printre factorii-cheie care influențează formarea sistemului de partajare a riscurilor în cadrul proiectului PPP evidențiem:

- factorii regulatorii și legali (dispoziții legislative);

- puterea de negociere a participanților la proiectul de PPP în raport cu partajarea riscurilor, precum și alte aspecte ale proiectului de PPP;
- factori economici (inclusiv costul asumării unui risc de către unul sau altul participant la un proiect PPP);
- factori politici.

Este evident că fiecare dintre participanții la proiect, la etapa precontractuală, se va strădui să transfere numărul maxim de riscuri către alți participanți la proiect, folosind poziția lor de negociere. Astfel, partajarea riscurilor este direct legată de formarea instrumentelor de mitigare a riscurilor într-un proiect de PPP ca un set de măsuri menite să prevină și/sau să reducă probabilitatea apariției unor circumstanțe. Acestea constituie latura obiectivă a riscurilor într-un proiect de PPP, prevenirea și/sau mitigarea posibilelor consecințe negative asociate apariției unor astfel de circumstanțe. Instrumentele de mitigare a riscurilor, care vizează prevenirea și/sau reducerea probabilității apariției respectivelor circumstanțe, de regulă, se numără printre activitățile organizaționale, desfășurate de participanții (sau de persoanele implicate) la proiect.

Pentru îmbunătățirea eficienței evaluării managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova, autorul propune modelul de estimare a eficienței proiectului „Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoelectrice pe biomasă din raionul Nisporeni și raionul Ungheni”, realizat în următorul paragraf.

5.4. Modelul de estimare a performanței PPP pe exemplul raionului Nisporeni și raionul Ungheni

Mecanismul de management al riscurilor proiectului de infrastructură din cadrul PPP și Metodologie ideatică de analiză economică și evaluare a performanțelor parteneriatelor public-privat, propuse în prezenta lucrare, au fost testate de autor în cadrul proiectelor „Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoelectrice pe biomasă din raionul Nisporeni și din raionul Ungheni” care reprezintă obiectele de cercetare al prezentei teze.

Conform documentului cu privire la „Evaluarea gradului de pregătire privind valorificarea energiei regenerabile în Republica Moldova” elaborat de către Agenția Internațională pentru Energie Regenerabilă (IRENA), se menționează faptul că utilizarea energiei regenerabile este limitată, cu excepția utilizării biomasei în sectorul încălzirii. Eforturile depuse timp de un deceniu pentru dezvoltarea sectorului biocombustibililor solizi au condus la un program implementat la scară largă pentru înlocuirea cazanelor pe cărbune și gaze naturale, cu unități de

încălzire pe biomasă. Eforturile guvernamentale actuale sunt orientate către consolidarea industriei nou create de producție a biocombustibililor solizi (brichete și peleți). În consecință, au fost create aproximativ 400 locuri de muncă noi în zonele rurale iar afacerile active în domeniu au înregistrat o cifră de afaceri evaluată la 6 - 8 milioane USD în 2017. Republica Moldova este cunoscută ca o țară agricolă cu un potențial semnificativ al biomasei. Astfel, bioenergia este cea mai populară sursă de energie regenerabilă din țară și rămâne o prioritate pentru guvern. Cu toate acestea, aproape toată biomasa este utilizată într-un mod tradițional ca lemn de foc și deșeuri agricole, fiind consumată, de obicei, în scopuri de încălzire, în special în comunitățile rurale [128].

Dat fiind faptul că bioenergia este cea mai populară și eficientă sursă de energie regenerabilă, valorificarea potențialului de utilizarea biomasei solide a stat la baza inițierii unui proiect de parteneriat public-privat de către Consiliul Raional Nisporeni și Ungheni. Totodată, la etapa preliminară, implementatorii au identificat diferite dificultăți cu care se confruntă aceștia cu stakeholderii (actorii cheie), inclusiv din cauza experienței insuficiente a instituțiilor publice în ceea ce privește colectarea materiei prime – brichete și peleți – și distribuția acestora către centralele termice de comun cu gestiunea acestor centrale și întreținerea lor. Consiliul Raional Nisporeni, în calitate de partener public, adoptă decizia nr. 7/9 din 12 decembrie 2013 cu privire la inițierea proiectului de parteneriat public-privat privind eficientizarea energetică a unor instituții publice din r-nul Nisporeni, iar Consiliul Raional Ungheni adoptă decizia nr.8/3 din 22.10.2015 "Cu privire la aprobarea implementării proiectului "Crearea Parteneriatului Public-Privat în domeniul producerii și livrării agentului termic pe bază de biomasă", finanțat prin programul "Energie si Biomasă în Moldova" de către PNUD Moldova.

În cadrul PPP analizate de autor în prezentul paragraf, scopul esențial a fost furnizarea agentului termic în instituțiile publice din r-nul Nisporeni și r-nul Ungheni, și anume a clădirilor instituțiilor publice aflate în gestiunea administrației publice din Nisporeni și localitățile din componența raionului. Așadar, pentru realizarea și implementarea proiectelor de PPP, beneficiile economice și sociale au fost preconizate de parteneri:

Pentru partenerii publici:

- Oferirea funcției exclusive de control al întregului proces de livrare a agentului termic către instituțiile publice implicate în proiect.
- Eliminarea poverii instituțiilor publice privind gestionarea și întreținerea centralelor termice (probleme ce țin de depozitari, reparații, testări etc.).
- Eliminarea poverii instituției publice privind procurarea materiei prime necesare (combustibil actual și biocombustibil pe viitor).
- Prin faptul că partenerul privat va gestiona 14 centrale termice simultan, acesta va putea obține prețuri mult mai convenabile de la furnizori, respectiv posibilități de reducere a

costurilor de procurare a biocombustibilului, respectiv a cheltuielilor de încălzire pe perioada rece a anului.

- Transferarea totală a responsabilității funcționării centralelor termice către partenerul privat, respectiv o axare pe necesitățile cetățenilor și nu pe probleme administrative sau de alt gen.

Pentru partenerii privați:

- Partenerul privat va obține, în primul rând, un contract ferm de instalare a centralelor termice implicate în proiect.
- Partenerul privat va obține dreptul exclusiv de gestionare a acestor centrale termice și gestionare a procesului de livrare a agentului termic de către acestea.
- Obținerea unui contract de livrare a biocombustibilului oferă partenerului privat posibilități de majorare a veniturilor, iar prin faptul că se vor gestiona mai multe instituții, acesta va poseda un control deplin al procesului de achiziționare și livrare a biocombustibilului.
- Prin solicitări mai mari de cantități de biocombustibil se va spori eficiența activităților în sectorul dat.
- Prin gestiunea unui număr mare de instituții publice partenerul privat poate dezvolta activități conexe, spre exemplu, crearea propriului laborator de testare a biocombustibilului, crearea propriei fabrici de producere a peleților și/sau brichetelor sau crearea unității proprii de producere și instalare a cazanelor, respectiv deservirea acestora.

Astfel **obiectivul general** al PPP constă în distribuirea agentului termic de calitate, eficient și cu costuri optime pentru bugetul instituțiilor publice din raioanele Nisporeni și Ungheni în care sunt montate centrale termice proprii pe biomasă sau care doresc să aplice proiecte bazate pe centrale termice pe biomasă.

Obiectivele specifice ale proiectelor sunt:

- crearea unui serviciu public de interes local prin constituirea PPP;
- valorizarea posibilităților surselor regenerabile de energie care va sprijini creșterea siguranței în aprovizionarea cu energie;
- eliminarea barierilor tehnice la centralele termice autonome proprii prin acordarea dreptului de gestionare și întreținere a centralelor termice pe biomasă.

Prin realizarea unui model funcțional de procesare a biomasei solide agricole și forestiere cu scopul primirii de peleți, va fi posibilă demararea domeniului de valorificare a potențialului de biomasă la o scară mai largă (în două raioane). Realizările tangibile cuprind următoarele sisteme:

- lansarea proceselor de implementare și producție a peleților și brichetelor din biomasă cu proveniență din sectorul agricol;

- obținerea serviciilor de gestionare și întreținere a 14 CT pe biomasă cu scopul de a asigura cu agent termic instituțiile publice cu CT autonome pe biomasă;
- siguranța furnizării combustibilului necesar – cca 1000 t/an de peleți;
- posibilitatea extinderii rețelei de asigurare cu agent termic pentru alte 20-25 de instituții publice (în mare parte instituții de învățământ);
- înlocuirea combustibilului fosil cu cel primit din biomasa sectorului agricol pentru 14 Centrale termice pe bază de combustibil fosil;
- înființarea sistemului de verificare a calității, de întreținere și reparație a 14 Centrale termice;
- preluarea în gestiune a 14 centrale termice pentru livrarea agentului termic obținut pe bază de peleți.

Prin urmare, resursele de biomasă solidă agricolă și plantele energetice pot contribui la satisfacerea cerințelor curente de energie termică în zonele rurale, având un impact minim asupra mediului înconjurător.

Pentru implementarea PPP s-au realizat următoarele acțiuni:

- Crearea de PPP și construcția 6 a Central termice pe bază de biomasă;
- Luarea în gestiune a 8 Central termice pe biomasă și efectuarea de investiții la clădirile conectate la aceste Centrale termice;
- Livrarea agentului termic către instituțiile publice conectate

Analiza de către autor a informațiilor aferente proiectelor de PPP a determinat că: „Green Energo” SRL (partenerul privat la ambele proiecte) care, ulterior, a fost desemnat învingătorul concursului, a înaintat documentația ofertei, după cum urmează: Studiul de fezabilitate; Declarația reprezentantului împuternicit al operatorului economic „Green Energo” SRL privind neîncadrarea în situațiile ce determină excluderea de la procedura de atribuire a PPP; Declarația privind confirmarea ofertei „Green Energo” SRL și asociațiilor acestuia IM „Bemotorf” SRL și ПК «Техник»; Procura pe numele lui Vorobiov Victor, pe care asociații îl împuternicesc să-i reprezinte; Informații cu privire la experiența generală a „Green Energo” SRL, IM „Bemotorf” SRL și ПК «Техник»; Informații cu privire la experiența similară realizată de către asociații; Detaliile contractelor de acest tip și complexitate similară; Date despre calificările personalului „Green Energo” SRL, IM „Bemotorf” SRL și ПК «Техник»; Capacitatea financiară a „Green Energo” SRL, IM „Bemotorf” SRL și ПК «Техник»; Modelul contractului de parteneriat public-privat; Oferta Tehnică pentru fiecare obiectiv, Detalierea ofertei financiare pentru fiecare obiectiv.

În baza contractelor de PPP din Nisporeni și Ungheni, autorul denotă că realizarea PPP se face prin două modele: Scenariul 1. Proiectare-Construcție-Operare-Transfer (analog din engleză

DBOT – Design-Build Operate-Transfer) și Scenariul 2. Reabilitare-Operare-Transfer (analog din engleză ROT).

În cadrul DBOT, după finalizarea construcției, partenerului privat i se acordă dreptul de a deține, întreține și opera proiectul pentru o perioadă de timp. Acest transfer are loc, de obicei, după ce partenerul privat și-a recuperat investiția (sau a expirat perioadă stabilită). De obicei, durata contractului este de câteva decenii, în cazul proiectelor mari de infrastructură, care prezintă un nivel ridicat al riscurilor de construcție, și operaționale. În acest caz, practic toate riscurile, cu excepția riscurilor cererii, sunt transferate partenerului privat.

În cadrul ROT, partenerul privat este de acord să reabiliteze un proiect de infrastructură existent din sectorul public. Renovarea infrastructurii poate veni sub formă de modernizări standard sau îmbunătățiri semnificative. Acest lucru este adesea dictat de o combinație de necesități și resurse.

Prin DBOT, partenerul privat proiectează și construiește 4 centrale termice în 4 instituții publice și asigură instituțiile cu agent termic din biomasă, iar la finalul contractului de PPP le întoarce în stare funcțională partenerului public beneficiar, iar partenerul privat le va gestiona economic. Instituțiile publice din componența PPP sunt:

- I.P. Gimnaziul Marinici – cu sediul în s. Marinici, r-nul Nisporeni.
- I.P. Gimnaziul Iurceni – cu sediul în s. Iurceni, r-nul Nisporeni.
- I.P. Gimnaziul Seliște – cu sediul în com. Seliște, r-nul Nisporeni.
- I.P. Gimnaziul Bălănești – cu sediul în s. Bălănești, r-nul Nisporeni.
- I.P. „Grădinița Creșă - cu sediul în s. Condrătești, r-nul Ungheni.
- I.P. „Gimnaziul Hîrcești" - cu sediul în s. Hîrcești, r-nul Ungheni.

Prin ROT, partenerul privat primește în gestiune economică 3 centrale termice existente, asigură pe acestea cu agent termic din biomasă, iar la finalul contractului de PPP le întoarce în stare funcțională partenerului public beneficiar. Centrale termice existente sunt:

- I.P. Gimnaziul Soltănești – cu sediul în s. Soltănești, r-nul Nisporeni.
- I.P. Gimnaziul Brătuleni – cu sediul în s. Bălănești, r-nul Nisporeni.
- I.P. Grădinița de copii „Albinuța” – cu sediul în s. Vărzărești, r-nul Nisporeni.
- I.P. Gimnaziul Bumbăta – cu sediul în s. Bumbăta, r-nul Ungheni.
- I.P. „Liceul Teoretic Sculeni” – cu sediul în s. Sculeni, r-nul Ungheni.
- I.P. Gimnaziul Zagarancea – cu sediul în s. Zagarancea, r-nul Ungheni.
- I.P. „Grădiniță” – cu sediul în s. Florițoaia Veche, r-nul Ungheni.
- I.P. Gimnaziul „Andrei Chivriga” – cu sediul în s. Valea Mare, r-nul Ungheni.

Deoarece informațiile utilizate în studiu sunt informații care nu sunt destinate dezvăluirii, autorul nu va detalia și anexa documentația proiectelor, ci doar o va numi. Documentația PPP

„Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă din raionul Nisporeni și din raionul Ungheni” include următoarele acte de proiect:

- Schema de planificare generală, arhitectură și design-ul structural;
- Proiectul termocentralei;
- Punctul termic și automatizarea;
- Conectarea la electricitate;
- Conectarea la sursa de apă;
- Protecția mediului, inclusiv calculul emisiilor;
- Protecția antiincendiară etc.

Obligațiile Partenerului public Consiliul raional Nisporeni vizează deținerea proprietății asupra centralelor incluse în PPP, asumarea costurilor pentru reparația imobilelor, asigurarea cofinanțării în valoare de 350 000 MDL și 2 200 000 MDL (grantul oferit de PNUD) pentru construcția centralelor noi și pentru realizarea investițiilor/lucrărilor în cadrul contractului de PPP și, la necesitate, oferirea garanției pentru rambursarea în termen a resurselor atrase de partenerul privat de la instituțiile financiare locale. **Obligațiile Partenerului public Consiliul Raional Ungheni** vizează deținerea proprietății asupra centralelor incluse în PPP, asumarea costurilor pentru reparația imobilelor, asigurarea cofinanțării în valoare de 2 200 000 MDL (grantul oferit de PNUD) pentru construcția centralelor noi și pentru realizarea investițiilor/lucrărilor în cadrul contractului de PPP și, la necesitate, oferirea garanției pentru rambursarea în termen a resurselor atrase de partenerul privat de la instituțiile financiare locale. De asemenea, partenerul public trebuie să respecte, în mod obligatoriu, *următoarele condiții*:

- asigurarea, din surse proprii sau atrase (diferite de cele bugetare), a resurselor necesare pentru asigurarea cofinanțării, în corelare cu cota de finanțare asigurată de Consiliul Raional Nisporeni și Consiliul Raional Ungheni;

- evidențierea separată, în circuitul financiar contabil al cofinanțatorilor, a tuturor cheltuielilor, respectiv a contribuțiilor de cofinanțare făcute pentru proiect, modul de realizare a cofinanțării fiind:

- Resursele financiare oferite de Consiliul Raional Nisporeni, suma de 350 000 MDL, pentru realizarea investițiilor/lucrărilor în cadrul PPP, vor fi repartizate doar pentru instituțiile publice din gestiunea Consiliului Raional Nisporeni, după necesitate.
- Resursele financiare oferite de PNUD, suma de 2200000 MDL pentru raionul Nisporeni și 2 200 000 MDL pentru raionul Ungheni, pentru realizarea investițiilor/lucrărilor în cadrul acestui contract, vor fi repartizate la toate instituțiile publice din PPP, după necesitate.

- sumele pentru cofinanțare s-au pus la dispoziția Partenerului Privat de către Partenerul Public Organizator conform actelor de recepție a lucrărilor, pe parcursul etapelor care prevăd cofinanțarea, conform calendarului de efectuare a lucrărilor.

Obligațiile partenerului privat sunt: să construiască /modernizeze centrale pe peleți care sunt obiectul PPP, să ofere cofinanțare proprie de minim 100 000 MDL pentru raionul Nisporeni și 1114740 MDL pentru raionul Ungheni, ori să dispună în proprietate, sau să edifice în afara contractului PPP un depozit de depozitare a peleților cu capacitatea de aproximativ 800 de tone. Totodată, trebuie să dețină angajați calificați și certificați în domeniul deservirii tehnice a centralelor termice, sau să instruiască personalul desemnat până la construcția deplină a centralelor noi privind modalitatea de exploatare a centralelor termice pe bază de biomasă. Cerințe minime în privința conținutului detalierei structurii financiare a PPP sunt prezentate în Tabelul 5.10.

Tabelul 5.10 Structura de finanțare a proiectului de PPP din raionul Nisporeni (MDL)

Obiectiv: Instalarea termocentralei pe biomasă (peleți)		Investiția ofertant	Cofinanțare PEBM	Cofinanțare C. Raional	Total investiții
Sarcina 1: Instalarea termocentralei pe biomasă		A	B	C	A+B+C
1	IP Gimnaziul G. Vieru, s. Marinici	200000	350000	-	550000
2	IP Gimnaziul, s. Iurceni	350000	800000	-	1150000
3	IP Gimnaziul, s.Seliște	300000	600000	-	900000
4	IP Gimnaziul, s. Bălănești	150000	450000	-	600000
Total Sarcina 1					
Sarcina 2: Preluarea în gestiune a termocentralei pe biomasă					
5	IP Gimnaziul, s. Soltănești	-	-	75000	
6	IP Gimnaziul, s. Brătuleni	-	-	75000	
7	Grădinița de copii „Albinuța”, s. Vărzărești	-	-	200000	
Total Sarcina 2					
Total proiect PPP		1000000	220000	350000	3550000

Sursa: elaborat de autor în baza documentației proiectului analizat

Alocarea investiției pentru fiecare din obiectivele proiectului PPP din raionul Ungheni sunt prezentate în Tabelul 5.11.

Tabelul 5.11 Structura de finanțare a proiectului de PPP din raionul Ungheni (MDL)

Obiectiv: Instalarea termocentralei pe biomasă (peleți)		Investiția ofertant	Cofinanțare PEBM	Cofinanțare C. Raional	Total investiții
Sarcina 1: Instalarea termocentralei pe biomasă		A	B	C	A+B+C
1	I.P. „Grădinița Creșă”, s. Condrătești	271 260	180 840	-	452 100
2	I.P. „Gimnaziul Hîrcești”, s. Hîrcești	843 480	562 320	-	1 405 800
Total Sarcina 1					
Sarcina 2: Preluarea în gestiune a termocentralei pe biomasă					
3	I.P. Gimnaziul Bumbăta , s. Bumbăta		309 220	-	309 220
4	I.P. „Liceul Teoretic Sculeni”, s. Sculeni		493 052	-	493 052
5	I.P. Gimnaziul Zagarancea, s. Zagarancea		222 086	-	222 086
6	I.P. „Grădiniță”, s. Florițoaia Veche		123 263	-	123 263

7	I.P. Gimnaziul „Andrei Chivriga” s. Valea Mare		309 220		309 220
Total Sarcina 2					
Total proiect PPP		114 740	2 200 000	-	3 314 740

Sursa: elaborat de autor în baza documentației proiectului analizat

Etapele de realizare a PPP sunt:

- *Partenerii Publici Beneficiari* transmit în gestiune economică *Partenerului Privat*, pe un termen de 10 ani, 8 centrale Termice existente, în baza actelor de predare-primire conform contractului de PPP.
- Partenerul privat proiectează și construiește 6 centrale termice pe baza de biomasă conform Graficului prestabilit.
- Termenul de dare în exploatare a 7 centrale termice a fost de 90 de zile calendaristice de la data semnării contractelor.

Modul de recuperare a investiției de către fiecare partener se va realiza după cum urmează:

Partenerii publici beneficiari își recuperează cofinanțarea inițială prin primirea cu titlu gratuit în proprietate a 14 centrale termice pe biomasă, la expirarea termenului PPP, în stare bună fără alte orice sarcină sau obligațiuni.

Partenerul Privat va percepe tarife pentru energia termică livrată pe durata de derulare a PPP pentru a-și recupera investiția și a-și acoperi costurile de întreținere, dar și pentru a obține un profit rezonabil. Tariful pentru primul sezon de încălzire pentru instituțiile vizate din raionul Nisporeni a constituit 898 MDL. fără TVA conform ofertei prezentate la concursul de selectare a partenerului privat, iar pentru cele ulterioare se stabilește conform grilei și mecanismului de calculare a tarifului înainte de începerea sezonului de încălzire. Tariful pentru consumul peste normativ se va stabili numai după acordul în scris al Partenerului Public Beneficiar și nu va depăși tariful pentru consumul normativ, Anexa 10.

Plata pentru energia termică livrată se efectuează de către Partenerii Publici Beneficiari în baza facturilor prezentate ”până la data de 10 a lunii următoare perioadei de facturare a energiei termice livrate”. Plata pentru energia termică consumată se achită lunar până la data de 30 a lunii pentru consumul din luna precedentă, prin transfer bancar la contul de decontare al întreprinderii gestionare. În caz de neachitare în termenul stabilit, Partenerul Public Beneficiar va achita o penalitate în mărime de 0,01% pentru fiecare zi de întârziere din suma neachitată. Restanțele mai mult de 30 de zile servesc ca motiv de întrerupere a livrării energiei termice, Anexa 10.

Tariful pentru energia termică produsă de centralele termice pe biomasă gestionate se stabilește anual pentru întreg sezonul de încălzire de către Consiliul Raional Nisporeni și Consiliul Raional Ungheni în coordonare cu Partenerul Privat, în condițiile prevăzute de Metodologia Agenției Naționale pentru Reglementare în Energetică. Partenerul Privat poate solicita revizuirea

tarifului stabilit în cazul modificării costurilor la energie electrică, condițiilor de salarizare, la combustibil din biomasă folosit.

Contractele au fost semnate pentru o perioadă minimă de 10 ani, deoarece perioada de amortizare a centralelor termice pe biocombustibil solid este de 10-12 ani. În opinia autorului, o perioadă mai scurtă nu ar fi eficientă pentru partenerul privat, deoarece nu va reuși să își recupereze investițiile inițiale. În același timp, perioada PPP nu trebuie să depășească 20 de ani, deoarece, la finalul perioadei, partenerul privat ar transmite partenerului public totul uzat și ieșit deja din funcțiune.

Prin aplicarea modelului de estimare a performanței proiectelor PPP „Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă din raionul Nisporeni și din raionul Ungheni”, propus de autor, a fost determinată perioada optimă de investiții de capital, indicatorii economico-financiari și perioada de rambursare a investiției pentru utilizarea cazanelor pe biomasă în comparație cu un sistem tradițional de încălzire a obiectelor.

Tabelul 5.12 Consumurile de bază pentru instituțiile vizate în PPP

Scenariu de bază	Consumuri	Descriere	Consumuri	
Consumurile din instituțiile din raionul Nisporeni				
Consum de energie electrică		MWh	Tarif Electricitate	2122,56 MDL/MWh
Consum de energie termică	1926	Gcal	Tarif biomasă	898 MDL/Gcal
Consum de energie pentru transport		MWh	Tarife gaze	637 MDL/MWh
Iluminat public		MWh	Tarif combustibil	1720 MDL/MWh
Emisii CO2	443	tCO2	CO2 factor	0,46 tCO2/MWh
			CO2 factor	0,230 tCO2/MWh
			Capex de bază	1 000 000
Consumurile din instituțiile din raionul Ungheni				
Consum de energie electrică	-	MWh	Tarif Electricitate	2122,56 MDL/MWh
Consum de energie termică	2387	Gcal	Tarif biomasă	734 MDL/Gcal
Consum de energie pentru transport	-	MWh	Tarife gaze	637 MDL/MWh
Iluminat public	549	tCO2	Tarif combustibil	1720 MDL/MWh
Emisii CO2	-		CO2 factor	0,46 tCO2/MWh
			CO2 factor	0,230 tCO2/MWh
			Capex de bază	1.114.740

Sursa: elaborat de autor în baza datelor proiectelor de PPP analizate

În tabelul 5.12 sunt reflectate consumurile de bază pentru instituțiile vizate în PPP „Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii

termoenergetice pe biomasă din raionul Nisporeni și raionul Ungheni”. Astfel, reieșind din informația disponibilă, în tabel au fost reflectate doar datele referitor la consumul de energie termică. Totodată, tarifele pentru generarea energiei termice din biomasa sunt preluate din documentația proiectelor.

Autorul constată că până în prezent nu există o metodologie prin care să se evalueze performanțele proiectelor de PPP. În același timp, există indicatori economici care sunt importanți atât pentru partenerul public, cât și pentru cel privat. Întrucât administrația publică locală acționează ca participant la cifra de afaceri economică, aceasta este interesată de ambele aspecte: de eficiența rezultatelor generale ale proiectelor de PPP, dar și de asigurarea beneficiului social. Totodată, ținând cont de faptul că PPP-ul este focusat pe performanță energetică, analiza tehnico-economică utilizată s-a bazat în primă etapă pe cuantificarea diferitor modele de sisteme energetice, și acestea au vizat electricitatea, biomasa, gazul natural și combustibili. Conform analizei comparative, prețul per Gcal generat din biomasă, propus în cadrul PPP-ului este unul competitiv, inclusiv în condițiile crizei mondiale actuale a gazelor.

Astfel, pentru elaborarea modelului de estimare a performanței proiectelor de PPP „*Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă din raionul Nisporeni și raionul Ungheni*”, autorul propune o evaluare a principalilor indici economici calculați începând cu dezvoltarea proiectelor până la controlul asupra execuției și implementării acestuia în cadrul ciclului de viață al PPP. Informația din Tabelul 5.13. reflectă modalitatea de alocare a costurilor PPP analizate.

Tabelul 5.13 Structura costurilor în cadrul investițiilor PPP (MDL) și capacitățile de producere a cazanelor pentru fiecare instituție (Gcal)

Rezultate - Scenariul de bază	Capex, MDL	O&M Opex (5%CAPEX), MDL	SER producere- Gcal
<i>Pentru instituțiile din raionul Nisporeni</i>			
Vărzarești (Scenariul 2 preluat în gestiune)	200 000	10 000	221
Brătuleni (Scenariul 2)	75 000	3 750	338
Gimnaziu Soltanești (Scenariul 2)	75 000	3 750	198
Bălănești (Scenariul 1 Instalarea Termocentralei)	600 000	30 000	340
Gimnaziul Marinici (Scenariul 1)	550 000	27 500	221
Gimnaziul „Grigore Vieru” Iurceni (Scenariul 1)	1 150 000	57 500	248
Gimnaziul Seliște (Scenariul 1)	900 000	45 000	360
Total	3 550 000,00	177 500,00	1925
<i>Pentru instituțiile din raionul Ungheni</i>			
Gimnaziul Bumbăta (Scenariul 2)	309 220	15 461	372
Grădinița creșă Condrătești (Scenariul 1)	452 100	22 605	153
Liceul Teoretic Sculeni (Scenariul 2)	493 052	24 653	520
Gimnaziul și Grădinița Hîrcești (Scenariul 1)	1 405 800	70 290	478

Gimnaziul Andrei Chivriga s.Valea Marea (Scenariul 2)	309 220	15 461	327
Gimnaziul Zagaranca (Scenariul 2)	222 086	11 104	235
Gradinita de copii Florițoaia Veche (Scenariul 2)	123 263	6 163	130
Total	3 314 741,00	165 737,05	2170

Sursa: elaborat de autor în baza datelor PPP, Anexa 12

Valorile CAPEX pentru fiecare instituție au fost obținute din documentele care au făcut parte din oferta tehnică și financiară. Cheltuielile anuale pentru operare și mentenanță, ținând cont de fiecare Scenariu, reprezintă 5% din CAPEX. Capacitățile de producere (Gcal) a cazanelor pe biomasă pentru fiecare instituție au fost preluate din oferta tehnică a Agentului Economic. Astfel, în urma intervențiilor a fost asigurată producerea și livrarea de energie termică în proporție de 100% din Surse de Energie Regenerabilă.

Pentru o evaluare rapidă a atractivității proiectelor analizate constatăm că cei mai simpli indicatori utilizați de către participanții la proiect sunt profitul și costurile aferente, precum și metodele de analiză a nivelului de rentabilitate a proiectului și a perioadei de recuperare (PBT) a investițiilor. Pentru estimarea performanței PPP din raioanele Nisporeni și Ungheni, autorul propune un model de calcul pe o perioadă de 10 ani (cu o eventuală extindere pe 20 ani), unde se prognozează valorile următorilor indicatori: VAN, RIR, PBT. În plus, pentru evaluarea eficienței proiectelor PPP, autorul a estimat dinamica valorilor indicatorilor menționați în timpul implementării proiectelor, înainte de deducerea dobânzilor și impozitelor (EBIT), corespunzător veniturilor (pierderilor) înainte de impozitare, dobânzilor de plătit; depreciere și amortizare (EBITDA), respectiv EBIT plus amortizarea și depreciere, profitul net al proiectului și alți indicatori.

În Tabelele A12.1 și A12.2 din Anexa 12 autorul a reflectat:

- Valorile de contribuție proprie a agentului economic – 1 000 000 MDL la ambele proiecte, contribuția Consiliului Raional Nisporeni – 350 000 MDL și contribuția proiectului *Energie și Biomasă* – de 2 200 000 MDL pentru ambele proiecte (conform pct. 11.3 din Contractul de Parteneriat).
- Cheltuielile pentru achiziționarea de materie primă în valoare de 1 081 152 MDL/an pentru instituțiile din raionul Nisporeni și 1 234 556 pentru instituțiile din raionul Ungheni, au fost preluate din datele descrise de agentul economic în Documentul *Ipoteza-eficiența proiectului*. Totodată, pentru fiecare an ulterior, cheltuielile se majorează cu 3% (rata de inflație prognozată).
- Valoarea încasărilor obținute din vânzarea de energie termică (1 729 207 MDL și respectiv 1 752 058 MDL) au fost calculate ca produsul dintre consumul de energie și tariful inițial

pentru Gcal livrată. Totodată, pentru fiecare an ulterior, încasările din vânzări se majorează cu 3% (rata de inflație).

În urma aplicării modelului de estimare a eficienței PPP pentru raionul Nisporeni pentru o perioadă de exploatare de 10 ani, eventual 20 ani, au fost obținute următoarele rezultate:

- RIR – 18%;
- VAN – 6 126 700 MDL;
- Perioada de Rambursare – 5,5 ani.
- EBITDA – 632 386 MDL
- EBIT – 596 579 MDL

În urma aplicării modelului de estimare a eficienței PPP pentru raionul Ungheni pentru o perioadă de exploatare de 10 ani, eventual 20 ani, au fost obținute următoarele rezultate:

- RIR – 14%;
- VAN – 3 994 498,29 MDL;
- Perioada de Rambursare – 7,0 ani.
- EBITDA – 474 399 MDL
- EBIT – 438 146 MDL

Calcululele VAN, RIR și PBT au fost efectuate prin utilizarea *software programat* de autor în Excel (Anexa 12).

Astfel, în cadrul analizei au fost reflectați și identificați mai mulți indicatori: CAPEX, OPEX, VAN, RIR și Perioada de Rambursare. Administrația publică locală poate să se limiteze la acest set specific de indicatori pentru determinarea performanței proiectului, deși, evident, acest lucru nu este suficient pentru a obține o evaluare obiectivă a eficienței PPP. Autorul a creat și propune un *clasificator de performanțe*, după cum urmează:

- *Producere vs Consum*. Modelează și estimează producția anuală de energie și consumul de energie care acoperă necesitățile instituțiilor vizate în proiect:

$$Ggrade_{prod} = \frac{Total\ producție\ [MWh]}{Total\ consum\ [MWh]} * 10 \quad (5.5)$$

- *Autosuficiența (independența)*. Estimează volumul de energie necesar, astfel încât PPP-ul să poată acoperi în totalitate (100% autosuficient) sau parțial (50% până la 70%) nevoile de energie ale membrilor săi:

$$Ggrade_{SC} = \frac{Total\ cheltuieli\ proprii\ [MWh]}{Total\ cheltuieli\ [MWh]} * 10 \quad (5.6)$$

- *Investiții de capital*. Estimează costurile de capital al sistemului, luând în considerare datele de la punctele i și ii:

$$Ggrade_{CAPEX} = 10 - \frac{CAPEX_{curent}\ [EUR]}{CAPEX_{Tradițional}\ [EUR]} \quad (5.7)$$

- *Perioada de Rambursare*. Estimează perioada de rambursare a investiției în comparație cu sistemul tradițional:

$$Ggrade_{PBP} = 10 - \frac{PBP [ANI]}{2} \quad (5.8)$$

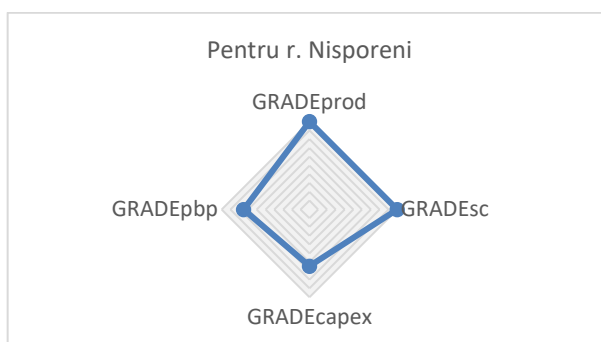
Clasamentul final de performanță, realizat în baza scorurilor medii pentru fiecare scenariu calculat după formulele 5.5-5.8 este prezentat în Tabelul 5.14.

Tabelul 5.14 Clasamentul de performanță a PPP „Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă din raionul Nisporen și raionul Ungheni”

Clasamentul de performanță a PPP din raionul Nisporeni	Scor
GRADEprod	10,00
GRADEsc	10,00
GRADEcapex	6,45
GRADEpbp	7,50
SCOR TOTAL	8,49
Clasamentul de performanță a PPP din raionul Ungheni	Scor
GRADEprod	9,10
GRADEsc	9,10
GRADEcapex	7,03
GRADEpbp	6,50
SCOR TOTAL	7,93

Sursa: elaborat de autor

Rezultatele clasificatorilor de performanță reflectă faptul că investiția, realizată de către partenerul privat în proiectul de infrastructură, este o opțiune atractivă și viabilă în termeni economico-financiari și de mediu. Este de menționat că ponderea de 100%, revenită clasamentului de performanță 1, este rezultatul faptului că nu au fost identificate date cu privire la consumul altor tipuri de energie în cadrul instituțiilor vizate, iar ponderea de 100%, revenită clasamentului de performanță 2, se datorează faptului că intervenția de diversificare a utilizării energiei termice din biomasă este acoperită în proporție de 100%.



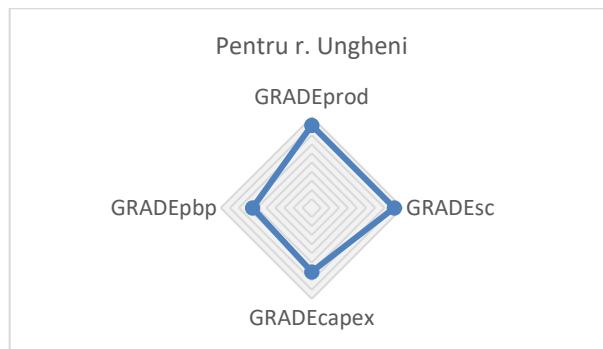


Fig. 5.20 Graficul clasificatorilor de performanță a PPP „Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă din raionul Nisporeni și raionul Ungheni”

Sursa: elaborată de autor în baza tabelului Anexei 12

În cadrul modelului de estimare a eficienței proiectului PPP „*Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă din raionul Nisporeni și raionul Ungheni*”, autorul propune completarea indicatorilor de eficiență economică cu indicii eficienței sociale.

La estimarea eficienței sociale a proiectului de PPP, pe parcursul întregului ciclu de viață, poate fi remarcat: principiul legalității, democrației, obiectivității, fiabilității, transparenței, măsurabilității etc., precum și impactul riscurilor care însoțesc implementarea proiectului. În acest sens, PPP „*Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă din raionul Nisporeni*” nu corespunde în tocmai tuturor principiilor enumerate. În calitate de date inițiale pentru evaluarea performanței sociale pot servi datele statistice, alte date și indicatori oficiali disponibili. În opinia autorului, eficiența socială a proiectelor PPP este determinată atunci când unul sau mai multe dintre următoarele obiective sunt atinse, de exemplu: construcția, reconstrucția, modernizarea infrastructurii sociale; introducerea tehnologiilor inovatoare și de mediu, menite să creeze noi tipuri de servicii sociale, îmbunătățind calitatea acestora. Deci, efectul social al proiectului de PPP este descris de autor ca un set de rezultate sociale (consecințe) care caracterizează o schimbare calitativă în viața comunității, obținute ca urmare a implementării proiectului.

În urma analizei implementării proiectelor de PPP, de către autor au fost identificați următorii indicatori sociali:

- Numărul de personal calificat și instruit – 14 per total
- Numărul de ateliere / evenimente ale campaniei de sensibilizare publică desfășurate de partenerii proiectului la care au participat beneficiarii (dezagregate în funcție de locație) - 28;
- Numărul de beneficiari direcți – 2862 de elevi inclusiv personal
- Gradul de satisfacție a beneficiarilor – satisfăcătoare pentru ambele regiuni

Astfel, sintetizând, relatăm că niciun proiect nu este limitat doar de componenta economică, ci are și o componentă socială. De regulă, investitorii sunt interesați doar de latura economică a proiectelor, adică de a obține profit, dar scopul PPP este de a combina resursele și rezultatele în direcția soluționării problemelor sociale, realizând un echilibru între interesele tuturor părților interesate.

În concluzie, putem remarca că proiectele de PPP din raionul Nisporeni și Ungheni pot fi considerate eficiente, reieșind din scenariul de bază prezentat de partenerul public, iar, odată cu încheierea contractului de PPP, instituțiile publice beneficiază de un sistem autonom de încălzire pe biomasă pentru o perioadă de 10 ani, totodată, utilizarea eficientă al acestuia implică operarea și mentenanța sistemului la un nivel admisibil.

Reieșind din metodologia generală de analiză economică și evaluare a performanțelor PPP propusă în paragraful 2.3, pe exemplul raionului Nisporeni și raionului Ungheni autorul a respectat dimensiunile indicatorilor și a aplicat analiza eficienței bugetare a parteneriatelor public-private, analiza indicatorilor financiari, și analiza eficienței sociale a proiectelor din punct de vedere al beneficiilor bunurilor și serviciilor produse, al volumului și calității acestora în contextul implementării PPP, precum și al efectelor externe aferente (eficiența economică și socială).

În baza celor menționate mai sus, se poate argumenta că implementarea proiectelor de PPP vizează, în primul rând, satisfacerea nevoilor administrațiilor publice centrale și locale, dar și ale societății. În acest sens, la evaluarea proiectelor relevante de PPP, este necesar să se ia în considerare indicatorii de eficiență financiară, economică și socială. Rezultatele sociale vor permite evaluarea contribuției proiectului la îmbunătățirea bunăstării sociale, caracterizată printr-o creștere a calității serviciilor prestate pe baza schimbării domeniului de activitate în indicatorii de dezvoltare.

Concluzii la Capitolul 5

1. În scopul minimizării gradului de incertitudine pentru realizarea obiectivelor stabilite de managerii proiectelor de PPP, precum și pentru dezvoltarea proceselor de gestionare a riscurilor în cadrul PPP din Republica Moldova, autorul propune utilizarea *mecanismului de management al riscurilor*, care constă în parcurgerea următoarelor etape: Elaborarea algoritmului de concretizare și analiză a riscurilor aferente proiectelor de parteneriat public-privat al obiectelor de infrastructură; Evaluarea corelării riscurilor proiectului de infrastructură din cadrul PPP cu ajutorul metodei statistice de analiză; Ingineria contractului/proiectului de infrastructură din cadrul PPP pentru mitigarea riscurilor aferente; și estimarea eficienței proiectului de infrastructură din cadrul PPP.

2. Mecanismului de management al riscurilor a contribuit la analiza și concretizarea spectrului de riscuri caracteristice proiectelor de infrastructură în cadrul PPP prin elaborarea de către autor a algoritmului reprezentativ sub formă de chestionar, în care s-au identificat 11 categorii de riscuri, divizate de autor astfel: riscurile statului, riscurile partenerului privat, riscurile de proiectare și construcție, riscurile financiare, riscurile manageriale, riscurile politice și administrative, riscurile parteneriatului public, riscurile ce nu pot fi controlate de participanți, riscurile dependente de participanții proiectului, riscurile proiectelor și alte riscuri. În baza metodologiei pentru selectarea experților și prelucrarea informațiilor de specialitate primite, au fost antrenați experți în domeniu care au identificat etapa de apariție a riscurilor (proiectare, construcție, exploatare) și au atribuit o pondere fiecărui tip de risc din cadrul fiecărei categorii propuse (**Obiectivul 7**).

2. Rezultatele metodei expert de evaluare a riscului au permis să evidențiem că cea mai mare pondere din totalul grupurilor de riscuri o au: riscul de rea credință a parteneriatului privat, business riscuri (riscurile de afacere) ale proiectelor de PPP, riscul majorării costului estimat al proiectului și supracosturile, riscurile macroeconomice și microeconomice, riscul de corupție/riscul birocratic, riscul lipsei coordonării interinstituționale, riscul crizelor politice și economice, concurențial, inflaționist, riscul de depășire a costurilor, riscul de intensificare a controlului asupra proiectului de către funcționarii publici și riscul nefinalizării obiectului în timpul stabilit. Acest fapt semnifică că asupra proiectelor de infrastructură, în cadrul PPP, pot apărea atât riscuri interne, cât și riscuri externe, iar managerii de proiect, prin intermediul contractelor de PPP, trebuie să partajeze corect riscurile și să anticipeze apariția acestora prin implementarea strategiilor de mitigare.

3. Prin modelul de evaluare cantitativă a riscurilor, propus de autor, pentru determinarea corelării grupurilor de riscuri specifice proiectelor de infrastructură în cadrul PPP din Republica Moldova, a permis realizarea **Obiectivului 8**, respectiv autorul a determinat că unele riscuri identificate sunt interdependente, astfel confirmându-se **Ipoteza 5**: Proiectele de infrastructură în cadrul PPP conțin o corelare între anumite tipuri de riscuri. Totodată, infirmându-se **Ipoteza 4**, precum că riscurile în cadrul PPP al proiectelor de infrastructură nu sunt interdependente.

4. Argumentarea în premieră de către autor a ingineriei contractelor de PPP ca metodă de mitigare a riscurilor contribuie la eficientizarea mecanismului de management al riscurilor, ce asigură finalizarea și funcționarea în timp util a unui proiect de PPP și corespunde **Obiectivului 9**.

5. Prin modelul de estimare a performanței PPP din raionul Nisporeni „*Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă din raionul Nisporeni și raionul Ungheni*”, propus de autor, a fost demonstrat că proiectele sunt fezabile, iar perioada de răscumpărare a investiției din raionul

Nisporeni este de 5,5 și nu 6,7 ani, precum este menționat în contract. Perioada de răscumpărare a investiției din raionul Ungheni este de 7 ani cum și este stipulat în contract. De asemenea, a fost argumentată necesitatea utilizării acestui model la etapa de elaborarea a proiectelor de PPP, pentru a permite efectuarea calculelor analitice periodice ale eficienței pe parcursul întregului ciclu de viață al parteneriatului, inclusiv la schimbarea etapelor proiectului, în perioadele convenite de către participanți sau în cazul unor situații nestandarde. În sens conceptual, crearea unui fel de sistem de monitorizare pentru evaluarea periodică și proactivă a eficienței și, ca urmare, identificarea modalităților de asigurare a acestuia la un nivel satisfăcător- pentru fiecare partener din cadrul PPP **(Obiectivul 10)**.

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Analiza fundamentelor teoretice și practice ale evaluării managementului riscului proiectelor de infrastructură în cadrul PPP a permis să argumentăm că implementarea acestor proiecte duce la apariția unui număr semnificativ de riscuri. Riscurile respective necesită o investigație minuțioasă a surselor secundare și primare pentru aplicarea metodelor calitative și cantitative de evaluare și implementare a măsurilor de mitigare prin utilizarea valențelor juridice privind planificarea, organizarea și controlul parteneriatului public privat în Republica Moldova, măsurarea econometrică și ingineria contractelor de parteneriat public-privat în scopul obținerii unor rezultate consistente și echitabile ale partenerilor publici și privați.

În acest context, cercetarea de postdoctorat a permis formularea următoarelor **concluzii**:

- În prezent, PPP a devenit un instrument esențial pentru modernizarea infrastructurii publice, dat fiind faptul că sursele tradiționale de finanțare disponibile statului nu mai sunt suficiente și nu contribuie la dezvoltarea țării. Astfel, noțiunea de PPP și managementul acestuia relevă necesitatea integrării organizaționale și instituționale a sectoarelor publice și private pentru implementarea proiectelor semnificative din punct de vedere social în diverse sectoare ale economiei. Sistematizarea multitudinii definițiilor de PPP a permis autorului să constate că *PPP reprezintă o formă de interacțiune între sectorul public și cel privat cu privire la proprietățile administrației publice centrale și/sau locale, precum și serviciile realizate și prestate de organele, instituțiile și întreprinderile de stat și/sau municipale/raionale, fiind stabilită din punct de vedere legal și managerial pe termen mediu și/sau lung, implicând cofinanțarea și partajarea riscurilor* (Paragraful 1.1).

- Prin studiul evoluției și experienței internaționale privind parteneriatul public-privat al proiectelor de infrastructură a fost constatat că un anumit grad de cooperare între sectorul public și sectorul privat a existat întotdeauna, iar mecanismele PPP contemporane permit sporirea nivelului de trai al populației și dezvoltarea infrastructurii regionale (Paragraful 1.2).

- În rezultatul studiului realizat de autor în Paragraful 1.3 a fost identificată diversitatea modelelor parteneriatului public-privat, care variază în dependență de gradul de implicare a sectoarelor privat și public și nivelul riscului asumat de părți. Totodată, evaluarea particularităților proiectelor de infrastructură în cadrul PPP a permis să argumentăm că nu oricare proiect de infrastructură poate fi considerat PPP, ci doar proiectele care vizează crearea/reconstruirea unei infrastructuri publice; proiectarea și/sau construirea obiectelor de infrastructură și gestionarea, funcționarea și/sau întreținerea acestora, în mod obligatoriu, de către partenerul privat; finanțarea integrală sau parțială din fondurile proprii și/sau împrumutate ale unei infrastructuri publice de către partenerul privat; restituirea investițiilor partenerului privat prin furnizarea de servicii

prestate de obiectul de infrastructură, construit sau luat în concesiune, care sunt achitate de consumatori (populație) și/sau prin plăți la buget; longevitatea proiectului pentru recuperarea investițiilor partenerului privat.

Rezultatul cercetării exploratorii realizate în Capitolul 2, care vizează revizuirea arhitecturii procedurilor de management al proiectelor și management al riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP pentru evaluarea performanței, a permis autorului să îmbine viziuni manageriale asupra standardelor de implementare a managementului proiectelor și managementului riscurilor proiectelor, care, pe lângă multiplele avantaje oferite, au și limite de aplicare. Deși toate ghidurile fac referire la planurile de acțiune și documentele de raportare și monitorizare, niciuna din metodologiile menționate nu detaliază conținutul documentelor specifice managementului proiectelor și riscului și nici modul în care trebuie integrate în documentația utilizată pentru raportarea progresului proiectului (Paragraful 2.1, 2.2). Deopotrivă, aprofundarea academică a experiențelor și proiectelor PPP a permis autorului să propună o *metodologie ideatică de analiză economică și evaluare a performanțelor parteneriatelor public-privat* (Paragraful 2.3), care a fost testată în Paragraful 5.4.

- Autorul a constatat că, în prezent, în literatura de specialitate nu există instrumente și metodologii pentru o evaluare cuprinzătoare a numeroaselor riscuri care apar în timpul managementului proiectelor în cadrul PPP. Prin urmare, există o contradicție între necesitatea dezvoltării ulterioare a mecanismului PPP în implementarea proiectelor de infrastructură complexă și absența mecanismelor pentru o evaluare integrată a riscurilor emergente. În același timp, ținând cont de clasificarea riscurilor, a fost remarcat faptul că limita exactă dintre fiecare tip de risc este destul de dificil de realizat, deoarece majoritatea riscurilor sunt interconectate și, prin urmare, modificările unui risc afectează schimbările în alt risc. Cu toate acestea, clasificarea riscurilor facilitează identificarea riscurilor și rezultatele evaluării și gestionării riscurilor. Aceste contradicții au condus la evidențierea **problemei cercetării** – *absența unui mecanism calitativ și cantitativ de evaluare a riscului proiectelor de infrastructură în cadrul PPP, fapt ce a confirmat oportunitatea utilizării metodelor calitative și cantitative de evaluare a managementului riscurilor în vederea obținerii unor rezultate consistente și echitabile ale partenerilor publici și privați* (Paragraful 3.1). Astfel, proiectele de parteneriat public-privat nu sunt mai puțin riscante, ținând cont de multitudinea riscurilor care pot apărea la toate etapele ciclului de viață al proiectului, infirmând, astfel, **Ipoteza 1**.

- Implementarea managementului comun al riscurilor în cadrul realizării proiectelor de PPP implică identificarea riscurilor la etapa de planificare a unui proiect de PPP, clasificarea, analiza și evaluarea riscului de participare la un astfel de proiect, utilizarea diferitelor metode de gestiune a anumitor tipuri de riscuri în elaborarea, construcția și operarea proiectelor de

infrastructură în cadrul PPP. Acest proces permite părților partenere, prin eforturi comune, să reducă probabilitatea apariției efectelor negative care apar în cadrul implementării proiectului. Autorul a stabilit că diferite clasificări ale riscurilor aferente proiectelor de PPP indică necesitatea unei abordări sistemice a analizei numeroaselor riscuri asociate cu implementarea unor astfel de proiecte. De asemenea, a fost demonstrat că partenerul public nu își asumă obligații semnificative pentru implementarea proiectului. În același timp, activitățile partenerului privat, în temeiul contractului de PPP, depind de deciziile luate de partenerul public sau de alte autorități, astfel, indiferent de condițiile stabilite în contract, acesta suportă apariția majorității riscurilor aferente proiectului de parteneriat public-privat (Paragraful 3.2).

- De asemenea, s-a confirmat importanța strategiilor de mitigare a riscurilor unui proiect de PPP ca instrument al managementului riscurilor, care, odată implementat, permite dezvoltarea unui sistem de gestiune și partajare a riscurilor, care este cel mai potrivit pentru un anumit proiect și este imposibil de realizat fără etapele anterioare de identificare și clasificare a riscurilor (Paragraful 3.3).

- Identificarea limitelor implementării parteneriatului public-privat în Republica Moldova și evaluarea circumstanțelor de apariție a riscurilor aferente a permis să identificăm sursele noi de finanțare pentru realizarea investițiilor în proiectele de infrastructură de mare anvergură, unde statul garantează profituri constante. Atragerea fondurilor private ca instrumente de investiții sub formă de obligațiuni pentru infrastructură, a fondurilor persoanelor fizice care sunt păstrate în băncile comerciale sub formă de depozite sau a veniturilor companiilor de asigurări din Republica Moldova pot fi surse suplimentare de finanțare a proiectelor de parteneriat public-privat (Paragraful 3.4).

- Traseul parcurs de Republica Moldova în domeniul dezvoltării managementului riscurilor parteneriatelor public-private a permis să demonstrăm că formarea și dezvoltarea acestuia este posibilă doar în cadrul unei politici fiabile de stat. Cel mai important rol în formarea PPP îl deține suportul instituțional și statal. Prin urmare, în studiul realizat, autorul a dedicat un loc semnificativ analizei politicii de stat în domeniul formării fundamentelor parteneriatului public-privat, în rezultatul căreia a fost constatat faptul că cadrul juridic de bază ce reglementează procesul PPP în Republica Moldova este relativ stabil, corespunde standardelor internaționale, este previzibil, asigură transparența și securitatea raporturilor juridice investiționale (Paragraful 4.1).

- Prin explorarea modelelor econometrice de tip unifactorial și multifactorial, care a avut drept scop determinarea impactului relațiilor de parteneriat public-privat asupra indicelui dezvoltării economice al Republicii Moldova, a fost verificată și validată **Ipoteza 2**, precum că parteneriatul public-privat influențează semnificativ și pozitiv indicele de dezvoltare economică în Republica Moldova, iar modelele multifactoriale au evidențiat faptul că investițiile, numărul de

salariați și veniturile din vânzările anuale ale întreprinderilor cu proprietate mixtă (publică și privată) din Republica Moldova influențează puternic asupra dezvoltării economice al acesteia. (Paragraful 4.2).

- Analiza dezvoltării infrastructurii sociale în Republica Moldova, în ultimii 15 ani, a demonstrat că aceasta nu oferă populației o gamă completă de servicii accesibile de înaltă calitate în domeniul transporturilor, sănătății, educației, locuințelor, utilităților etc. Ținând cont de vulnerabilitatea externă sporită la nivel de securitate energetică regională, autorul a analizat premisele dezvoltării PPP în Regiunea Nord, Centru, Sud pe exemplul autorităților publice locale ale raioanelor Leova, Ungheni și Nisporeni privind eficiența energetică a instituțiilor publice și asigurarea alimentării acestora cu surse alternative de energie (Paragraful 4.3).

- În contextul evaluării managementului riscurilor proiectelor de infrastructură din cadrul PPP, autorul a propus în Capitolul 5 mecanismul de gestionare a riscurilor, scopul căruia constă în minimizarea gradului de incertitudine pentru realizarea obiectivelor stabilite de managerii proiectelor de PPP, precum și dezvoltarea proceselor de gestionare a riscurilor. Mecanismul de gestionare a riscurilor include un algoritm reprezentativ de analiză și concretizare a spectrului de riscuri caracteristic proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova, realizat prin metoda expert, un model (statistico-matematic) de evaluare cantitativă a riscurilor pentru determinarea corelării grupurilor de riscuri specifice proiectelor de infrastructură în cadrul PPP din Republica Moldova, ingineria contractelor de parteneriat public-privat pentru obținerea și partajarea de către partenerii publici și privați a viitoarelor beneficii pe care le va genera obiectul contractului, precum și ca instrument de mitigare a riscurilor conform cerințelor imperative ale Legislației Republicii Moldova, dar și un model de estimare a performanței parteneriatelor public-private.

- Rezultatele metodei expert de evaluare a riscului au permis să evidențiem că cea mai mare pondere din totalul grupurilor de riscuri o au: riscul de rea credință a parteneriatului privat, riscurile de afacere ale proiectelor de PPP, riscul majorării costului estimat al proiectului și supra costuri, riscurile macroeconomice și microeconomice, riscul de corupție/riscul birocratic, riscul lipsei coordonării interinstituționale, riscul crizelor politice și economice, concurențial, inflaționist, riscul de depășire a costurilor, riscul de intensificare a controlului asupra proiectului de către funcționarii publici și riscul nefinalizării obiectului în termenul stabilit. Aceasta semnifică faptul că asupra proiectelor de infrastructură în cadrul PPP pot apărea atât riscuri interne, cât și externe, iar managerii de proiect, prin intermediul contractelor de PPP, trebuie să partajeze corect riscurile și să anticipeze apariția acestora prin implementarea strategiilor de mitigare (Paragraful 5.1).

- Prin modelul de evaluare cantitativă a riscurilor, propus de autor în Paragraful 5.2, pentru determinarea corelării grupurilor de riscuri specifice proiectelor de infrastructură în cadrul PPP din Republica Moldova, a fost evaluată opinia experților și a fost determinată interdependența riscurilor identificate, astfel afirmându-se **Ipoteza 5**, precum că proiectele de infrastructură în cadrul PPP conțin o corelare între anumite tipuri de riscuri. Totodată, infirmându-se **Ipoteza 4**, precum că riscurile în cadrul PPP a proiectelor de infrastructură nu sunt interdependente.

- Utilizarea în premieră a ingineriei contractelor de PPP ca metodă de mitigare a riscurilor conform cerințelor imperative ale Legislației Republicii Moldova contribuie la eficientizarea managementului contractelor. Pentru partajarea eficientă a riscurilor și minimizarea posibilelor consecințe de apariție a riscurilor, ingineria contractelor de PPP trebuie realizată chiar la început pentru a asigura finalizarea și funcționarea în timp util a proiectului.

- Prin modelul de estimare a performanțelor, propus de autor în cadrul PPP „Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă din raioanele Nisporeni și Ungheni”, este posibilă cuantificarea profitabilității proiectelor de investiții cât și perioadele de recuperare, fapt ce ar permite stabilirea perioadelor de gestionare a contractelor de către partenerul privat, astfel încât proiectele să fie viabile și sustenabile în timp. Astfel, întrucât perioadele de recuperare a proiectelor constituie 5,5 și 7,0 ani respectiv, iar durata contractelor este de 10 ani, se atestă faptul, că operatorul economic este cointerestat în demararea proiectelor pe întreaga durată, iar autoritățile Publice, obțin servicii calitative de aprovizionare a instituțiilor publice cu agent termic obținut din surse de energie regenerabilă (*Certificat de implementare nr.01 din 04.01.2021, Anexa 14.3*).

Rezultatele principale noi pentru știință și practică, obținute de autor prin intermediul elementelor de noutate științifică elucidate în prezenta cercetare, vizează elaborarea aparatului științific și metodologic în domeniul temei tezei de doctor habilitat, clasificarea și evaluarea mai completă a riscurilor în cadrul proiectelor de infrastructură (*Certificat AGEPI Seria O Nr.6805, Anexa 14.7*); evidențierea direcției separate de cercetare „Managementul riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul PPP” la specialitatea 521.03 Economie și management; fundamentarea mecanismului de management al riscurilor pentru dezvoltarea proceselor de gestionare a riscurilor în cadrul PPP din Republica Moldova. De asemenea, introducerea în circuitul științific și în limbajul economico-managerial a categoriei: *Ingineria contractelor de parteneriat public-privat ca metodă de mitigare a riscurilor* - Drept de autor, Seria O nr.6806 din 01.02.2021, Anexa 9.

În baza studiului teoretic și empiric, realizat de autorul tezei, pot fi propuse următoarele **recomandări**:

La nivel național:

La elaborarea și consolidarea politicilor publice și politicilor de dezvoltare a investițiilor de promovare a exporturilor și de protejare a intereselor naționale **se propune**:

1. Încurajarea partenerilor privați să evalueze mai complet riscurile proiectelor de infrastructură, bazate pe utilizarea metodologiilor de parteneriat public-privat, subiect reflectat în Capitolul II.

2. Amendarea cadrului legal primar (Legea cu privire la parteneriatul public-privat 2008) și secundar ce reglementează raporturile de PPP prin înlăturarea curențelor conturate de autor, care pot duce la majorarea riscurilor în proiectele de infrastructură în baza PPP, subiect reflectat în Capitolul IV, paragraful 4.1, și anume:

- Revizuirea de către legiuitor a formulării art. 17, al. 1 din Legea cu privire la PPP (2008), în care: după sintagma „sporirea eficienței patrimoniului public” să se regăsească și interesul partenerului privat într-un just echilibru cu interesul partenerului public, deoarece după modul cum este formulat art. 17, al. 1 se relevă o concepție de intervenție legală în care predomină disproporționat interesul public.

- Completarea cadrului regulator special care stabilește totalitatea regulilor și principiilor generale privind înființarea și activitatea Comisiilor de selectare a partenerului privat, cu prevederi clare ale responsabilităților/atribuțiilor fiecărui membru al Comisiei de selectare a PPP, pentru asigurarea coordonării coerente și unitare a activităților desfășurate în domeniul respectiv, precum și transparența activității Comisiei.

- Includerea criteriilor clar definite și a unei metodologii unice de apreciere a nivelului de competență și de evaluare a membrilor Comisiilor de selectare a PPP, de exemplu nu orice jurist poate fi membru în Comisiile de selectare a partenerului privat – pentru a fi eligibil, acesta ar trebui să dețină experiență în domeniul PPP, o anumită vechime de muncă, să cunoască și să aibă experiență în domeniul dreptului comercial, procedurilor administrative, investițiilor etc., să fie demn de încredere socială. Considerăm oportun ca în Comisia de selectare a PPP să fie implicată societatea civilă, în special mediul academic, pentru a asigura controlul societății civile în contextul demarării și desfășurării procedurii de PPP. În caz contrar, există riscul de implicarea în comisia de evaluare a unor persoane care nu posedă cunoștințe de rigoare în domeniul ce vizează PPP. În prezent, procedura de formare a Comisiilor de selectare a PPP este netransparentă.

- De prevăzut în cadrul normativ prevederi privind formarea unei Comisii de contestație cu atribuții clar stabilite pentru verificarea anumitor petiții din partea pretendenților, care nu au

câștigat dreptul de participare la proiect sau a căror drepturi pot fi oarecum lezate de procedura de desfășurare a PPP.

- Pentru garantarea executării contractului de PPP, părțile sunt obligate, în condițiile Legii, (art. 34, al.3) să ofere garanții. Totodată, partenerul privat nu este în drept să înstrăineze, gajeze sau să afecteze altfel obiectul PPP fără acordul partenerului public. Recomandăm de exclus prevederea din art.34, al.3 din Legea PPP (2008) sintagma „fără acordul partenerului public”, deoarece implică riscuri majore de coruptibilitate din partea autorității publice. *Act de implementare 09-06-129 din 12.01.2021, Act de implementare 06/1-433 din 28.01.2021* (Anexa 14.1 și Anexa 14.2).

3. Utilizarea studiului econometric privind influența relațiilor de PPP asupra indicelui dezvoltării economice în Republica Moldova, care prevede că relația de parteneriat public-privat influențează semnificativ și pozitiv asupra indicelui de dezvoltare economică, subiect reflectat în Capitolul IV, paragraful 4.2.

La nivel regional:

4. Ingineria contractelor de parteneriat public-privat evaluată în conformitate cu cerințele imperative ale legislației Republicii Moldova pentru obținerea și partajarea de către parteneri atât publici, cât și privați a viitoarelor beneficii pe care le va genera obiectul contractului de PPP, precum și instrumentele de management al riscurilor aferente. *Certificat de implementare nr.01 din 04.01.2021, Certificat nr.361/12 din 2.05.2021, Certificat nr.02/146 din 25.05.2021* (Anexa 14).

La nivel de proiect:

5. Utilizarea algoritmului de analiză a spectrului de riscuri caracteristic proiectelor de infrastructură ca metodologie de management al riscurilor în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova, subiect reflectat în Capitolul V, paragraful 5.1.

6. Modelul de evaluare cantitativă a riscurilor pentru determinarea corelării grupurilor de riscuri specifice proiectelor de infrastructură în cadrul PPP din Republica Moldova.

7. Modelul de evaluare a eficienței implementării parteneriatului public-privat prin calcularea clasificatorilor de performanță CAPEX, SER, VAN, IRR.

Reieșind din cercetarea efectuată de către autor, a fost constatat că în Republica Moldova există un număr suficient de riscuri în calea stabilirii PPP, iar ***principalele direcții care pot fi fundamentate în viitoarele cercetări*** se referă la următoarele:

- Societatea, guvernul și întreprinderile au o înțelegere indefinită, distorsionată și incompletă a esenței parteneriatului public-privat, a practicii aplicării acestora, a posibilelor consecințe socio-economice pe termen scurt, mediu și lung. Formatul PPP schimbă esența relației dintre guvern și afaceri atât din punct de vedere juridic, cât și economic. Deci, se impune

necesitatea dezvoltării materialelor didactice (sub formă de standarde și/sau metodologii) pentru clarificarea și explicarea situațiilor (problemelor cheie) care pot apărea în relația de PPP și necesitatea dezvoltării instrumentelor pentru o gestionare mai eficientă a proiectelor de parteneriat public-privat în scopul diminuării riscurilor aferente etapei de elaborare a proiectului.

- Lipsa unei abordări integrate. Dezvoltarea domeniului parteneriatului public-privat nu se realizează sistematic la nivel local: nu se acordă atenția cuvenită problemelor economice și sociale, mecanismului de funcționare și reglementare a PPP.

- Lipsa unei platforme separate pentru proiectele de PPP. În prezent, există un sistem unificat de informații al parteneriatului public-privat care se regăsește pe site-ul APP, dar conține informații incomplete despre proiectele de PPP existente, nu conține date despre toate proiectele de PPP. În acest sens, o direcție de dezvoltare ar fi elaborarea bazei de date a proiectelor de infrastructură după modelul UE „sharing knowledge” – diseminarea cunoștințelor.

- Numărul total al experților din domeniul administrației publice din Republica Moldova, care au competențe de evaluare profesională cu privire la avantajele și dezavantajele tuturor formelor de PPP, este foarte mic. Astăzi, nu există astfel de profiluri educaționale în Republica Moldova, deși în universitățile notorii din străinătate se regăsesc disciplinele respective. Totodată, în viziunea critică a autorului, tema prezentei teze nu este suficient aprofundată din punct de vedere științific, întrucât relațiile specifice de PPP sunt într-o permanentă evoluție și adaptare.

Totodată, în viziunea critică al autorului, tema acestei teze este departe de a fi suficient aprofundată din punct de vedere științific, întrucât relațiile specifice PPP sunt într-o permanență evoluție și adaptare.

BIBLIOGRAFIE

1. AKINTOYE, A., BECK, M., HARDCASTLE, C. *Managing Risks and Opportunities*. Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell, 2003. 448p. ISBN 978-0-632-06465-6.
2. AKINTOYE, A., BECK, M., KUMARASWAMY, M. *Public Private Partnerships: A Global Review*. New York: Routledge, 2015. 432 p. ISBN 978-0-367-59819-8.
3. AL JABER, A. O., HAIFAA, E. O. *Toward Quality Assurance and Excellence in Higher Education*. Denmark: River Publishers. 2018. 284 p. ISBN 978-87-93609-54-9.
4. ANAND, N., GUPTA, A., APPEL, H. *The promise of infrastructure*. Durham: Duke University Press Books, 2018. 264 p. ISBN 978-14-78000-18-1.
5. ANGHEL, M. G., ANGHELACHE, C. *Bazele statisticii economice. Concepte teoretice și studii de caz*. București: Economica, 1999. 400 p. ISBN 978-973-709-779-8.
6. ANGHELACHE, C. *Statistică generală: teorie și aplicații*. București: Economica, 1999. 336 p. ISBN 973-590-250-8.
7. ANGHELACHE, C. ș. a. Elemente teoretice privind utilizarea modelului econometric de regresie multifactorială. *Revista Română de Statistică. Supliment*. 2012, nr. 3, pp. 221-232. ISSN 1018-046x.
8. ANGHELACHE, C. ș. a. Asymmetric information in case of decision under risk. *Revista Română de Statistică*. 2017, nr. 1, pp. 7-17. ISSN 1018-046x.
9. ATAMUSOV, R. Aspecte privind cadrul normativ-legislativ în domeniul parteneriatului public-privat în Republica Moldova. În: *Teoria și practica administrării publice: materialele conf. Intern. șt.-practice*. Chișinău: Academia de Administrare Publică, 2014, pp. 39-42. ISBN 978-9975-4241-9-6.
10. ASLUND, A. *Building capitalism. The transformation of the former Soviet Bloc*. UK: Cambridge University Press, 2002. 532 p. ISBN-13 978-0521-80525-4.
11. ASTERIOU, D., HALL, S. G. *Applied Econometrics*. Second edition. UK: Palgrave Macmillan. 2011. 654 p. ISBN 978-0-230-27182-1.
12. ASCHAUER, D. *Public investment and private sector growth*. Washington: Economic Policy Institute, 1991. 36 p. ISBN 0944826385.
13. BABII, L. Unele modalități ale administrației publice de soluționare a problemelor mediului ambiant. *Administrarea Publică*. 2019, nr. 3(103), pp. 85-94. ISSN 1813-8489.
14. BALDWIN, J. R., DIXON, J. *Infrastructure Capital: What Is It? Where Is It? How Much of It Is There?* Ottawa: Statistics Canada, 2008. 108 p. ISBN 978-0-662-47645-0.
15. BARON, T. ș. a. *Statistica toretica si economica*. București: Editura Didactica si Pedagogica, 1991. 518 p. ISBN 973-30-1761-2.

16. BARON, T., ANGHELACHE, C., ȚIȚAN, E. *Statistica*. București: Editura Economică, 1996. 279 p. ISBN 973-9198-49-x.
17. BASKOVA, I., MALAFEEV, N. The Concept of Infrastructure: Definition, Classification and Methodology for Empirical Evaluation. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Journal of the Ural State University of Economics*. 2017, nr. 3 (71), pp. 29–41. ISSN 2687-0002.
18. BECKER, F., PATTERSON, V. Public-private partnerships: Balancing financial returns, risks, and roles of the partners. *Public Performance & Management Review*. 2005, vol. 29, nr. 2, pp. 125-144. ISSN 1530-9576.
19. BEL, G., BROWN, T., MARQUES, R. C. Public-private partnerships: Infrastructure, transportation and local services. *Local Government Studies*. 2013, vol. 39, nr. 3, pp. 303-311. ISSN 03003930.
20. BERA, A. K., JARQUE, C. M. Efficient tests for normality, homoscedasticity and serial independence of regression residuals: Monte Carlo evidence. *Economics Letters* [online]. 1981, 7(4), pp. 313-318 [citată 29 iunie 2018]. ISSN 0165-1765. Disponibil: https://econpapers.repec.org/article/eeeecolet/v_3a7_3ay_3a1981_3ai_3a4_3ap_3a313-318.htm
21. BETTIGNIES, J. E. D., ROSS, T. W. Public-private partnerships and the privatization of financing: An incomplete contracts approach. *International Journal of Industrial Organization*. 2009, vol. 27, nr. 3, pp. 358-368. ISSN 01677187.
22. BIJI, M. ș. a. *Tratat de statistica*. București: Editura Economica, 2002. 808 p. ISBN 9735905264.
23. BIJI, E. M. ș. a. *Statistică pentru economiști*. București: Editura Economica, 2010. 704 p. ISBN 978-973-709-496-4.
24. BONETT, Douglas G., WRIGHT, Thomas A. Sample size requirements for estimating Pearson, Kendall and Spearman correlations. *Psychometrika* [online]. 2000, 65, pp. 23-28 [citată 25 martie 2019]. ISSN 0033-3123. Disponibil: <https://doi.org/10.1007/BF02294183>
25. BOUSSABAINÉ, A. *Risk Pricing Strategies for Public-Private Partnership Projects*. New Jersey: Wiley-Blackwell, 2013. 278 p. ISBN 978-1-405-17792-4.
26. BRAILA, A. ș. a. *Econometrie-Suport de curs*. Chișinău: USM, 2013. 208 p. ISBN 978-9975-71-410-5.
27. BROADBENT, J., LAUGHLIN, R. Public private partnerships: an introduction. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2003, vol. 16, nr. 3, pp. 332-341. ISSN 0951-3574.

28. BROOKS, C. *Introductory Econometrics for Finance*. 3rd edition. Glasgow: Cambridge University Press, 2014. 566 p. ISBN 978-1-107-03466-2.
29. BROWN, R., DURBIN, J., EVANS, J. Techniques for Testing the Constancy of Regression Relationships over Time. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B* [online]. 1975, vol. 37, nr. 2, pp. 149-192 [citat 26 iunie 2018]. ISSN 1467-9868. Disponibil: <https://www.jstor.org/stable/2984889>
30. BURGER, P. et al. *The Effects of the Financial Crisis on Public-Private Partnerships*. IMF Working Paper [online]. 2009. 25 p. [citat 26 iunie 2018]. Disponibil: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2009/wp09144.pdf>
31. BYOUN, S., XU, Z. Contracts, governance, and country risk in project finance: Theory and evidence. *Journal of Corporate Finance*. 2014, nr. 26, pp.124-144. ISSN 0929-1199.
32. CARBONARA, N., COSTANTINO, N., GUNNIGAN, L., PELLEGRINO, R. Risk management in motorway PPP projects: Empirical-based guidelines. *Transport Reviews*. 2015, vol. 35, nr. 2, pp. 162-182. ISSN 0144-1647.
33. CARLOS, J. M., BERA, K. Efficient tests for normality, homoscedasticity and serial independence of regression residuals: Monte Carlo evidence. *Economics Letters*. 1981, vol. 7, nr. 7 (4), pp. 313-318. ISSN 0165-1765.
34. CĂLUGĂREANU, I. Decizia în condiții de risc. *Studii Economice. Revistă Științifică*. Chișinău: ULIM, 2010, an. 4, nr. 3-4, pp. 259-264. ISSN 1857-226X.
35. CĂLUGĂREANU, I., OȚELEA, M. Franchisingul educațional în condițiile dezvoltării durabile. În: *Responsabilitatea Socială Corporativă și Dezvoltarea Durabilă*: conf. șt. intern., 30 martie 2011. Chișinău: ASEM, 2011, pp. 133-138. ISBN 978-9975-578-8.
36. CĂLUGĂREANU, I., ZAMARU, V. Sporirea competitivității companiilor autohtone prin gestiunea riscurilor în activitatea inovațională. În: *Republica Moldova 20 de ani de reforme economice*: conf. șt. intern. 23-24 septembrie 2011. Chișinău: ASEM, 2011, pp. 138-141. ISBN 978-9975-75-587-0.
37. CĂLUGĂREANU, I., POPESU-VÎLCEANU, E. Strategii manageriale de gestiune a riscurilor economice în secolul corporativ. În: *Strategii și politici de management în economia contemporană*: conf. șt. intern., 30-31 martie 2012. Chișinău: ASEM, 2012, pp. 70-74. ISBN 978-9975-75-596-2.
38. CĂLUGĂREANU, I. Particularitățile riscurilor creării noilor afaceri în Republica Moldova. *Studii Economice: revistă științifică*. 2012, an. 6, nr. 1-2 (iunie), pp. 223-227. ISSN 1857-226X.
39. CĂLUGĂREANU, I. Erorile de marketing în inițierea noilor afaceri. *Studii Economice: revistă științifică*. 2012, an. 6, nr. 1-2 (iunie), pp. 371-374. ISSN 1857-226X.

40. **CĂLUGĂREANU, I., FLORESCU, V.** Influența activității portuare și măsurile de protecție a mediului înconjurător. *Analele ASEM*. 2013, nr. 1(11), pp. 60-66. ISSN 1857-1433.
41. **BURLACU, N., CĂLUGĂREANU, I.** *Managementul anticriză. Note de curs*. Chișinău: ULIM, 2013. 327 p. ISBN 978-9975-124-05-8.
42. **CĂLUGĂREANU, I.** Strategia și asanarea sarcinilor strategice ale organizației în economia concurențială. În: *Strategii și politici de management în economia contemporană: conf. șt. intern.*, ed. a II-a, 29-30 martie 2013. Chișinău: ASEM, 2013, pp. 62-66. ISBN 978-9975-75-635-8.
43. **BURLACU, N., CĂLUGĂREANU, I.** Aplicații metodice utilizate în managementul Riscurilor. *Studii Economice: revistă științifică*. Chișinău: ULIM, 2014, an. 8, nr. 1, pp. 64-71. ISSN 1857-226X.
44. **BURLACU, N., CĂLUGĂREANU, I., POSTICĂ, M.** *Contabilitatea și managementul riscului: problemar: recomandări metodice*. Chișinău: Print Caro, 2014. 28 p. ISBN 978-9975-56-185-13.
45. **CĂLUGĂREANU, I.** Metode de evaluare a riscurilor. În: *Managementul echipei orientat spre creșterea performanței firmelor din Republica Moldova și România: conf. șt. intern.*, Eforie Nord, 30 octombrie - 2 noiembrie 2015. Iasi, 2016, pp. 26-36. ISBN 978-606-13-3082-9.
46. **CĂLUGĂREANU, I.** Startup and risks: how to insure the organization of business in the Republic of Moldova conditions. În: *Progrese în teoria deciziilor economice în condiții de risc și incertitudine: conf. șt. intern.*, România, 07 octombrie 2016. Iași, 2016, vol. 27, pp. 236-239. ISBN 978-606-685-456-6.
47. **BURLACU, N., CĂLUGĂREANU, I., RUSU, S.** Evaluarea capacității de producție a întreprinderii în elaborarea strategiei operaționale. În: *Universitas Europaea: spre o societate a cunoașterii prin europenizare și globalizare: conf. șt. intern.*, 13-20 octombrie 2017. Chișinău, 2018, pp. 106-115. ISBN 978-9975-3168-7-3.
48. **CĂLUGĂREANU, I.** Reputation risk management within contemporary organizations. În: *Progrese în teoria deciziilor economice în condiții de risc și incertitudine: conf. șt. intern.*, România 06 octombrie 2017. Iași, 2017, vol. 28, pp. 252-260. ISBN 978-606-685-456-6.
49. **CĂLUGĂREANU, I.** Risks of infrastructure projects in the private partnership in the Republic of Moldova. In: *Progrese în teoria deciziilor economice în condiții de risc și incertitudine: conf. șt. intern.*, România 12 octombrie 2018. Iași, 2018, vol. 29, pp. 45-52. ISBN 978-606-685-609-6.
50. **CĂLUGĂREANU, I.** Risk allocation with in public-private partnership in the Republic of Moldova framework. *Analele Universității Ovidius. Seria Științe Economice*. 2019, vol. 19, nr. 1, pp. 389-395. ISSN 2393-3127.

51. **CALUGĂREANU, I., COCERHAN, M.** Management of Municipal Public Administration Competitiveness. *Odessa National University herald. Series Economy*. 2019, vol. 24, issue 6(79), pp. 32-35. ISSN 2304-0920.
52. **CĂLUGĂREANU, I.** Particularities of public-private partnership in the social field of the Republic of Moldova. În: *Proceedings of the 13th International Conference on Business Excellence*, Romania 22-23 March, 2019. Bucharest, 2019, vol. 13(1), pp. 411-420. ISSN 2558-9652.
53. **CĂLUGĂREANU, I.** Limits of implementation of public-private partnership in the Republic of Moldova. In: *SEA - Practical Application of Science*. Iași. 2019, vol. 7, issue 21(3), pp. 229-235. ISSN 3260-2554.
54. **CĂLUGĂREANU, I.** Dezvoltarea infrastructurii regionale a Republicii Moldova în baza conceptelor internaționale. *Economica*. 2019, nr. 2 (108), pp. 53-66. ISSN 1810-9136.
55. **CĂLUGĂREANU, I.** Finanțarea proiectelor de parteneriat public-privat: caracteristici și mecanisme. În: *Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale: conf. șt. intern*, 01-02 noiembrie 2019. Chișinău, 2019, pp. 41-49. ISBN 978-9975-142-57-1.
56. **CĂLUGĂREANU, I.** Determination of the Local Development Index of the Republic of Moldova in the Context of the Creation of Innovative Hubs. *Eurasian Journal of Social Sciences*. 2020, vol. 8, issue 3, pp. 111-122. ISSN 2148-0214.
57. **CĂLUGĂREANU, I.** *Managementul proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova: premisele dezvoltării și evaluarea riscurilor*. Chișinău: ASEM, 2020. 399 p. ISBN 978-997575-982-3.
58. **CĂLUGĂREANU, I.** Risk management and risks mitigation strategies for public-private project management. *Інфраструктура Рунку*. Ukraine, Odesa. 2020, вип. 50, pp. 53-55. ISSN 2519-2868.
59. **CĂLUGĂREANU, I., COCERHAN, M.** Problems in the development of the organizational mechanism of the municipal management system in Romania. *EcoSoEn*. 2020, nr. 1-2, pp. 98-109. ISSN 2587-344X.
60. **CĂLUGĂREANU, I.** Managementul performanței echipei. În: *Competitivitate și Inovare în economia cunoașterii: conf. șt. intern.: culeg. de art. șt.*, 25-26 septembrie 2020. Chișinău, 2020, pp. 203-208. e-ISBN 978-9975-75-985-4.
61. **CĂLUGĂREANU, I., ARAMĂ, A.** Monitoringul eficient al managementului sistemelor socio-economice municipale în condiții de criză. În: *Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale: conf. șt. intern.*, 30-31 octombrie 2020. Chișinău, 2020, pp. 120-125. ISBN 978-9975-152-69-3.

62. **CĂLUGĂREANU, I.** Metode de evaluare a riscurilor proiectelor de parteneriat public-privat. În: *Strategii si politici de management în economia contemporană: conf. șt. intern.*, 26-27 martie 2021. Ed. a 6-a, Chișinău, 2021, pp. 97-108. ISBN 978-9975-155-20-5.
63. **CĂLUGĂREANU, I.** Legal Valences of Public-Private Partnership in the Republic of Moldova as an Economic Tool for Innovative Development. *International Journal of Social Science Studies*. USA. 2021, vol. 9, nr. 1, pp. 34-40. ISSN 2324-8033.
64. **CĂLUGĂREANU, I.** Analiza modelelor de parteneriat public-privat și a proiectelor de infrastructură. În: *Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale: conf. șt. intern.*, 29-30 octombrie 2021. Chișinău, 2021, pp. 354-361. ISBN 978-9975-152-69-3.
65. **CĂLUGĂREANU, I.** Regional infrastructure in the system of social-economic relations. În: *Simpozionului științifico-practic dedicat Zilei Mondiale a Calității*, 11 noiembrie 2021. Chișinău, 2021, pp. 38-43. e-ISBN 978-9975-155-58-8.
66. **CĂLUGĂREANU, I., BULAT, V.** World Practice in the Evolution of Public-Private Partnership of Infrastructure Projects. *International Journal of Economics, Business and Management Studies*. USA, 2022, pp. 1-12. ISSN 2226-4809.
67. **CHOU, J. S., PRAMUDAWARDHANI, D.** Cross-country comparisons of key drivers, critical success factors and risk allocation for public-private partnership projects. *International Journal of Project Management*. 2015, vol. 33, nr. 5, pp. 1136-1150. ISSN 0263-7863.
68. **CHUNG, D.** Risks, challenges and value for money of public-private partnerships. *Financial Accountability & Management*. 2016, vol. 32, nr. 4, pp. 448-468. ISSN 1468-0408.
69. **CHUNG, D., HENSHER, D. A.** Risk Management in public-private partnerships. *Australian Accounting Review*. 2015, vol. 25, nr. 1, pp. 13-27. ISSN 1035-6908.
70. **COBZARI, L., MĂRGINEANU, A.** Reformele din sectorul financiar din Republica Moldova - de la virtual la real. În: *Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și zonelor transfrontaliere*. Iași, 2017, vol. 30, pp. 331-335. ISBN 978-606-685-475-7.
71. Codul Civil al Republicii Moldova: nr. 1107 din 06.06.2002. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2019, nr. 66-75.
72. Codul Fiscal al Republicii Moldova: nr. 1163-XIII din 24.04.1997. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 25.03.2005, ed. specială.
73. **COMAN, G.** *Statistică: teorie și aplicații*. Iași: PIM, 2007. 415 p ISBN 978-973-716-729-3.
74. **COTELNIC, A., SCARLAT, C.** Abordarea riscurilor asociate condițiilor de muncă ale angajaților. În: *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii. conf. șt. intern.*, 25-26 septembrie 2020. Chișinău, 2020, pp. 69-75. ISBN 978-9975-75-627-3.

75. CREȚU, I. Implementarea parteneriatului public-privat în Republica Moldova. În: *Meridean Ingineresc*. 2010, nr. 2, pp.50-55. ISSN 1683-853X.
76. CROUHY, M., GALAI, D., MARK, R. *The Essentials of Risk Management*, 2nd Edition. New York: McGraw-Hill, 2013. 672 p. ISBN 9780071821155.
77. DAC. *Principles for the evaluation of development assistance* [online]. Paris: OECD, 1991. 12 p. Reprint of original content OECD, 2008 [citată 23 februarie 2019] Disponibil: <https://www.oecd.org/development/evaluation/2755284.pdf>
78. DAS, P. *PPP and Project Finance: Development and Use of Financial Models TMH*. NY: McGraw Hill Education, 2012. 230 p. ISBN 9781259006005.
79. DASH, L. N. *Economics of Infrastructure: Growth and Development*. UK: Regal Publications, 2007. 221 p. ISBN 8189915711.
80. DAVIS, K. PPPs and infrastructure investment. *The Australian Economic Review*. 2005, vol. 38, nr. 4, pp. 439-444. ISSN 0004-9018.
81. DELMON, J. *Public-Private Partnership Projects in Infrastructure: An Essential Guide for Policy Makers*. Glasgow: Cambridge University Press, 2011. 258 p. ISBN 0521152283.
82. DEMBO, R. S., FREEMAN, A. *Seeing Tomorrow-Rewriting the Rules of Risk*. New York: John Wiley & Sons, INC, 1998. 260 p. ISBN 0471247367.
83. DEMIRAG, I., KHADAROO, I., STAPLETON, P., STEVENSON, C. *Public Private Partnership Financiers' Perceptions of Risks*. Edinburgh: The Institute of Chartered Accountants of Scotland, 2010. 169 p. ISBN 978-1-904574-69-9.
84. DIEBOLD, F. X. *Elements of Forecasting*. USA: South-Western College Pub, 2007. 348 p. ISBN 032432359X.
85. DIETER, J., KOCHENDÖRFER, B. Ten years of PPP in Germany: experiences and perspectives. *Management Procurement and Law*. 2014, vol. 167, pp. 180-188. ISSN 1751-4304.
86. *Directiva Parlamentului European și a Consiliului de coordonare a procedurilor de atribuire a contractelor de achiziții în sectoarele apei, energiei, transporturilor și serviciilor poștale* [online]: nr. 2004/17/CE din 31 martie 2004. 113 p. [citată 09 februarie 2019]. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=celex%3A32004L0017>
87. *Directiva Parlamentului European și a Consiliului cu privire la coordonarea procedurilor pentru acordarea contractelor de executare a lucrărilor, contractelor de aprovizionare publică și a contractelor de prestare a serviciilor publice* [online]: nr. 2004/18/CE din 31 martie 2004. 131 p. [citată 09 februarie 2019]. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004L0018&from=SL>
88. DOMBKINS, D. A. *Complex Project Management*. USA: Createspace Independent Pub, 2007. 574 p. ISBN 1419678132.

89. DUFFIELD, C. F., RAISBECK, P. Comparative performance of PPPs and traditional procurement in Australia. *Construction Management and Economics*. 2010, 28(4), pp. 345-359. ISSN 0144-6193.
90. DURBIN, J. Teste pentru corelația serială în analiza de regresie pe baza periodogramei celor mai puțin pătrate reziduale. *Biometrika* [online]. 1969, vol. 56, nr. 1, pp. 1-15 [citată 25 februarie 2019]. ISSN 1464-3510. Disponibil: <https://www.jstor.org/stable/2334686>
91. EDWARDS P. J., VAZ SERRA, P., EDWARDS, M. *Managing project risks*. USA: Wiley, 2019. 464 p. ISBN 978-1-119-48975-7.
92. EHLERS, T. Understanding the challenges for infrastructure finance. *BIS. Working Papers* [online]. 2014, nr. 454 [citată 25 iunie 2020]. ISSN 1682-7678. Disponibil: <https://www.bis.org/publ/work454.pdf>
93. ENGEL, E., FISCHER, R. D., GALETOVIC, A. *The Economics of Public-Private Partnerships. A Basic Guide*. UK: Cambridge University Press, 2014, 194 p. ISBN-13 978-1107632783.
94. EPEC. *The Non-Financial Benefits of PPPs: An Overview of Concepts and Methodology* [online]. Luxemburg, 2011. 30 p. [citată 5 ianuarie 2019]. Disponibil: https://www.eib.org/attachments/epec/epec_non_financial_benefits_of_ppps_en.pdf
95. FARRAR, D. E., GLAUBER, R. Multicollinearity in Regression Analysis: The Problem Revisited. *The Review of Economics and Statistics* [online]. 1967, no. 49, pp. 92-107 [citată 15 ianuarie 2019]. Disponibil: <https://www.jstor.org/stable/1937887?seq=1>
96. GATTI, S. *Project finance in Theory and Practice: Designing, Structuring, and Financing Private and Public Projects*. 2-nd Edition. Cambridge: Academic press, 2012. 496 p. ISBN 100123919460.
97. GEORGE, G. ș. a. *Introduction and the theory and practice of econometrics*. Second edition. New Jersey: Wiley, 1988. 1064 p. ISBN-10 047162414
98. GERRARD, M. B. Public-Private Partnerships: What are public-private partnerships and how do they differ from privatizations? *Finance and Development*. 2001, vol. 38, nr. 3, pp. 48-51. ISSN 0015-1947
99. GLOBAL INFRASTRUCTURE HUB. *Allocating Risks in Public-Private Partnership Contracts* [online]. GI Hub, 2016, 267 p. ISBN 978-0-9946284-0-4 [citată 25 ianuarie 2019] Disponibil: https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/documents/GIHub_Allocating_Risks_PPP_Contracts_EN_2016.pdf
100. Global Reporting Initiative. *Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures* [online]: Implementation Manual. GRI, 2013. 266 p. [citată 30 ianuarie

2019]. Disponibil: <https://www.commddev.org/pdf/publications/Global-Reporting-Initiative-G4-Sustainability-Reporting-Guidelines-02.pdf>

101. GODFREY, L. Testing against general autoregressive and moving average error models when the regressors include lagged dependent variables. *Econometrica*. 1978, issue 6, pp. 1293-1301. ISSN 1468-0262.

102. GODFREY, L. *Misspecification tests in econometrics: the Lagrange multiplier principle and other approaches*. New York: Cambridge University Press, 1988. 252 p. ISBN 0521266165.

103. GODFREY, L. Some results on the Glejser and Koenker tests for heteroskedasticity. *Journal of Econometrics*. 1996, vol. 72(1-2), pp. 275-299. ISSN 0304-4076.

104. GRAMLICH, E. Infrastructure Investment: A Review Essay. *Journal of Economic Literature*. 1994, vol. 32(3), pp. 1176–1196. ISSN 0022-0515.

105. GRIMSEY, D., LEWIS, M. K. Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*. 2002, vol. 20, nr. 2, pp. 107–118. ISSN 0263-7863.

106. GRIMSEY, D., LEWIS, M. *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Cheltenham: Edward Elgar, 2007. 288 p. ISBN 13 978-1847202260.

107. GUASCH, J. L., LAFFONT, J. J. *Infrastructure Concessions in Latin America: Government-led Renegotiations: Policy Research Working Paper* [online]. Series 3749. The World Bank, 2005. 45 p. [citat 23 ianuarie 2019]. Disponibil: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/8525/wps3749.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

108. *Guide Methodologique. Les contrats de partenariat*. Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie France [online]. Version du 25 mars 2011. 179 p. [citat 05 mai 2018]. Disponibil: <https://docplayer.fr/4687027-Les-contrats-de-partenariat-guide-methodologique.html>

109. HARVEY, A. Estimating Regression Models with Multiplicative Heteroscedasticity. *Econometrica*. 1976, vol. 44, nr. 3, pp. 461-465. ISSN 1468-0262.

110. HILLSON, D. Effective Strategies for Exploiting Opportunities. In: *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, November 1 – 10, 2001*. Nashville, USA. ISSN 1539-3801.

111. HÎNCU, R., BUNU, M., DASCALIUC, D. *Bazele activității investiționale*. Chișinău: ASEM, 2010. 122 p. ISBN 978-9975-75-501-6.

112. HODGE, G., GREVE, C. *The Challenge of Public-Private Partnerships: Learning From International Experience*. UK: Cheltenham; UK: Edward Elgar, 2005. 357 p. ISBN-13 978-1843765097.
113. HODGE, G., GREVE, C. Introduction. Public-private Partnership in Turbulent Times. Abingdon: Routledge. In: *Rethinking Public-Private Partnerships: Strategies for Turbulent Times*. 2013, pp. 1-32. ISBN 9780415539593.
114. HOLLANDER, M., WOLFE, D. A. *Nonparametric statistical methods*. Third Edition. New York: Wiley, 2013. 848 p. ISBN 978-0-471-40635-8.
115. HOPKIN, P. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. London: Kogan Page, 2014. 426 p. ISBN 9780749472443.
116. Hotărârea Băncii Naționale cu privire la aprobarea Instrucțiunii cu privire la plasarea, circulația și răscumpărarea valorilor mobiliare de stat în formă de înscrieri în conturi: nr. 201 din 09.08.2007. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2007, nr. 136-140.
117. Hotărârea Guvernului pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile standard și condițiile generale de selectare a Partenerului Privat: nr. 476 din 4.07.2012. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2012, nr. 143-148.
118. Hotărârea Guvernului cu privire la Consiliul Național pentru parteneriatul public-privat: nr. 245 din 19.04.2012. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2012, nr. 82-84.
119. Hotărârea Guvernului cu privire la aprobarea listei bunurilor proprietate a statului și a listei lucrărilor și serviciilor de interes public național propuse parteneriatului public-privat: nr. 419 din 18.06.2012. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2012, nr. 126-129.
120. Hotărârea Guvernului cu privire la inițierea proiectului de parteneriat public-privat pentru concesionarea Î.S. „Aeroportul Internațional Chișinău”: nr.438 din 19.06.2012. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2012, nr.126-129/466.
121. Hotărârea Guvernului privind instituirea Rețelei interministeriale de parteneriat public-privat: nr. 255 din 11.04.2013. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2013, nr. 83-90.
122. Hotărârea Guvernului cu privire la Strategia energetică a Republicii Moldova până în anul 2030: nr. 102 din 05.02.2013. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2013, nr. 27-30.
123. Hotărârea Guvernului cu privire la aprobarea Strategiei naționale de integritate și anticorupție pentru anii 2017–2020: nr. 56 din 30.03.2017. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2017, nr. 216-228.
124. Hotărârea Guvernului cu privire la aprobarea Metodologiei de calculare, aprobare și aplicare a prețurilor și tarifelor reglementate pentru producerea energiei electrice și termice, pentru

serviciile de distribuție și furnizare a energiei termice: nr. 396 din 01.11.2019. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2019, nr. 360-366/2028.

125. Hotărârea Guvernului cu privire la aprobarea Planului național de acțiuni în domeniul eficienței energetice pentru anii 2019-2021: nr. 698 din 27.12.2019. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2019, nr.7-13.

126. HOVY, P. *Risk Allocation in Public-Private Partnerships: Maximizing value for money* [online]. Geneva: International Institute for Sustainable Development, 2015. 8 p. [citată 28 ianuarie 2019]. Disponibil: <https://www.iisd.org/system/files/publications/risk-allocation-ppp-maximizing-value-for-money-discussion-paper.pdf>

127. HUBBARD, D. W. *The Failure of Risk Management. Why It's Broken and How to Fix It*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2015. 304 p. ISBN 9780470483442.

128. IREN, A. *Evaluarea gradului de pregătire privind valorificarea energiei regenerabile în Republica Moldova*. Abu Dhabi: Agenția Internațională pentru Energie Regenerabilă, 2019. ISBN 978-92-9260-110-2.

129. JABA, E. *Statistică*. București: Editura Economică, 1999. 474 p. ISBN 973-950-046-7.

130. JAMES, H., STOCK, W. *Introduction to Econometrics*. Addison-Wesley, 2017. 785 p. ISBN-10 935286350X.

131. JOCHIMSEN, R. *Theorie der Infrastruktur: Grundlagen der marktwirtschaftlichen Entwicklung*. Tübingen: J.C.B. Mohr, 1966. 263 p. ISBN 978-3-88838-559-9.

132. KECI, J. Public Private Partnership for Infrastructure Projects: Mapping the Key Risks. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering*. 2015, vol. 9, no. 9, pp. 3141-3151. ISSN 20103778, 2010376X.

133. KENNEDY, P. *A Guide to Econometrics*. 6th Edition. BPS: Blackwells, Editors of Clinical Psychology in Practice, 2008. 598 p. ISBN 978-1-405-18257-7.

134. KIM, E. H., MORSE, A., ZINGALES, L. What Has Mattered to Economics since 1970? *Journal of Economic Perspectives*. 2006, vol. 20, no. 4, pp. 189–202. ISSN 0895-3309.

135. KHAYAT, R. *Public infrastructure asset management*. New York: McGraw Hill, 2013. 544 p. ISBN-10 0071820116.

136. IRWIN, T., MOKDAD, T. *Managing Contingent Liabilities in Public-Private Partnerships: Practice in Australia, Chile, and South Africa* [online]. Washington, DC: World Bank, 2010. 75 p. [citată 2 martie 2019]. Disponibil: <https://ppiaf.org/documents/1919/download>

137. KLEIBER, C., ZEILEIS, A. *Applied Econometrics with R*. New York: Springer Science Business Media, 2008. 228 p. ISBN 978-0-387-77316-2.

138. KWAK, Y. H., CHIH, Y., IBBS, W. Towards a Comprehensive Understanding of Public Private Partnerships for Infrastructure Development. *California Management Review*. 2009, no. 51(2), pp. 51-78. ISSN 21628564.
139. LAM, J. *Implementing Enterprise Risk Management: From Methods to Applications* (Wiley Finance). USA, New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2017. 432 p. ISBN 978-0471745198.
140. LED, S.T., HEMMING, R. *Public-Private Partnerships, Government Guarantees, and Fiscal Risk*. Washington DC: International Monetary Fund, 2006. 74 p. ISBN 1-58906-493-3.
141. Legea cu privire la privatizare: nr. 627-XII din 04.07.1991. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 1999, nr. 135-136.
142. Legea cu privire la proprietate: nr. 459 din 22.01.1991. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 1991, nr. 3-6.
143. Legea cu privire la antreprenoriat și întreprinderi: nr. 845-XII din 03.01.1992. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 1992, nr. 2.
144. Legea cu privire la cooperăție: nr. 864 din 16.01.1992. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 1992, nr. 1.
145. Legea cu privire la concesiuni: nr. 534 din 13.07.1995. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 1995, nr. 67.
146. Legea cu privire la leasing: nr. 731 din 15.02.1996. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 1996, nr. 49-50.
147. Legea cu privire la resursele naturale: nr. 1102 din 06.02.97. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 1997, nr. 40.
148. Legea cu privire la proprietatea publică a unităților administrativ-teritoriale: nr. 523 din 16.07.1999. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 1999, nr. 124-125.
149. Legea cu privire la leasing: nr. 59 din 28.04.2005. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2005, nr 2-94/429.
150. Legea privind dezvoltarea regională în Republica Moldova: nr. 438 din 28.12.2006. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2006, nr. 21-24/68.
151. Legea privind administrația publică locală: nr. 436 din 28.12.2006. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2007, nr. 32-35.
152. Legea privind terenurile proprietate publică și delimitarea lor: nr. 91 din 05.04. 2007. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2007, nr. 70-73.
153. Legea privind administrarea și deetatizarea proprietății publice: nr. 121 din 04.05.2007. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2007, nr. 90-93.
154. Legea cu privire la parteneriatul public-privat: nr. 179 din 10.07.2008. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2008, nr. 165-166.

155. Legea privind securitatea industrială a obiectelor industrial periculoase: nr. 116 din 18.05.2012. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2012, nr. 40-49.
156. Legea cu privire la ajutorul de stat: nr. 139 din 15.06.2012. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2012, nr. 166-169.
157. Legea concurenței: nr. 183 din 11.07.2012. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2012, nr. 193-197.
158. Legea cu privire la energia termică și promovarea cogenerării: nr. 92 din 29.05.2014. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2014, nr. 178-184.
159. Legea privind achizițiile publice: nr. 131 din 03.07.2015. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2016, nr. 197-205.
160. Legea privind promovarea utilizării energiei din surse regenerabile: nr 10 din 26.02.2016. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2016, nr. 69-77.
161. Legea cu privire la concesiunile de lucrări și concesiunile de servicii: nr. 121 din 05.07.2018. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2019, nr. 309-320.
162. LEVAI, C. Aspecte teoretico-practice privind parteneriatul public-privat în Uniunea Europeană. *Acta Universitatis George Bacovia, Juridica*. 2012, vol. 1, pp. 232-250. ISSN 2285-1933.
163. LITVIN, A., DELIU, N. Investițiile străine directe ca factor determinant în creșterea economică. În: *Politici economice și financiare pentru o dezvoltare competitivă: materialele conferinței științifico-practică internațională*. Chișinău: ULIM, 2013, pp. 87-92. ISBN 978-9975-124-30-0.
164. MACHADO, J. A., SILVA, J. M. S. Glejser's test revisited. *Journal of Econometrics*. 2000, nr. 97 (1), pp. 189–202. ISSN 0304-4076.
165. *Managing Successful Projects with PMI 2*. 6th Edition. London: The Stationery Office, 2009. 400 p. ISBN 13 978-0113315338.
166. *Manualul privind practicile de implementarea proiectelor de parteneriat public-privat și concesiunilor* [online]. Chișinău: Proiectul Twinning: Consolidarea Sistemului de Parteneriat Public-Privat în Republica Moldova, 2013. 136 p. [citat 12 februarie 2019]. Disponibil: http://www.app.gov.md/storage/upload/publicpartnership/projects//home/app/tmp/phpOntVBW/twining_maketa-1.pdf.
167. MATAEV, T. Classification of forms and models of public-private partnerships. *Kaznu Journal*. 2014, no. 5 (105), pp.81-87. ISSN 2617-7161.
168. *Memorandum privind Politicile Economice și Financiare* [online]. Chișinău, 2010. 15 p. [citat 12 februarie 2019]. Disponibil:

https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/699271_md_mefp_rom_final.pdf.

169. McQUAID, R. W., SCHERRER, W. Public Private Partnership in the European Union: Experiences in the UK, Germany and Austria. *Central European Public Administration Review*. 2014, nr. 6(2), pp. 7-30. ISSN 2591-2240.

170. MIHALACHE, I. Aspecte teoretico-practice privind parteneriatul public-privat în Uniunea Europeană. *Revista națională de drept*. 2012, nr. 8, pp. 21-26. ISSN 1811-0770.

171. MINA-RAIU, L. *Parteneriatul public-privat și dezvoltarea economica locala*. București: ASE, 2015. 260 p. ISBN 978-606-505-879-8.

172. Politicile în domeniul parteneriatului public-privat în sănătate. *Monitor Social* [online]. 2011, nr. 9, p. 26 [citată 2 martie 2019]. Disponibil: http://www.viitorul.org/files/MONITOR%20SOCIAL9%20PPP%20sanatate_0.pdf

173. MOROȘAN, I. *Analiza economico-financiară*. București: Fundației România de Măine, 2006. 340 p. ISBN (10) 973-725-556-9.

174. MORRISON, R. *The principles of project finance*. United Kingdom: Taylor & Francis, 2016. 528 p. ISBN 9781317019121.

175. MOVILĂ, I. *Statistica teoretică și economică: manual pentru studenții profilului economic ASEM*, Univ. de Stat „Alecă Russo” din Bălți. Bălți: Presa universitară bălțeană, 2015. 246 p. ISBN 978-9975-50-160-6.

176. MÜLLNER, J. International project finance: review and implications for international finance and international business. *Management Review Quarterly*. 2017, 67 (2), pp. 97-133. ISSN 2198-1620.

177. MUNTEAN, N. Elaboration and Application of the Stability Dynamic Model meant for Risks Analysis and Evaluation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* [online]. 2016, vol. 6, nr. 8 [citată 5 martie 2019]. ISSN 2222-6990. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/315994097_Elaboration_and_Application_of_the_Stability_Dynamic_Model_meant_for_Risks_Analysis_and_Evaluation

179. MYERS, J. L., WELL, A. D. *Research Design and Statistical Analysis*. (2nd ed.). NJ: Lawrence Erlbaum, 2003. 760 p. ISBN 978-0-8058-4037-7.

180. NAGABHUSHANA, R. T. ș.a. Multicollinearity Problem and Some Hypothetical Tests in Regression Model. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*. 2017, vol. 5, issue 12, pp. 1834-1838. ISSN 2321-9653.

181. NILANJAN, R. *Strategic Infrastructure Development for Economic Growth and Social Change*. 1st Edition. India: IGI Global, 2015. 395 p. ISBN-10 1466674709.

182. O'HAGAN, J., MCCABE, B. Tests for the Severity of Multicollinearity in Regression Analysis: A Comment. *Review of Economics and Statistics*. 1975, no. 57 (3), pp. 368–370. ISSN 0034-6535.

183. OPAIȚ, G. *Bazele statisticii*. Galați: Editura Europlus, 2010. 81 p. ISBN 978-606-8216-12-6.

184. Ordinul Ministerului Economiei cu privire la aprobarea Matricei preliminare de repartiție a riscurilor de proiect: nr. 143 din 02.08.2013. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2013, nr.182-185/1269.

185. OSBORNE, S. *Public-Private Partnerships Theory and Practice in International Perspective*. UK: Cambridge University Press, 2000. 366 p. ISBN-13 978-0415212687.

186. PALADI, I. Managementul implementării proiectelor locale – Suportul modernizării comunităților. *Analele Științifice ale Academiei de Studii Economice din Moldova*. 2012, nr. 10, pp. 80-84. ISSN 1857-1433.

187. PALADI, I. Managementul proiectelor investiționale – suportul dezvoltării infrastructurii localităților din R. Moldova. În: *Strategii și politici de management în economia contemporană: conf. șt. intern., 25-26 martie 2016*. Chișinău: ASEM, 2016, pp. 16-19. ISBN 978-9975-75-635-8.

188. PERCINSCHI, N. Parteneriatul public-privat: forme, probleme, abordări. *Intellectus*. 2014, nr. 3, pp. 54-59. ISSN 1810-7079.

189. PERCIUN, R., BULAT, I. Risk assessment of the internal management control system at the planning of the internal public audit activity. *The Journal Contemporary Economy*. 2019, vol. 4, issue 1, pp. 78-85. ISSN 2537 – 4222.

190. PERCIUN, R., TIMUȘ, A. Investițiile în dezvoltarea economică a Republicii Moldova: rolul, impactul și semnificația acestora. *Economie și Sociologie*. 2011, nr. 2, pp. 121-129. ISSN 1857-41300.

191. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 6th edition. London: PMI, 2017. 756 p. ISBN 978-1628251845.

192. PRADHAN, R. *International Finance for Infrastructure Development*. India: Bloomsbury, 2012. 528 p. ISBN 9788192430232.

193. PRESS, W. ș.a. *Numerical Recipes in C: The Art of Scientific Computing*. Third edition. Cambridge: University Press, 2007. 1256 p.

194. *Programul Național pentru Eficiență Energetică 2011-2020* [online]. [citat 22 februarie 2019].

Disponibil:

<http://green.gov.md/pageview.php?l=ro&idc=56&id=122&t=/Prioritati/Eficienta-energetica/PROGRAMUL-NATIONAL-pentru-eficienta-energetica-2011-2020/>

195. *PFI: Project Finance International* [online]. [citat 12 martie 2019]. Disponibil: <http://www.pfie.com/>
196. *Public private partnership. Law review in Japan* [online]. 2016 [citat 23 ianuarie 2019]. Disponibil: <http://www.mhmjapan.com/content/files/00027116/Japan.pdf>
197. *Public–Private Partnership Systems in the Republic of Korea, the Philippines, and Indonesia. ADB Economics Working* [online]. 2018, nr. 561, 23 p. [citat 23 ianuarie 2019]. Disponibil: <https://library.pppknowledgelab.org/documents/5827/download>
198. PUIE, O. *Parteneriatul public-privat în contextul legislativ actual intern și unional*. București: Editura Universul Juridic, 2018. 421 p. ISBN 978-606-39-0342-7.
199. QUIGGIN, J. Risks, PPPs and the Public Sector Comparator. *Australian Accounting Review*. 2004, vol. 14, nr. 2, pp. 51-61. ISSN 1035-6908.
200. Raportul auditului de performanță privind sistemul parteneriatului public-privat. Curtea de Conturi. Hotărîre: nr. 3 din 28.07.2016. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2016, nr. 355-359.
201. Raportul auditului conformității asupra organizării, realizării și supravegherii parteneriatelor public-private aferente construcției de locuințe și obiective de menire social-culturală. Curtea de Conturi. Hotărîre: nr. 55 din 24.11.2021. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2021, nr. 360-371.
202. Raportul privind auditul conformității realizării parteneriatului public-privat aferent modernizării și eficientizării activității filialelor Î.S. „Gările și stațiile auto”. Curtea de Conturi. Hotărîre: nr. 69 din 27-11-2019. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2020, nr. 7-13.
203. *Raport special a CCE. Parteneriatele public-private în UE: deficiențe generalizate și beneficii limitate* [online]. 2018. [citat 5 martie 2019]. Disponibil: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR18_09/SR_PPP_RO.pdf
204. *Risk Management - Principles and guidelines. Australian/New Zealand Standard. Originated as AS/NZS 4360:1995* [online]. Third edition 2004. Revised and redesignated as AS/NZS ISO 31000:2009. 37 p. [citat 24 martie 2019]. Disponibil: https://s3.amazonaws.com/isa.org.jm/s3fs-public/files/documents/asnzs_31000_2009.pdf
205. *Risk Management Standard, IRM* [online]. 2002. [citat 11 aprilie 2019]. Disponibil: https://www.theirm.org/media/4709/arms_2002_irm.pdf
206. ROSSI, M., CIVITILLO, R. Public Private Partnerships: A general overview in Italy. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2014, vol. 109, pp. 140-149. ISSN 1877-0428.
207. SAVAS, E. S. *Privatization and Public-Private Partnerships*. 2nd Edition. New York: Chartman House, 2000. 368 p. ISBN-10 1566430739.

208. SAUSSIÉ, S., TRA TRAN, P. The Efficiency of Public-Private Partnerships in France: An Initial Quantitative Evaluation. *Revue d'économie industrielle*. France, 2012, vol. 140, pp. 81-110. ISSN 1773-0198.
209. SCHWAB, K. *The Global Competitiveness Report* [online]. 2018. 671 p. [citat 18 ianuarie 2019]. Disponibil: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
210. SPACKMAN, M. Public-private partnerships: lessons from the British approach. *Economic Systems*. 2002, nr. 26, pp. 283-301. ISSN 0939-3625.
211. *Special Report 9/2018: Public private partnership in the EU* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018 [citat 10 ianuarie 2020]. Disponibil: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/en/>
212. STANCU, I. *Finanțe*. Ed. a 4-a. București: Economica, 2007. 960 p. ISBN 978-973-709-320-2.
213. STANCU, S., TUDOREL, A., IACOB, A. I. *Introducere în econometrie utilizând Eviews*. București: Economica, 2008. 231 p. ISBN 9789737093981.
214. STIHI, L. Standarde internaționale ale managementul riscurilor în afaceri: concept și necesitate. *Buletinul Științific al Universității de Stat "Bogdan Petriceicu Hasdeu din Cahul". Seria Științe Economice*. 2010, nr. 1(3), pp. 43-50. ISSN 1875-2723.
215. STRATAN, A. Tendințe în parcursul competitivității economiei naționale: cuantificare și constrângeri. *Akademios: Revistă de știință, inovare, cultură și artă*. 2018, nr. 1 (48), pp. 75-83. ISSN 2587-3687.
216. STRATAN, A., DUCA, Gh. Economia Republicii Moldova la 25 ani: căutări, erori și eșecuri. In: *25 ani reforma economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic*. : conf. șt. intern. consacrată celei de-a 25-a aniversări a ASEM, 23-24 sept. 2016. Chișinău: ASEM, 2016, vol. 1, pp. 8-22.
217. *Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2030”* [online]. 61 p. [citat 23 mai 2019]. Disponibil: http://particip.gov.md/public/files/strategia/Moldova_2030_proiect.pdf
218. *Studiu de fezabilitate privind stabilirea unui parteneriat public-privat pentru dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă în raionul Leova*. Moldova: I.M. AVENSA Consulting, 2013. 161 p.
219. *Studiu de fezabilitate privind stabilirea unui parteneriat public-privat pentru dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă în raionul Ungheni*. Moldova: I.M. AVENSA Consulting, 2013. 161 p.

220. *Studii de rentabilitate pentru proiectele PPP – orientarea standard federal german* [online]. 2006. 50 p. [citată 9 octombrie 2019]. Disponibil: <https://docplayer.org/384606-Leitfaden-wirtschaftlichkeitsuntersuchungen-bei-ppp-projekten.html>
221. STURM, J. E., JACOBS, J., GROOTE, P. Output Effects of Infrastructure Investment in the Netherlands, 1853-1913. *Journal of Macroeconomics*. 1999, vol. 21, issue 2, pp. 355-380. ISSN 0164-0704.
222. TALPOȘ, I., LUDOȘEAN, B. O abordare empirică a relației ISD – fiscalitate în România. *Economie teoretică și aplicată*. 2012, vol. 19, nr. 10(575), pp. 14-29. ISSN 1844-0029.
223. *The National council for public-private partnerships USA* [online] [citată 22 octombrie 2019]. Disponibil: <https://www.transit.dot.gov/funding/funding-finance-resources/private-sector-participation/national-council-public-private#IntrotoPPPs>
224. *The Public-Private Partnership Law Review*. [online]. Ed. 6-a. 2020 [citată 21 aprilie 2020]. Disponibil: <https://thelawreviews.co.uk/edition/1001478/the-public-private-partnership-law-review-edition-6>.
225. TRÉMOLET S., SHUKLA R., VENTON C. *Contracting Out Utility Regulatory Functions. Final Report* [online]. 108 p. [citată 3 noiembrie 2019]. Disponibil: http://www.energytoolbox.org/library/good_practices_in_water+sanitation_utility_regulation/references/Contracting_Out_Utility_Regulatory_Functions.pdf.
226. VAN HAM, H., KOPPENJAN, J. Building public-private partnerships: Assessing and managing risks in port development. *Public Management Review*. 2001, nr. 3(4), pp. 593-616. ISSN 14719037.
227. VERBEEK, M. *A Guide to Modern Econometrics*. 4th ed. New Jersey: Wiley, 2017. 520 p. ISBN 978-1-119-40115-5.
228. VERDOUW, W. *The Private Financing Component in Public-Private Partnerships* Geneva [online]. International Institute for Sustainable Development, 2015. 8 p. [citată 20 noiembrie 2019]. Disponibil: <https://www.iisd.org/publications/private-financing-component-public-private-partnerships>
229. VINOGRADOVA, N. Analiza factorilor și formelor de parteneriat public-privat în Republica Moldova. *Analele Institutului Național de Cercetări Economice*. 2014, ed. 4, nr. 1, pp. 59-64. ISSN 1857-3630.
230. VOGELVANG, B. *Econometrics. Theory and Applications with EViews*. USA: FT Prentice Hall, 2005. 677 p. ISBN-10 0273683748.
231. YESCOMBE, E. R. *Public-Private Partnerships: Principle of Policy and Finance*. Boston: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2011. 370 p. ISBN 978-0750680547.

232. YESCOMBE, E. R., FARQUHARSON, E. *Public-Private Partnerships for Infrastructure*. 2nd ed. UK: Butterworth-Heinemann, 2018. 508 p. ISBN 978-0081007662.
233. YONG, H. K. *Public-Private Partnerships Policy and Practice. A Reference Guide*. London: Commonwealth Secretariat, 2010. 224 p. ISBN 978-1-84929-020-3.
234. WAYNE, W. D. *Applied Nonparametric Statistics*. Boston: PWS-Kent, 1990. 635 p. ISBN 978-0-534-91976-4.
235. WEBER, B., STAUB-BISANG, M., ALFEN, A. *Infrastructure as an Asset Class: Investment Strategy, Sustainability, Project Finance and PPP*. New Jersey: Wiley, 2016. 422 p. ISBN 978-1-119-22654-3.
236. WETTENHALL, R. The rhetoric and reality of public-private partnerships. *Public Organization Review*. 2003, vol. 3, issue 1, pp. 77-107. ISSN 15667170.
237. WHITTAKER, D. *PFI PPP Financial Modelling and Analysis - A Practical Guide*. London: Euromoney Institutional Investor PLC, 2010. 179 p. ISBN 9781843747543.
238. ZIMMERMANN, J., EBER, W. Consideration of risk in PPP-projects. *Business, Management and Education*. 2014, vol. 12, nr. 1, pp. 30–46. ISSN 2029-7491.
239. ZOU, P. X. W., WANG, S., FANG, D. A life-cycle risk management framework for PPP infrastructure projects. *Journal of Financial Management of Property and Construction*. 2008, vol. 13, nr. 2, pp.123–142. ISSN 1366-4387.
240. АЙРАПЕТЯН, М.С. Зарубежный опыт использования государственно-частного партнерства. *Государственная власть и местное самоуправление*. 2009, № 2, сс. 35–42. ISSN 1813-1247.
241. АЛПАТОВ, А. А., ПУШКИН, А. В., ДЖАПАРИДЗЕ, Р. М. *Государственно-частное партнерство. Механизмы реализации*. Москва: Альбина Паблишерс, 2010. 196 с. ISBN 978-5-9614-1281-9.
242. БАБИЙ, Л. Аспекты сравнительной оценки эффективности инвестиционных проектов. In: *Inovația: factor al dezvoltării social-economice: conf. șt., Cahul, Moldova, 20 decem. 2018*. Cahul, 2018, pp. 13-16. ISBN 978-9975-88-056-5.
243. БУРЛАКУ, Н., КЭЛУГЭРЕАНУ, И., ПОЛОЗ, А. Страхование как элемент управления кредитным риском. В: *Научно-практическая конференция «Дулатовские чтения»*. Кустанай: КИЭУ, 2010, ч. 2, pp. 80-85. ISBN 9965-851-28-X.
244. ВАРНАВСКИЙ, В. Г. *Государственно-частное партнерство*. Москва: ИМЭМО РАН, 2009. т. 1. 312 с. ISBN 978-5-9535-0202-3.
245. ВАРНАВСКИЙ, В. Г. *Государственно-частное партнерство*. Москва: ИМЭМО РАН, 2009. т. 2. 192 с. ISBN 978-5-9535-0202-3.

246. ДРЕЙПЕР, Н., СМИТ, Г. *Прикладной регрессионный анализ. Множественная регрессия - Applied Regression Analysis*. 3-е изд. Москва: Диалектика, 2016. 912 с. ISBN 978-5-8459-0963-3.
247. ЕЛИСЕЕВА, И. И., ЮЗБАШЕВ, М. М. *Общая теория статистики: учебник*. 5-е изд. М.: Финансы и статистика, 2004. 656 с. ISBN 5-279-02414-7.
248. ЕЛИСЕЕВА, И. И. и др. *Эконометрика*. Москва: Юрайт, 2018. 449 с. ISBN 978-5-534-00313-0.
249. ЕРШОВ, Э. Б. Распространение коэффициента детерминации на общий случай линейной регрессии, оцениваемой с помощью различных версий метода наименьших квадратов. *Экономика и математические методы*. Москва: ЦЭМИ РАН, 2002, т. 38, вып. 3, сс. 107-120. ISSN 0424-7388.
250. ИВЧЕНКО, Г. И., МЕДВЕДЕВ, Ю. И. *Введение в математическую статистику*. Москва: Изд-во ЛКИ, 2010. 600 с. ISBN 978-5-382-01013-7.
251. КИРИЛЛОВ, А. В. *Статистика. Ч. 1. Общая теория статистики: учеб. пособие*. Самара: Изд-во СГАУ, 2012. 112 с. ISBN 978-5-7883-0893-7.
252. КРЕМЕР, Н. Ш., ПУТКО, Б. А. *Эконометрика*. 4-е изд. Москва: Юрайт, 2019. 308 с. ISBN 978-5-534-08710-9.
253. КЭЛУГЭРЯНУ, И., ПОПЕСКУ, Е. Риск-менеджмент как управленческий процесс. *Studii Economice*. 2010, anul 4, nr. 1-2, pp. 497-506. ISSN 1857-226X.
254. КЭЛУГЭРЯНУ, И. В., ФЛОРЕСКУ, В., АПЕТРОАЕЙ, Г. Управление рисками в морских перевозках. В: *Научно-практическая конференция, посвященная 20-летию независимости Республики Казахстан и 15-летию Кустанайского инженерно-экономического университета им М. Дулатова*. Кустанай: КИЭУ, 2011, т. 1, pp. 361-365. ISBN 9965-851-28-X.
255. КЭЛУГЭРЯНУ, И. В. Особенности становления государственно-частного партнерства в республике Молдова. *Интерактивная наука*. 2019, № 5 (39), сс. 53-55. ISSN 2414-9411.
256. МАГНУС, Я. Р., КАТЫШЕВ, П. К., ПЕРЕСЕЦКИЙ, А. А. *Эконометрика: начальный курс*. 7-е изд. Москва: Дело, 2005. 576 с. ISBN 5-7749-0055-X.
257. МАСЛЕННИКОВ, А. Государственно-частное партнерство: региональный аспект. *Экономист*. 2008, № 9, сс. 20-29. ISSN 0869-4672.
258. НИКОНОВА, И.А. Ответственное проектное финансирование. *Национальные интересы, приоритеты и безопасность*. 2012, №35 (176), сс.11-16. ISSN 2073-2872.
259. ОРЛОВ, А. И. *Математика случая: Вероятность и статистика – основные факты: учебное пособ.* М.: МЗ-Пресс, 2004. 110 с. ISBN 978 5 406 00173 8.

260. СИЛЬВЕСТРОВ, С. Партнерство государства и частного сектора. *Экономика России: XXI век*. 2005, № 18, сс. 22-49. ISSN 0241-0074.

261. СУСЛОВ, В. И. и др. *Эконометрия*. Новосибирск: СО РАН, 2005. 744 с. ISBN 5-7692-0755-8.

262. ШМОЙЛОВА, Р. А. *Общая теория статистики*: учебник. М.: Финансы и статистика, 2002. 560 с. ISBN 5-279-01951-8.

263. ШМОЙЛОВА, Р.А., и др. *Теория статистики*. 5-е изд. Москва: Финансы и статистика, 2008. 656 с. ISBN 978-5-279-03295-2.

SURSE INTERNET

264. *Agenția Proprietății Publice din Moldova* [online] [citată 24 decembrie 2018-2020]. Disponibil: <http://www.app.gov.md/>

265. ASEAN. *Public-Private Partnership in South East Asia* [online]. 2014. 78 p. [citată 24 decembrie 2018-2020]. Disponibil: <https://asean.org/storage/2016/09/Public-Private-Partnership-in-South-East-Asia.pdf>

266. *Association for Project Management, (UK), PRAM Guide* [online]. 2010 [citată 24 decembrie 2018-2020]. Disponibil: <https://www.apm.org.uk/sites/default/files/pram%20guide%20-%20ma.pdf>

267. BESANT-JONES, J. E. *Reforming Power Markets in Developing Countries: What Have We Learned?* [online]. 2006 [citată 21 decembrie 2020]. Disponibil: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/483161468313819882/pdf/380170REPLACEMENTEnergy19.pdf>

268. BNM. *Raport: Structura depozitelor pe sectorul bancar în Republica Moldova* [online]. 2021 [citată 23 februarie 2021]. Disponibil: <https://www.bnm.md/bdi/pages/reports/drsb/DRSB10.xhtml?id=0&lang=ro>

269. CENTRUL NAȚIONAL ANTICORUPȚIE. *Raport privind rezultatele evaluării integrității instituționale în cadrul APP* [online] [citată 19 decembrie 2020]. Disponibil: <https://www.cna.md/public/files/Raport-APPa0343.pdf>

270. COMISIA NAȚIONALĂ A PIEȚEI FINANCIARE. *Indicatorii de bază ai companiilor de asigurare din Republica Moldova* [online] [citată 5 ianuarie 2022]. Disponibil: <https://www.cnpf.md/ro/indicatori-si-raportari-specializate-6437.html>

271. CONSILIUL CONCURENȚEI. *Programul național în domeniul concurenței și al ajutorului de stat pentru perioada 2015-2020*[online] [citată 19 februarie 2020]. Disponibil: <https://competition.md/public/files/uploads/files/transparenta/Program%20concurenta%20si%20ajutor%20de%20stat.pdf>

272. *Consiliul Raional Nisporeni* [online] [citată 27 decembrie 2019]. Disponibil: <https://nisporeni.md/despre-raion/>

273. *Consiliul Raional Leova* [online] [citată 27 decembrie 2020]. Disponibil: <http://www.leova.md/index.php?pag=news&id=768&rid=441&l=ro>

274. *Consiliul Raional Ungheni*[online] [citată 27 decembrie 2020]. Disponibil: <http://www.crungheni.md/sedinta-grupului-de-lucru-privind-implementarea-parteneriatului-public-privat-prestarea-serviciilor-de-furnizare-a-energiei-termice-din-biomasa-prin-dezvoltarea-infrastructuri/>

275. EBRD. *Public-private partnerships*[online] [citată 27 decembrie 2021]. Disponibil: <https://www.ebrd.com/infrastructure/infrastructure-ppp.html>

276. EUROPEAN COMMISSION. *Guidelines for successful public-private partnerships* [online]. March 2003. 100 p. [citată 24 noiembrie 2018]. Disponibil: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/ppp_en.pdf

277. EXPERT-GRUP. *Riscurile proiectelor de parteneriat public-privat în Moldova* [online]. Chișinău, 2013. [citată 24 decembrie 2018]. Disponibil: <https://www.expert-grup.org/ro/biblioteca/comentarii/item/258-riscurile-proiectelor-de-parteneriat-public-privat-%C3%AEn-moldova&category=5>

278. EXPERT-GRUP. *Raportul de stare a țării. Fundația Friedrich Ebert-Moldova* [online]. 2018 [citată 17 ianuarie 2019]. Disponibil:

http://fesmoldova.org/fileadmin/user_upload/StateOfTheCountry/Raport_de_stare_a_tarii_2018_ro.pdf

279. EXPERT-GRUP. *Raport de stare a țării* [online] [citată 15 mai 2021]. Disponibil:

https://www.expert-grup.org/media/k2/attachments/Raportul_de_Stare_a_uIrii_2020_ro.pdf

280. FEDOR, H. *Moldova: A Country Study*. Washington: GPO for the Library of Congress, 1995 [online] [citată 29 decembrie 2018]. Disponibil: <http://countrystudies.us/moldova/24.htm>

281. IDIS VIITORUL. *Politicile în domeniul parteneriatului public-privat în sănătate* [online]. 2011, nr. 9 [citată 21 noiembrie 2018]. Disponibil:

http://www.viitorul.org/files/MONITOR%20SOCIAL9%20PPP%20sanatate_0.pdf

282. *International Financial Services in London* [online] [citată 14 aprilie 2020]. Disponibil: <https://www.ifsl.org.uk/>

283. *Lista producătorilor de peleți și brichete din Moldova*[online] [citată 15 aprilie 2020]. Disponibil: <http://biomasa.md/wp-content/uploads/2016/05/Lista-producatorilor-biocombustibil-RO.pdf>

284. MINISTERUL ECONOMIEI ȘI INFRASTRUCTURII. Web Site [online] [citată 11 decembrie 2018]. Disponibil: <https://mei.gov.md/ro/content/parteneriat-public-privat>

285. MONITOR FISCAL. *Salariul minim garantat în sectorul real* [online] [citată 22 ianuarie 2020]. Disponibil: <https://monitorul.fisc.md/editorial/salariul-minim-garantat-in-sectorul-real-poate-fi-majorat-din-1-ianuarie-2021.html>
286. MUELLNER, J. International project finance: review and implications for international finance and international business. *Management Review* [online]. 2017 [citată 14 martie 2019]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/315526602_International_project_finance_review_and_implications_for_international_finance_and_international_business
287. PNUD MOLDOVA [online]. [citată 18 mai 2019]. Disponibil: https://popp.undp.org/search/Pages/results.aspx?k=risk&fbclid=IwAR158mUIKRhSSLtFxH8xWrb2yRRN7VxIVf_noiu9hW8Y1cIF6MoSJ8YFOvk
288. *Public private partnership in Argentina* [online] [citată 15 mai 2020]. Disponibil: <https://thelawreviews.co.uk/edition/the-public-private-partnerships-law-review-edition-4/1168033/argentina>
289. *Public private partnership in Ireland* [online] [citată 16 mai 2020]. Disponibil: <https://www.nerinstitute.net/research/publicprivate-partnerships-in-ireland-a-review-of-the-experience/>
290. *Public private partnership in UK* [online]. 2021 [citată 15 mai 2021]. Disponibil: <https://www.gov.uk/government/publications/private-finance-initiative-process>
291. *Public-Private Partnership Law Review* [online]. 2017 [citată 23 februarie 2019]. Disponibil: <http://www.mhmjapan.com/content/files/00027116/Japan.pdf>
292. PUBLICATIONS OFFICE OF THE EU. *Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions*. [online]. 2004 [citată 24 decembrie 2018]. Disponibil: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/94a3f02f-ab6a-47ed-b6b2-7de60830625e/language-en>
293. P3. *Business Case Development Guide* [online] [citată 10 decembrie 2018]. Disponibil: <https://www.yumpu.com/en/document/read/38096532/p3-business-case-development-guide-ppp-canada>
294. *Raport a platformei pentru gestionarea asistenței externe* [online]. 2021 [citată 24 mai 2021]. Disponibil: <http://amp.gov.md/viewTeamReports.do?tabs=false&language=ro>
295. *Registrul patrimoniului public* [online]. 2020 [citată 5 ianuarie 2022]. Disponibil: <http://www.app.gov.md/registrul-patrimoniului-public-3-384>
296. REVIEW OF THE EUROPEAN PPP MARKET [online]. 2022 [citată 25 februarie 2022]. Disponibil: <https://www.eib.org/en/publications/epec-market-update-2020>

297. SIMON, C., RADU, V. *Abordări ale managementul riscurilor proiectelor în ghidurile și standardele internaționale* [online]. 2009 [citată 25 februarie 2020]. Disponibil: <http://constructii.incd.ro/Archive/2009-1/2009-1-2.pdf>
298. STANCU, D. *Criterii de selecție a investițiilor eficiente* [online] [citată 20 februarie 2019]. Disponibil: <http://www.sinuc.utilajutcb.ro/III.101.pdf>
299. STANDART & POOR'S RATINGS SERVICES. *Credit FAQ. How Standard & Poor's Treats Public-Private Partnerships In U.S. State And Local Government Debt Analysis* [online]. 2015 [citată 24 februarie 2019]. Disponibil: <http://www.ncsl.org/Portals/1/Documents/fiscal/JSugdensouthern16.pdf>
300. STATISTICA MOLDOVEI - *Web Site Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova* [online] [citată 22 decembrie 2018-2022]. Disponibil: <https://statistica.gov.md/index.php?l=ro>
301. STOIAN, M., NICA, A. *Parteneriat public-privat între succes și eșec* [online] [citată 21 aprilie 2019]. Disponibil: <http://www.sinuc.utilajutcb.ro/III.121.pdf>
302. THE WORLD ECONOMIC FORUM [online] [citată 24 octombrie 2019]. Disponibil: <https://www.weforum.org/communities/global-future-council-on-infrastructure>
303. UNIDO. *IPPA Teaching Materials. Investment project preparation and appraisal* [online] [citată 24 aprilie 2020]. Disponibil: http://www.unido.org/fileadmin/import/20036_0388381.pdf
304. UNECE. *Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnership* [online]. 2008. 104 p. [citată 27 decembrie 2018]. Disponibil: <https://unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>
305. UNECE. *Guides, case studies and readiness assessments* [online]. 2021 [citată 27 decembrie 2021]. Disponibil: <https://www.unece.org/cicppp/public-private-partnerships-ppp/icoeppp/guides.html>
306. *Voices on Infrastructure. Future-proofing infrastructure in a fast-changing world* [online]. October 2018 [citată 23 martie 2019]. Disponibil: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Capital%20Projects%20and%20Infrastructure/Our%20Insights/Voices%20on%20Infrastructure%20Future%20proofing%20infrastructure/VOI-Future-proofing-infrastructure-in-a-fast-changing-world.ashx>
307. WORLD BANK. *Moldova actualizare economică* [online] [citată 22 ianuarie 2021]. Disponibil: <https://www.worldbank.org/ro/country/moldova/brief/moldova-economic-update>
308. WORLD BANK. *Private Participation in infrastructure* [online]: Annual Report. 2017. 26 p. [citată 19 decembrie 2019]. Disponibil:

<http://documents1.worldbank.org/curated/en/658451524561003915/pdf/125640-AR-PPI-2017-AnnualReport-PUBLIC.pdf>

309. WORLD BANK INSTITUTE. *Managing the Implementation of Development Projects* [online]. [citat 24 decembrie 2021]. Disponibil: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/13630/9780821366431.pdf;sequence=4>

310. WORLD DEVELOPMENT REPORT. *Infrastructure for Development* [online]. 1994 [citat 19 decembrie 2019]. Disponibil: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/>

ANEXE

Anexa 1. Date privind proiectele de PPP implementate în Republica Moldova, în anul 2020 și date statistice pentru calcularea modelelor de regresie

Tabelul A1.1. Date privind parteneriatele public-private implementate în regiunea de dezvoltare Nord

Denumirea obiectului contractului de PPP	Data contractului	Forma contractului de realizare a PPP	Termenul de realizare a contractului	Volumul total a investițiilor, mii lei	Volumul investițiilor efectuate de partenerul privat mii lei
Primăria mun. Bălți					
Servicii publice "Modernizarea sistemelor de evacuarea și epurarea apelor uzate în mun.	01.11.13	Concesiune	49 ani	0	0
Prestarea serviciilor de dotare tehnică a mun. Bălți cu aparatura de fixare foto/video	12.12.13	Concesiune	25 ani	0	0
Concesiunea serviciului de laborator al IMSP Spitalul Clinic municipal	30.04.14	Concesiune	20 ani	23880000	1608700
Finalizarea obiectului în cadrul Spitalului Clinic	30.01.14	Concesiune	49 ani	0	0
Construirea și activitatea uzinei ecologice de tratare a deșeurilor menajere solide în mun. Bălți	23.09.14	Concesiune	49 ani	463928000	0
PPP privind serviciile de dializa	19.08.14	Concesiune	12 ani	0	0
Serviciul public de salubritate pe raza mun. Bălți	01.08.14	Concesiune	49 ani	0	0
Servicii de salubritate și curățarea teritoriului din Bălți	01.08.14	Concesiune	49 ani	0	0
PP "Reconstrucția complexului sportiv mun. Bălți, str. Victoriei, 94A	01.09.15	Concesiune		2600000	257700
Primăria or. Edineți					
Serviciul de salubritate de pe raza localității Edineți	25.02.11	Concesiune	49 ani	0	0

Serviciul de salubritate pe raza localității Cupcini	18.04.11	Concesiune	49 ani	0	0
Primăria or. Dondușeni					
Serviciul public de salubritate pe raza localității Dondușeni	12.05.11	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul public de salubritate din Climăuți	23.11.11	Concesiune	49 ani	143000000	0

Sursa: elaborat de autor în baza [295]

Tabelul A1.2. Date privind parteneriatele public-private implementate în regiunea de dezvoltare Centru

Denumirea obiectului contractului de PPP	Data contractului	Forma contractului de realizare a PPP	Termenul de realizare a contractului	Volumul total a investițiilor, mii lei	Volumul investițiilor efectuate de partenerul privat mii lei
Primăria mun. Chișinău					
PPP "Reabilitarea și reluarea activității complexului școlar din str. C. Stamati,10"	02.05.17	Concesiune	50ani	85842812	0
PPP "Reconstrucția terenurilor sportive ale Liceului internat municipal cu profil sportiv"	31.05.18	Concesiune	49 ani	10882000	10868000
Consiliul Raional Ungheni					
PPP "Centrul de tomografie computerizata din IMSP Spitalul r. Ungheni"	17.01.15	Prestări servicii	25 ani	12442200	717900
PPP "Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasa prin dezvoltarea infrastructurii"	03.10.16	Prestări servicii	10 ani	22400	3448990
Consiliul raional Călărași					
PPP "Dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe baza de biomasa în raion	15.05.17	Concesiune	12 ani	461430000	0
PPP "Serviciile de reciclare a deșeurilor de masă plastică	28.12.17	Concesiune	10 ani	567870000	0
Primăria or. Nisporeni					
Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasa prin dezvoltarea infrastructurii termoenergetice rl. Nisporeni	07.08.17	Concesiune	10 ani	0	0

Primăria or. Criuleni					
Serviciul public de salubritate pe raza comunei Răculești	04.05.12	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul public de salubritate pe raza comunei Râșcova	21.05.12	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul public de salubritate pe raza comunei Ișnovăț	21.05.13	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul public de salubritate pe raza comunei Miclești	28.05.2012	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul public de salubritate pe raza comunei Hirtopul Mare	28.05.12	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul public de salubritate pe raza comunei Jevreni	13.06.12	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul public de salubritate pe raza comunei Zăicana	25.06.12	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul public de salubritate pe raza comunei Cimișeni	25.06.12	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul public de salubritate pe raza comunei Pașcani	25.06.12	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul public de salubritate pe raza comunei Onițcani	13.09.12	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul public de salubritate pe raza comunei Bălăbănești	02.07.12	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul public de salubritate pe raza comunei Corjova	27.06.12	Concesiune	49 ani	0	0
Consiliul raional Orhei					
Centrul de Tomografie Computerizată din IMSP "Spitalul raional"	02.09.11	Prestări servicii	25 ani	8820000	740000
Construcția complexului locativ, săli de sport și cazarmă de pompieri	20.03.17	Societate comercială	3	29648500	639200
Consiliul Raional Anenii Noi					
Cabinet ultrasonografie din IMSP Centrul Medicilor de Familie	28.12.12	Locațiune	25 ani	300000	0
Consiliul raional Telenești					
Centrul de ultrasonografie din CS Căzănești	20.03.12	Concesiune	25 ani	0	0

Producerea combustibilului pe biomasa în rl. Telenești	12.11.2013	Concesiune	20 ani	0	0
Consiliul raional Ialoveni					
Construcția complexului locativ pentru specialiști din instituțiile bugete	25.09.12	Concesiune		49965080	680798530
Complex locativ cu 3 blocuri	04.09.14	Concesiune	2 ani	100538100	0

Sursa: elaborat de autor în baza [295]

Tabelul A1.3. Date privind parteneriatele public-private implementate în regiunea de dezvoltare Sud

Denumirea obiectului contractului de PPP	Data contractului	Forma contractului de realizare a PPP	Termenul de realizare a contractului	Volumul total a investițiilor, mii lei	Volumul investițiilor efectuate de partenerul privat mii lei
Consiliul raional Leova					
Dezvoltarea infrastructurii termoelectrice pe biomasa în rl. Leova	28.05.14	Concesiune	11 ani	11982	9512
Primăria or. Ștefan Vodă					
Serviciul public de salubritate pe raza localității Feștelita	24.06.12	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul public de salubritate pe raza comunei Volintiri	03.05.12	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul public de salubritate pe raza comunei Ermoclia	27.02.12	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul public de salubritate pe raza comunei Crocmaz	08.05.12	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul de salubritate s. Alava, rl. Ștefan Vodă	25.06.12	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul de salubritate Antonești	26.06.12	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul de salubritate Copceac	28.05.12	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul de salubritate Olănești	17.05.12	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul de salubritate Popeasca	05.06.12	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul de salubritate Seminovca	08.05.12	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul de salubritate Ștefănești	28.05.12	Concesiune	49 ani	0	0
Serviciul de salubritate Tudora	13.07.12	Concesiune	49 ani	0	0

Sursa: elaborat de autor în baza [295]

Tabelul A1.4. Date privind parteneriatele public-private implementate de autoritățile guvernamentale

Denumirea obiectului contractului de PPP	Data contractului	Forma contractului de realizare a PPP	Termenul de realizare a contractului	Volumul total a investițiilor, mii lei	Volumul investițiilor efectuate de partenerul privat mii lei
Ministerul Sănătății					
Serviciul de radiologie și diagnostic imagistic	24.11.11	Prestări servicii	12 ani	0	23395
PPP „Centrul de Dializă”	17.04.14	Prestări servicii	12 ani	0	8017000
PPP "Servicii de dializa - Institutul Mamei si Copilului	17.04.14	Prestări servicii	12 ani	0	0
PPP "Servicii de dializă" - IMSP Institutul de Medicină Urgentă	17.04.14	Prestări servicii	12 ani	0	0
Academia de Științe a Moldovei					
Construcția de locuințe și obiective social-culturale	02.06.15	Concesiune	12 ani	0	0
Ministerul Apărării					
Construcția complex locativ din str. Testimițeanu, 3 mun. Chișinău	10.10.16	Concesiune		0	0
Agencia Proprietății Publice					
Activele IS "Aeroportul International Chișinău"	30.08.13	Concesiune	49 ani	244200	61787
PPP "Dezvoltarea activității Loteriei Naționale din sectorul loturilor și pariurilor la competiții sportive	23.04.18	Societate comercială	15 ani	6000000	0
PPP "Dezvoltarea activităților Loteriei Naționale a Moldovei din sectorul automatelor de joc	23.04.18	Societate comercială	15 ani	32000000	0
PPP "Proiectarea si constructia arenei polivalente de interes national"	24.08.18	Concesiune	49 ani	0	860200
Inspectoratul General pentru Situații de Urgență al Ministerului Afacerilor Interne					
PPP "Construcția complexu locativ de	16.03.18	Concesiune	390 z/luce	0	0

locuințe de serviciu și sală de sport					
Ministerul Afacerilor Interne					
PPP "Crearea fondului locativ de serviciu a MAI"	28.11.208	Concesiune	20 ani	0	0
Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Construcțiilor					
Lucrari de exploatare geologica a hidrocarburilor pe teritoriul R.M.	02.01.2017	Concesiune	5 ani		

Sursa: elaborat de autor în baza [295]

Tabelul A1.5. Numărul ÎMM pe forme de proprietate pe perioada 2009-2020

mii unități

ÎMM	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total ÎMM	43,7	45,6	47,3	49,4	50,9	52,3	49,8	51,6	53,6	55,7	55,9	57,2
Proprietatea publică	0,656	0,689	0,684	0,730	0,834	0,875	0,889	0,958	0,959	0,966	1,059	1,052
Proprietatea privată	39,4	41,2	42,7	44,6	45,8	47,2	44,8	46,3	48,3	50,5	50,8	52,3
Proprietatea mixtă (publică și privată) fără participarea străină	0,215	0,194	0,178	0,158	0,119	0,103	0,085	0,089	0,086	0,034	0,036	0,031
Proprietatea străină	1,6	1,7	1,9	2,0	2,2	2,4	2,4	2,5	2,6	2,6	2,5	2,4
Proprietatea ÎM (cu participarea capitalului străin)	1,8	1,9	1,9	1,9	1,9	1,8	1,7	1,8	1,7	1,7	1,6	1,5

Sursa: sistematizat de autor în baza [300]

Tabelul A1.6. Numărul de salariați ai ÎMM în anii 2009-2020 pe forme de proprietate

mii persoane

ÎMM	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total ÎMM	316,2	309,4	294,2	300,2	298,4	291,7	281,4	313,5	323,3	328,0	335,8	316,8
Proprietatea publică	27,092	27,503	26,780	26,446	29,705	29,940	30,759	35,715	35,156	34,199	39,175	40,082
Proprietatea privată	255,801	249,498	235,713	241,869	237,665	230,489	222,064	241,693	252,771	259,041	261,970	244,497
Proprietatea mixtă (publică și privată) fără participare străină	6,153	5,749	5,204	4,240	3,310	2,775	2,381	3,281	3,078	1,538	1,722	1,422
Proprietatea străină	14,212	13,405	13,643	15,212	16,141	17,076	15,730	18,760	19,439	20,673	20,482	18,918
Proprietatea ÎM (cu participarea capitalului străin)	12,986	13,279	12,844	12,456	11,609	11,457	10,474	14,084	12,833	12,560	12,443	11,904

Sursa: sistematizat de autor în baza [300]

Tabelul A1.7. Veniturile din vânzări ale ÎMM pe forme de proprietate pe perioada 2009-2020

mii lei

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total ÎMM	43,7	45,6	47,3	49,4	50,9	52,3	49,8	51,6	53,6	55,7	55,9	57,2
Proprietatea publică	0,656	0,689	0,684	0,730	0,834	0,875	0,889	0,958	0,959	0,966	1,059	1,052
Proprietatea privată	39,4	41,2	42,7	44,6	45,8	47,2	44,8	46,3	48,3	50,5	50,8	52,3
Proprietatea mixtă (publică și privată) fără participarea străină	0,215	0,194	0,178	0,158	0,119	0,103	0,085	0,089	0,086	0,034	0,036	0,031
Proprietatea străină	1,6	1,7	1,9	2,0	2,2	2,4	2,4	2,5	2,6	2,6	2,5	2,4
Proprietatea ÎM (cu participarea capitalului străin)	1,8	1,9	1,9	1,9	1,9	1,8	1,7	1,8	1,7	1,7	1,6	1,5

Sursa: sistematizat de autor în baza [300]

Tabelul A1.8. Investiții în active materiale pe termen lung, pe forme de proprietate pe perioada 2009-2020

milioane lei, prețuri curente

Investiții	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Investiții în active materiale pe termen lung – total din care:	11123,6	13804,8	16449,5	17153,9	19132,3	21158,5	21123,3	19664,1	23498,3	27464,7	31253,2	30089,6
Publică	3159,1	4.137,8	4.825,0	5.288,9	6.240,8	7.519,2	6.769,9	5.460,3	7.057,5	8.834,4	8.825,7	9.905,2
Privată	4701,2	5.583,7	7.677,0	8.292,6	9.445,8	10.198,5	10.335,5	9.776,1	11.655,9	12.930,1	15.467,4	15.380,7
Mixtă (publică și privată), fără participare străină	223	222,0	272,0	138,2	211,5	179,0	144,5	83,7	98,3	85,3	72,7	52,4
Străină	1080,4	1.552,3	1.533,7	1.274,7	1.357,5	1.499,4	1.789,3	2.334,3	2.415,1	2.807,2	3.013,6	2.471,0
a ÎM	1959,9	2309	2141,7	2159,5	1876,7	1762,4	2084,1	2009,7	2271,5	2807,7	3873,8	2280,3

Sursa: sistematizat de autor în baza [300]

Tabelul A1.9. Structura investițiilor în active materiale pe termen lung, pe forme de proprietate pe perioada 2009-2020

procente

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Investiții în active materiale pe termen lung – total din care:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Publică	28,4	30,0	29,3	30,8	32,6	35,5	32,0	27,8	30,0	32,2	28,2	32,9
Privată	42,3	40,4	46,7	48,3	49,4	48,2	48,9	49,7	49,6	47,1	49,5	51,1
Mixtă (publică și privată), fără participare străină	2,0	1,6	1,7	0,8	1,1	0,9	0,7	0,4	0,4	0,3	0,2	0,2
Străină	9,7	11,2	9,3	7,4	7,1	7,1	8,5	11,9	10,3	10,2	9,6	8,2
A întreprinderilor mixte	17,6	16,8	13,0	12,6	9,8	8,3	9,9	10,2	9,7	10,2	12,4	7,6

Sursa: sistematizat de autor în baza [300]

Anexa 2. Model scrisoare de solicitare a informației pentru investigarea temei de cercetare

**GUVERNULUI REPUBLICII MOLDOVA
MINISTERULUI EDUCAȚIEI, CULTURII ȘI CERCETĂRII
AL REPUBLICII MOLDOVA
PARLAMENTUL REPUBLICII MOLDOVA
COMISIEI ECONOMIE, BUGET ȘI FINANȚE
AGENȚIEI PROPRIETĂȚII PUBLICE
AL REPUBLICII MOLDOVA
MINISTERULUI ECONOMIEI
AL REPUBLICII MOLDOVA**

Subsemnata, Călugăreanu Irina, doctor în economie, conferențiar universitar al Academiei de Studii Economice a Moldovei, efectuează o cercetare postdoctorat în domeniul "*Evaluarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova*". Astfel, în scopuri stric științifice, cercetătorul Călugăreanu Irina acumulează informații pentru investigarea temei de cercetare.

În acest sens, potrivit articolului 6 din Legea privind accesul la informații, nr. 982 din 11.05.1995, persoana are dreptul de a solicita furnizorilor de informații, personal sau prin reprezentanții săi, orice informații aflate în posesia acestora.

Conform articolului 106 lit.a din Codul cu privire la știință și inovare, cercetătorul științific este în drept să beneficieze de accesul la sursele de informare și documentare conform legislației în vigoare. În aceeași ordine de idei, art.9 al.2, Codul administrativ prevede că prin petiție sub formă de cerere se solicită emiterea unui act administrativ individual sau efectuarea unei operațiuni administrative, iar art.69 al.2 din același Cod, prevede că în cazul depunerii unei petiții, autoritatea publică este obligată să inițieze o procedură administrativă.

Urmare celor expuse mai sus, rog respectuos următoarele:

I. Cu privire la parteneriatul public privat pentru proiectarea și construcția arenei polivalente de interes național.

1. Eliberarea copiei după contractul de parteneriat public-privat pentru proiectarea și construcția arenei polivalente de interes național încheiat între Ministerul Educației, Culturii și Cercetării, SRL "Arena Națională", Ministerul Finanțelor al Republicii Moldova și Summa Turizm Yatirimciliği Anonim Şirketi.
2. Copia de pe studiul de fezabilitate efectuat în privința proiectării și construcției arenei polivalente de interes național, prin modelul de Parteneriat Public-Privat.
3. Acordurile adiționale la contractul de parteneriat public-privat pentru proiectarea și construcția arenei polivalente de interes național.
4. Copia după ordinul Ministrului Educației, Culturii și Cercetării nr. 559 din 27.04.2018.
5. Cheltuielile de personal efectuate de către partenerul public și numele agenților reprezentanților, consilierilor și altor experți care au acționat pentru acesta la elaborarea contractului de parteneriat public-privat și punerea acestuia în aplicare.

II. Cu privire la parteneriatul public privat privind concesionarea activelor Î.S. "Aeroportul Internațional Chișinău".

1. Eliberarea copiei după contractul de concesionare al activelor Î.S. "Aeroportul Internațional Chișinău".
2. Copia după ordinul Ministrului Economiei nr.103 din 14 iunie 2013.
3. Copia de pe studiul de fezabilitate privind concesionarea activelor Î.S. "Aeroportul Internațional Chișinău".
4. Acordurile adiționale la contractul de concesionare al activelor Î.S. "Aeroportul Internațional Chișinău".
5. Cheltuielile de personal efectuate de către partenerul public și numele agenților reprezentanților, consilierilor și altor experți care au acționat pentru acesta la elaborarea contractului de concesionare și punerea acestuia în aplicare.
6. Rapoartele/actele privind constatarea abaterilor de la clauzele contractuale, precum și volumul investițiilor efectuate de partenerul privat.

Cu respect,

Călugăreanu Irina
Dr. în ec., conf. univ. ASEM
irinapoloz@gmail.com

**Lista structurilor de stat
furnizori de informații cu privire la parteneriatul public-privat**

Nr	Destinatarul	Adresa	Nr. de expediere a trimiterii
1	Parlamentul Republicii Moldova, Comisia Economie, Buget și Finanțe	Republica Moldova, Bulevardul Ștefan cel Mare și Sfânt 105, Chișinău MD-2073	01906811193550PR
2	Guvernul Republicii Moldova	Republica Moldova, Piața Marii Adunări Naționale, 1. Chișinău, MD-2033	354
3	Ministerul Economiei și Infrastructurii	Republica Moldova, Piața Marii Adunări Naționale, 1. Chișinău, MD-2033	358
4	Ministerul Educației, Culturii și Cercetării	Republica Moldova, Piața Marii Adunări Naționale nr. 1. Casa Guvernului. Chișinău, MD-2033	359
5	Agencia Proprietății Publice	Republica Moldova, Piața Marii Adunări Naționale, 1. Chișinău, MD-2012	019068142360PR

5 x 5. ad = 26.00

Călugăreanu Irina
Dr., conf. univ.

A02164822

Călugăreanu

26.00

Total 5 serv.

ofertă





Guvernul Republicii Moldova

Agencia Proprietății Publice

MD-2012, Chișinău, Piața Marii Adunări Naționale 1

Tel: (00373 22) 234-350

e-mail: office@app.gov.md

Nr. 09-05-1204
10.03.2020

Doamnei Irina CĂLUGĂREANU
Dr. în ec., conf.univ. ASEM

MD-2068, mun. Chișinău
bd. Moscovei 12/2 ap.78

Prin prezenta, Agenția Proprietății Publice ca răspuns la adresarea din data de 27.02.2020 cu privire la prezentarea informației aferente proiectului de parteneriat public-privat pentru proiectarea și construcția *arenei polivalente de interes național* și a informației cu privire la parteneriatul public-privat privind concesionare activelor Î.S. „Aeroportul Internațional Chișinău”, în limita competențelor funcționale, comunică următoarele.

În conformitate cu prevederile art.7 alin.(2) lit. b) din Legea nr. 982, privind accesul la informații, accesul la informațiile oficiale nu poate fi îngădit, cu excepția:

.. b) *informațiilor confidențiale din domeniul afacerilor, prezentate instituțiilor publice cu titlu de confidențialitate, reglementate de legislația privind secretul comercial, și care țin de producție, tehnologie, administrare, finanțe, de altă activitate a vieții economice, a căror divulgare (transmitere, scurgere) poate atinge interesele întreprinzătorilor”.*

Ținând cont de faptul că, Contractul de concesiune a activelor aflate în gestiunea Î.S. „Aeroportul Internațional Chișinău” și a terenului aferent acestora nr.4/03 din 30 august 2013 și Contractul de parteneriat public-privat pentru proiectarea și construcția arenei polivalente de interes național, conțin condiții de confidențialitate care prevăd că fiecare parte va trata prevederile contractului ca fiind strict confidențial și nu va dezvălui, nu va folosi nici o informație primită ori obținută ca urmare a încheieri contractului de parteneriat public-privat.

Astfel, reieșind din raționamentele care imprimă natura juridică a solicitării, Agenția Proprietății Publice este în imposibilitatea satisfacerii solicitării Dvoastră.

Director general

Ghenadie ȚEPORDEI

Ex. tel. Direcție parteneriat public-privat
și concesiuni 022 233 721

Anexa 3. Lista antreprenorilor locali, furnizori de bricheți și peleți

Tabelul A3.1 Lista producătorilor locali de bricheți și peleți grupați pe raioane

Nr.	Raionul	Nr. de producători	Tip combustibil		
			Brechete t/an	Peleți t/an	Materia primă
Regiunea de Nord					
1	Sângera	2	2000		Paie
2	Fălești	1	4500		Paie, coji f. soarelui
3	Otaci	3	-	2000	Culturi energetice
4	Giodeni	1	2 000		Paie
5	Drochia	3	2 000- 4 500	500	Paie, f. soarelui
6	Florești	2	4500		Paie
7	Râșcani	3	2,4-4,0t/24h		Deșeuri de lemn, paie
8	Bălți	3	0,024-1,5 t/h	1500	Coji de f. soarelui, paie, deșeuri de lemn
9	Dondușeni 1	1	120 8 t/h		Paie, deșeuri de lemn
10	Soroca	2	120	8 t/h	Paie, deșeuri de lemn
11	Briceni	1	2000		Deșeuri de Semn
12	Ocnîța	2	5 000	11 000	Deșeuri agricole
Subtotal		12			
Regiunea Centru					
13	Chișinău	10	120-5000	500-1000kg/h	Deșeuri agricole
14	Dubăsari	2	0,25-1,8 t/h		Paie, coji f. soarelui, deșeuri de lemn
15	Strășeni	2	1200	1250	Paie, coji f. soarelui, deșeuri de lemn
16	Orhei	2	0,4-0,6t/h		Paie,coji f.soarelui, deșeuri de lemn
17	Hâncești	3	1 000	0,2-0,5 t/h	Paie, coji f. soarelui, deșeuri de lemn
18	Teienesti	2	0,5 t/h	0,4-0,5 t/h	Paie, coji f. soarelui, deșeuri de lemn
19	Călărași	2	1,5t/h		Paie, coji f,soarelui, deșeuri de lemn
20	Criuleni	3	4500		Paie, coji f. soarelui, deșeuri de lemn
21	Șoldănești	2	0,2-1,5 t/h	3 000	Paie, coji f. soarelui, deșeuri de lemn
22	Căușeni	1	500		Paie, coji f.soarelui, deșeuri de lemn
23	Rezina	3	0,2-0,6t/h	03-1,2 t/h	Paie, deșeuri de lemn
24	Iaioveni	1		2,5 t/zi	Deșeuri de lemn
25	Ungheni	2	0,3-0,5 t/h		paie
Subtotal		35			
Regiunea de Sud					
26	Leova	2	0,5 t/h		Paie, deșeuri agricole
27	Ștefan Vodă	2	4 500		Paie
28	Cahul	4	1000-6400	1000	Viță de vie, deșeuri de lemn,paie

29	Cimișlia	2	1000	1000	Paie, coji f. soarelui, deșeuri de lemn
30	Comrat	2	0,16-0,3 t/h		Paie, coji f. soarelui, deșeuri de lemn
31	Taraclia	1	300		Paie
Subtotal		13			
Total		59			

Sursa: [283]

Tabelul A3.2 Lista producătorilor de bricheți și peleți din regiunea Centru

Nr	Denumirea companiei	Amplasare	Date de contact	Tip combustibil		Materii prime	Preț combustibil lei/t
				Produs			
				Brechete	Peleți		
1	AGROBIOBRI-CHET SRL	Chișinău	022545554				
2	ALTBIO-COM SRL	Chișinău, com. Băcioi	022382068				
3	AVANTAJ AV SRL	Chișinău	069744700	1000			
4	ARIN ALB SRL	Sociteni, Ialoveni	069412608		2000	Deșeuri de lemn	
5	BAUMETS SRL	Bulboaca, Anenii Noi					
6	BALTMORE-PELLETS SRL	Chișinău	069455497				
7	BIOINOVAT-TIVE SRL	Chișinău	078884888				
8	BIO INOVATIVE SRL	Horești, Ialoveni	069649599		1000	Deșeuri de lemn	
9	BiORESURSE SRL	Cinișeuți Șoldănești	069185555	600	1200	Paie, de lemn deșeuri	1800 – 2500
10	BIOS-GRM SRL	Bălțata, Criuleni	060260460		4500	Deșeuri de lemn, paie, coji f. soarelui	1 800
11	BiOVISTA SRL	Orhei	069980777	4000		Deșeuri de lemn, deșeuri agricole	1500
12	BIOTOP SRL	Chișinău	069103659	1000		Deșeuri de lemn, paie	1600
13	BIOX-COMERT SRL	Chișinău	022747392				
14	BUCOVĂȚ SRL	Bucovăț, Strășeni	069987700		1250	Paie, coji f. soarelui	
15	DIVEXIM-GRUP SRL	Chișinău	079112781		1000	Coji f. soarelui	
16	DIMITEH SRL	Chișinău	022225924				
17	ECGPRĂCTIC SRL	Chișinău	022234050				
18	EURGBRSCON SRL	Chișinău	069778544	5000		Deșeuri de lemn	2200

19	EUROLEMN SRL	Chişinău	069116116	4500		Coji de nuci	6000
20	FAST-FORWARD SRL	Chişinău	022808705				
21	HÎNCEȘTI SILVA	Hâncești	023620032				
22	LUXGAZ SRL	Chişinău	022637049				
23	LUXIRON SRL	Chişinău	022296591				
24	PROBAVARIA SRL	Chişinău	069388332				
25	RATZGN CONSTRUCTION SRL	Chişinău	068903551				
26	ROMALiNA S.A.	Chişinău	022541026				
27	SIL-RĂZENi	Ialoveni, Răzeni	026874262				
28	TEHNOVAT-COM SRL	Chişinău	022000391				
29	VLADLEMNCOM SRL	Lozova, Strășeni	079406228	1200		Deșeuri de lemn	1600

Sursa: [283]

Anexa 4. Ghid de interviu pentru selectarea panelului de experți



ȘCOALA DOCTORALĂ DEPARTAMENTUL MANAGEMENT

Ghid de interviu

1. Va rugăm să vă prezentați pe scurt și să detaliați activitatea dumneavoastră profesională în domeniul parteneriatului public-privat.
Răspuns:
2. Vă rugăm să prezentați în câteva fraze, principalele prevederi cuprinse în Legea nr. 179/2008 cu privire la parteneriatul public-privat.
Răspuns:
3. Vă rugăm să prezentați implicarea dumneavoastră în proiectele de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat.
Răspuns:
4. Vă rugăm să prezentați în câteva fraze ce cunoașteți despre identificarea, evaluarea, partajarea riscurilor de proiect?
Răspuns:

**Anexa 5. Chestionar privind evaluarea riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul
parteneriatului public-privat din Republica Moldova**



**ȘCOALA DOCTORALĂ
DEPARTAMENTUL MANAGEMENT**

ANCHETA

expertului privind evaluarea și concretizarea riscurilor
proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova

Autor: conf. univ., dr. Irina Călugăreanu

Expert: Berzoi Semion, manager proiecte PNUD

Chișinău 2020

În cadrul proiectului postdoctoral realizat în contextul elaborării tezei de doctor habilitat „Evaluarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova” se efectuează cercetarea care are drept scop analiza și concretizarea spectrului de riscuri caracteristic pentru realizarea proiectelor de parteneriat public-privat. Scopul cercetării a constat în corectarea elaborarea algoritmului de analiză a riscurilor caracteristice PPP pentru obiectele de infrastructură. Criteriile de determinare a grupurilor riscurilor analizate s-au referit la:

- posibile daune ale partenerilor,
- cerințe legale, de reglementare și manageriale față de parteneri,
- factorii socio-economici și de mediu,
- preocupări și priorități ale părților interesate și alte date de evaluare a riscurilor.

Obiectivele de bază ale cercetării

- Determinarea structurii experților și apartenența la un anumit grup de persoane (manageri ai administrației publice, sectorului privat, cercetători, executori etc).
- Adăugarea, excluderea riscurilor pentru fiecare categorie în dependență de cele trei etape ale ciclului de viață a proiectului: proiectare, construcție, exploatare-gestiune.
- Evaluarea riscurilor pe o scală de la 1 la 5 puncte.

Experții sunt specialiștii în domeniul investițiilor, experți în construcții, specialist din administrația publică, colaboratori științifici și alți experți care lucrează în domeniul dat. Numărul experților și cerințele față de aceștia este determinat de autorul chestionarului. Fiecare expert care lucrează în domeniu apreciază impactul la fiecare tip de risc, iar în baza informației primite se elaborează modelul rating de evaluare a riscului.

Începutul analizei Expert

1. Indicați sfera de activitate din grupa propusă (încercuiți categoria potrivită/ sau adăugați varianta proprie):

- Manager al administrației publice
- Sectorul privat
- Cercetător/colaborator științific
- Realizator de proiect
- Altele _____

2. Indicați experiența de muncă în acest domeniu

- 2 la 5 ani
- 5-10 ani
- 10-15 ani
- Mai mult de 15 ani

METODOLOGIA 1) Marcați cu "X" etapele (proiectare, construcție, exploatare) pentru care sunt caracteristice riscurile propuse în coloana din dreapta. 2) Atribuiți o pondere fiecărui tip de risc din cadrul grupului pe o scală de la 1 la 5, unde 0 risc inexistent, 5- impact maximal (coloana "SACALĂ") 3) Simboluri: ○ Riscurile partenerului public, △Riscurile partenerului privat, ↔ Riscuri comune). 4) Adăugați și alte riscuri care nu au intrat în categorii dacă este cazul, la finele fiecărei categorii.						
Nr.	TIPUL RISCULUI ○ Riscurile partenerului public, △Riscurile partenerului privat, ↔ Riscuri comune	Descrierea riscului/ cauzele apariției	Scală	Riscurile PPP reieșind din etapa ciclului de viață al proiectului		
				Proiectare	Construcție	Exploatare/ gestiune
RISURILE STATULUI	○ Riscul erorilor tehnice la etapa de elaborare a proiectului de achiziții a resurselor materiale	Gestiunea incorectă, ineficientă a resurselor. Acest risc adesea este subestimat. O atenție sporită se acordă legislației în domeniul exportului și importului de materii prime și materiale prevăzute de proiect.	5	X	X	X
	○ Riscul de alegere a formei iraționale de parteneriat public-privat	Alegerea greșită a metodelor și instrumentelor de evaluare, de la cele mai simple calcule, până la analiza "cost-beneficiu"	4	X	X	X
	○ Riscul de rea credință a partenerului privat	Contestarea licitației realizarea necorespunzătoare a serviciilor	5		X	X
	○ Riscul prestării serviciilor necalitative utilizatorilor finali de către partenerul privat	Lipsa unui sistem clar de reglementare a monitoringului privind prestarea serviciilor	4		X	X
	○ Riscuri administrativ-politice	Sunt riscuri aferente activității autorităților publice care pot apărea la toate etapele de realizare a proiectelor	4	X	X	X
	○ Riscul lipsei coordonării interinstituționale	Mecanisme ineficiente de coordonare și schimb de informații între părțile proiectelor	4	X	X	X
	○ Riscul monitorizării necorespunzătoare a termenilor acordului de către stat	Nerespectarea condițiilor contractuale	3	X	X	X
	○ Riscul neseperării responsabilităților între nivelurile de guvernare	Lipsa unui sistem eficient de separare a responsabilităților și competențelor	3		X	X
	○ Riscul finanțării de stat	Modificarea structurii de finanțare, modificarea reglementării tarifare	3	X	X	X
	Adăugați și alte riscuri care nu au intrat în această categorie					

RISURILE PARTENERULUI PRIVAT	△ Risc de activitate al autorităților de stat (riscuri instituționale)	Pot apărea consecințe negative care influențează la procesul și costul realizării proiectului	3	X	X	X
	△ Riscul introducerii modificărilor din partea statului în calitate de partener în proiecte de PPP	Riscul modificării evoluției de realizare a proiectului	3	X	X	X
	△ Business riscuri ale proiectelor de PPP		3	X	X	X
	△ Riscul de refinanțare	Riscul imposibilității de refinanțare a obligațiilor la expirarea termenului de achitare. Imposibilitatea obținerii finanțării pe termen lung.	3		X	X
	△ Riscul stabilirii tarifelor inadecvate (în cazul nereglementării formării tarifelor)	Riscul construirii obiectelor de infrastructură inaccesibile pentru unele categorii de utilizatori	4		X	
	△ Toate riscurile de proiectare și construcție	Greșeli în soluțiile de proiectare, ca rezultat al optimizării deciziilor de proiect de către investitorul privat.	4	X	X	X
	Adăugați și alte riscuri care nu au intrat în această categorie					
RISURILE DE PROIECTARE ȘI CONSTRUCȚIE	↔ Riscuri aferente etapei de proiectare	Întârzieri în începerea proiectului la data prevăzută și costuri suplimentare,	4	X	X	
	↔ Riscuri tehnologice	Utilizarea tehnologiilor netestate care duc la micșorarea productivității muncii, deficiențe de exploatare. Riscul ca soluțiile tehnice propuse să nu corespundă tehnologic pentru asigurarea realizării proiectului	4	X	X	
	↔ Riscuri cu caracter tehnogen și natural	Expertiza geologică nu permite dezvoltarea proiectului, evaluarea improprie a condițiilor locale.	5	X	X	
	↔ Riscurile perturbări livrărilor	Nerealizarea la nivelul convenit a obligațiilor furnizorilor, contractanților, subcontractanților etc	3		X	X
	△ Riscul majorării costului estimat al proiectului și supracosturi	Ca rezultat al apariției cheltuielilor neprevăzute ale proiectului. Această problemă poate genera riscuri de lichiditate, precum și să influențeze fluxul de numerar	4		X	
	△ Riscul nepregătirii terenurilor pentru plasarea obiectelor. Condiții de amplasament, de sol nepronozate	Sistarea temporară a utilizării terenului pentru activitățile prevăzute în proiect, din cauza descoperirii de vestigii arheologice și/sau patrimoniu național, resurse naturale, ape subterane	3	X	X	

	↔ Riscul construcției desincronizate a obiectelor	Adese proiectele necesită construcția simultană a obiectelor suplimentare. Aceste obiecte sunt legate unul de altul și pentru succesul proiectului construcția lor trebuie să se realizeze în același timp.	2		X	
	Adăugați și alte riscuri care nu au intrat în această categorie					
RISCURI FINANCIARE	↔Riscuri inflaționiste	Majorarea neplanificată a prețurilor echipamentelor, materialelor necesare pentru realizarea proiectului	3	X	X	X
	△Riscul variației ratei dobânzii creditului	Fluctuații financiare ce influențează în timp parametrii și costurile preconizate pentru proiect	3		X	
	↔ Riscul producerii unor schimbări fundamentale și neașteptate în condițiile economice generale, care conduc la reducerea cererii pentru serviciile contractate	Descrescerea nivelului de cerere pe piață care duce la obținerea profitului minim	3		X	X
	△Riscul modificării cursului de schimb valutar	Pentru contractele exprimate în valută străină, sau în cazul importurilor de materii prime, materiale etc	3	X	X	X
	△Riscuri fiscale	Riscul ca pe parcursul proiectului, regimul de impozitare general să se schimbe în defavoarea partenerului privat	2	X	X	X
	↔Riscul insuficienței de finanțare	Partenerul privat nu este capabil să asigure resursele financiare și de capital în cantumuri și termeni stabiliți	4		X	X
	↔Riscuri macroeconomice și microeconomice	Riscul instabilității – schimbări ce se produc în macromediul într-o perioadă scurtă de timp (cursul valutar, inflația)	3		X	X
	△Riscurile pieței valorilor mobiliare	Vizează creditele acordate finanțării proiectului în special pe piețele internaționale. Aceste riscuri conțin două elemente-riscul ratei dobânzii și riscul valutar.	3		X	X
	△Riscurile politicii ramurale	Discrepanțe în baza normative ca rezultat al ritmului de reformare a ramurii	2	X	X	X
	△Riscul pierderii finanțării prin împrumut	Imposibilitatea obținerii creditului	3		X	X
	↔Riscul pierderii obiectului proiectului investițional	Pierderea unei părți al activelor nemateriale și imposibilitatea obținerii profitului	3			X
	↔ Riscul de faliment sau insolvabilitatea băncii care a garantat asigurarea îndeplinirii obligațiilor concesionarului în baza acordului	Falimentul/ insolvența totală sau parțială a băncii care a oferit garanții bancare în timpul construcției și/sau exploatării obiectului	2		X	X

Adăugați și alte riscuri care nu au intrat în această categorie						
RISCURI MANAGERIALE	↔Riscul comercial	Totalitatea evenimentelor în cadrul proiectelor de parteneriat public-privat cu impact asupra lichidității financiare a debitorului obligației de plată la împlinirea scadenței acesteia. Evaluarea incorectă a capacității de plată a utilizatorilor	3		X	X
	↔Riscul majorării costurilor operaționale	În rezultatul erorilor de management, omiterea sau subaprecierea elementelor de cheltuieli privind achizițiile de materii prime și materiale, majorarea prețurilor la materia primă, condiții climaterice specifice etc. Multe proiecte încheie contracte pe termen lung care garantează furnizarea de materie primă și materiale în volumul necesar la prețuri prestabilite, fapt ce duce la minimizarea riscurilor fluctuației prețurilor	2		X	X
	↔ Riscul de forță majoră.	Totalitatea evenimentelor imprevizibile în cadrul proiectelor de parteneriat public-privat provocate de fenomene ale naturii: cutremur de pământ, alunecare de teren, incendiu, secetă, vânt puternic, ploaie torențială, inundație, ger, înzăpezire etc. sau de circumstanțe sociale: revoluție, stare beligerantă, blocadă, grevă, interdicție la nivel statal a importului sau exportului, epidemie	3	X	X	X
	↔ Riscuri ecologice	totalitatea evenimentelor în cadrul proiectelor de parteneriat public-privat cu impact asupra mediului ce conduc la creșterea costului proiectului prin întreprinderea măsurilor de eliminare și reducere semnificativă a acestora	3	X	X	X
	Adăugați și alte riscuri care nu au intrat în această categorie					
RISCURI POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE	△Riscul de corupție / riscul birocratic;	Duce la majorarea costurilor și stoparea realizării proiectului	5	X	X	X
	△ Riscul modificării legislației în domeniu	Riscul schimbărilor legislative și al politicii autorității publice care nu pot fi anticipate la semnarea contractului și care sunt adresate direct, specific și exclusiv proiectului ceea ce conduce la costuri de capital sau operaționale suplimentare din partea partenerului privat	3	X	X	X
	△Riscul majorării sarcinii fiscale	Majorarea sarcinii fiscale în contextul schimbării legislației fiscale	3		X	X

	△Riscul schimbării priorităților	Micșorarea volumului de investiții	3	X	X	X
	△Riscul naționalizării, confiscării și alte similare	Imposibilitatea participării partenerului privat în cadrul proiectului. Duce la pierderi financiare	3	X	X	X
	△Riscul rezilierii anticipate a contractului	Stoparea proiectului. Pierderi financiare	3	X	X	X
	△Riscul schimbării partenerului în contextul reformei administrative	Majorarea timpului de execuție a proiectului	3	X	X	X
	△Riscul aprobării documentației necesare (autorizare și licențiere)	Întârzieri în procesul obținerii de aprobări/autorizații necesare în termenii prevăzuți, sau pot fi obținute cu condiționări imprevizibile	4	X	X	
	△Limitarea dreptului de recursiune	Juriștii și organele de justiție pot să nu aibă experiență suficientă în soluționarea litigiilor aferente proiectelor de PPP. Astfel decizia finală poate fi întârziată și imprevizibilă	3	X	X	
	△Riscul executării silite a contractelor	Chiar dacă în cadrul proiectului sunt încheiate contracte de achiziții care prevăd și clauze de majorare a prețurilor, obligarea executării prevederilor acestora poate fi deschisă	3	X	X	
	Adăugați și alte riscuri care nu au intrat în această categorie					
RISURILE PARTENERIATULUI PUBLIC	△Riscul oferirii suportului legal	Proces îndelungat de coordonare a diferitor acțiuni aferente proiectului. Întârzieri în procesul obținerii de aprobări/autorizații necesare în termenii prevăzuți,	5	X	X	
	○ Riscul lipsei coordonării interinstituționale (între ministere, departamente, etc)	Lipsa coordonării acțiunilor și dispersarea intereselor autorităților de stat	4	X	X	X
	△Riscul realizării necorespunzătoare de către stat a condițiilor contractuale	Reducerea (sau stoparea) a finanțării bugetare în contextul schimbării priorităților sau reducerea cheltuielilor bugetare	4		X	X
	○ Riscul nedelimitării autorității între diferite nivele de putere	Comunicare internă inefficientă	3	X	X	X
	△Riscul proiectelor de mare anvergură	Riscul realizării simultan a mai multor proiecte de mare anvergură	3	X	X	X
	△Riscul oportunităților limitate de ieșire din proiect și rentabilitatea investițiilor;	Lipsa mecanismelor de ieșire din parteneriatul public-privat fără pierderi economice majore	3		X	X
	↔ Riscul controalelor excesive	Intervenția statului în realizarea finanțării și exploatarea proiectului	3		X	X

	△ Risc de reglementare tarifară și anti-monopol.	Încălcarea echilibrului componentelor tarifare care duce la funcționarea inegală și dezvoltarea dinamică a principalilor jucători a pieței	3		X	X
	Adăugați și alte riscuri care nu au intrat în această categorie					
RISURI CE NU POT FI CONTROLATE DE PARTICIPANȚI	△ Riscul crizelor politice și economice, concurențial, inflaționist.	Apare în rezultatul instabilității politice și economice a țării. Riscul apariției pe piață a concurenților în furnizarea serviciilor.	3	X	X	X
	△Riscurile aferente fluctuației condițiilor de piață, prețurilor, cursurilor de schimb valutar, etc.	Majorează costul realizării proiectului	3		X	X
	△Riscul situației economice generale și a taxelor vamale;	Majorează costul realizării proiectului	3		X	X
	△Riscul modificărilor neprevăzute în legislație	Pune la îndoială realizarea proiectului, se extind termenii și se majorează costul realizării	3		X	X
	↔ Riscul de vandalism, sabotaj, terorism;	Pierderea resurselor, amenință realizarea proiectului	3		X	X
	Adăugați și alte riscuri care nu au intrat în această categorie					
RISURI DEPENDENTE DE PARTICIPANȚII PROIECTULUI	↔ Riscul perturbării activităților din caietul de sarcini a proiectului	Nerespectarea termenului de dare în exploatare a obiectului	3		X	
	↔ Riscul de abatere de la obiectivele parteneriatului	Reglementare insuficientă privind interacțiunea principalelor participanți la piață	3		X	X
	↔ Risc de depășire a costurilor;	Estimările inițiale au fost calculate necorespunzător. Costurile de construcție vor crește necontrolat. Această problemă poate duce la criza de lichiditate și poate influența fluxul de numerar	4		X	X
	↔ Riscurile aferente documentației proiectului incomplete sau inexacte;	Acest risc este aferent lipsei responsabilității structurilor de stat pentru realizarea proiectului. La etapa preliminară de pregătire a documentelor PPP (elaborarea studiului de fezabilitate, caiet de sarcini, business-plan, documentele proiectului etc) riscul între partenerul public și privat este repartizat foarte clar. Dacă apar refuzuri sau neconcordanțe în documentele specifice proiectului propuse de partenerul privat, atunci răspunderea o poartă partenerul public. Dacă aceste discrepanțe apar la etapa propunerii proiectului PPP-partenerul privat va purta răspundere.	3	X	X	X

	↔Riscul de producție și tehnologic (accidente și defecțiuni ale echipamentelor, produse de calitate slabă, materiale etc.);	Pierderea solidarității în gestiunea sistemului	3	X	X	X
	△Riscul de personal asociat cu selectarea incorectă a candidaților pentru echipa de proiect și selectarea specialiștilor;	Lipsa personalului calificat în domeniu. Fluctuația personalului spre alte ramuri de activitate din cauza micșorării veniturilor	5	X	X	X
	↔Riscul incertitudinii obiectivelor parteneriatului sau comportamentul părților partenere;	Duce la devierea principalilor indici de activitate la realizarea proiectului	4	X	X	
	↔ Riscul de informații incomplete sau inexacte cu privire la poziția financiară și reputația partenerilor;	Duce la prestarea necalitativă a serviciilor sau perturbări	3	X	X	X
	△Riscul aferent activității de marketing	Apare în cazul neprimirii veniturilor preconizate în planul de vânzări sau reducerea prețurilor comparativ cu cele planificate	3		X	X
	Adăugați și alte riscuri care nu au intrat în această categorie					
RISURILE PROIECTELOR	△Riscul negaranțării drepturilor aferente terenului în cadrul unei concesiuni. Titlu de proprietate (revendicări)	Dificultăți în procesul de achiziție de terenuri de la proprietari și/sau obținerea dreptului de utilizare a terenurilor	4	X	X	
	△Riscul stopării finanțării bugetare a concesiunii	Se poate întâmpla în orice moment în cazul crizelor politice, sau deficiențelor bugetare	4	X	X	X
	△ Riscul protecției judiciare slabă	Judecata nu poate aresta proprietatea partenerului public pentru a asigura cerințele partenerului privat	3		X	X
	△Riscul netransferării dreptul de proprietate a obiectului de concesiune	Partenerul privat al concesiunii nu poate deveni proprietar la scadența contractului de concesiune	4			X
	△Riscul schimbării conducerii	Pot apărea noi reguli în cazul schimbării conducerii organelor de stat care coordonează proiectul, obligațiile privind concesiunea se pot revizui	4		X	X
	△Riscul de intensificare a controlului asupra proiectului de către funcționarii publici	Influențează toată activitatea partenerului privat	5		X	X
	Adăugați și alte riscuri care nu au intrat în această categorie					

ALTE RISCURI	↔ Riscuri legate de consorțiu	Acțiunile participanților nu sunt coordonate de lider, care primește dividende	3			X
	Riscul lipsei cererilor de participare la concurs	Mutarea termenilor de realizare a proiectului. Influențează cursul general de realizare	3	X	X	X
	↔Riscul nefinalizării obiectului în timpul stabilit	Majorarea termenilor de construcție. Întârzierile în execuția lucrărilor pot influența majorarea costurilor proiectului	4		X	
	↔Riscuri aferente întreținerii și reparației obiectului	Majorarea costurilor de întreținere și reparație a obiectului ca consecință a modificării prețurilor lucrărilor, materialelor etc.	3		X	X
	↔Riscuri aferente partenerilor proiectului	În calitate de parteneri pot fi contractorii, banca care oferă garanții, intermediarii, companiile de asigurări etc. Dacă careva din aceste părți nu vor îndeplini obligațiile sale atunci pot apărea dificultăți de realizare a proiectului	3	X	X	X
	↔Riscul de infrastructură	Întâmpinarea dificultăților privind accesul la o anumită locație	3	X	X	X

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A.6.1. Lista experților implicați în ancheta privind evaluarea și concretizarea riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova

Sfera de activitate al experților	Numele Prenumele, funcția	email
Manager al administrației publice	Bunduchi Denis, consilier al Viceprim ministrului, Ministerul Economiei și Infrastructurii. Membru în comisia de monitorizare AIC	bunduchidenis@gmail.com
Manager al administrației publice	Viorica Besliu, Șef adjunct Direcția PPP, Agenția Proprietății Publice	vvbesliu@gmail.com
Manager al administrației publice	Ghenadie Verdeș, Președinte raionul Nisporeni, Deputat, Membru Comisia economie, buget și finanțe	craional@mail.ru
Cercetător/colaborator științific	Șavga Ghenadie, dr. conf. univ. ASEM. Expert Managementul proiectelor	shauda1@gmail.com
Cercetător/colaborator științific	Ioniță Veaceslav, dr. conf. univ., expert în probleme economice IDIS "Viitorul"	veaceslav.ionita@gmail.com
Sectorul privat	Fală Nicolae, jurist în domeniu PPP, BAA "Corect"	fala.lawer@gmail.com
Sectorul privat	Aftenev Sergiu, Director SRL Caparol	aftenev.sergiu@gmail.com
Realizator de proiect	Simion Berzoi Project Officer/Investment Attraction la UNDP Moldova	sberzoi@gmail.com
Realizator de proiect	Vorobiov Victor, Fondator Societatea cu Răspundere Limitată GREEN ENERGY GROUP	victor.vorobiov@mail.ru.
Realizator de proiect	Bragaru Vladimir, Director AO Bioenergetica din Republica Moldova	asociatiabioenergetica@gmail.com

Sursa: Elaborat de autor

Anexa 6. Sistematizarea rezultatele obținute în baza achetei experților

Tabelul A6.1. Sfera de activitate al experților

Sfera de activitate	Frecvența	%	% valid	% cumulativ
Manager al administrației publice	3	30,0	30,0	30,0
Sectorul privat	2	20,0	20,0	50,0
Cercetător/colaborator științific	2	20,0	20,0	70,0
Realizator de proiect	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor obținute

Tabelul A6.2. Experiența de muncă în acest domeniu

Experiența	Frecvența	%	% valid	% cumulativ
De la 2 la 5 ani	1	10,0	10,0	10,0
De la 5 la 10 ani	2	20,0	20,0	30,0
De la 10 la 15 ani	4	40,0	40,0	70,0
Mai mult de 15 ani	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.3. Rezultatele privind riscurile statului

Tipul riscului	N	Min	Max	Media ponderată
Riscul erorilor tehnice la etapa de elaborare a proiectului de achiziții a resurselor materiale	10	0	5	3,20
Riscul de alegere a formei iraționale de parteneriat public privat	10	1	5	3,30
Riscul de rea credință a parteneriatului privat	10	2	5	3,80
Riscul prestării serviciilor necalitative utilizatorilor finali de către partenerul privat	10	1	5	2,80
Riscuri administrativ-politice	10	1	5	3,50
Riscul lipsei coordonării interinstituționale	10	1	5	3,00
Riscul monitorizării necorespunzătoare a termenilor acordului de către stat	10	1	5	3,30
Riscul neseperării responsabilităților între nivelurile de guvernare	10	0	3	2,40
Riscul finanțării de stat	10	1	5	3,20

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.4. Frecvențele la răspunsurile multiple.

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscul erorilor tehnice la etapa de elaborare a proiectului de achiziții a resurselor materiale <i>Proiectare</i>	8	57,1%	88,9%
Riscul erorilor tehnice la etapa de elaborare a proiectului de achiziții a resurselor materiale <i>Construcție</i>	5	35,7%	55,6%
Riscul erorilor tehnice la etapa de elaborare a proiectului de achiziții a resurselor materiale <i>Exploatare /Gestiune</i>	1	7,1%	11,1%
Total	14	100,0%	155,6%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.5. \$q32R Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscul de alegere a formei iraționale de parteneriat public-privat <i>Etapa Proiectare</i>	8	50,0%	80,0%

Riscul de alegere a formei iraționale de parteneriat public-privat <i>Etapa Construcție</i>	3	18,8%	30,0%
Riscul de alegere a formei iraționale de parteneriat public-privat <i>Etapa Exploatare /Gestiune</i>	5	31,3%	50,0%
Total	16	100,0%	160,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.6. \$q33R Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscul de rea credință a partenerului privat <i>Proiectare</i>	7	28,0%	70,0%
Riscul de rea credință a partenerului privat <i>Construcție</i>	10	40,0%	100,0%
Riscul de rea credință a partenerului privat <i>Exploatare /Gestiune</i>	8	32,0%	80,0%
Total	25	100,0%	250,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.7. \$q34R Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscul prestării serviciilor necalitative utilizatorilor finali de către partenerul privat <i>Proiectare</i>	2	11,8%	20,0%
Riscul prestării serviciilor necalitative utilizatorilor finali de către partenerul privat <i>Construcție</i>	5	29,4%	50,0%
Riscul prestării serviciilor necalitative utilizatorilor finali de către partenerul privat <i>Exploatare /Gestiune</i>	10	58,8%	100,0%
Total	17	100,0%	170,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.8. \$q35R Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscuri administrativ-politice <i>Proiectare</i>	8	30,8%	80,0%
Riscuri administrativ-politice <i>Construcție</i>	9	34,6%	90,0%
Riscuri administrativ-politice <i>Exploatare /Gestiune</i>	9	34,6%	90,0%
Total	26	100,0%	260,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul 6.9. \$q36R Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din nr. respondenților
	№	%	
Riscul lipsei coordonării interinstituționale <i>Proiectare</i>	9	37,5%	90,0%
Riscul lipsei coordonării interinstituționale <i>Construcție</i>	9	37,5%	90,0%
Riscul lipsei coordonării interinstituționale <i>Exploatare /Gestiune</i>	6	25,0%	60,0%
Total	24	100,0%	240,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.10. \$q37R Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscul monitorizării necorespunzătoare a termenilor acordului de către stat <i>Proiectare</i>	3	15,0%	30,0%
Riscul monitorizării necorespunzătoare a termenilor acordului de către stat <i>Construcție</i>	9	45,0%	90,0%
Riscul monitorizării necorespunzătoare a termenilor acordului de către stat <i>Exploatare /Gestiune</i>	8	40,0%	80,0%
Total	20	100,0%	200,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.11. \$q38R Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	N _o	%	
Riscul neseperării responsabilităților între nivelurile de guvernare <i>Proiectare</i>	4	25,0%	50,0%
Riscul neseperării responsabilităților între nivelurile de guvernare <i>Construcție</i>	6	37,5%	75,0%
Riscul neseperării responsabilităților între nivelurile de guvernare <i>Exploatare /Gestiune</i>	6	37,5%	75,0%
Total	16	100,0%	200,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.12. \$q39R Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	N _o	%	
Riscul finanțării de stat <i>Proiectare</i>	5	23,8%	50,0%
Riscul finanțării de stat <i>Construcție</i>	9	42,9%	90,0%
Riscul finanțării de stat <i>Exploatare /Gestiune</i>	7	33,3%	70,0%
Total	21	100,0%	210,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.13. Riscurile statului

Tipul riscului	Descrierea riscului/ cauzele apariției	Media ponderată	Riscurile PPP reieșind din etapa ciclului de viață al proiectului		
			Proiectare	Construcție	Exploatare/gestiune
Riscul erorilor tehnice la etapa de elaborare a proiectului de achiziții a resurselor materiale	Gestiunea incorectă, inefficientă a resurselor. Acest risc adesea este subestimat. O atenție sporită se acordă legislației în domeniul exportului și importului de materii prime și materiale prevăzute de proiect.	3,20	57,1%	35,7%	7,1%
Riscul de alegere a formei iraționale de parteneriat public-privat	Alegerea greșită a metodelor și instrumentelor de evaluare, de la cele mai simple calcule, până la analiza "cost-beneficiu"	3,30	50,0%	18,8%	31,3%
Riscul de rea credință a partenerului privat	Contestarea licitației realizarea necorespunzătoare a serviciilor	3,80	28,0%	40,0%	32,0%
Riscul prestării serviciilor necalitative utilizatorilor finali de către partenerul privat	Lipsa unui sistem clar de reglementare a monitoringului privind prestarea serviciilor	2,80	11,8%	29,4%	58,8%
Riscuri administrativ-politice	Sunt riscuri aferente activității organelor de stat (municipale) care pot apărea la toate etapele de realizare a proiectelor	3,50	30,8%	34,6%	34,6%
Riscul lipsei coordonării interinstituționale	Mecanisme inefficiente de coordonare și schimb de informații între părțile proiectelor	3,00	37,5%	37,5%	25,0%
Riscul monitorizării necorespunzătoare a termenilor acordului de către stat	Nerespectarea condițiilor contractuale	3,30	15,0%	45,0%	40,0%
Riscul neseperării responsabilităților între nivelurile de guvernare	Lipsa unui sistem eficient de separare a responsabilităților și competențelor	2,40	25,0%	37,5%	37,5%
Riscul finanțării de stat	Modificarea structurii de finanțare, modificarea reglementării tarifare	3,2	23,8%	42,9%	33,3%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.14. Riscuri adăugate care nu au intrat în această categorii

Riscul managerial		4			
Riscul legislativ	Tratarea prevederilor legii dual	2	X	X	X

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.15. Rezultatele privind riscurile partenerului privat

Tipul riscului	N	Risc minimal	Risc maximal	Media ponderată
Risc de activitate al autorităților de stat	10	0	4	2,80
Riscul introducerii modificărilor din partea statului în calitate de partener în proiecte de PPP	10	0	5	2,78
Business riscuri ale proiectelor de PPP	10	1	5	2,90
Riscul de refinanțare	10	0	4	2,50
Riscul stabilirii tarifelor inadecvate (în cazul nereglementării formării tarifelor)	10	0	4	2,50
Toate riscurile de proiectare și construcție	10	1	5	2,70

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.16. \$q41R Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Risc de activitate al autorităților de stat <i>Proiectare</i>	6	27,3%	66,7%
Risc de activitate al autorităților de stat <i>Construcție</i>	8	36,4%	88,9%
Risc de activitate al autorităților de stat <i>Exploatare /Gestiune</i>	8	36,4%	88,9%
Total	22	100	244,4%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.17. \$q42R Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscul introducerii modificărilor din partea statului în calitate de partener în proiecte de PPP <i>Proiectare</i>	6	31,6%	75,0%
Riscul introducerii modificărilor din partea statului în calitate de partener în proiecte de PPP <i>Construcție</i>	7	36,8%	87,5%
Riscul introducerii modificărilor din partea statului în calitate de partener în proiecte de PPP <i>Exploatare /Gestiune</i>	6	31,6%	75,0%
Total	19	100,0%	237,5%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A7.18. \$q43R Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Business riscuri ale proiectelor de PPP <i>Proiectare</i>	5	23,8%	50,0%
Business riscuri ale proiectelor de PPP <i>Construcție</i>	7	33,3%	70,0%
Business riscuri ale proiectelor de PPP <i>Exploatare /Gestiune</i>	9	42,9%	90,0%
Total	21	100,0%	210,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.19. \$q44R Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscul de refinanțare <i>Proiectare</i>	2	11,8%	22,2%
Riscul de refinanțare <i>Construcție</i>	9	52,9%	100,0%
Riscul de refinanțare <i>Exploatare /Gestiune</i>	6	35,3%	66,7%
Total	17	100,0%	188,9%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.20. \$q45R Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscul stabilirii tarifelor inadecvate(în cazul nereglementării formării tarifelor) Proiectare	3	20,0%	33,3%
Riscul stabilirii tarifelor inadecvate(în cazul nereglementării formării tarifelor) Construcție	4	26,7%	44,4%
Riscul stabilirii tarifelor inadecvate(în cazul nereglementării formării tarifelor) Exploatare /Gestiune	8	53,3%	88,9%
Total	15	100,0%	166,7%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.21. \$q46R Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Toate riscurile de proiectare și construcție <i>Proiectare</i>	9	47,4%	90,0%
Toate riscurile de proiectare și construcție <i>Construcție</i>	7	36,8%	70,0%
Toate riscurile de proiectare și construcție <i>Exploatare /Gestiune</i>	3	15,8%	30,0%
Total	19	100,0%	190,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.22. Riscurile partenerului privat

Tipul riscului	Descrierea riscului/ cauzele apariției	Media ponderată	Riscurile PPP reieșind din etapa ciclului de viață al proiectului		
			Proiectare	Construcție	Exploatare/ gestiune
Risc de activitate al autorităților de stat	Pot apărea consecințe negative care influențează la procesul și costul realizării proiectului	2,80	27,3%	36,4%	36,4%
Riscul introducerii modificărilor din partea statului în calitate de partener în proiecte de PPP	Riscul modificării evoluției de realizare a proiectului	2,78	31,6%	36,8%	31,6%
Business riscuri ale proiectelor de PPP	Expunerea proiectului la factorii care îi vor reduce profiturile sau vor duce eșec. Orice lucru care amenință capacitatea unui proiect de a-și atinge obiectivele financiare este considerat un business risk.	2,90	23,8%	33,3%	42,9%
Riscul de refinanțare	Riscul imposibilității de refinanțare a obligațiilor la expirarea termenului de achitare. Imposibilitatea obținerii finanțării pe termen lung.	2,50	11,8%	52,9%	35,3%
Riscul stabilirii tarifelor inadecvate(în cazul nereglementării formării tarifelor)	Riscul construirii obiectelor de infrastructură inaccesibile pentru unele categorii de utilizatori	2,50	20,0%	26,7%	53,3%
Toate riscurile de proiectare și construcție	Greșeli în soluțiile de proiectare, ca rezultat al optimizării deciziilor de proiect de către investitorul privat.	2,70	47,4%	36,8%	15,8%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.23. Rezultatele privind riscurile de proiectare și construcție

Tipul riscului	N	Risc minimal	Risc maximal	Media ponderată
Riscuri aferente etapei de proiectare	10	1	5	3,30
Riscuri tehnologice	10	1	4	3,00
Riscuri cu caracter tehnogen și natural	10	0	5	1,80
Riscurile perturbării livrărilor	10	1	5	2,40
Riscul majorării costului estimat al proiectului și supracosturi	10	1	5	3,80
Riscul nepregătirii terenurilor pentru plasarea obiectelor. Condiții de amplasament, de sol neprognozate	10	1	4	2,30
Riscul construcției desincronizate a obiectelor	10	1	3	2,10

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.24. \$q51 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din nr. respondenților
	Nr	%	
Riscuri aferente etapei de proiectare <i>Proiectare</i>	9	60,0%	90,0%
Riscuri aferente etapei de proiectare <i>Construcție</i>	6	40,0%	60,0%
Total	15	100,0%	150,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.25. \$q52 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	Nr	%	
Riscuri tehnologice <i>Proiectare</i>	5	29,4%	50,0%
Riscuri tehnologice <i>Construcție</i>	10	58,8%	100,0%
Riscuri tehnologice <i>Exploatare /Gestiune</i>	2	11,8%	20,0%
Total	17	100,0%	170,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.26. \$q53 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	Nr	%	
Riscuri cu caracter tehnogen și natural <i>Proiectare</i>	5	35,7%	55,6%
Riscuri cu caracter tehnogen și natural <i>Construcție</i>	7	50,0%	77,8%
Riscuri cu caracter tehnogen și natural <i>Exploatare /Gestiune</i>	2	14,3%	22,2%
Total	14	100,0%	155,6%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.27. \$q54 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	Nr	%	
Riscurile perturbării livrărilor <i>Proiectare</i>	2	13,3%	20,0%
Riscurile perturbării livrărilor <i>Construcție</i>	9	60,0%	90,0%
Riscurile perturbării livrărilor <i>Exploatare /Gestionare</i>	4	26,7%	40,0%
Total	15	100,0%	150,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A7.28. \$q55 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	Nr	%	
Riscul majorării costului estimat al proiectului și supracostului <i>Proiectare</i>	5	29,4%	50,0%

Riscul majorării costului estimat al proiectului si supracostului <i>Construcție</i>	9	52,9%	90,0%
Riscul majorării costului estimat al proiectului si supracostului <i>Exploatare /Gestionare</i>	3	17,6%	30,0%
Total	17	100,0%	170,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.29. \$q56 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscul nepregătirii terenurilor pentru plasarea obiectelor. Condiții de amplasament, de sol nepronozate <i>Proiectare</i>	7	38,9%	70,0%
Riscul nepregătirii terenurilor pentru plasarea obiectelor. Condiții de amplasament, de sol nepronozate <i>Construcție</i>	9	50,0%	90,0%
Riscul nepregătirii terenurilor pentru plasarea obiectelor. Condiții de amplasament, de sol nepronozate <i>Exploatare /Gestionare</i>	2	11,1%	20,0%
Total	18	100,0%	180,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.30. \$q57 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din nr. respondenților
	№	%	
Riscul construcției desincronizate a obiectelor <i>Proiectare</i>	3	23,1%	30,0%
Riscul construcției desincronizate a obiectelor <i>Construcție</i>	9	69,2%	90,0%
Riscul construcției desincronizate a obiectelor <i>Exploatare /Gestionare</i>	1	7,7%	10,0%
Total	13	100,0%	130,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.31. Riscuri de proiectare și construcții

Tipul riscului	Descrierea riscului/ cauzele apariției	Media ponderată	Riscurile PPP reieșind din etapa ciclului de viață al proiectului		
			Proiectare	Construcție	Exploatare/gestiune
Riscuri aferente etapei de proiectare	Întârzieri în începerea proiectului la data prevăzută și costuri suplimentare	3,30	60,0%	40,0%	0%
Riscuri tehnologice	Utilizarea tehnologiilor netestate care duc la micșorarea productivității muncii, deficiențe de exploatare. Riscul ca soluțiile tehnice propuse să nu corespundă tehnologic pentru asigurarea realizării proiectului	3,00	29,4%	58,8%	11,8%
Riscuri cu caracter tehnogen și natural	Expertiza geologică nu permite dezvoltarea proiectului, evaluarea improprie a condițiilor locale.	1,80	35,7%	50,0%	14,3%
Riscurile perturbării livrărilor	Nerealizarea la nivelul convenit a obligațiilor furnizorilor, contractanților, subcontractanților etc	2,40	13,3%	60,0%	26,7%
Riscul majorării costului estimat al proiectului și supracosturi	Ca rezultat al apariției cheltuielilor neprevăzute ale proiectului. Această problemă poate genera riscuri de lichiditate, precum și să influențeze fluxul de numerar	3,80	29,4%	52,9%	17,6%
Riscul nepregătirii terenurilor pentru plasarea obiectelor. Condiții de amplasament, de sol nepronozate	Sistarea temporară a utilizării terenului pentru activitățile prevăzute în proiect, din cauza descoperirii de vestigii arheologice și/sau patrimoniu național, resurse naturale, ape subterane	2,30	38,9%	50,0%	11,1%
Riscul construcției desincronizate a obiectelor	Adese proiectele necesită construcția simultană a obiectelor suplimentare. Aceste obiecte sunt legate unul de altul și pentru succesul proiectului construcția lor trebuie să se realizeze în același timp.	2,10	23,1%	69,2%	7,7%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.32. Rezultatele privind riscurile financiare

Tipul riscului	N	Risc minimal	Risc maximal	Media ponderată
Riscuri inflaționiste	10	1	5	3,30
Riscul variației ratei dobânzii creditului	10	1	4	2,50
Riscul producerii unor schimbări fundamentale și neașteptate în condițiile economice generale, care conduc la reducerea cererii pentru serviciile contractate	10	1	4	2,70
Riscul modificării cursului de schimb valutar	10	1	5	3,10
Riscuri fiscale	10	1	4	2,00
Riscul insuficienței de finanțare	10	1	4	2,90
Riscuri macroeconomice și microeconomice	10	1	5	3,40
Riscurile pieței valorilor mobiliare	10	0	4	2,20
Riscurile politicii ramurale	10	0	4	1,90
Riscul pierderii finanțării prin împrumut	10	0	3	1,40
Riscul pierderii obiectului proiectului investițional	10	0	5	2,30
Riscul de faliment sau insolvabilitate a băncii care a garantat asigurarea îndeplinirii obligațiilor concesionarului în baza acordului	10	0	4	1,50

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.33. \$q63 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscul producerii unor schimbări fundamentale și neașteptate în condițiile economice generale, care conduc la reducerea cererii pentru serviciile contractate Proiectare	2	11,8%	20,0%
Riscul producerii unor schimbări fundamentale și neașteptate în condițiile economice generale, care conduc la reducerea cererii pentru serviciile contractate Construcție	6	35,3%	60,0%
Riscul producerii unor schimbări fundamentale și neașteptate în condițiile economice generale, care conduc la reducerea cererii pentru serviciile contractate Exploatare /Gestionare	9	52,9%	90,0%
Total	17	100,0%	170,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.34. \$q64 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din nr. respondenților
	№	%	
Riscul modificării cursului de schimb valutar Proiectare	5	21,7%	50,0%
Riscul modificării cursului de schimb valutar Construcție	9	39,1%	90,0%
Riscul modificării cursului de schimb valutar Exploatare /Gestionare	9	39,1%	90,0%
Total	23	100,0%	230,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.35. \$q65 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscuri fiscale Proiectare	4	18,2%	40,0%
Riscuri fiscale Construcție	10	45,5%	100,0%
Riscuri fiscale Exploatare /Gestionare	8	36,4%	80,0%
Total	22	100,0%	220,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.36. \$q66 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscul insuficienței de finanțare <i>Proiectare</i>	3	16,7%	30,0%
Riscul insuficienței de finanțare <i>Construcție</i>	9	50,0%	90,0%
Riscul insuficienței de finanțare <i>Exploatare /Gestionare</i>	6	33,3%	60,0%
Total	18	100,0%	180,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.37. \$q67 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscuri macroeconomice și microeconomice <i>Proiectare</i>	6	25,0%	60,0%
Riscuri macroeconomice și microeconomice <i>Construcție</i>	9	37,5%	90,0%
Riscuri macroeconomice și microeconomice <i>Exploatare /Gestionare</i>	9	37,5%	90,0%
Total	24	100,0%	240,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.38. \$q68 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscurile pieței valorilor mobiliare <i>Proiectare</i>	3	17,6%	33,3%
Riscurile pieței valorilor mobiliare <i>Construcție</i>	8	47,1%	88,9%
Riscurile pieței valorilor mobiliare <i>Exploatare /Gestionare</i>	6	35,3%	66,7%
Total	17	100,0%	188,9%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.39. \$q69 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscurile politicii ramurale <i>Proiectare</i>	6	28,6%	66,7%
Riscurile politicii ramurale <i>Construcție</i>	8	38,1%	88,9%
Riscurile politicii ramurale <i>Exploatare /Gestionare</i>	7	33,3%	77,8%
Total	21	100,0%	233,3%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.40. \$q610 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscul pierderii finanțării prin împrumut <i>Proiectare</i>	4	22,2%	50,0%
Riscul pierderii finanțării prin împrumut <i>Construcție</i>	7	38,9%	87,5%
Riscul pierderii finanțării prin împrumut <i>Exploatare /Gestionare</i>	7	38,9%	87,5%
Total	18	100,0%	225,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.41. \$q611 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscul pierderii obiectului proiectului investițional <i>Proiectare</i>	2	15,4%	25,0%
Riscul pierderii obiectului proiectului investițional <i>Construcție</i>	5	38,5%	62,5%
Riscul pierderii obiectului proiectului investițional <i>Exploatare /Gestionare</i>	6	46,2%	75,0%
Total	13	100,0%	162,5%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.42. \$q612 Frequencies.

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscul de faliment sau insolvabilitate a băncii care a garantat asigurarea îndeplinirii obligațiilor concesionarului în baza acordului <i>Proiectare</i>	3	17,6%	33,3%
Riscul de faliment sau insolvabilitate a băncii care a garantat asigurarea îndeplinirii obligațiilor concesionarului în baza acordului <i>Construcție</i>	7	41,2%	77,8%
Riscul de faliment sau insolvabilitate a băncii care a garantat asigurarea îndeplinirii obligațiilor concesionarului în baza acordului <i>Exploatare /Gestionare</i>	7	41,2%	77,8%
Total	17	100,0%	188,9%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.43. Riscuri financiare

Tipul riscului	Descrierea riscului/ cauzele apariției	Media ponderată	Riscurile PPP reieșind din etapa ciclului de viață al proiectului		
			Proiectare	Construcție	Exploatare/gestiune
Riscuri inflaționiste	Majorarea neplanificată a prețurilor echipamentelor, materialelor necesare pentru realizarea proiectului	3,30	27,3%	40,9%	31,8%
Riscul variației ratei dobânzii creditului	Fluctuații financiare ce influențează în timp parametrii și costurile preconizate pentru proiect	2,50	22,7%	45,5%	31,8%
Riscul producerii unor schimbări fundamentale și neașteptate în condițiile economice generale, care conduc la reducerea cererii pentru serviciile contractate	Descresțerea nivelului de cerere pe piață care duce la obținerea profitului minim	2,70	11,8%	35,3%	52,9%
Riscul modificării cursului de schimb valutar	Pentru contractele exprimate în valută străină, sau în cazul importurilor de materii prime, materiale etc	3,10	21,7%	39,1%	39,1%
Riscuri fiscale	Riscul ca pe parcursul proiectului, regimul de impozitare general să se schimbe în defavoarea partenerului privat	2,00	18,2%	45,5%	36,4%
Riscul insuficienței de finanțare	Partenerul privat nu este capabil să asigure resursele financiare și de capital în cantumuri și termeni stabiliți	2,90	16,7%	50,0%	33,3%
Riscuri macroeconomice și microeconomice	Riscul instabilității – schimbări ce se produc în macromediu într-o perioadă scurtă de timp (cursul valutar, inflația)	3,40	25,0%	37,5%	37,5%
Riscurile pieței valorilor mobiliare	Vizează creditele acordate finanțării proiectului în special pe piețele internaționale. Aceste riscuri conțin două elemente-riscul ratei dobânzii și riscul valutar.	2,20	17,6%	47,1%	35,3%
Riscurile politicii ramurale	Discrepanțe în baza normative ca rezultat al ritmului de reformare a ramurii	1,90	28,6%	38,1%	33,3%
Riscul pierderii finanțării prin împrumut	Imposibilitatea obținerii creditului	1,40	22,2%	38,9%	38,9%
Riscul pierderii obiectului proiectului investițional	Pierderea unei părți al activelor nemateriale și imposibilitatea obținerii profitului	2,30	15,4%	38,5%	46,2%
Riscul de faliment sau insolvență a băncii care a garantat asigurarea îndeplinirii obligațiilor concesionarului în baza acordului	Falimentul/ insolvența totală sau parțială a băncii care a oferit garanții bancare în timpul construcției și/sau exploatării obiectului	1,50	17,6%	41,2%	41,2%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.44. Rezultatele privind riscurile manageriale

Tipul riscului	N	Risc minimal	Risc maximal	Media ponderată
Riscul comercial	10	0	4	2,20
Riscul majorării costurilor operaționale	10	2	4	2,90
Riscul de forță majoră.	10	0	4	1,90
Riscuri ecologice	10	0	4	2,50

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.45. \$q71 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	N _e	%	
Riscul comercial <i>Proiectare</i>	2	12,5%	22,2%
Riscul comercial <i>Construcție</i>	5	31,3%	55,6%
Riscul comercial <i>Exploatare /Gestionare</i>	9	56,3%	100,0%
Total	16	100,0%	177,8%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.46. \$q72 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	N _e	%	
Riscul majorării costurilor operaționale <i>Proiectare</i>	1	5,3%	10,0%
Riscul majorării costurilor operaționale <i>Construcție</i>	9	47,4%	90,0%
Riscul majorării costurilor operaționale <i>Exploatare /Gestionare</i>	9	47,4%	90,0%
Total	19	100,0%	190,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.47. \$q73 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	N _e	%	
Riscul de forță majoră <i>Proiectare</i>	6	27,3%	66,7%
Riscul de forță majoră <i>Construcție</i>	8	36,4%	88,9%
Riscul de forță majoră <i>Exploatare /Gestionare</i>	8	36,4%	88,9%
Total	22	100,0%	244,4%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.48. \$q74 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	N _e	%	
Riscuri ecologice <i>Proiectare</i>	6	27,3%	66,7%
Riscuri ecologice <i>Construcție</i>	8	36,4%	88,9%
Riscuri ecologice <i>Exploatare /Gestionare</i>	8	36,4%	88,9%
Total	22	100,0%	244,4%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.49. Riscuri manageriale

Tipul riscului	Descrierea riscului/ cauzele apariției	Media ponderată	Riscurile PPP reieșind din etapa ciclului de viață al proiectului		
			Proiectare	Construcție	Exploatare/gestiune
Riscul comercial	Totalitatea evenimentelor în cadrul proiectelor de parteneriat public-privat cu impact asupra lichidității financiare a debitorului obligației de plată la împlinirea scadenței acesteia Evaluarea incorectă a capacității de plată a utilizatorilor	2,20	12,5%	31,3%	56,3%
Riscul majorării costurilor operaționale	În rezultatul erorilor de management, subaprecierea elementelor de cheltuieli privind achiziția de materii prime și materiale, majorarea prețurilor la materia primă, condiții climaterice specifice. Multe proiecte încheie contracte pe termen lung care garantează furnizarea de materie primă și materiale în volumul necesar la prețuri prestabilite, fapt ce duce la minimizarea riscurilor fluctuației prețurilor	2,90	5,3%	47,4%	47,4%
Riscul de forță majoră.	Totalitatea evenimentelor imprevizibile în cadrul proiectelor de parteneriat public-privat provocate de fenomene ale naturii: cutremur de pământ, alunecare de teren, incendiu, secetă, vânt puternic, ploaie torențială, inundație, ger, înzăpezire etc sau de circumstanțe sociale: revoluție, stare beligerantă, blocadă, grevă, interdicție la nivel statal a importului sau exportului, epidemie	1,90	27,3%	36,4%	36,4%
Riscuri ecologice	totalitatea evenimentelor în cadrul proiectelor de parteneriat public-privat cu impact asupra mediului ce conduc la creșterea costului proiectului prin întreprinderea măsurilor de eliminare și reducere semnificativă a acestora	2,50	27,3%	36,4%	36,4%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.50. Rezultatele privind riscurile politice și administrative

Tipul riscului	N	Risc minimal	Risc maximal	Media ponderată
Riscul de corupție / riscul birocratic	10	2	5	4,50
Riscul modificării legislației în domeniu	10	2	4	2,80
Riscul majorării sarcinii fiscale	10	0	4	1,90
Riscul schimbării priorităților	10	1	3	1,70
Riscul naționalizării, confiscării și alte similare	10	0	5	1,20
Riscul rezilierii anticipate a contractului	10	0	5	2,30
Riscul schimbării partenerului în contextul reformei administrative	10	1	5	2,00
Riscul aprobării documentației necesare (autorizare și licențiere)	10	0	5	2,50
Limitarea dreptului de recursiune	10	0	5	2,00
Riscul executării silite a contractelor	10	0	5	2,00

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.51. \$q81 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscul de corupție /riscul birocratic <i>Proiectare</i>	9	31,0%	90,0%
Riscul de corupție /riscul birocratic <i>Construcție</i>	10	34,5%	100,0%
Riscul de corupție /riscul birocratic <i>Exploatare /Gestionare</i>	10	34,5%	100,0%
Total	29	100,0%	290,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.52. \$q82 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscul modificării legislației in domeniu <i>Proiectare</i>	8	29,6%	80,0%
Riscul modificării legislației in domeniu <i>Construcție</i>	9	33,3%	90,0%
Riscul modificării legislației in domeniu <i>Exploatare /Gestionare</i>	10	37,0%	100,0%
Total	27	100,0%	270,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.53. \$q83 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscul majorării sarcinii fiscale <i>Proiectare</i>	5	22,7%	55,6%
Riscul majorării sarcinii fiscale <i>Construcție</i>	8	36,4%	88,9%
Riscul majorării sarcinii fiscale <i>Exploatare /Gestionare</i>	9	40,9%	100,0%
Total	22	100,0%	244,4%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.54. \$q84 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	№	%	
Riscul schimbării priorităților Proiectare	6	27,3%	60,0%
Riscul schimbării priorităților Construcție	9	40,9%	90,0%
Riscul schimbării priorităților Exploatare /Gestionare	7	31,8%	70,0%
Total	22	100,0%	220,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.55. \$q85 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din nr. respondenților
	N _o	%	
Riscul naționalizării, confiscării și alte similare <i>Proiectare</i>	2	18,2%	40,0%
Riscul naționalizării, confiscării și alte similare <i>Construcție</i>	5	45,5%	100,0%
Riscul naționalizării, confiscării și alte similare <i>Exploatare /Gestionare</i>	4	36,4%	80,0%
Total	11	100,0%	220,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.56. \$q86 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	N _o	%	
Riscul rezilierii anticipate a contractului <i>Proiectare</i>	6	27,3%	66,7%
Riscul rezilierii anticipate a contractului <i>Construcție</i>	8	36,4%	88,9%
Riscul rezilierii anticipate a contractului <i>Exploatare /Gestionare</i>	8	36,4%	88,9%
Total	22	100,0%	244,4%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.57. \$q87 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	N _o	%	
Riscul schimbării partenerului in contextul reformei administrative <i>Proiectare</i>	6	25,0%	60,0%
Riscul schimbării partenerului in contextul reformei administrative <i>Construcție</i>	10	41,7%	100,0%
Riscul schimbării partenerului in contextul reformei administrative <i>Exploatare /Gestionare</i>	8	33,3%	80,0%
Total	24	100,0%	240,0%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.58. \$q88 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	N _o	%	
Riscul aprobării documentației necesare (autorizare si licențiere) <i>Proiectare</i>	7	36,8%	87,5%
Riscul aprobării documentației necesare (autorizare si licențiere) <i>Construcție</i>	7	36,8%	87,5%
Riscul aprobării documentației necesare (autorizare si licențiere) <i>Exploatare /Gestionare</i>	5	26,3%	62,5%
Total	19	100,0%	237,5%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.59. \$q89 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din nr. respondenților
	N _o	%	
Limitarea dreptului de recursiune <i>Proiectare</i>	7	30,4%	77,8%
Limitarea dreptului de recursiune <i>Construcție</i>	9	39,1%	100,0%
Limitarea dreptului de recursiune <i>Exploatare /Gestionare</i>	7	30,4%	77,8%
Total	23	100,0%	255,6%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.60. \$q810 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din nr. respondenților
	N _o	%	
Riscul executării silite a contractului <i>Proiectare</i>	3	20,0%	33,3%
Riscul executării silite a contractului <i>Construcție</i>	8	53,3%	88,9%
Riscul executării silite a contractului <i>Exploatare /Gestionare</i>	4	26,7%	44,4%

Total	15	100,0%	166,7%
-------	----	--------	--------

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.61. Riscuri politice și administrative

Tipul riscului	Descrierea riscului/ cauzele apariției	Media ponderată	Riscurile PPP reieșind din etapa ciclului de viață al proiectului		
			Proiectare	Construcție	Exploatare/ gestiune
Riscul de corupție / riscul birocratic	Duce la majorarea costurilor și stoparea realizării proiectului	4,50	31,0%	34,5%	34,5%
Riscul modificării legislației în domeniu	Riscul schimbărilor legislative și al politicii autorității publice care nu pot fi anticipate la semnarea contractului și care sunt adresate direct, specific și exclusiv proiectului ceea ce conduce la costuri de capital sau operaționale suplimentare din partea partenerului privat	2,80	29,6%	33,3%	37,0%
Riscul majorării sarcinii fiscale	Majorarea sarcinii fiscale în contextul schimbării legislației fiscale	1,90	22,7%	36,4%	40,9%
Riscul schimbării priorităților	Micșorarea volumului de investiții	1,70	27,3%	40,9%	31,8%
Riscul naționalizării, confiscării și alte similare	Imposibilitatea participării partenerului privat în cadrul proiectului. Duce la pierderi financiare	1,20	18,2%	45,5%	36,4%
Riscul rezilierii anticipate a contractului	Stoparea proiectului. Pierderi financiare	2,30	27,3%	36,4%	36,4%
Riscul schimbării partenerului în contextul reformei administrative	Majorarea timpului de execuție a proiectului	2,00	25,0%	41,7%	33,3%
Riscul aprobării documentației necesare (autorizare și licențiere)	Întârzieri în procesul obținerii de aprobări/autorizații necesare în termenii prevăzuți, sau pot fi obținute cu condiționări imprevizibile	2,50	36,8%	36,8%	26,3
Limitarea dreptului de recursiune	Juriștii și organele de justiție pot să nu aibă experiență suficientă în soluționarea litigiilor aferente proiectelor de PPP. Astfel decizia finală poate fi întârziată și imprevizibilă	2,00	30,4%	39,1%	30,4%
Riscul executării silite a contractelor	Chiar dacă în cadrul proiectului sunt încheiate contracte de achiziții care prevăd și clauze de majorare a prețurilor, obligarea executării prevederilor acestora poate fi deschisă	2,00	20,0%	53,3%	26,7%

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.62. Rezultatele privind riscurile parteneriatului public

Tipul riscului	N	Risc minimal	Risc maximal	Media ponderată
Riscul oferirii suportului legal	10	0	5	2,00
Riscul lipsei coordonării interinstituționale (între ministere, departamente, etc)	10	1	4	3,20
Riscul realizării necorespunzătoare de către stat a condițiilor contractuale	10	1	5	2,90
Riscul nedelimitării autorității între diferite nivele de putere	10	2	4	2,70
Riscul proiectelor de mare avergură	10	1	4	2,20
Riscul oportunităților limitate de ieșire din proiect și rentabilitatea investițiilor;	10	0	5	1,80
Riscul controalelor excesive	10	1	5	2,50
Risc de reglementare tarifară și anti-monopol.	10	0	5	2,10

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.63. \$q91 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		N _e	%	
q91 ^a	Riscul oferirii suportului legal <i>Proiectare</i>	7	38,9%	100,0%
	Riscul oferirii suportului legal <i>Constructie</i>	6	33,3%	85,7%
	Riscul oferirii suportului <i>Exploatare /Gestionare</i>	5	27,8%	71,4%
Total		18	100,0%	257,1%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.64. \$q92 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		N _e	%	
q92 ^a	Riscul lipsei coordonării interinstituționale <i>Proiectare</i>	10	37,0%	100,0%
	Riscul lipsei coordonării interinstituționale <i>Constructie</i>	8	29,6%	80,0%
	Riscul lipsei coordonării interinstituționale <i>Exploatare /Gestionare</i>	9	33,3%	90,0%
Total		27	100,0%	270,0%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.65. \$q93 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		N _e	%	
q93 ^a	Riscul realizării necorespunzătoare de către stat a condițiilor contractuale <i>Proiectare</i>	6	24,0%	60,0%
	Riscul realizării necorespunzătoare de către stat a condițiilor contractuale <i>Constructie</i>	10	40,0%	100,0%
	Riscul realizării necorespunzătoare de către stat a condițiilor contractuale <i>Exploatare /Gestionare</i>	9	36,0%	90,0%
Total		25	100,0%	250,0%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.66. \$q94 Frequencies

Tipul riscului	Răspunsuri		% din numărul respondenților
	N _e	%	

q94 ^a	Riscul nedelimitarii autoritatii intre diferite nivele de putere <i>Proiectare</i>	8	30,8%	80,0%
	Riscul nedelimitarii autoritatii intre diferite nivele de putere <i>Constructie</i>	9	34,6%	90,0%
	Riscul nedelimitarii autoritatii intre diferite nivele de putere <i>Exploatare /Gestionare</i>	9	34,6%	90,0%
Total		26	100,0%	260,0%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.67. \$q95 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		№	%	
q95 ^a	Riscul proiectelor de mare averngura <i>Proiectare</i>	6	27,3%	60,0%
	Riscul proiectelor de mare averngura <i>Constructie</i>	10	45,5%	100,0%
	Riscul proiectelor de mare averngura <i>Exploatare /Gestionare</i>	6	27,3%	60,0%
Total		22	100,0%	220,0%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.68. \$q96 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		№	%	
q96 ^a	Riscul oportunitatilor limitate de iesire din proiect <i>Proiectare</i>	3	15,8%	33,3%
	Riscul oportunitatilor limitate de iesire din proiect <i>Constructie</i>	8	42,1%	88,9%
	Riscul oportunitatilor limitate de iesire din proiect <i>Exploatare /Gestionare</i>	8	42,1%	88,9%
Total		19	100,0%	211,1%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.69. \$q97 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		№	%	
q97 ^a	Riscul controalelor excesive <i>Proiectare</i>	4	18,2%	40,0%
	Riscul controalelor excesive <i>Constructie</i>	9	40,9%	90,0%
	Riscul controalelor excesive <i>Exploatare /Gestionare</i>	9	40,9%	90,0%
Total		22	100,0%	220,0%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.70. \$q98 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		№	%	
q98 ^a	Risc de reglementare tarifara si antimonopol <i>Proiectare</i>	2	11,8%	22,2%
	Risc de reglementare tarifara si antimonopol <i>Constructie</i>	6	35,3%	66,7%
	Risc de reglementare tarifara si antimonopol <i>Exploatare /Gestionare</i>	9	52,9%	100,0%
Total		17	100,0%	188,9%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.71. Riscurile partenerului public

Tipul riscului	Descrierea riscului/ cauzele apariției	Media ponderată	Riscurile PPP reieșind din etapa ciclului de viață al proiectului		
			Proiectare	Construcție	Exploatare/gestiune
Riscul oferirii suportului legal	Proces îndelungat de coordonare a diferitor acțiuni aferente proiectului. Întârzieri în procesul obținerii de aprobări/autorizații necesare în termenii prevăzuți	2,00			
Riscul lipsei coordonării interinstituționale (între ministere, departamente, etc)	Lipsa coordonării acțiunilor și dispersarea intereselor autorităților de stat	3,20			
Riscul realizării necorespunzătoare de către stat a condițiilor contractuale	Reducerea (sau stoparea) a finanțării bugetare în contextul schimbării priorităților sau reducerea cheltuielilor bugetare	2,90			
Riscul nedelimitării autorității între diferite nivele de putere	Comunicare internă ineficientă	2,70			
Riscul proiectelor de mare anvergură	Riscul realizării simultan a mai multor proiecte de mare anvergură	2,20			
Riscul oportunităților limitate de ieșire din proiect și rentabilitatea investițiilor;	Lipsa mecanismelor de ieșire din parteneriatul public-privat fără pierderi economice majore	1,80			
Riscul controalelor excesive	Intervenția statului în realizarea finanțării și exploatarea proiectului	2,50			
Risc de reglementare tarifară și anti-monopol.	Încălcarea echilibrului componentelor tarifare care duce la funcționarea inegală și dezvoltarea dinamică a principalilor jucători a pieței	2,10			

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.72. Rezultatele privind riscurile ce nu pot fi controlate de participanți

Tipul riscului	N	Risc minimal	Risc maximal	Media ponderată
△ Riscul crizelor politice și economice, concurențial, inflaționist.	10	1	5	3,20
△Riscurile aferente fluctuației condițiilor de piață, prețurilor, cursurilor de schimb valutare, etc.	10	1	5	3,10
△Riscul situației economice generale și a taxelor vamale;	10	0	4	2,20
△Riscul modificărilor neprevăzute în legislație	10	1	5	2,80
↔ Riscul de vandalism, sabotaj, terorism;	10	0	4	1,50

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.73. \$q101 Frequencies

Tipul riscului		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
q101 ^a	Riscul crizelor politice si economice, concurențial, inflaționist Proiectare	7	25,9%	70,0%
	Riscul crizelor politice si economice, concurențial, inflaționist Constructie	10	37,0%	100,0%
	Riscul crizelor politice si economice, concurențial, inflaționist Exploatare /Gestionare	10	37,0%	100,0%
Total		27	100,0%	270,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Tabelul A6.74. \$q102 Frequencies

Tipul riscului		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
q102 ^a	Riscurile aferente fluctuațiilor... Proiectare	5	20,8%	50,0%
	Riscurile aferente fluctuațiilor... Constructie	10	41,7%	100,0%
	Riscurile aferente fluctuațiilor... Exploatare /Gestionare	9	37,5%	90,0%
Total		24	100,0%	240,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.75. \$q103 Frequencies

Tipul riscului		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
q103 ^a	Riscul situatiei economice generale si a taxelor vamale Proiectare	3	15,8%	33,3%
	Riscul situatiei economice generale si a taxelor vamale Constructie	9	47,4%	100,0%
	Riscul situatiei economice generale si a taxelor vamale Exploatare /Gestionare	7	36,8%	77,8%
Total		19	100,0%	211,1%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.76. \$q104 Frequencies

Tipul riscului		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
q104 ^a	Riscul modificarilor neprevazute in legislatie Proiectare	5	21,7%	50,0%
	Riscul modificarilor neprevazute in legislatie Constructie	9	39,1%	90,0%
	Riscul modificarilor neprevazute in legislatie Exploatare /Gestionare	9	39,1%	90,0%
Total		23	100,0%	230,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.78. \$q105 Frequencies

Tipul riscului		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
q105 ^a	Riscul de vandalism, sabotaj, terorism Proiectare	2	12,5%	25,0%
	Riscul de vandalism, sabotaj, terorism Constructie	6	37,5%	75,0%
	Riscul de vandalism, sabotaj, terorism Exploatare /Gestionare	8	50,0%	100,0%
Total		16	100,0%	200,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.79. Riscurile ce nu pot fi controlate de participanți

Tipul riscului	Descrierea riscului/ cauzele apariției	Media ponderată	Riscurile PPP reieșind din etapa ciclului de viață al proiectului		
			Proiectare	Construcție	Exploatare/gestiune
△ Riscul crizelor politice și economice, concurențial, inflaționist.	Apare în rezultatul instabilității politice și economice a țării. Riscul apariției pe piață a concurenților în furnizarea serviciilor.	3,20			
△Riscurile aferente fluctuației condițiilor de piață, prețurilor, cursurilor de schimb valutar, etc.	Majorează costul realizării proiectului	3,10			
△Riscul situației economice generale și a taxelor vamale;	Majorează costul realizării proiectului	2,20			
△Riscul modificărilor neprevăzute în legislație	Pune la îndoială realizarea proiectului, se extind termenii și se majorează costul realizării	2,80			
↔ Riscul de vandalism, sabotaj, terorism;	Pierderea resurselor, amenință realizarea proiectului	1,50			

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.80. Rezultatele privind riscurile dependente de participanții proiectului

Tipul riscului	N	Risc minimal	Risc maximal	Media ponderată
Riscul perturbării activităților din caietul de sarcini a proiectului	10	1	4	2,60
Riscul de abatere de la obiectivele parteneriatului	10	0	3	1,50
Risc de depășire a costurilor;	10	1	5	3,30
Riscurile aferente documentației proiectului incomplete sau inexacte;	10	0	4	2,30
Riscul de producție și tehnologic (accidente și defecțiuni ale echipamentelor, produse de calitate slabă, materiale);	10	1	3	1,80
Riscul de personal asociat cu selectarea incorectă a candidaților pentru echipa de proiect și selectarea specialiștilor;	10	1	5	2,70
Riscul incertitudinii obiectivelor parteneriatului sau comportamentul părților partenere;	10	0	4	2,00
Riscul de informații incomplete sau inexacte cu privire la poziția financiară și reputația partenerilor;	10	1	3	2,20
Riscul aferent activității de marketing	10	1	4	1,90

Sursa: Elaborat de autor

abelul A6.81. \$q111 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		№	%	
q111 ^a	Riscul perturbării activitatilor din caietul de sarcini al proiectului <i>Proiectare</i>	4	22,2%	40,0%
	Riscul perturbării activitatilor din caietul de sarcini al proiectului <i>Constructie</i>	8	44,4%	80,0%
	Riscul perturbării activitatilor din caietul de sarcini al proiectului <i>Exploatare /Gestionare</i>	6	33,3%	60,0%
Total		18	100,0%	180,0%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.82. \$q112 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		№	%	
q112 ^a	Riscul de abatere de la obiectivele parteneriatului <i>Proiectare</i>	3	15,0%	33,3%
	Riscul de abatere de la obiectivele parteneriatului <i>Constructie</i>	8	40,0%	88,9%
	Riscul de abatere de la obiectivele parteneriatului <i>Exploatare /Gestionare</i>	9	45,0%	100,0%
Total		20	100,0%	222,2%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.83. \$q113 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		№	%	
q113 ^a	Risc de depasire a costurilor <i>Proiectare</i>	3	14,3%	30,0%
	Risc de depasire a costurilor <i>Constructie</i>	10	47,6%	100,0%
	Risc de depasire a costurilor <i>Exploatare /Gestionare</i>	8	38,1%	80,0%
Total		21	100,0%	210,0%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.84. \$q113 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		№	%	
q113 ^a	Risc de depasire a costurilor <i>Proiectare</i>	3	14,3%	30,0%
	Risc de depasire a costurilor <i>Constructie</i>	10	47,6%	100,0%
	Risc de depasire a costurilor <i>Exploatare /Gestionare</i>	8	38,1%	80,0%
Total		21	100,0%	210,0%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.85. \$q114 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		№	%	
q114 ^a	Riscurile aferente documentatiei proiectului incomplete sau inexacte <i>Proiectare</i>	9	40,9%	100,0%
	Riscurile aferente documentatiei proiectului incomplete sau inexacte <i>Constructie</i>	7	31,8%	77,8%
	Riscurile aferente documentatiei proiectului incomplete sau inexacte <i>Exploatare /Gestionare</i>	6	27,3%	66,7%
Total		22	100,0%	244,4%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.86. \$q115 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		№	%	
q115 ^a	Riscul de productie si tehnologic <i>Proiectare</i>	3	13,6%	30,0%
	Riscul de productie si tehnologic <i>Constructie</i>	10	45,5%	100,0%
	Riscul de productie si tehnologic <i>Exploatare /Gestionare</i>	9	40,9%	90,0%
Total		22	100,0%	220,0%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A7.87. \$q116 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		№	%	
q116 ^a	Riscul de personal asociat cu selectarea incorecta a candidatilor <i>Proiectare</i>	8	32,0%	80,0%
	Riscul de personal asociat cu selectarea incorecta a candidatilor <i>Constructie</i>	9	36,0%	90,0%
	Riscul de personal asociat cu selectarea incorecta a candidatilor <i>Exploatare /Gestionare</i>	8	32,0%	80,0%
Total		25	100,0%	250,0%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.88. \$q117 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		№	%	
q117 ^a	Riscul incertitudinii obiectivelor parteneriatului sau comportamentul partilor partenerie <i>Proiectare</i>	6	31,6%	66,7%
	Riscul incertitudinii obiectivelor parteneriatului sau comportamentul partilor partenerie <i>Constructie</i>	7	36,8%	77,8%

	Riscul incertitudinii obiectivelor parteneriatului sau comportamentul partilor partenere Exploatare /Gestionare	6	31,6%	66,7%
Total		19	100,0%	211,1%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.89. \$q118 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		№	%	
q118 ^a	Riscul de informatii incomplete sau inexacte <i>Proiectare</i>	8	36,4%	80,0%
	Riscul de informatii incomplete sau inexacte <i>Constructie</i>	8	36,4%	80,0%
	Riscul de informatii incomplete sau inexacte <i>Exploatare /Gestionare</i>	6	27,3%	60,0%
Total		19	100,0%	211,1%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.90. \$q119 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		№	%	
q119 ^a	Riscul aferent activitatii de marketing <i>Proiectare</i>	2	11,8%	20,0%
	Riscul aferent activitatii de marketing <i>Constructie</i>	5	29,4%	50,0%
	Riscul aferent activitatii de marketing <i>Exploatare /Gestionare</i>	10	58,8%	100,0%
Total		17	100,0%	170,0%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.91. Riscuri dependente de participanții proiectului

Tipul riscului	Descrierea riscului/ cauzele apariției	Media ponderată	Riscurile PPP reieșind din etapa ciclului de viață al proiectului		
			Proiectare	Construcție	Exploatare/gestiune
Riscul perturbării activităților din caietul de sarcini a proiectului	Nerespectarea termenului de dare în exploatare a obiectului	2,60			
Riscul de abatere de la obiectivele parteneriatului	Reglementare insuficientă privind interacțiunea principalelor participanți la piață	1,50			
Risc de depășire a costurilor;	Estimările inițiale au fost calculate necorespunzător. Costurile deconstrucție vor crește necontrolat. Această problemă poate duce la criza de lichiditate și poate influența fluxul de numerar	3,30			
Riscurile aferente documentației proiectului incomplete sau inexacte;	Acest risc este aferent lipsei responsabilității structurilor de stat pentru realizarea proiectului. La etapa preliminară de pregătire a documentelor PPP (elaborarea studiului de fezabilitate, caiet de sarcini, business-plan, documentele proiectului etc) riscul între partenerul public și privat este repartizat foarte clar. Dacă apar refuzuri sau neconcordanțe în documentele specifice proiectului propuse de partenerul privat, atunci răspunderea o poartă partenerul public. Dacă aceste discrepanțe apar la etapa propunerii proiectului PPP- partenerul privat va purta răspundere.	2,30			
Riscul de producție și tehnologic (accidente și defecțiuni ale echipamentelor, produse de calitate slabă, materiale etc.);	Pierderea solidarității în gestiunea sistemului	1,80			
Riscul de personal asociat cu selectarea incorectă a candidaților pentru echipa de proiect și selectarea specialiștilor;	Lipsa personalului calificat în domeniu. Fluctuația personalului spre alte ramuri de activitate din cauza micșorării veniturilor	2,70			
Riscul incertitudinii obiectivelor parteneriatului sau comportamentul părților partenere;	Duce la devierea principalilor indici de activitate la realizarea proiectului	2,00			
Riscul de informații incomplete sau inexacte cu privire la poziția financiară și reputația partenerilor;	Duce la prestarea necalitativă a serviciilor sau perturbări	2,20			
Riscul aferent activității de marketing	Apare în cazul neprimirii veniturilor preconizate în planul de vânzări sau reducerea prețurilor comparativ cu cele planificate	1,90			

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.92. Rezultatele privind riscurile proiectelor

Tipul riscului	N	Risc minimal	Risc maximal	Media ponderată
Riscul negarantării drepturilor aferente terenului în cadrul unei concesiuni. Titlu de proprietate (revendicări)	10	1	4	2,50
Riscul stopării finanțării bugetare a concesiunii	10	1	5	2,50
Riscul protecției judiciare slabă	10	0	4	2,20
Riscul netransferării dreptul de proprietate a obiectului de concesiune	10	0	4	2,10
Riscul schimbării conducerii	10	1	5	2,80
Riscul de intensificare a controlului asupra proiectului de către funcționarii publici	10	1	5	3,10

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.93. \$q121 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		N _e	%	
q121 ^a	Riscul negarantării drepturilor aferente terenului în cadrul unei concesiuni Proiectare	8	50,0%	80,0%
	Riscul negarantării drepturilor aferente terenului în cadrul unei concesiuni Construcție	5	31,3%	50,0%
	Riscul negarantării drepturilor aferente terenului în cadrul unei concesiuni Exploatare /Gestionare	3	18,8%	30,0%
Total		16	100,0%	160,0%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.94 \$q122 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		N _e	%	
q122 ^a	Riscul stopării finanțării bugetare a concesiunii Proiectare	7	29,2%	70,0%
	Riscul stopării finanțării bugetare a concesiunii Construcție	10	41,7%	100,0%
	Riscul stopării finanțării bugetare a concesiunii Exploatare /Gestionare	7	29,2%	70,0%
Total		24	100,0%	240,0%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.95 \$q123 Frequencies.

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		N _e	%	
q123 ^a	Riscul protecției judiciare slabă Proiectare	2	11,8%	22,2%
	Riscul protecției judiciare slabă Construcție	7	41,2%	77,8%
	Riscul protecției judiciare slabă Exploatare /Gestionare	8	47,1%	88,9%
Total		17	100,0%	188,9%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.96 \$q123 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		N _e	%	
q123 ^a	Riscul protecției judiciare slabă Proiectare	2	11,8%	22,2%
	Riscul protecției judiciare slabă Construcție	7	41,2%	77,8%

	Riscul protecției judiciare slabe <i>Exploatare /Gestionare</i>	8	47,1%	88,9%
Total		17	100,0%	188,9%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.97 \$q124 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		№	%	
q124 ^a	Riscul netransferării dreptului de proprietate a obiectului de concesiune <i>Proiectare</i>	2	14,3%	20,0%
	Riscul netransferării dreptului de proprietate a obiectului de concesiune <i>Construcție</i>	2	14,3%	20,0%
	Riscul netransferării dreptului de proprietate a obiectului de concesiune <i>Exploatare /Gestionare</i>	10	71,4%	100,0%
Total		14	100,0%	140,0%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.98 \$q125 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		№	%	
q125 ^a	Riscul schimbării conducerii <i>Proiectare</i>	5	21,7%	50,0%
	Riscul schimbării conducerii <i>Construcție</i>	9	39,1%	90,0%
	Riscul schimbării conducerii <i>Exploatare /Gestionare</i>	9	39,1%	90,0%
Total		23	100,0%	230,0%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.99 \$q126 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		№	%	
q126 ^a	Riscul de intensificare a controlului asupra proiectului de către funcționarii publici <i>Proiectare</i>	5	20,0%	50,0%
	Riscul de intensificare a controlului asupra proiectului de către funcționarii publici <i>Construcție</i>	10	40,0%	100,0%
	Riscul de intensificare a controlului asupra proiectului de către funcționarii publici <i>Exploatare /Gestionare</i>	10	40,0%	100,0%
Total		25	100,0%	250,0%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.100. Riscurile proiectelor

Tipul riscului	Descrierea riscului/ cauzele apariției	Media ponderată	Riscurile PPP reieșind din etapa ciclului de viață al proiectului		
			Proiectare	Construcție	Exploatare/gestiune
Riscul negaranțării drepturilor aferente terenului în cadrul unei concesiuni. Titlu de proprietate (revendicări)	Dificultăți în procesul de achiziție de terenuri de la proprietari și/sau obținerea dreptului de utilizare a terenurilor	2,50			
Riscul stopării finanțării bugetare a concesiunii	Se poate întâmpla în orice moment în cazul crizelor politice, sau deficiențelor bugetare	2,50			
Riscul protecției judiciare slabă	Judecata nu poate aresta proprietatea partenerului public pentru a asigura cerințele partenerului privat	2,20			
Riscul netransferării dreptul de proprietate a obiectului de concesiune	Partenerul privat al concesiunii nu poate deveni proprietar la scadența contractului de concesiune	2,10			
Riscul schimbării conducerii	Pot apărea noi reguli în cazul schimbării conducerii organelor de stat care coordonează proiectul, obligațiile privind concesiunea se pot revizui	2,80			
Riscul de intensificare a controlului asupra proiectului de către funcționarii publici	Influențează toată activitatea partenerului privat	3,10			

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.101 Rezultatele privind alte riscuri

Tipul riscului	N	Risc minimal	Risc maximal	Media ponderată
Riscuri legate de consorțiu	10	0	4	1,80
Riscul lipsei cererilor de participare la concurs	10	0	5	2,70
Riscul nefinalizării obiectului în timpul stabilit	10	1	5	3,80
Riscuri aferente întreținerii și reparației obiectului	10	1	4	2,60
Riscuri aferente partenerilor proiectului	10	0	3	2,40
Riscul de infrastructură	10	1	5	3,10

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.102 \$q131 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		Nº	%	
q131 ^a	Riscuri legate de consorțiu <i>Proiectare</i>	2	12,5%	22,2%
	Riscuri legate de consorțiu <i>Construcție</i>	5	31,3%	55,6%
	Riscuri legate de consorțiu <i>Exploatare /Gestionare</i>	9	56,3%	100,0%
Total		16	100,0%	177,8%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.103 \$q132 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		Nº	%	
q132 ^a	Riscul lipsei cererilor de participare la concurs <i>Proiectare</i>	7	50,0%	87,5%
	Riscul lipsei cererilor de participare la concurs <i>Construcție</i>	4	28,6%	50,0%
	Riscul lipsei cererilor de participare la concurs <i>Exploatare /Gestionare</i>	3	21,4%	37,5%
Total		14	100,0%	175,0%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.104 \$q133 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		Nº	%	
q133 ^a	Riscul nefinalizării obiectului în timpul stabilit <i>Proiectare</i>	3	18,8%	30,0%
	Riscul nefinalizării obiectului în timpul stabilit <i>Construcție</i>	10	62,5%	100,0%
	Riscul nefinalizării obiectului în timpul stabilit <i>Exploatare /Gestionare</i>	3	18,8%	30,0%
		16	100,0%	160,0%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.105 \$q134 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		Nº	%	
q134 ^a	Riscuri aferente întreținerii și reparației obiectului <i>Proiectare</i>	2	13,3%	20,0%
	Riscuri aferente întreținerii și reparației obiectului <i>Construcție</i>	3	20,0%	30,0%

	Riscuri aferente intretinerii si reparatiei obiectului <i>Exploatare /Gestionare</i>	10	66,7%	100,0%
Total		15	100,0%	150,0%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.106 \$q135 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		N _e	%	
q135 ^a	Riscuri aferente partenerilor proiectului <i>Proiectare</i>	4	21,1%	44,4%
	Riscuri aferente partenerilor proiectului <i>Constructie</i>	7	36,8%	77,8%
	Riscuri aferente partenerilor proiectului <i>Exploatare /Gestionare</i>	8	42,1%	88,9%
Total		19	100,0%	211,1%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.107 \$q136 Frequencies

Tipul riscului		Răspunsuri		% din numărul respondenților
		N _e	%	
q136 ^a	Riscul de infrastructura <i>Proiectare</i>	7	29,2%	70,0%
	Riscul de infrastructura <i>Constructie</i>	10	41,7%	100,0%
	Riscul de infrastructura <i>Exploatare /Gestionare</i>	7	29,2%	70,0%
Total		24	100,0%	240,0%

a Grupul de dicotomie tabelat la valoarea 1.

Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A6.108. Alte riscuri

Tipul riscului	Descrierea riscului/ cauzele apariției	Media ponderată	Riscurile PPP reieșind din etapa ciclului de viață al proiectului		
			Proiectare	Construcție	Exploatare/ gestiune
Riscuri legate de consorțiu	A acțiunile participanților nu sunt coordonate de lider, care primește dividende	1,80			
Riscul lipsei cererilor de participare la concurs	Mutarea termenilor de realizare a proiectului. Influențează cursul general de realizare	2,70			
Riscul nefinalizării obiectului în timpul stabilit	Majorarea termenilor de construcție. Întârzierile în execuția lucrărilor pot influența majorarea costurilor proiectului	3,80			
Riscuri aferente întreținerii și reparației obiectului	Majorarea costurilor de întreținere și reparație a obiectului ca consecință a modificării prețurilor lucrărilor, materialelor etc.	2,60			
Riscuri aferente partenerilor proiectului	În calitate de parteneri pot fi contractorii, banca care oferă garanții, intermediarii, companiile de asigurări etc. Dacă careva dina aceste părți nu vor îndeplini obligațiile sale atunci pot apărea dificultăți de realizare a proiectului	2,40			
Riscul de infrastructură	Întâmpinarea dificultăților privind accesul la o anumită locație	3,10			

Sursa: Elaborat de autor

**Anexa 7. Calculele coeficienților de corelație dintre variabile, care sunt evaluări ale
riscurilor date de experții chestionați**

**Tabelul A7.1. Evaluarea corelării riscurilor ce nu pot fi controlate de
participanți de către experți**

Tipul riscului	R. crizelor politice și economice, concurențial, inflaționist	R. aferente fluctuației condițiilor de piață, prețurilor, cursurilor de schimb valutare.	R. situației economice generale și a taxelor vamale	R. modifi- cărilor neprevăzute în legislație	R de vandalism, sabotaj, terorism
Riscul crizelor politice și economice, concurențial, inflaționist	1	0,661*	0,237	0,824**	0,456
Riscurile aferente fluctuației condițiilor de piață, prețurilor, cursurilor de schimb valutare.	0,661*	1	0,145	0,674*	0,209
Riscul situației economice generale și a taxelor vamale	0,237	0,145	1	0,35	0,446
Riscul modificărilor neprevăzute în legislație	0,824**	0,674*	0,35	1	0,214
Riscul de vandalism, sabotaj, terorism	0,456	0,209	0,446	0,214	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level.
**. Correlation is significant at the 0.01 level

Sursa: Calculele efectuate de autor

**Tabelul A7.2. Tabelul de corelație privind evaluarea Riscurilor dependente de
participanții proiectului**

Tipul riscului	Correlation Coefficient								
	RPA CSP	RAO P	RDC	RADP II	RPT	Rpers.	RIO	RII	RAA M
Riscul perturbării activităților din caietul de sarcini a proiectului (RPACSP)	1	0,231	0,607	0,619	0,135	0,358	-0,065	0,206	0,421
Riscul de abatere de la obiectivele parteneriatului (RAOP)	0,231	1	0,546	0,655	0,836	0,272	0,616	0,505	0,021
Risc de depășire a costurilor (RDC)	0,607	0,546	1	0,383	0,59	0,371	0,334	0,511	0,456
Riscurile aferente documentației proiectului incomplete sau inexacte (RADPII)	0,619	0,655	0,383	1	0,464	0,201	0,226	0,303	0,17
Riscul de producție și tehnologic (RPT)	0,135	0,836	0,59	0,464	1	0,455	0,654	0,859	0,223
Riscul de personal asociat cu selectarea incorectă a candidaților pentru echipa de proiect și selectarea specialiștilor (Rpers.)	0,358	0,272	0,371	0,201	0,455	1	0,543	0,445	0,806

Tipul riscului	Correlation Coefficient								
	RPA CSP	RAO P	RDC	RADP II	RPT	Rpers.	RIO	RII	RAAM
Riscul incertitudinii obiectivelor parteneriatului sau comportamentul părților partenere(RIO)	0,065	0,616	0,334	0,226	0,654	0,543	1	0,484	0,382
Riscul de informații incomplete sau inexacte cu privire la poziția financiară și reputația partenerilor (RII)	0,206	0,505	0,511	0,303	0,859	0,445	0,484	1	0,244
Riscul aferent activității de marketing (RAAM)	0,421	0,021	0,456	0,17	0,223	0,806	0,382	0,244	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level.
**. Correlation is significant at the 0.01 level

Sursa: Calculele efectuate de autor în baza prelucrării datelor chestionarului
Tabelul A7.3. Evaluarea de către experți a corelației privind grupul alte riscuri proiectului

Tipul riscului	RLC	RLCPC	RNOTS	RAÎRO	RAPP	RInfr
Riscuri legate de consorțiu (RLC)	1	-0,196	-0,241	0,034	0	-0,569
Riscul lipsei cererilor de participare la concurs (RLCPC)	-0,196	1	0,607*	0,59	0,792*	0,459
Riscul nefinalizării obiectului în timpul stabilit (RNOTS)	-0,241	0,607	1	0,77	0,743*	0,052
Riscuri aferente întreținerii și reparației obiectului (RAÎRO)	0,034	0,59	0,77	1	0,766	-0,027
Riscuri aferente partenerilor proiectului (RAPP)	0	0,792*	0,743*	0,766**	1	0,091
Riscul de infrastructură (RInfr.)	-0,569	0,459	0,052	-0,027	0,091	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level.
**. Correlation is significant at the 0.01 level

Sursa: Calculele efectuate de autor în baza prelucrării datelor chestionarului

Anexa 8. Calculele coeficientului de variație pe grupuri de riscuri

Tabelul A8.1. Evaluări ale riscurilor statului cu ajutorul mediei și indicatorilor variației

Riscurile statului	Evaluări ale riscurilor		
	Media ponderată	σ	Coeficientul de variație
Riscul erorilor tehnice la etapa de elaborare a proiectului de achiziții a resurselor materiale	71,20	10,14	14,24
Riscul de alegere a formei iraționale de parteneriat public privat	66,00	13,37	20,26
Riscul de rea credință a parteneriatului privat	76,00	11,35	14,93
Riscul prestării serviciilor necalitative utilizatorilor finali de către partenerul privat	56,00	13,98	24,96
Riscuri administrativ-politice	70,00	12,69	18,13
Riscul lipsei coordonării interinstituționale	60,00	16,33	27,22
Riscul monitorizării necorespunzătoare a termenilor acordului de către stat	66,00	10,59	16,05
Riscul neseperării responsabilităților între nivelurile de guvernare	60,00	12,65	21,08
Riscul finanțării de stat	64,00	13,98	21,84

Sursa: Calculele efectuate de autor

Tabelul A8.2. Evaluări ale Riscurile partenerului privat cu ajutorul mediei și indicatorilor variației

Riscurile partenerului privat	Evaluări ale riscurilor		
	Media ponderată	σ	Coeficientul de variație
△ Risc de activitate al autorităților de stat	62,20	6,01	9,66
△ Riscul introducerii modificărilor din partea statului în calitate de partener în proiecte de PPP	62,60	9,91	15,83
△ Business riscuri ale proiectelor de PPP	58,00	15,24	26,28
△ Riscul de refinanțare	55,60	6,67	12,00
△ Riscul stabilirii tarifelor inadecvate(în cazul nereglementării formării tarifelor)	55,60	9,72	17,48
△ Toate riscurile de proiectare și construcție	54,00	11,6	21,48

Sursa: Calculele efectuate de autor

Tabelul A8.3. Evaluări ale riscurilor de proiectare și construcție cu ajutorul mediei și indicatorilor variației

Riscurile de proiectare și construcție	Evaluări ale riscurilor		
	Media ponderată	σ	Coeficientul de variație
↔ Riscuri aferente etapei de proiectare	66,00	12,52	18,97
↔ Riscuri tehnologice	60,00	9,43	15,72
↔ Riscuri cu caracter tehnogen și natural	40,00	11,81	24,86
↔ Riscurile perturbării livrărilor	48,00	12,65	26,35

△ Riscul majorării costului estimat al proiectului și supracosturi	76,00	13,98	18,39
△ Riscul nepregătirii terenurilor pentru plasarea obiectelor. Condiții de amplasament, de sol nepronozate	46,00	10,59	23,02
↔ Riscul construcției desincronizate a obiectelor	42,00	7,38	17,57

Sursa: Calculele efectuate de autor

Tabelul A8.4. Evaluări ale riscurilor manageriale cu ajutorul mediei și indicatorilor variației

Riscuri manageriale	Evaluări ale riscurilor		
	Media ponderată	σ	Coeficientul de variație
↔ Riscul comercial	48,80	8,82	18,07
↔ Riscul majorării costurilor operaționale	58,00	8,76	15,10
↔ Riscul de forță majoră.	42,20	9,64	22,84
↔ Riscuri ecologice	55,60	8,33	14,98

Sursa: Calculele efectuate de autor

Tabelul A8.5. Evaluări ale riscurilor politice și administrative cu ajutorul mediei și indicatorilor variației

Riscurile politice și administrative	Evaluări ale riscurilor		
	Media ponderată	σ	Coeficientul de variație
△ Riscul de corupție / riscul birocratic;	90,00	10,80	12,00
△ Riscul modificării legislației în domeniu	56,00	6,32	11,29
△ Riscul majorării sarcinii fiscale	42,20	11,67	27,65
△ Riscul schimbării priorităților	34,00	8,23	24,21
△ Riscul naționalizării, confiscării și alte similare	48,00	10,73	22,35
△ Riscul rezilierii anticipate a contractului	51,20	14,24	27,81
△ Riscul schimbării partenerului în contextul reformei administrative	40,00	10,33	25,82
△ Riscul aprobării documentației necesare (autorizare și licențiere)	55,60	11,87	21,22
△ Limitarea dreptului de recursiune	44,40	9,02	22,05
△ Riscul executării silite a contractelor	44,40	10,02	22,57

Sursa: Calculele efectuate de autor

Tabelul A8.6. Evaluări ale riscurilor partenerului public cu ajutorul mediei și indicatorilor variației

Riscurile parteneriatului public	Evaluări ale riscurilor		
	Media ponderată	σ	Coeficientul de variație
Riscul oferirii suportului legal	57,20	12,74	22,27
Riscul lipsei coordonării interinstituționale (între ministere, departamente, etc)	64,00	9,35	14,61
Riscul realizării necorespunzătoare de către stat a condițiilor contractuale	58,00	10,70	18,45

Riscul nedelimitării autorității între diferite nivele de putere	54,00	6,75	12,50
Riscul proiectelor de mare avergură	44,00	8,29	18,84
Riscul oportunităților limitate de ieșire din proiect și rentabilitatea investițiilor;	40,00	7,14	17,85
Riscul controalelor excesive	50,00	10,09	20,18
Risc de reglementare tarifară și anti-monopol.	46,60	8,44	18,11

Sursa: Calculele efectuate de autor

Tabelul A8.7. Evaluări ale riscurilor ce nu pot fi controlate de participanți cu ajutorul mediei și indicatorilor variației

Riscuri, ce nu pot fi controlate de participanți	Evaluări ale riscurilor		
	Media ponderată	σ	Coefficientul de variație
△ Riscul crizelor politice și economice, concurențial, inflaționist.	64,00	11,35	17,73
△ Riscurile aferente fluctuației condițiilor de piață, prețurilor, cursurilor de schimb valutare, etc.	62,00	11,01	17,76
△ Riscul situației economice generale și a taxelor vamale;	48,80	10,14	20,78
△ Riscul modificărilor neprevăzute în legislație	56,00	9,76	17,43
↔ Riscul de vandalism, sabotaj, terorism;	37,40	8,45	22,59

Sursa: Calculele efectuate de autor

Tabelul A8.8. Evaluări ale riscurilor dependente de participanții proiectului cu ajutorul mediei și indicatorilor variației

Riscuri dependente de participanții proiectului	Evaluări ale riscurilor		
	Media ponderată	σ	Coefficientul de variație
↔ Riscul perturbării activităților din caietul de sarcini a proiectului	52,00	9,75	18,75
↔ Riscul de abatere de la obiectivele parteneriatului	33,40	6,66	19,94
↔ Risc de depășire a costurilor;	66,00	10,37	15,71
↔ Riscurile aferente documentației proiectului incomplete sau inexacte;	51,20	9,30	18,16
↔ Riscul de producție și tehnologic (accidente și defecțiuni ale echipamentelor, produse de calitate slabă, materiale etc.);	36,00	7,89	21,92
△ Riscul de personal asociat cu selectarea incorectă a candidaților pentru echipa de proiect și selectarea specialiștilor;	54,00	9,18	17,00
↔ Riscul incertitudinii obiectivelor parteneriatului sau comportamentul părților partenere;	44,40	8,93	20,11
↔ Riscul de informații incomplete sau inexacte cu privire la poziția financiară și reputația partenerilor;	44,00	6,19	14,07
△ Riscul aferent activității de marketing	38,00	8,01	21,08

Sursa: Calculele efectuate de autor

Tabelul A8.9. Evaluări ale riscurilor proiectelor cu ajutorul mediei și indicatorilor variației

Riscurile proiectelor	Evaluări ale riscurilor		
	Media ponderată	σ	Coeficientul de variație
△Riscul negaranțării drepturilor aferente terenului în cadrul unei concesiuni. Titlu de proprietate (revendicări)	50,00	8,69	17,38
△Riscul stopării finanțării bugetare a concesiunii	50,00	7,54	15,08
△ Riscul protecției judiciare slabă	48,80	6,30	12,91
△Riscul netransferării dreptul de proprietate a obiectului de concesiune	46,60	8,18	17,55
△Riscul schimbării conducerii	56,00	6,17	11,02
△Riscul de intensificare a controlului asupra proiectului de către funcționarii publici	62,00	7,24	11,68

Sursa: Calculele efectuate de autor

Tabelul A8.10. Evaluări categoriie Alte riscuri cu ajutorul mediei și indicatorilor variației

Alte riscuri	Evaluări ale riscurilor		
	Media ponderată	σ	Coeficientul de variație
↔ Riscuri legate de consorțiu	40,0	11,2	27,95
Riscul lipsei cererilor de participare la concurs	67,6	11,9	17,57
↔Riscul nefinalizării obiectului în timpul stabilit	76,0	13,2	17,33
↔Riscuri aferente întreținerii și reparației obiectului	52,0	8,4	16,21
↔Riscuri aferente partenerilor proiectului	53,4	7,1	13,24
↔Riscul de infrastructură	62,0	14,5	23,37

Sursa: Calculele efectuate de autor

**Anexa 9. Certificat de înregistrare a obiectelor de autor și recunoașterea drepturilor de autor
pentru ”Ingineria contractelor de PPP ca metodă de mitigare a riscurilor”**

REPUBLICA MOLDOVA
Agenția de Stat pentru
Proprietatea Intelectuală

CERTIFICAT
DE ÎNREGISTRARE A OBIECTELOR
DREPTULUI DE AUTOR ȘI DREPTURILOR CONEXE

SERIA O NR. 6806
DIN 01.02.2021

Eliberat în temeiul Legii nr.139/2010 privind dreptul de autor
și drepturile conexe, obiectul de pe verso a fost înregistrat în Registrul
de Stat al obiectelor protejate de dreptul de autor și drepturile conexe

Director General

CHIȘINĂU

Seria: O

Numărul de înregistrare: 6806

Data înregistrării: 11.01.2021

Numărul cererii: 1580

Denumirea obiectului: „INGINERIA CONTRACTELOR DE PARTENERIAT
PUBLIC-PRIVAT CA METODĂ DE MITIGARE
A RISCURILOR”

Autor: Călugăreanu Irina IDNP: 0992901028529

Titularul drepturilor patrimoniale:

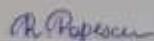
Călugăreanu Irina IDNP: 0992901028529

EXTRAS

din Legea nr. 139/2010 privind dreptul de autor și drepturile conexe:

Art. 5 alin. (6): Protecția dreptului de autor se extinde asupra formei de exprimare, dar nu se extinde asupra ideilor, teoriilor, descoperirilor științifice, procedeelor, metodelor de funcționare sau asupra conceptelor matematice ca atare și nici asupra invențiilor cuprinse într-o operă, oricare ar fi modul de preluare, explicare sau de exprimare.

L.S.



Sef Directie Drept de Autor



Anexa 10. Contractul PPP „Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoelectrice pe biomasă din raionul Nisporeni”

CONTRACT DE PARTENERIAT PUBLIC-PRIVAT

Nr. ___ din ___ 2017.

or. Nisporeni

I. Condiții generale

1.1 Date despre părțile semnatare

Consiliul raional Nisporeni, cu sediul în or. Nisporeni, str. Ioan Vodă nr. 2, în persoana Vicepreședintelui raionului Ghenadie VERDEȘ, care acționează în baza Deciziei Consiliului raional Nisporeni Nr. 5/1 din 24.07.2015, în calitate de **Partener Public Organizator**:
și următorii Beneficiari în proiectul de PPP:

Instituția Publică Gimnaziul Marinici, din gestiunea Consiliului raional Nisporeni, cu sediul în s. Marinici, r-l Nisporeni, în persoana directorului Velescu Tatiana, care acționează în baza Ordinului Direcției Învățământ, Tineret și Sport Nisporeni Nr. 73 din 01.11.2013

și

Instituția Publică Gimnaziul "G. Vieru", din gestiunea Consiliului raional Nisporeni, cu sediul în s. Iurceni, r-l Nisporeni, în persoana directorului Buliga Valentina, care acționează în baza Ordinului Direcției Învățământ, Tineret și Sport Nisporeni Nr. 12 din 06.03.2017

și

Instituția Publică Gimnaziul Seliște, din gestiunea Consiliului raional Nisporeni, cu sediul în s. Seliște, r-l Nisporeni, în persoana directorului Fonaru Tatiana, care acționează în baza Ordinului Direcției Învățământ, Tineret și Sport Nisporeni Nr.15 din 20.04.2016

și

Instituția Publică Gimnaziul Bălănești, din gestiunea Consiliului raional Nisporeni, cu sediul în s. Bălănești, r-l Nisporeni, în persoana directorului Chirtoacă Svetlana, care acționează în baza Ordinului Direcției Învățământ, Tineret și Sport Nisporeni Nr. 24 din 09.06.2016

și

Instituția Publică Gimnaziul Soltănești, din gestiunea Consiliului raional Nisporeni, cu sediul în s. Soltănești, r-nul, în persoana directorului Mușinschi Inga, care acționează în baza Ordinului Direcției Educației Tineret și Sport Nisporeni Nr. 07 din 14.02.2014,

și

Instituția Publică Gimnaziul Brătuleni, din gestiunea Consiliului raional Nisporeni, cu sediul în s. Brătuleni, r-l Nisporeni, în persoana directorului Jicol Ludmila, care acționează în baza Ordinului Direcției Educației Tineret și Sport Nisporeni Nr. 08 din 25.01.2017,

și

Primăria com. Vărzărești, în persoana primarului Constantin UNGUREANU, care acționează în baza Legii nr. 436-XVI din 28.12.2006 privind administrația publică locală, **obiectul Instituția Publică Grădinița "Albinuța"**, cu sediul în com. Vărzărești, r-nul Nisporeni, în calitate de **Parteneri Publici și Beneficiari (în continuare – Partenerii Publici Beneficiari)** pe de o parte

și

Asocieria constituită în baza acordului din 05.05.2017 legalizat notarial în data de care este parte integrată a prezentului contract și constituie anexa 05 la prezentul contract., *Asocieri admnistrative din*
Societate cu răspundere limitată „GREEN ENERGO”, care acționează în baza statutului înregistrat la Camera înregistrării de stat sub nr. 1012609001310 din 04.06.2012, în persoana d-lui Victor Vorobiov
Întreprinderea Mixtă „BEMOTORF” Societate cu răspundere limitată, care acționează în baza statutului înregistrat la Camera înregistrării de stat sub nr. 1015609002042 din 04.09.2015, în persoana dlui Emilian Uzdris

Cooperativa de producție „Tehnik” (Производственный кооператив „Техник”), care acționează în baza statutului, în persoana dlui Maxim Șarupo (Шарупо Максим Александрович), în calitate de **Partener Privat și Prestator (în continuare - Partenerul Privat)** pe de altă parte, au încheiat prezentul contract de parteneriat public-privat (în continuare – contract) de tipul **Proiectare-Construcție-Operare-Transfer și Reabilitare-Operare-Transfer** ca urmare a intenției de implementare a Parteneriatului Public-Privat: **„PRESTAREA SERVICIILOR DE FURNIZARE A ENERGIEI TERMICE DIN BIOMASĂ PRIN DEZVOLTAREA INFRASTRUCTURII TERMOENERGETICE PE BIOMASĂ DIN RAIONUL NISPORENI”**.

Prezentul contract este reglementat de legislația în vigoare, în special de prevederile Legii Nr. 179 din 10.07.2008 cu privire la parteneriatul public-privat.

1.2 Scopul Contractului

1.2.1. Contractul instituie parteneriatul public-privat (în continuare – PPP) pentru prestarea serviciilor de livrare a energiei termice pe bază de biomasă la instituțiile publice preselectate (Beneficiari) în scopul asigurării cu agent termic de calitate, eficient și cu costuri optime pentru bugetul instituțiilor publice din raionul Nisporeni, care sunt sau urmează a fi dotate cu centrale termice pe biomasă.

1.2.2. Crearea condițiilor necesare pentru realizarea activității antreprenoriale prin atragerea investițiilor în scopul obținerii unui profit reciproc în urma colaborării comune.

1.3. Forma și modalitatea de realizare a contractului.

1.3.1. Contractul de parteneriat public-privat se realizează sub forma de Contract de prestări servicii.

1.3.2. Modalitatea de realizare a contractului PPP este: **Proiectare-Construcție-Operare-Transfer și Reabilitare-Operare-Transfer**, în funcție de necesitățile Beneficiarilor prin care:

Partenerul Privat proiectează și construiește 4 centrale termice și anume la:

LP. Gimnaziul Marinici, cu sediul în s. Marinici, r-l Nisporeni,

LP. Gimnaziul Iurcenii, cu sediul în s. Iurcenii, r-l Nisporeni,

LP. Gimnaziul Seliște, cu sediul în com. Seliște, r-l Nisporeni,

LP. Gimnaziul Bălănești, cu sediul în s. Bălănești, r-l Nisporeni,

asigură aceste 4 instituții publice menționate mai sus cu agent termic din biomasă, iar la finalul contractului de PPP le întoarce în stare funcțională Partenerului Public Beneficiar și

Partenerul Privat primește în gestiune economică 3 Centrale Termice existente și anume:

LP. Gimnaziul Soltănești, cu sediul în s. Soltănești, r-l Nisporeni,

LP. Gimnaziul Brătuleni, cu sediul în s. Bălănești, r-l Nisporeni,

LP. Grădinița "Albinuța", cu sediul în s. Vărzărești, r-l Nisporeni,

asigură aceste 3 instituții publice, menționate mai sus, cu agent termic din biomasă, iar la finalul contractului le întoarce în stare funcțională Partenerului public.

II. Drepturile și obligațiile părților

2.1. Partenerii Publici Beneficiari creează condițiile necesare pentru derularea activităților planificate ce țin de procesul de implementare a PPP.

2.2. Partenerii Publici Beneficiari acorda suport partenerului privat la elaborarea și aprobarea documentației/ acordurilor necesare pentru executarea lucrărilor și dare în exploatare obiectelor noi construite;

2.3. Partenerii Publici Beneficiari creează condițiile necesare pentru buna desfășurare a activității partenerului privat în vederea realizării lucrărilor în teritoriul administrat;

2.4. Partenerii Publici Beneficiari monitorizează dinamica implementării rezultatelor de Proiect și conlucrează cu Consiliul raional Nisporeni, în calitate de Partenerul Public Organizator, în vederea determinării impactului Proiectului.

2.5. Partenerii Publici Beneficiari au dreptul să beneficieze de cofinanțare a obiectului PPP din surse legale.

2.6. Consiliul raional Nisporeni, în calitate de Partenerul Public Organizator:

2.6.1. Supraveghează prestarea serviciilor de livrare a agentului termic și asigură condițiile necesare pentru derularea și realizarea activităților și obiectivelor planificate în termenii stabiliți și în conformitate cu legislația în vigoare;

2.6.2. Asigură buna colaborare cu Partenerii Publici Beneficiari și Partenerul Privat în scopul monitorizării și efectuării controlului permanent asupra realizării PPP;

2.6.3. Va determina și calcula, în coordonare cu Partenerul Privat, tariful anual de livrare a agentului termic, conform metodologiei expuse în anexa nr. 04 la prezentul contract, cu consultarea Partenerilor Publici Beneficiari.

2.6.4. Va asigura cofinanțarea obiectului de PPP conform acordului de grant încheiat cu PNUD.

2.7. Partenerii Publici Beneficiari:

2.7.1. Interacționează nemijlocit cu Partenerul Privat în realizarea PPP;

2.7.2. Recepționează agentul termic livrat în temeiul prezentului contract;

2.7.3. Efectuează plata către Partenerul Privat pentru agentul termic în conformitate cu tarifele elaborate în scopul realizării contractului;

2.7.4. La încetarea contractului recepționează de la Partenerul Privat Centralele Termice în proprietate.

2.8. Partenerul Privat :

2.8.1. Va instala și va menține în funcțiune obiectele la I.P. „Gimnaziul Marinici”, cu sediul în s. Marinici, r-l Nisporeni, I.P. Gimnaziul "G. Vieru" s. Iurceni, r-l Nisporeni, I.P. Gimnaziul Seliște, com. Seliște, r-l Nisporeni și I.P. Gimnaziul Bălănești, s. Bălănești, r-l Nisporeni.

2.8.2. Va administra, va opera obiectele și va presta serviciile de livrare a energiei termice;

2.8.3. Va opera, întreține, repara echipamentul din cadrul obiectelor gestionate;

2.8.4. Va gestiona, livra și stopa livrarea energiei termice către instituțiile publice în conformitate cu dispozițiile emise de Partenerii Publici Beneficiari, cu privire la începutul și încetarea sezonului de încălzire;

2.8.5. Va preda centralele termice Partenerilor Publici Beneficiari sau succesorilor de drept ai acestora, la expirarea termenului sau la data încetării/rezilierii prezentului contract, în conformitate cu termenii și condițiile prezentului contract.

2.8.6. Va achita toate cheltuielile curente de întreținere a centralelor termice pe durata prezentului contractului.

2.8.7. În cazul în care unul dintre asociați din care este format partenerul privat, din varii motive neprevăzute în prezentul contract, nu își poate îndeplini obligațiile asumate prin prezentul contract, ceilalți asociați își asumă obligațiile acestuia.

2.9. Partenerul Privat are exclusivitate pentru prestarea serviciilor de livrare a energiei termice ulterioare, după data efectivă de predare a obiectelor la expirarea duratei contractului.

III. Obiectul Contractului (caracteristica tehnico-economică)

3.1. Obiectul contractului de parteneriat public-privat îl constituie reglementarea relațiilor dintre părți prin construcția a 4 centrale termice noi, prin acordarea dreptului de gestiune economică a 7 centrale termice și prestarea serviciului de utilitate publică privind livrarea agentului termic pentru încălzirea instituțiilor prevăzute în prezentul contract.

3.2. Obiectul Parteneriatului Privat se realizează prin intermediul următoarelor obiective specifice:

- formarea serviciului public de asigurare cu agent termic din biomasă a instituțiilor publice cu extindere ulterioară după dorința și acordul părților;
- extinderea rețelei de centrale termice prin instalarea centralelor termice pe bază de biomasă și gestiunea economică ulterioară pe durata PPP conform prezentului contract;
- valorificarea potențialului surselor regenerabile de energie care va contribui la creșterea siguranței în alimentarea cu energie termică;
- înlăturarea obstacolelor de ordin tehnic la centrale tehnice autonome prin transmiterea dreptului de gestionare și întreținere a centralelor termice pe biomasa în gestiune economică a Partenerului Privat;
- mentenanța și funcționalitatea a 3 centrale termice existente pe bază de biomasă și a celor 4 centrale termice noi construite;
- respectarea legislației și a actelor normative privind igiena muncii, protecția muncii, gospodărirea apelor, protecția mediului, prevenirea și combaterea incendiilor;
- exploatarea, întreținerea și reparația instalațiilor și utilajelor cu personal autorizat, în funcție de complexitatea instalației și specificul locului de muncă;
- furnizare către Partenerul Public a informațiilor solicitate și accesul la documentațiile și la actele individuale pe baza cărora prestează serviciul de asigurare cu agent termic, în condițiile legii;
- respectarea angajamentelor luate prin oferta prezentată și urmare contractului încheiat;
- aplicarea metodelor performante de management care să conducă la reducerea costurilor de operare;
- elaborarea planurilor anuale de revizii și reparații executate cu forțe proprii și cu terți;
- realizarea unui sistem de evidență a sesizărilor și reclamațiilor și de rezolvare operativă a acestora;
- evidenta orelor de funcționare a utilajelor;
- instruirea personalului necesar pentru prestarea activităților asumate în contract.

IV. Drepturi de proprietate

4.1. Partenerul Public se angajează să transmită în gestiunea economică a Partenerului Privat centralele termice existente, conform anexei nr. 03 la prezentul contract.

- 4.2. Partenerii Publici Beneficiari (fiecare în parte) vor transmite Partenerului Privat în folosință 2 clădiri pentru instalarea centralelor termice, conform documentației de proiect, pe durata derulării Contractului parteneriatului public-privat.
- 4.3. Dreptul de folosință și exploatare asupra terenurilor destinate instalării centralelor termice, sunt transmise Partenerului Privat pe durata derulării contractului de parteneriat public-privat.
- 4.4. Partenerul Privat construiește 4 centrale termice, pe care le va transmite Partenerilor Publici Beneficiari (fiecare în parte) cu dreptul de proprietate după expirarea duratei contractului.
- 4.5. Dreptul de folosință și gestiune a celor 7 centrale termice aparține Partenerului Privat pe durata derulării prezentului contract.
- 4.6. Partenerul Public garantează că cele 3 centralele termice constituie proprietatea Partenerilor Publici Beneficiari (fiecare în parte), iar cele 4 care urmează a fi construite vor trece în proprietatea Partenerilor Publici Beneficiari după expirarea termenului prezentului contract.
- 4.7. Pe întreaga durată a prezentului contract, obiectele (centralele termice) create prin implementarea acestuia, inclusiv terenurile ocupate de centralele termice, nu pot fi înstrăinate, ipotecate, gajate sau să se constituie garanții pentru terți, conform art. 34 al. 3) din Legea cu privire la parteneriatul public-privat Nr. 179 din 10.07.2008.

V. Confidențialitate

- 5.1. Partenerul Public Organizator, Partenerii Publici Beneficiari și Partenerul Privat se angajează să păstreze confidențialitatea documentelor, materialelor, datelor și informațiilor care sunt indicate de către părți ca fiind confidențiale (se indică pe document).
- 5.2. Dispozițiile susmenționate se aplică asociaților și angajaților Partenerului Public și respectiv angajaților și subcontractorilor Partenerului Privat, implicați în realizarea prevederilor prezentului contract.
- 5.3. Nerespectarea obligației de confidențialitate permite părții vătămate să pretindă la recuperarea prejudiciilor cauzate în conformitate cu prevederile legislației în vigoare.
- 5.4. Părțile vor păstra strict confidențial prevederile prezentului contract, inclusiv prevederilor anexelor, ce constituie parte integrantă a acestuia, precum și orice documente care au fost dezvăluite sau furnizate celeilalte părți în baza prezentului contract. Această obligație nu se aplică dezvăluirii de informații:
- a) de către o parte către consilierii sau consultanții acesteia, cu condiția ca toți acești consilieri, consultanți și părți finanțatoare să fie obligate prin angajamente echivalente privind confidențialitatea;
 - b) către astfel de părți și într-o asemenea măsură în care este necesar în vederea îndeplinirii obligațiilor în baza prezentului contract;
 - c) care sunt în mod general disponibile publicului, cu excepția situației în care dezvăluirea publică inițială a fost făcută de către una dintre părți prin încălcarea prezentului punct din contract;
 - d) în cazul și în măsura în care sunt necesare conform legii aplicabile;
 - e) în vederea respectării unei hotărâri judecătorești sau a unui ordin de reglementare emis de un organism public competent.

VI. Condiții de asigurare

- 6.1. Partenerul Privat are dreptul prin prezentul contract să încheie asigurare cu o companie de asigurări. Asigurarea se va face pentru valoarea costului centralelor termice.
- 6.2. Partenerul Public Organizator are dreptul de a fi informat și a lua cunoștință cu asigurările Partenerului Privat de pază continuă, cât și termenele de asigurare, pentru a se asigura că primele au fost achitate.
- 6.3. Garanția de bună execuție a contractului se constituie de către Partenerul Privat în scopul asigurării Partenerului Public Organizator și Partenerii Publici Beneficiari de îndeplinirea cantitativă, calitativă și pe toată durata prezentului contract.
- 6.4. Partenerul Privat va pune la dispoziția Partenerului Public Organizator o scrisoare de garanție de bună execuție în termen de 10 zile de la data semnării prezentului contract pentru o valoare de 5% din suma investițiilor propuse spre executare.
- 6.5. Scrisoarea de garanție de bună execuție a contractului va avea o valabilitate pe toată durata contractului de PPP.
- 6.6. Partenerul Public Organizator are dreptul de a valorifica garanția de bună execuție a contractului, oricând pe parcursul îndeplinirii contractului, în cazul în care Partenerul Privat nu își îndeplinește obligațiile asumate prin prezentul contract. Anterior emiterii unei pretenții asupra garanției de bună

execuție a contractului, Partenerul Public are obligația de a notifica pretenția Partenerului Privat, precizând obligațiile care nu au fost respectate.

6.7. La expirarea duratei stabilite în prezentul contract, Partenerul Public Organizator restituie Partenerului Privat garanția de bună execuție a contractului.

6.8. Partenerul Privat nu are dreptul, pe durata contractului, să accepte sau să solicite modificări ale clauzelor contractuale care ar avea ca efect o diminuare a responsabilităților acestuia.

VII. Forța majoră

7.1. Prin forța majoră se înțelege acel eveniment imprezvizibil, insurmontabil și imposibil de înlăturat, independent de voința părților, intervenit după data semnării Contractului de parteneriat public privat, care împiedică executarea în tot sau în parte a prevederilor contractuale și care exonerează de răspundere partea care o invocă.

7.2. Prin caz fortuit se înțelege un eveniment irezistibil și imprezvizibil privind persoana sau activitatea uneia din părți, neimputabil acestuia, care îl pune în imposibilitate de a-și executa obligația.

7.3. Părțile contractante decid ca anumite împrejurări să fie asimilate cu efectele cazului de forță majoră și ale cazului fortuit, prevăzute de legislația civilă. Aceste împrejurări sunt: greve, intervenții fortuite asupra căilor de comunicații și de acces, fenomene meteorologice grave și/sau de mare intensitate (cutremure, inundații, alunecări de teren, etc), război, revoluție, embargo, modificări în legislație, care produc efecte asupra îndeplinirii prevederilor prezentului contract de finanțare, etc.

7.4. Partea care invocă forța majoră și/sau cazul fortuit are obligația de a notifica celeilalte părți cazul de forță majoră și/sau cazul fortuit, în termen de 3 (trei) zile lucrătoare de la data apariției și de a-l dovedi, în termen de cel mult 5 (cinci) zile lucrătoare. De asemenea, are obligația de a comunica data încetării cazului de forță majoră și/sau cazul fortuit, în termen de 3 (trei) zile lucrătoare.

7.5. Părțile au obligația de a lua orice măsuri care le stau la dispoziție în vederea limitării consecințelor acțiunii forței majore.

7.6. Dacă partea care invocă forța majoră și/sau cazul fortuit nu procedează la notificarea începerii și încetării cazului de forță majoră și/sau caz fortuit, în condițiile și termenele prevăzute, aceasta va suporta toate daunele provocate celeilalte părți prin lipsa de notificare.

7.7. În cazul în care există forța majoră și/sau cazul fortuit și implicit, efectele acestora obligă la suspendarea executării prezentului contract pe o perioadă mai mare de 3 (trei) luni, părțile se vor întâlni într-un termen de cel mult 5 (cinci) zile lucrătoare de la expirarea acestei perioade pentru a conveni asupra modului de continuare, modificare sau reziliere a prezentului contract de parteneriat public privat.

VIII. Autorizații și aprobări

8.1. Obținerea avizelor autorizațiilor și aprobărilor pentru proiectare, construcție, punerea funcțiune și exploatarea centralelor termice nou construite întră în obligațiunea Partenerului Privat.

8.2. Partenerul Public va sprijini Partenerul Privat să obțină permisele, autorizațiile și acordurile necesare, autorizațiile de construire, certificate și alte documente oficiale în legătură cu realizarea Proiectului (aprobările de proiect), în conformitate cu prevederile legale.

8.3. Toate cheltuielile în legătură cu obținerea documentelor oficiale vor fi suportate de Partenerul Privat.

8.4. Consiliul raional Nisporeni, cu consultarea Partenerului Privat, aprobă anual tarifele pentru energie termică livrată în bază metodologiei elaborate în anexa nr. 04 la prezentul contract (conform metodologiei aprobate de ANRE).

8.5. Data începerii și finalizării sezonului de încălzire se stabilește de către Partenerii Publici Beneficiari de comun acord cu Partenerul Privat, în conformitate cu normativele și cerințele de asigurare a microclimatului în încăperi pentru fiecare tip de instituție publică.

8.6. Partenerul Privat va solicita, va obține și va reînnoi, în timp util, toate autorizațiile care ar putea fi necesare în vederea prestării serviciilor, în conformitate cu legea aplicabilă și, inclusiv certificarea obiectelor și toate celelalte atestări și aprobări din partea autorităților care supraveghează sau influențează construcția și funcționarea obiectelor. Partenerul Privat va suporta toate costurile și cheltuielile (inclusiv taxele de solicitare și impozitele) în legătura cu pregătirea, depunerea și obținerea tuturor autorizațiilor.

8.7. Partenerul Public va oferi toată asistența administrativă rezonabilă care ar putea fi cerută în accelerarea obținerii autorizațiilor depuse de Partenerul Privat.

8.8. Pentru acele autorizații care vor fi depuse în numele proprietarului sau al beneficiarului obiectelor, Partenerul Privat va acționa pentru și în numele proprietarului sau beneficiarului pentru a obține

autorizațiile, Partenerii Publici Beneficiari, după caz, vor acorda toate împuternicirile și celelalte documente care ar putea fi în mod rezonabil necesare pentru a-i permite Partenerului Privat să reprezinte proprietarul și/sau beneficiarul.

8.9. Partenerul Privat se va asigura că toate autorizațiile care ar putea fi necesare în vederea administrării Centralelor Termice sau în vederea prestării serviciilor au fost obținute cel mai târziu până la data dării în folosință a obiectelor.

IX. Durata contractului

- 9.1. Durata prezentului Contract de parteneriat public-privat este de 10 ani de la data semnării Contractului.
- 9.2. Etapele de realizare a parteneriatului public-privat:
- 9.2.1. Partenerii Publici Beneficiari transmit în gestiune economică Partenerului Privat, pe un termen de 10 ani, 3 Centrale Termice existente, conform actelor de predare-primire care constituie parte integrantă a prezentului Contract.
- 9.2.2. Partenerul Privat proiectează și construiește 4 centrale termice pe baza de biomasă, conform graficului. (anexa nr. 03 la Contract).
- 9.3. Termenul de dare în exploatare a celor 7 Centrale Termice este de 90 de zile calendaristice de la data semnării prezentului contract.

X. Dare în folosință și primire

- 10.1. La darea în exploatare se va testa sistemul instalat. Sistemul va fi considerat instalat cu succes în cazul în care sistemul de încălzire funcționează în continuu 48 oră fără defecte. Sarcina termică, condiții, combustibilul utilizat și măsurătorile sunt convenite înainte între Partenerul Privat și Partenerii Publici Beneficiari, în coordonare cu Partenerul Public Organizator. Raportul de încercare de funcționare trebuie să fie în limba română. Sistemul va dispune de echipamentul necesar de măsurare a energiei termice, care urmează a fi livrată către Partenerul Public Beneficiar.
- 10.2. Partenerul Privat va efectua darea în folosință și testarea performanței centralelor termice în conformitate cu procedurile prevăzute.
- 10.3. În momentul finalizării cu succes a tuturor activităților de dare în folosință și a testelor de performanță și după obținerea tuturor autorizațiilor necesare pentru prestarea serviciilor în cadrul centralelor termice, Partenerul Privat va notifica Partenerul Public Organizator, care va aranja ulterior efectuarea unei inspecții comune a centralelor termice în termen de cel mult 5 (cinci) zile lucrătoare de la primirea notificării din partea Partenerului Privat. Dacă Partenerul Public este satisfăcut referitor la respectarea de către Partenerul Privat a cerințelor tehnice minime, documentelor de proiectare și a tuturor celorlalte cerințe în baza prezentului contract, Partenerul Public Organizator va emite imediat Partenerului Privat o notificare privind acceptarea primirii lucrărilor de construcție a celor 4 centrale termice și reabilitarea celor 3 centrale termice existente.
- 10.4. Data efectivă de dare în folosință, va fi data notificării privind finalizarea în conformitate cu prezentul contract a lucrărilor de construcție a celor 4 centrale termice și reabilitarea celor 3 centrale termice existente. Durata de implementare a parteneriatului public-privat este de 10 (zece) ani.
- 10.5. Durata maximă de construcție a celor 4 centrale termice este de 90 de zile calendaristice de la data semnării prezentului contract.
- 10.6. Durata maximă de pregătire către sezonul rece al anului a celor 3 centrale termice, preluate de la Partenerii Publici Beneficiari este de 90 de zile calendaristice de la data semnării prezentului contract.
- 10.7. Exploatarea și deservirea tehnică a centralelor termice, pe durata derulării prezentului contract ține de competența Partenerului Privat.
- 10.8. La expirarea termenului Contractului, Partenerul Privat transmite în proprietate, cu titlu gratuit, Partenerilor Publici Beneficiari (LP. Gimnaziul Marinici, s. Marinici, LP. Gimnaziul "G. Vieru", s. Iurceni, LP. Gimnaziul Seliște, com. Seliște, LP. Gimnaziul Bălănești, s. Bălănești) sau succesorilor de drept ai acestora, în bună stare, funcționale și libere de orice sarcină sau obligație în termen de 30 de zile calendaristice din data expirării termenului de prestare a serviciilor de livrare a energiei termice expuse în prezentul contract, 4 centrale termice, în baza actului de predare-primire. Concomitent, se restituie Partenerilor Publici Beneficiari (LP. Grădinița "Albinuța" din s. com. Vărzărești, LP. Gimnaziul Soltănești din s. Soltănești, LP. Gimnaziul Brătuleni din s. Brătuleni) sau succesorilor de drept ai acestora, 3 centrale termice transmise în gestiune economică conform actelor de predare-primire care fac parte integrantă a prezentului contract.

XI. Angajamente financiare și tehnice

11.1. Obligația Partenerului Public Organizator și a Partenerului Privat privind cofinanțarea obiectului parteneriatului public-privat:

11.1.1. Capitalul investit se formează din următoarele surse financiare:

- din partea Partenerului Public Organizator:

- Grant oferit de PNUD Consiliului raional Nisporeni – 100 000 euro, echivalentul în lei moldovenești la cursul ONU.

- Contribuția Consiliului Raional Nisporeni – 350 000 lei moldovenești.

Contribuția Partenerului Privat – capital propriu (mijloace financiare) 1 000 000 lei.

11.2. Modul de recuperare a investiției de către fiecare parte la contract:

11.2.1. Partenerii Publici Beneficiari își recuperează cofinanțarea inițială prin primirea cu titlu gratuit în proprietate a 7 centrale termice pe biomasă, la expirarea termenului prezentului contract de parteneriat public-privat, în bună stare și libere de orice sarcină sau obligație.

11.2.2. Partenerul Privat va percepe tarife pentru energia termică livrată pe durata de derulare a prezentului contract, pentru a-și recupera investiția și a-și acoperi costurile de întreținere, precum și pentru a obține un profit rezonabil.

11.3. Partenerul Public Organizator are obligația să asigure cofinanțarea respectând obligatoriu următoarele condiții:

- asigurarea, din surse proprii sau atrase, diferite de cele bugetare, a resurselor necesare pentru asigurarea cofinanțării, în corelare cu cota de finanțare asigurată de Consiliul Raional Nisporeni;

- evidențierea separată, în circuitul financiar contabil al cofinanțatorilor, a tuturor cheltuielilor, respectiv a contribuțiilor de cofinanțare făcute pentru proiect;

- modul de realizare a cofinanțării se va realiza astfel:

Resursele financiare oferite de Consiliul Raional Nisporeni suma de 350 000 lei moldovenești, pentru realizarea investițiilor/lucrărilor în cadrul acestui contract, vor fi repartizate doar pentru instituțiile publice din gestiunea Consiliului Raional Nisporeni, după necesitate.

Resursele financiare oferite de PNUD suma de 100 000 euro, echivalentul în lei moldovenești la curs BNM, pentru realizarea investițiilor/lucrărilor în cadrul acestui contract, vor fi repartizate la toate instituțiile publice care sunt incluse în prezentul contract, după necesitate.

Resursele financiare oferite de Partenerul Privat suma de 1 000 000 lei moldovenești, pentru realizarea investițiilor/lucrărilor în cadrul acestui contract, vor fi repartizate după necesitate la discreția Partenerului Privat.

Sumele pentru cofinanțare se vor pune la dispoziția Partenerului Privat de către Partenerul Public Organizator conform actelor de recepție a lucrărilor, pe parcursul etapelor care prevăd cofinanțare, conform Graficului de executare a lucrărilor, care constituie anexa nr. 03 la prezentul contract.

Nu este obligatorie prezentarea dovezii privind existența întregii sume de cofinanțare la începutul proiectului.

11.4. Tariful pentru primul sezon de încălzire este de 898 mdl fără TVA conform ofertei prezentate la concursul de selectare a partenerului privat, iar pentru cele ulterioare se stabilește conform grilei și mecanismului de calculare a tarifului în anexa nr. 04 la prezentul contract, înainte de începerea sezonului de încălzire.

11.5. Tariful pentru consumul peste normativ se va stabili numai după acordul în scris al Partenerului Public Beneficiar și nu va depăși tariful pentru consumul normativ.

11.6. Plata pentru energia termică livrată, se efectuează nemijlocit de către Partenerii Publici Beneficiari în bază facturilor prezentate până la data de 10 a lunii următoare perioadei de facturare a energiei termice livrate. Plata pentru energia termică consumată se achită lunar până la data de 30 a lunii, pentru consumul din luna precedentă, prin transfer bancar la contul de decontare a întreprinderii gestionare. În caz de neachitare în termenul stabilit Partenerul Public Beneficiar va achita o penalitate în mărime de 0.01 % pentru fiecare zi de întârziere din suma neachitată. Restanțele mai mult de 30 zile servesc ca motiv de întrerupere a livrării energiei termice.

11.7. Tariful pentru energia termică produsă de centralele termice pe biomasă gestionate, se stabilește anual pentru întreg sezonul de încălzire, de către Partenerul Public Organizator, Consiliul raional Nisporeni, în coordonare cu Partenerul Privat, în condițiile prevăzute de metodologia aprobată de Agenția Națională pentru Reglementare în Energetică. Partenerul Privat poate solicita revizuirea tarifului stabilit, în cazul modificării costurilor la energie electrică, condiții salarizare, combustibil din biomasă folosit.

11.8. Presentul contract nu prevede plata redevenței pentru centralele termice transmise în gestiune de Partenerii Publici Beneficiari.

11.9. Obligația partenerului privat privind crearea obiectului parteneriatului public-privat:

11.9.1. Partenerul Privat, din cont propriu și cu scopul de a obține profit în urma activității de întreprinzător, elaborează documentația de proiect și deviz, și realizează în două etape, proiectarea și construirea obiectului în corespundere cu condițiile tehnice expuse în ofertă (anexa nr. 02 la prezentul contract).

11.9.2. Partenerul Privat va asigura recepția finală a fiecărui obiect în parte, iar și Partenerul Public Organizator și Partenerul Public Beneficiar vor participa la recepția finală.

11.10. Obligațiile partenerilor privind exploatarea și efectuarea reparației obiectului parteneriatului public-privat:

11.10.1 Partenerul Privat va menține centralele termice în stare funcțională.

11.10.2. Partenerul Privat va întreprinde activități pentru construcția cazangeriilor și instalarea utilajului necesar, cu începerea prestării serviciilor în conformitate cu normativele și cerințele tehnice ale utilajului.

11.10.3. Partenerul Privat se angajează ca toate cheltuielile efectuate în legătura cu instalarea, reparația ulterioară, vor fi suportate de către aceasta, căreia îi va reveni sarcina să facă toate aranjamentele necesare pentru buna funcționare cazangeriilor.

11.11. Partenerul Public Organizator și Partenerii Publici Beneficiari nu se implică în modalitatea și procesul de prestare a serviciilor termice și nu poartă răspundere pentru acțiunile culpabile ale Partenerul Privat în cazul săvârșirii acestora de Partenerul Privat.

11.12. Părțile vor colabora în vederea realizării scopului parteneriatului public-privat stabilit în prezentul contract și vor îndeplini obligațiile care le revin fiecărei din părți conform prezentului contract.

XII. Garanții

12.1. Toate drepturile atribuite Partenerului Privat ca urmare a acestui contract sunt exclusive pe perioada prezentului contract. Partenerul Public Organizator și Partenerii Publici Beneficiari vor lua masuri ca nici unul dintre drepturi să nu fie atribuit unei alte persoane.

12.2. Partenerul Public Organizator și Partenerii Publici Beneficiari garantează în mod irevocabil ca nu vor emite acte administrative, potrivit competenței sale, care ar determina invalidarea parțială sau totală a prezentului contract și pot da naștere oricărui fel de obstrucții temporare sau permanente în legătura cu activitățile de afaceri, cu excepția situațiilor în care interesul local/național sau legea impune emiterea unor astfel de acte administrative.

12.3. Partenerul Privat trebuie să respecte normele și practicile de sănătate și siguranță relevante, cerute de legislație și reglementari.

12.4. Partenerul Privat va proteja mediul înconjurător de contaminarea mediului în cursul producerii, operării și întreținerii utilajului, pe toata perioada prezentului contract și va îndeplini alte obligații stabilite de legislația și actele normative în vigoare.

12.5. Părțile sunt de acord că acest contract nu limitează, împiedică sau interzice Partenerului Privat să se angajeze în activități conexe, precum depunerea de oferte pentru posibilitatea de crearea noilor centrale termice pentru livrarea agentului termic consumatorilor casnici și altor instituții publice.

12.6. Părțile sunt de acord că toate formele de asociere/angajamente referitoare la și în legătură cu activitățile conexe încheiate între Partenerul Privat și autoritățile competente de nivel local să se realizeze cu avizul Partenerului Public.

XIII. Condiții tehnice, standarde de performanță a serviciilor

13.1. Condițiile tehnice ce se referă la clauze de construcție:

13.1.1. Partenerii Publici Beneficiari au obligația să furnizeze documente justificative legale Partenerului Privat, din care să rezulte că bunurile imobile sunt proprietatea acestora.

13.1.2. În procesul de construcție și exploatare a Centralelor Termice, părțile se vor conduce de standardele și normativele de calitate în construcții, cât și de normativele sanitare în vigoare. Atât centralele termice cât și instalațiile aferente construcției se vor proiecta în conformitate cu legislația în vigoare, asigurându-se astfel performanțele tehnice prin care sunt realizate cerințele esențiale de calitate.

13.1.3. Metodele de punere în funcțiune a centralelor termice construite, vor fi aplicate în conformitate cu prevederile Legii privind autorizarea executării lucrărilor de construcție și actelor normative subordonate.

13.1.4. Centralele termice vor fi construite conform standardelor și altor acte normative relevante. Partenerul Privat are obligația să construiască obiectul în conformitate cu practicile tehnice și de operare

prudente, într-un mod corespunzător și profesional, folosind materiale și echipamente de bună calitate și bine întreținute, în conformitate cu prevederile Legii nr. 721-XIII din 02.02.1996 privind calitatea în construcții, cu modificările și completările ulterioare.

13.1.5. Partenerul Privat se obligă să înceapă construcția în termenii prevăzuți în anexa nr. 03 la prezentul Contract. Partenerul Privat se obligă să prezinte Partenerului Public Organizator și Partenerilor Publici Beneficiari un Plan de lucrări, cuprinzând o descriere a lucrărilor ce vor fi executate și un program de calendar al efectuării construcțiilor obiectului, spre aprobare planul de lucrări va expune într-un grad de detaliere rezonabil activitățile, succesiunea lor și durata planificată pentru a realiza fiecare etapă a Proiectului și va evidenția momentele de completare a activităților cheie, în care vor avea loc raportările Partenerului Privat către Partenerul Public Organizator.

13.1.6. Partenerul Privat poate propune în orice moment Partenerului Public Organizator spre aprobare modificarea graficului executării lucrărilor în funcție de perioadele și de condițiile modificărilor proiectului tehnic, în cazul în care aceasta nu va prejudicia executarea prezentului contract și nu va crea întârzieri și riscuri pentru Partenerii Publici Beneficiari.

13.1.7. Partenerul Privat execută lucrările de construcție calitativ și în termenele prevăzute de prezentul contract, poartă răspundere pentru calitatea construcției, inclusiv și pentru respectarea cerințelor din documentația tehnică și din proiect.

13.1.8. Partenerul Privat asigură accesul liber specialiștilor Partenerului Public Organizator la locul construcției.

13.2. Achiziția de materiale ține de obligația Partenerului Privat, asigurând calitatea materialelor folosite. Procurarea utilajelor și echipamentelor sunt efectuate în baza specificărilor tehnice, emise de către Grupul de proiectare.

13.3. Centralele termice pe biomasă construite vor fi de tip modular, amplasate pe fundament lângă instituția publică (utilizatorul de energie termică). Tot echipamentul, utilajul necesar și contoarele pentru măsurarea energiei termice, energiei electrice și a apei vor fi amplasate în interiorul modulului. Specificațiile echipamentului de bază al Centralei termice sunt indicate în oferta tehnică depusă.

13.4. Prezentul contract prevede efectuarea testelor de performanță pentru verificarea construcției, instalației și producerea energiei termice, dacă întrunesc criteriile de performanță, testarea se va face de un specialist în domeniul termoenergetic.

13.5. Testarea se va efectua nu mai târziu 5 (cinci) zile lucrătoare de la terminarea lucrărilor de instalare și racordare.

13.6. Toate cazanele livrate trebuie să fie fabricate și testate în conformitate cu EN 303-5: 2012, confirmat prin certificatele respective emise de un organism de certificare independent. Randamentul cazanelor nu trebuie să fie mai mic decât valorile specificate în documentația de proiectare și specificațiile sale tehnice, iar nivelul de emisii nu trebuie să depășească clasa 3 de limite.

13.7. Nivelurile de emisii, randamentul cazanelor, precum și valorile de căldură la ieșire se determină în funcție de tipul "E" al biocombustibilului după cum se specifică în tabelul 6 și în tabelul 7 din EN 303-5: 2012. Numai în cazul în care certificarea EN 303-5: 2012 a fost realizată pe combustibil din biomasă, altul decât de tip E așa cum este indicat mai sus, va fi necesară o confirmare din partea producătorului, că cazanul este conform condițiilor tehnice descrise mai sus, fapt la fel confirmat prin teste de laborator independente.

Cazanele trebuie să fie echipate cu sistem automat de curățare a arzătorului prin mijloace mecanice.

Dacă testarea va depista devierea de la normativele de performanță, Partenerului Privat i se va acorda un termen suplimentar de încercare, însă nu mai mult de 10 zile. Dacă acest termen nu se va respecta ori nu va susține testarea a doua oară, Partenerul Privat va fi sancționat cu o penalitate în mărime de 0.01% din mărimea garanției de bună execuție pentru fiecare zi de întârziere.

13.8. În procesul de construcție a centralelor termice vor fi folosite doar tehnologii care asigură cea mai bună performanță, ținând cont de raportul "preț-calitate".

XIV. Condițiile tehnice ce se referă la clauze de exploatare și operare

14.1. Partenerul Privat (compania gestionară) va depune toate eforturile pentru operarea eficientă a centralelor termice în vederea livrării energiei termice de calitate la bransamentul utilizatorului și evitarea sistărilor în livrări.

14.2. Partenerul Privat asigură temperatura în încăperile instituțiilor publice după cum urmează:
- instituții preșcolare (grădinițe) - în timpul zilei 20 - 22 °C și în timp de noapte 18 °C;

- instituții de învățământ (gimnazii) - în timpul zilei 19 - 21 °C și în timp de noapte 18°C.

14.3. Partenerul Privat va livra energie termică Partenerilor Publici Beneficiari în dependență de condițiile climatice și temperatura aerului atmosferic în cantitatea necesară pentru a menține temperatura în încăperi indicată în p.14.2.

În total în cadrul executării prezentului contract de parteneriat public-privat urmează a fi construite 4 centrale noi pe biomasă. Volumul estimativ al energiei termice produse de toate centralele termice (atât cele existente cât și cele noi construite) este de 1925.62 Gcal anual, unde prețul per Gcal va fi 898 lei moldovenesti per 1 Gcal.

Pentru fiecare obiect aparte capacitatea termică a termocentralei va constitui:

I.P. Grădinița "Albinuța" Vărzărești – 580 kw

I.P. „Gimnaziul Marinici” – 220 kw

I.P. „Gimnaziul Iurcenii” – 440 kw

I.P. Gimnaziul Selște – 400 kw

I.P. „Gimnaziul Bălănești” – 380 kw

I.P. Gimnaziul Soltănești – 300 kw

I.P. Gimnaziul Brătuleni – 300 kw

14.4. Specificațiile echipamentului utilizat sunt indicate în oferta tehnică depusă de Partenerul Privat și care este parte integrantă a acestui Contract.

14.5. Condițiile tehnice ce se referă la clauzele livrării energiei termice, normativele și standardele combustibilului și protecției mediului.

a) Combustibil

Condiție minime, toate termocentralele instalate în cadrul contractului vor utiliza bricheți pe biomasă din deșeuri agricole în conformitate cu EN 14961-6: 2012. Termocentralele vor fi testate și vor demonstra compatibilitatea cu biocombustibilul, care va avea următoarele caracteristici:

	Unități	Specificări
Originea materiei prime	x	coji de floarea soarelui, floarea soarelui și deșeuri lemnoase, fără aditivi
Umeditatea	w-%	< 10
Densitatea	Kg/m ³	> 900
Puterea calorică netă	MJ/kg	14.5 – 15.0
Conținut de cenușă	% în greutate uscată	În conformitate cu EN 14961-6: 2012

Dacă nu se specifică altfel în documentația termocentralelor, termocentralele vor funcționa în mod alternativ pe brichete din biomasă din același tip de deșeuri agricole cum este specificat în tabelul precedent.

b) Obligațiuni de mediu

Operatorul va angaja un laborator acreditat, independent să efectueze măsurări de ardere a gazelor poluante, emisii, și testul de performanță a cazanului pentru a confirma caracteristicile de performanță menționate în ofertă.

Ca parte a testului de emisii se vor măsura emisiile pentru a demonstra că cazanul este conform EN 303-5: 2012, la următoarele emisii SO₂, NO_x, CO, OGC (gazoși compuși organici) și praf (Particule de materie) ca PM_{2.5} și PM₁₀.

În testul de performanță se va măsura eficiența cazanului și producția de energie termică, în conformitate cu metodologia, standardele internaționale și cele locale aplicabile.

c) Echipament de îndepărtare a cenușii

În fiecare din obiectivele preselecțate, trebuie să fie furnizate soluții de îndepărtare a cenușii din arzător și suprafețele de încălzire, instalare de containere pentru acumularea temporară a cenușii.

Fiecare termocentrală trebuie să fie echipată cu instrumente sau mecanism adecvat pentru curățarea suprafețelor de încălzire, tuburi de incendiu (țevi convective) și țevi de evacuare a fumului.

d) Construcția depozitului de păstrare a combustibilului

Partenerul Privat urmează să utilizeze încăperile puse la dispoziție de Partenerul Public Beneficiar. În cazul imposibilității utilizării încăperilor existente, inclusiv reabilitării lor, Partenerul Privat va construi depozit necesar păstrării combustibilului.

Partenerul privat păstrează dosarele tehnice și declarațiile de conformitate timp de 5 ani.
Partenerul Privat este obligat să mențină amplasamentul curat în permanentă și să-l predea Partenerului Public Beneficiar la finele prezentului contract, curat.
Partenerul Privat este obligat să se conformeze cu toate regulamentele locale și internaționale de mediu.

Capitolul XV. Monitorizare și control

15.1. Monitorizarea proiectării, construcției și exploatarei proiectului public-privat, precum și a celorlalte activități care fac obiectul Contractului de parteneriat public-privat;

15.2. Partenerul Public Organizator va monitoriza lucrările de construcție a proiectului, prin intermediul Grupului de lucru, creat prin dispoziția președintelui raionului, care va monitoriza parametrii principali ai proiectului conform cerințelor stabilite Caietului de Sarcini care constituie anexa nr. 01 la prezentul contract.

15.3. Partenerul Public Organizator va monitoriza exploatarea centralcelor termice, prin intermediul Secției construcții și dezvoltarea teritoriului din cadrul Consiliului raional Nisporeni.

15.4. Monitorizarea și verificarea vor fi întreprinse în așa fel încât să minimizeze amestecul inevitabil în derularea construcției.

15.5. Partenerul Public Organizator va primi rapoarturi lunare din partea Partenerului Privat asupra realizării Proiectului.

15.6. Mecanisme de auditare financiară pe durata de funcționare a proiectului public-privat:

15.6.1. Partenerul Public Organizator efectuează controlul anual asupra modului de realizare a parteneriatului public-privat, inclusiv prin desemnarea unui auditor independent.

15.6.2. Partenerul Privat este obligat să asigure partenerului public accesul liber la obiectul parteneriatului public-privat, precum și la toate informațiile și documentele aferente realizării parteneriatului public-privat.

15.7. În cadrul finalizării fiecărei etape de construcție a proiectului, Partenerul Public Organizator va avea dreptul să întreprindă un control al proiectului pentru a stabili dacă lucrările de construcție pentru Proiect au fost încheiate în mod substanțial în conformitate cu oferta tehnică și cu calendarul proiectului.

15.8. Recepția lucrărilor pentru fiecare etapă a proiectului se va face în conformitate cu prevederile legislației și a actelor normative în vigoare.

15.9. Încălcarea clauzelor contractuale și orice alte abateri identificate prin control, se înlătură imediat sau în termenul convenit prin acord scris încheiat între partenerul public și partenerul privat.

15.10. Partenerul Public Organizator anual va transmite Agenției Proprietății Publice o Notă Informativă privind rezultatele derulării contractului, deficiențele și riscurile acestuia.

XVI. Clauze referitoare la modul de distribuire a riscurilor pe întreaga durată a prezentului contractului

16.1. După distribuirea riscurilor aferente executării prezentului contract, Partenerul Public Organizator și Partenerii Publici Beneficiari își asumă următoarele riscuri:

a) Riscul de reglementare a prețurilor, adică riscul expunerii la pierderi a întreprinderii al cărei preț la produsele realizate și serviciile prestate este reglementat total sau parțial de către autoritățile publice.

b) Riscul insolvabilității, care presupune că, întreprinderea administratoare devine insolvabilă sau mai târziu se dovedește a fi nepotrivită pentru administrarea investiției.

c) Instabilitate politică, ce implică riscul schimbării administrației în cadrul Partenerului Public, schimbări frecvente ale regimului politic.

d) Riscul politic la nivel microeconomic, ce presupune riscul unei pierderi financiare, strategice sau de personal a unei companii, cauzate de factori care nu țin de piață, precum politici sociale (fiscale, monetare, comerciale, industriale, de venit, de muncă, de dezvoltare).

e) Riscul schimbării legislative, ce implică riscul introducerii unor dispoziții legale care vor împiedica sau vor face neatractivă afacerea, precum și cu lipsa de certitudine privind prevederile legale în viitorul previzibil, modificare și completarea legislației.

16.1. În cadrul executării prezentului contract, Partenerul Privat își asumă următoarele riscuri:

a) Riscul obținerii creditului, ce implică riscul că sursele de finanțare externe ar putea întârzia.

b) Riscul privind nerespectarea termenelor de punere în funcțiune a utilităților, creșterea mărimii capitalului de lucru.

- c) Riscul intrărilor operaționale, ce presupune riscul ca intrările necesare costă mai mult decât se anticipase, ca costurile de întreținere se vor majora în raport cu cele prognozate
- d) Riscul investițional, prin asumarea unor riscuri în speranța obținerii unui câștig viitor suficient pentru a compensa riscurile anticipate.
- e) Riscul creșterii costurilor investiționale, adică riscul de apariție a evenimentelor care au loc pe durata construcției, ce conduc la imposibilitatea respectării graficului de dare în exploatare a obiectelor și/ sau la mărirea costurilor.
- f) Riscul poluării excesive, prin probabilitatea apariției unor cantități mari de praf în procesul de producere, și
- g) Riscul de mediu, ce implică probabilitatea producerii unor situații excepționale (incendiu, inundații, secetă)
- h) Riscurile privind locul și modul amplasării cazangeriilor nou construite.

XVII. Răspunderea și despăgubirea

- 17.1. În cazul nerespectării totale sau parțiale ori a executării necorespunzătoare a obligațiilor stabilite în prezentului contract, partea în culpă este obligată la plata prejudiciului, iar Partenerul Privat va pierde garanția de bună execuție a contractului.
- 17.2. În cazul neachitării la timp a plăților pentru serviciile acordate, Partenerul Public Beneficiar va achita o penalitate de 0.01 % din suma neachitată, pentru fiecare zi de întârziere, dar nu mai mult de 5% din suma contractului.
- 17.3. În cazul în care nu se îndeplinesc obiectivele stabilite în prezentul contract, Partenerul Privat va achita o penalitate de 0,01 % din suma investiției, pentru fiecare zi de întârziere dar nu mai mult de 5% din suma contractului.
- 17.4. În cazul rezoluțiunii, rezilierii și/sau încetării prezentului contract din partea uneia dintre părți, partea care este culpă restituie prejudiciul cauzat.

XVIII. Rezilierea și încetarea contractului

- 18.1. Prezentul contract poate fi reziliat unilateral în următoarele cazuri:
- a) folosirea de către Partenerul Privat a bunurilor în scopuri necorespunzătoare prezentului contract;
 - b) transmiterea bunurilor în sub locațiune sau sub cesionare fără acordul în scris al Partenerului Privat.
 - c) neachitarea pe parcursul a trei luni consecutiv a plăților prevăzute în prezentul contract de către cel puțin 50+1 din numărul de Parteneri Publici Beneficiari;
 - d) amestecul Partenerului Public Organizator și Partenerilor Publici Beneficiari în activitatea economică a Partenerului privat;
 - e) încălcarea termenilor de transmitere a bunurilor către părți;
 - f) partea care a decis asupra rezilierii prezentului contract se obligă să înștiințeze cealaltă parte despre intenția sa, în scris, în termen de cel puțin 30 zile calendaristice până la data presupusă a rezilierii. Pe parcursul termenului dat părțile vor îndeplini obligațiile sale prevăzute de prezentul contract.
- 18.2. Prezentul contract încetează de drept și fără punere în întârziere sau alte formalități prelabile din următoarele cazuri:
- a) la expirarea duratei stabilite în prezentul contract;
 - b) în cazul în care interesul național sau local o impune, prin denunțarea unilaterală de către Partenerul Public, cu plata unei despăgubiri juste și prelabile în sarcina sa;
 - c) în cazul nerespectării obligațiilor contractuale de către Partenerul Privat, prin reziliere, cu plata de despăgubiri, conform p. 13.7 din prezentul contract;
 - d) în cazul în care Partenerul Privat intra în procedura de lichidare, devine insolubil sau intra în faliment și în orice alte cazuri, dacă ele rezulta din lege sau din acordul părților, potrivit prezentului contract.
- 18.3 Partenerul Privat, în cazul încetării prezentului contract, este obligat să restituie, în mod gratuit, Partenerului Public Beneficiar utilajul liber de orice sarcini. În cazul în care Partenerul Privat sesizează existența unor cauze sau iminente producerii unor evenimente de natură să conducă la imposibilitatea desfășurării activității, Partenerul Privat notifică imediat Partenerul Public Organizator și Partenerul Public Beneficiar despre acest fapt în vederea luării măsurilor ce se impun pentru asigurarea continuității activității sau a serviciului.

XIX. Dispoziții finale

- 19.1. Partenerul Privat declară și garantează după cum urmează:

- a) este o întreprindere înființată în mod legal și funcționând în mod valid în conformitate cu legea aplicabilă;
- b) deține toate puterile și autorizațiile necesare pentru a semna, a executa și a transmite părților prezentul contract, iar obligațiile prevăzute în prezentul contract, pe durata valabilității sale, vor fi pe deplin valabile și executorii pentru Partenerul Privat;
- c) semnarea și predarea prezentului contract și/sau îndeplinirea oricăror obligații de către Partenerul Privat nu încalcă legislația în vigoare, niciun act constitutiv, statut sau oricare alte documente corporative obligatorii pentru Partenerul Privat, nici un contract executoriu semnat de Partenerul Privat.
- 19.2. Părțile contractante au dreptul, pe durata îndeplinirii prezentului contract, să convină asupra modificării clauzelor acestuia prin act adițional, numai în cazul apariției unor circumstanțe care lezează interesele comerciale legitime ale acestora și care nu au putut fi prevăzute la data încheierii contractului. Modificările și completările la prezentul contract sânt valabile numai în cazul în care au fost perfectate în scris și au fost semnate de ambele părți.
- 19.3. Definiții și interpretări;
- 19.3.1. Pentru unificarea și simplificarea textului prezentului contract, vor fi utilizate următoarele noțiuni:

„contract prezentul”	prezentul contract, care reprezintă exprimarea voinței părților, fiind semnat de părți, toate Anexele la el, precum și orice alt document, care potrivit înțelegerii între părți face parte integrantă a prezentului contract
„anexe”	actele, care sunt anexate și/sau vor fi anexate la prezentul contract și constituie parte integrantă a prezentului contract
„servicii”	Serviciul de asigurare cu agent termic pe bază de biomasă pentru încălzirea instituțiilor publice, în conformitate cu obiectivele Parteneriatului Public-Privat
„bunuri transmise în gestiune”	centrale termice pe biomasa situate pe teritoriul și în proprietatea Partenerilor Publici Beneficiari
„sezon de încălzire”	perioada rece a anului pe parcursul căreia este necesară o cantitate de energie pentru încălzire.
A.N.R.E.	Agenția Națională pentru Reglementare în Energetică a Republicii Moldova

19.4. Legislația și jurisdicția aplicabilă:

19.4.1. Prezentul contract va fi guvernat de Constituția Republicii Moldova, legile, hotărârile Guvernului Republicii Moldova și actele normative în vigoare.

19.4.2. Legislația aplicabilă este: Codul Civil al Republicii Moldova, Legea privind administrația publică locală nr. 436-XVI din 28.12.2006, Legea nr. 179 din 10.07.2008 cu privire la parteneriatul public-privat, Regulamentul privind procedurile standard și condițiile generale de selectare a partenerului privat aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 476 din 04.07.2012, legislația în vigoare aplicabilă domeniului vizat.

19.5. Dacă în perioada de acțiune a prezentului contract se adoptă acte legislative și/sau normative care înrăutățesc situația partenerului privat astfel încât acesta rămâne lipsit de ceea ce era în drept să obțină prin încheierea contractului, părțile pot modifica condițiile contractului pentru asigurarea intereselor patrimoniale ale partenerului privat existente la data încheierii contractului.

19.6. Amendamente la prezentul contract:

19.6.1. Orice amendament adus prezentului contract sau anexelor sale, se face în scris, printr-un acord adițional.

19.6.2. Dacă amendamentul este solicitat de către Partenerul Public Organizator, acesta trebuie să trimită solicitarea către Partenerul Privat cu cel puțin 30 de zile calendaristice înainte de data la care dorește intrarea în vigoare a amendamentului, cu excepția cazurilor excepționale temeinic justificate de Partenerul Public Organizator și acceptate de către Partenerul Privat.

19.6.3. Un act adițional nu poate avea scopul sau efectul de a produce în prezentul contract schimbări care ar pune în discuție decizia de acordare a finanțării nerambursabile sau care ar fi contrare principiului tratamentului egal al solicitanților.

19.6.4. Toate notificările și alte comunicări legate de acest contract vor fi aduse doar în formă scrisă și vor fi considerate primite de către părți, din momentul în care au fost predate, prin poștă, cu confirmare de primire.

19.7. Modalitatea de soluționare a litigiilor:

19.7.1. Părțile vor face tot posibilul pentru a soluționa pe cale amiabilă orice litigiu apărut între ele în cursul implementării acestui contract. În acest scop, își vor comunica în scris pozițiile și orice soluție pe care o consideră posibilă și se vor întâlni la solicitarea oricăreia dintre părți.

19.7.2. Dacă părțile nu ajung la o soluție amiabilă în termen de 30 de zile calendaristice de la prima solicitare, oricare dintre Părți poate notifica celeilalte faptul că ea consideră că procedura a eșuat.

19.7.3. În cazul în care nu se poate ajunge la o înțelegere amiabilă, oricare dintre părți poate aduce litigiul în fața instanțelor competente.

19.8. Prezentul contract este încheiat în limba de stat, în 9 (nouă) exemplare originale, câte 1 (unu) pentru fiecare partener.

19.9. O copie a prezentului contract va fi prezentată Agenției Proprietății Publice a Republicii Moldova.

19.10. Prezentul contract se consideră încheiat astăzi, la data de 04 august 2017, și intră în vigoare la data semnării lui de către părți, fiind valabil până la data de 03 august 2027.

19.11. Parte integrantă a prezentului contract sunt toate anexele (desene, tabele, schițe, date tehnice), inclusiv următoarele documente:

- caietul de sarcini care constituie anexa nr. 01 la prezentul contract;
- oferta tehnica selectată și aprobată de Partenerul Privat cu condițiile tehnice care constituie anexa nr. 02 la prezentul contract;
- lista obiectelor și graficul executării lucrărilor care constituie anexa nr. 03 la prezentul contract;
- METODOLOGIA A.N.R.E. de determinare, aprobare și aplicare a tarifelor pentru energia termică livrată consumatorilor, constituie anexa nr. 04 la prezentul contract.
- acordul de asociere dintre "Green Energo" SRL, Î.M. "Bemotorf" SRL și C.P. " Tehnik" din data de 05.05.2017 legalizat notarial în data de care constituie anexa 05 la prezentul contract.

Datele de identificare juridice, poștale și de plată ale părților:

PARTENER PUBLIC ORGANIZATOR

Consiliul raional Nisporeni,
în persoana vicepreședintelui raionului
Ghenadie VERDEȘ
adresa: Republica Moldova, MD-6401,
or. Nisporeni, str. Ioan Vodă nr. 2
tel./fax: +373 264 22291
Cont trezoreria:
Cod IBAN:

Cod fiscal:

L.Ș.

PARTENER PRIVAT

Asociatul: S.R.L. „GREEN ENERGO”,
în persoana administratorului
Victor VOROBIOV
adresa: Republica Moldova, MD-3601,
or. Ungheni, str. Națională, nr. 17
tel./fax: +373 236 23051
Cod bancar: AGRNMD2X788
BC „Moldova-Agroindbank” S.A.,
fil. Ungheni
Cod IBAN: MD49AG00000022651887743
Cod fiscal: 1012609001310

L.Ș.

Asociatul: Î.M. „BEMOTORF” S.R.L.
în persoana administratorului Emilian UZDRIȘ
adresa: Republica Moldova, MD-3601,
or. Ungheni, str. Ștefan cel Mare nr. 52
tel.: +373 78 485 798
Cod bancar: EXMMMD22835
Cod IBAN: MD60EX0000002251713281MD
Cod fiscal: 1015609002042

Anexa 11. Model matrice de repartiție a riscurilor proiectului de PPP

Tabelul A 11.1. Matrice de repartiție a riscurilor proiectului de PPP,,Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă din raionul Nisporeni

Nr	Categoria de risc	Riscul	Descrierea riscului	Consecințele riscului	Atenuarea riscului	Alocarea riscului P. public	Risc partajat	P.privat
1	Riscul de locație	Creșterea cheltuielilor pentru transportarea biomasei solide	În lipsa unor locații pentru platformele de colectare a biomasei solide vor crește cheltuielile de transportare. Platformele de depozitare trebuie să fie amplasate optim în oraș pentru a scurta distanța de transportare a biomasei solide la platformă unde urmează a fi tocată. Respectiv vor scădea și cheltuielile pentru transportare.	Generează cheltuieli suplimentare pentru partenerul public.	Amenajarea platformelor de colectare într-un număr optim și la distanțe optime.	x		
2		Condiții de amplasament, de sol nepronozate	Sistarea temporară a utilizării terenului pentru activitățile prevăzute în proiect, din cauza alunecărilor de teren, inundațiilor, ape subterane etc.	Pierderea sau degradarea biomasei. Creșterea cheltuielilor de procesare. Micșorarea volumului de materie primă ce ar conduce la nerealizarea obiectivelor proiectului de PPP.	Partenerul public se va asigura prin intermediul cercetărilor geologice că amplasamentul amenajarea platformelor corespunde cerințelor și nu este expus riscurilor enunțate. În faza de pregătire partenerul privat va verifica expertiza geologică și se va asigura că aceasta permite dezvoltarea proiectului. În cazul depistării unor condiții neprevăzute de grele care nu pot fi atenuate.		x	
3	Riscul de proiectare și construcție.	Deficiență de proiectare a platformelor de colectare a biomasei solide.	Posibilitatea ca proiectarea să nu corespundă specificațiilor tehnice de calitate, din cauza lipsei de experiență a companiei de proiectare a platformelor.	Întârzieri în începerea proiectului la data prevăzută și costuri suplimentare.	Se va atrage atenție maximă la calitatea proiectului. Partenerul privat va implica companii cu experiență.		x	
4		Depășirea costurilor	Finalizarea construcției platformelor se va face la un cost mai mare decât cel prevăzut.	Costuri și timp suplimentar necesare pentru a finaliza proiectul.	Partenerul public va executa lucrările de construcție fără a devia de la cerințele impuse în proiect planificând coerent resursele necesare pentru executarea construcției.	x		
5		Lucrări defecte.	Defecte descoperite în lucrările de construcție inclusiv din cauza insuficienței de personal calificat.	Costuri și timp suplimentar necesare pentru darea în exploatare a platformelor.	Partenerul public va antrena personal calificat în fiecare etapă de implementare a proiectului asigurând calitatea construcției conform cerințelor tehnice și a proiectului tehnic	x		

Nr	Categoria de risc	Riscul	Descrierea riscului	Consecințele riscului	Atenuarea riscului	Alocarea riscului P. public	Risc partajat	Partenerul privat
6		Întârzierea lucrărilor.	Apariția unor evenimente pe durata construcției inclusiv condiții meteo nefavorabile, care conduc la imposibilitatea finalizării acestuia în timpul stabilit și la costul estimat.	Întârzieri în implementarea și creșterea costurilor proiectului.	Partenerul public va solicita prelungirea termenului de execuție a lucrărilor. Prin consultare, părțile vor stabili orice prelungire a duratei de execuție.	x		
7	Riscul de finanțare	Insolvabilitatea și alte riscuri aferente creditorului.	Creditorul devine insolubil sau efectuarea prestațiilor necesită o finanțare mai mare decât cea estimată.	Neîndeplinirea serviciilor solicitate de partenerul privat.	Asigurarea execuției angajamentelor partenerului public și a celui privat prin intermediul garanțiilor bancare și de bună execuție.		x	
8		Indisponibilitatea finanțării.	Partenerul public nu este capabil să asigure resursele financiare și de capital în cuantumuri și termeni stabiliți.	Stoparea proiectului din lipsa finanțării pentru continuarea sau finalizarea investiției.	Partenerul public va analiza cu atenție angajamentele financiare și va supune aprobării în consiliul municipal a deciziei de cofinanțare a investiției necesare.			
9		Creșterea costurilor investiției inițiale.	Investiția inițială poate crește datorită creșterii prețului echipamentului de tocare mai mult decât a fost estimat.	Creșterea costurilor proiectului sau stoparea proiectului.	Consultarea mai multor oferte de preț înainte de lansare a procedurii de achiziție a echipamentului.		x	
10		Modificări de taxe și impozite.	Riscul ca pe parcursul proiectului, regimul de impozitare general să se schimbe în defavoarea partenerului privat. Separat exista riscul creșterii TVA pentru brichete (la moment 8%).	Afectează rentabilitatea proiectului, de asigurare a cantităților de brichete preconizate.	Veniturile încasate de către partenerul privat trebuie a fi suficiente pentru acoperirea diferențelor de taxe și impozite, însă aceste taxe nu vor trebui să depășească limita procentuală stabilită în contractul de parteneriat public-privat. Atât partenerul public cât și cel privat va sensibiliza problema concurenței neechitabile a resurselor energetice tradiționale cum ar fi gazul de import care are același TVA ca și biocombustibilii solizi produși în țară.		x	
11	Riscul de operare	Risc de defecte ascunse.	Calitatea echipamentului de tocare este necorespunzătoare având ca rezultat creșterea costurilor de întreținere și reparatii.	Creșteri de cost și efecte negative asupra calității tocăturii; timp suplimentar necesar înlăturării defectelor.	stabilit un termen de garanție rezonabil care ar preveni asumarea costurilor de reparație de către partenerul privat. Se va acorda o atenție deosebită mentenanței echipamentului.			x

Nr	Categoria de risc	Riscul	Descrierea riscului	Consecințele riscului	Atenuarea riscului	Alocarea riscului P. public	Risc partajat	Partenerul privat
12		Întreținere și reparații.	Riscul ca costurile de întreținere se vor majora în raport cu cele anticipate.	Costuri suplimentare privind întreținerea echipamentului de către partenerul privat.	Partenerul privat va asigura nemijlocit întreținerea și serviciile de reparare a echipamentului, la fel va acorda o atenție deosebită instruirii personalului pentru a asigura o utilizare corespunzătoare a echipamentului.			x
13	Riscul comercial	Modificarea condițiilor economice.	Riscul producerii unor schimbări fundamentale și neașteptate în condițiile economice generale, care pot avea impact asupra cheltuielilor și venitorilor în cadrul proiectului de parteneriat public-privat.	Venituri sub proiecțiile financiare anterioare.	Partenerul privat în oferta sa poate propune condiții contractuale care să-i asigure condiții de acoperire a riscului.			x
14		Creșterea concurenței.	Riscul apariției pe piață a concurenților în producerea biocombustibililor solizi ce ar pune în dificultate partenerul privat să comercializeze brichetele la prețul estimat.	Scăderea veniturilor anticipate ca urmare a deprecierei prețurilor produselor comercializate de către concurenți.	Partenerul privat va analiza anticipat condițiile de piață, apoi va propune oferta sa corelată cu situația pe piața din domeniu.			x
15		Descrășterea nivelului de cerere a brichetelor pe piață.	Riscul producerii unor schimbări fundamentale și neașteptate în condițiile economice generale, care conduc la reducerea cererii pentru brichete.	Venituri sub proiecțiile financiare anterioare.	Partenerul privat va încerca să redreseze situația prin impunerea unor măsuri de ordin financiar și marketing.			x
16	Riscul politic/ legislativ	Schimbarea legislației în domeniu	Riscul schimbărilor legislative și al politicii autorității publice care nu pot fi anticipate la semnarea contractului și care sunt adresate direct, specific și exclusiv proiectului ceea ce conduce la costuri de capital sau operaționale suplimentare din partea partenerului privat	Afectarea rentabilității proiectului și supunerii finalizării premature a contractului	Partenerul public va asigura continuitatea politicilor de dezvoltarea a proiectelor de parteneriat public-privat inclusiv a politicilor fiscale aferente infrastructurii publice.		x	

Nr	Categoria de risc	Riscul	Descrierea riscului	Consecințele riscului	Atenuarea riscului	Alocarea riscului P. public	Risc partajat	Partenerul privat
17		Retragerea sprijinului complementar	Modificările strategiei, tacticii și a acțiunilor curente ale factorilor politici din propria țară (la nivel național, regional și local), din ăările cu care întreprinderea are contracte directe și indirecte.	Afectarea rentabilității proiectului și supunerii finalizării premature a contractului.	Partenerul public va contribui la buna desfășurare a proiectului în limitele competențelor contractuale.		x	
18	Riscul de mediu	Standardele referitoare la emisii.	Posibilitatea de răspundere pentru pierderile cauzate de deteriorarea mediului care rezultă de la activități de exploatare necorespunzătoare.	Costuri suplimentare, amenzi.	Partenerul public și cel privat sunt obligați să ia toate măsurile necesare pentru evitarea unor astfel de evenimente. Vor angaja experți pentru investigarea și stabilirea măsurilor de minimizare a costurilor și impactul asupra mediului.			
19		Defrișări necontrolate.	Apariția situațiilor de defrișări necontrolate fără autorizația de mediu.	Amenzi.	Asigurarea integrală a cerințelor legale cu privire la defrișări și lucrări de igienizare a spațiilor verzi.		x	
20	Riscul de forță majoră	Evenimente de forță majoră.	Incapacitatea de implementare a proiectului de parteneriat public-privat din motivul cauzat de evenimentele de forță majoră.	Distrușgerea completă sau deteriorarea activelor aferente proiectului de parteneriat public-privat. Pierderea sau deteriorarea activelor proiectului de parteneriat public-privat sau a serviciului (incapacitatea de a furniza brichete beneficiarilor), pierderea posibilității de a obține a veniturilor sau întârzierea acestora.	Partenerul privat va lua măsuri de asigurare a activelor și/sau va urmări repararea sau înlocuirea lor în cel mai scurt timp posibil. Partenerul privat va fi scutit de consecințele asupra serviciului, dacă consecințele sunt necuantificabile, partenerul privat poate stabili rezerve de finanare, partenerul privat trebuie să identifice de urgență o alternativă în ceea ce privește furnizarea de servicii, în cazul în care consecințele sunt asigurate.		x	

Sursa: Adaptat de autor conform Ordinul Ministerului Economiei cu privire la aprobarea Matricei preliminare de repartitie a riscurilor de proiect [184]

Anexa 12. Dezvoltarea de autor a modelului de performanță a eficienței PPP „Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă din raionul Nisporeni și raionul Ungheni”

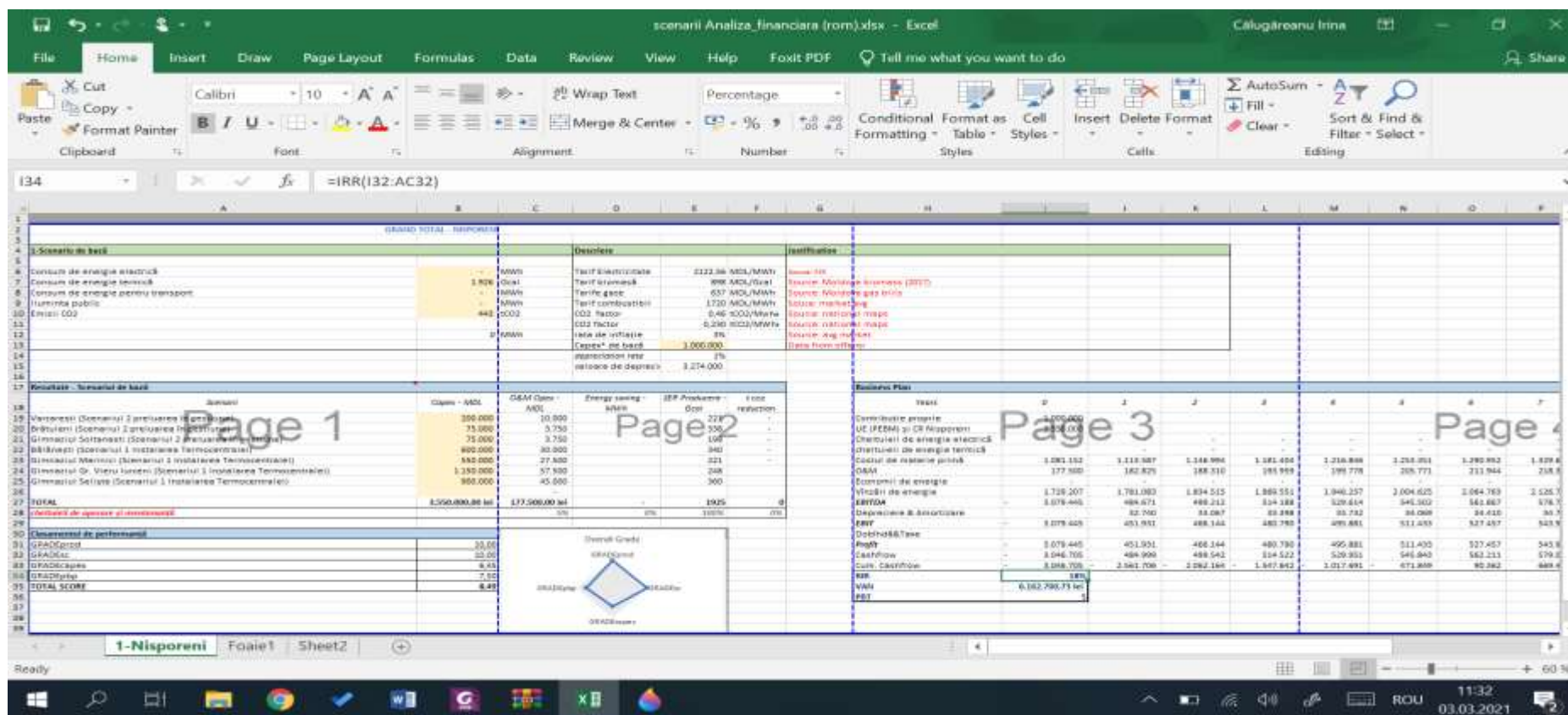


Figura A12.1. Fragment de pagina Excel pentru analiza de bază, a indicilor propuși de autor pentru modelul de estimare a performanței PPP din raionul Nisporeni
Sursa: Elaborată de autor

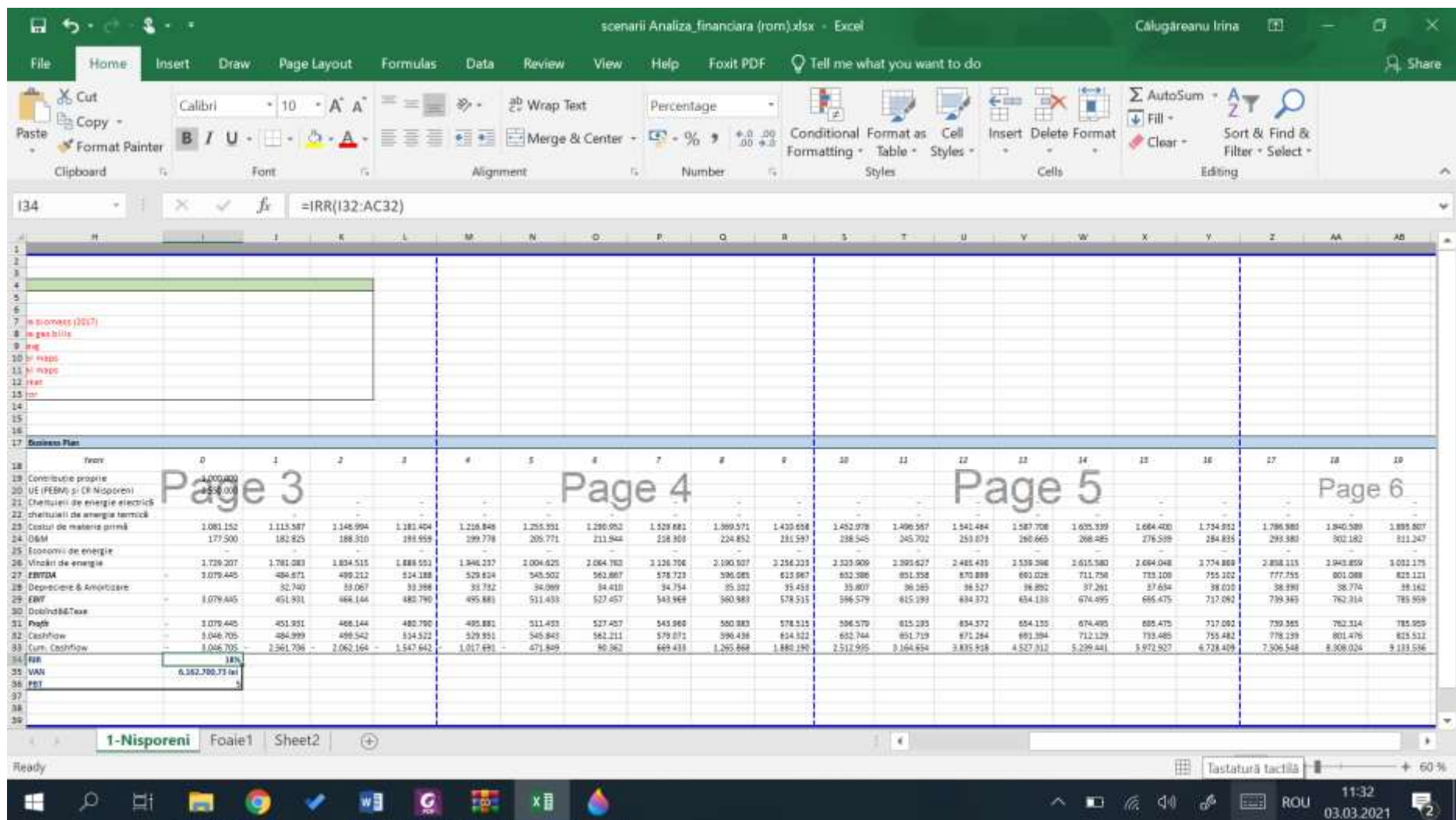


Figura A12.2. Fragment de pagina Excel pentru analiza de bază, a indicilor propuși de autor pentru modelul de estimare a performanței PPP din raionul Nisporeni

Sursa: Elaborată de autor

Tabelul A12.1. Modelul de estimare a eficienței PPP din raionul Nisporeni pentru perioada de 10 ani

Indicatori	Ani										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Contribuție proprie	1 000 000										
UE (PEBM) și CR Nisporeni	2 550 000										
Cheltuieli de energie electrică	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cheltuieli de energie termică	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costul de materie primă	1 081 152	1 113 587	1 146 994	1 181 404	1 216.846	1 253 351	1 290 952	1 329 681	1 369 571	1 410 658	1 452 978
O&M	177 500	182 825	188 310	193 959	199 778	205 771	211 944	218 303	224 852	231 597	238 545
Economii de energie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vânzări de energie	1 729 207	1 781 083	1 834 515	1 889 551	1 946 237	2 004 625	2 064 763	2 126 706	2 190.507	2 256 223	2 323 909
EBITDA	- 3 079 445	484 671	499 212	514 188	529 614	545 502	561 867	578 723	596 085	613 967	632 386
Depreciere și Amortizare		32 740	33 067	33 398	33 732	34 069	34 410	34 754	35 102	35 453	35 807
EBIT	- 3 079 445	451 931	466 144	480 790	495 881	511 433	527 457	543 969	560 983	578 515	596 579
Dobândă și Taxe											
Profit	-3 079 445	451 931	466 144	480 790	495 881	511 433	527 457	543 969	560 983	578 515	596 579
Flux de numerar	-3 046 705	484 999	499 542	514 522	529 951	545 843	562 211	579 071	596 436	614 322	632 744
Cum. Cashflow	-3 046 705	-2 561 706	-2 062 164	-1 547 642	-1 017 691	-471.849	90 362	669 433	1 265 868	1 880 190	2 512 935
RIR	18%										
VAN, lei	6 162 700,73										
PBT	5,5 ani										

Sursa: elaborat de autor în baza Figurii A12.2

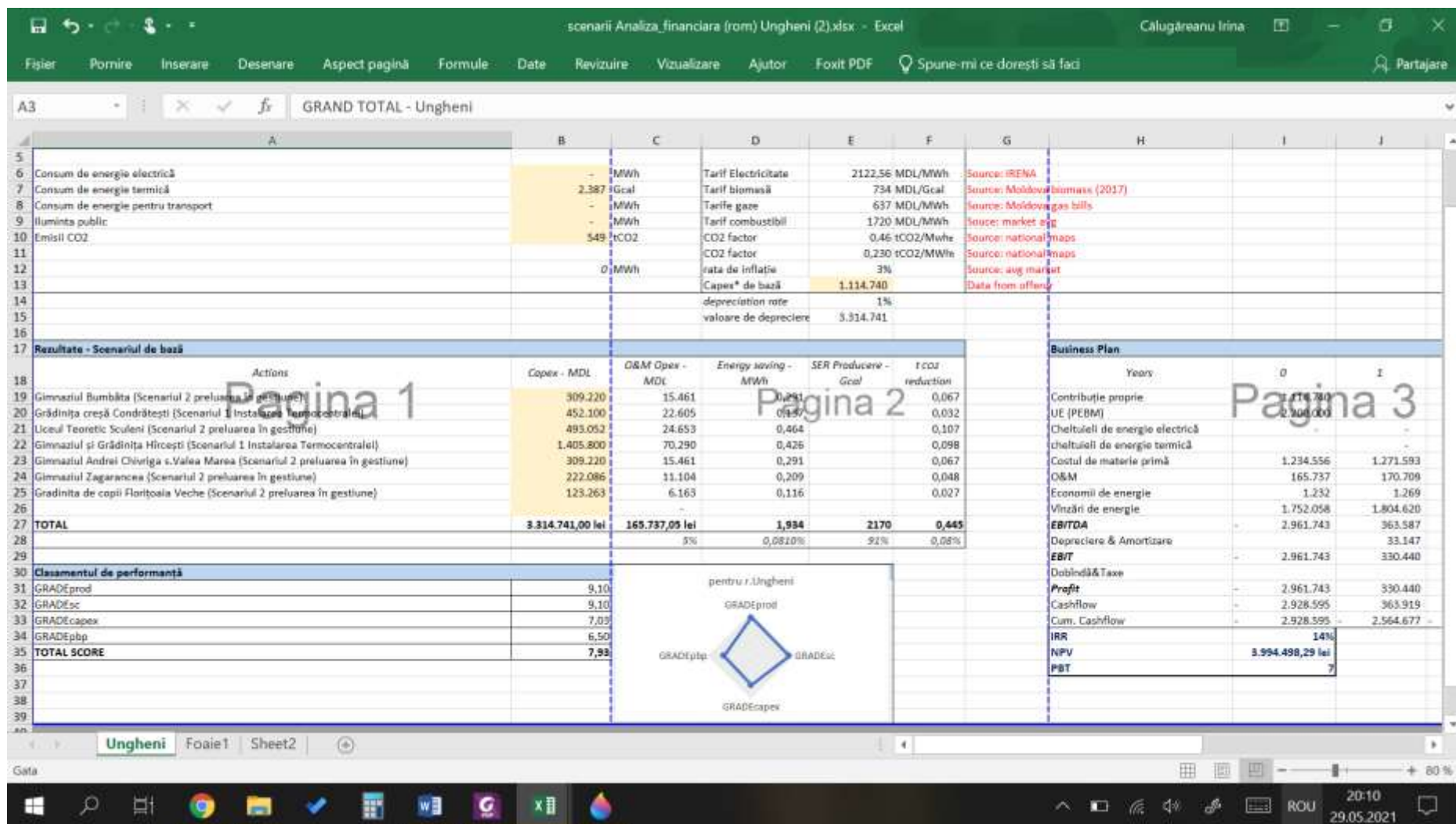


Figura A12.3.Fragment de pagina Excel pentru analiza de bază, a indicilor propuși de autor pentru modelul de estimare a performanței PPP din raionul Ungheni
Sursa: Elaborată de autor

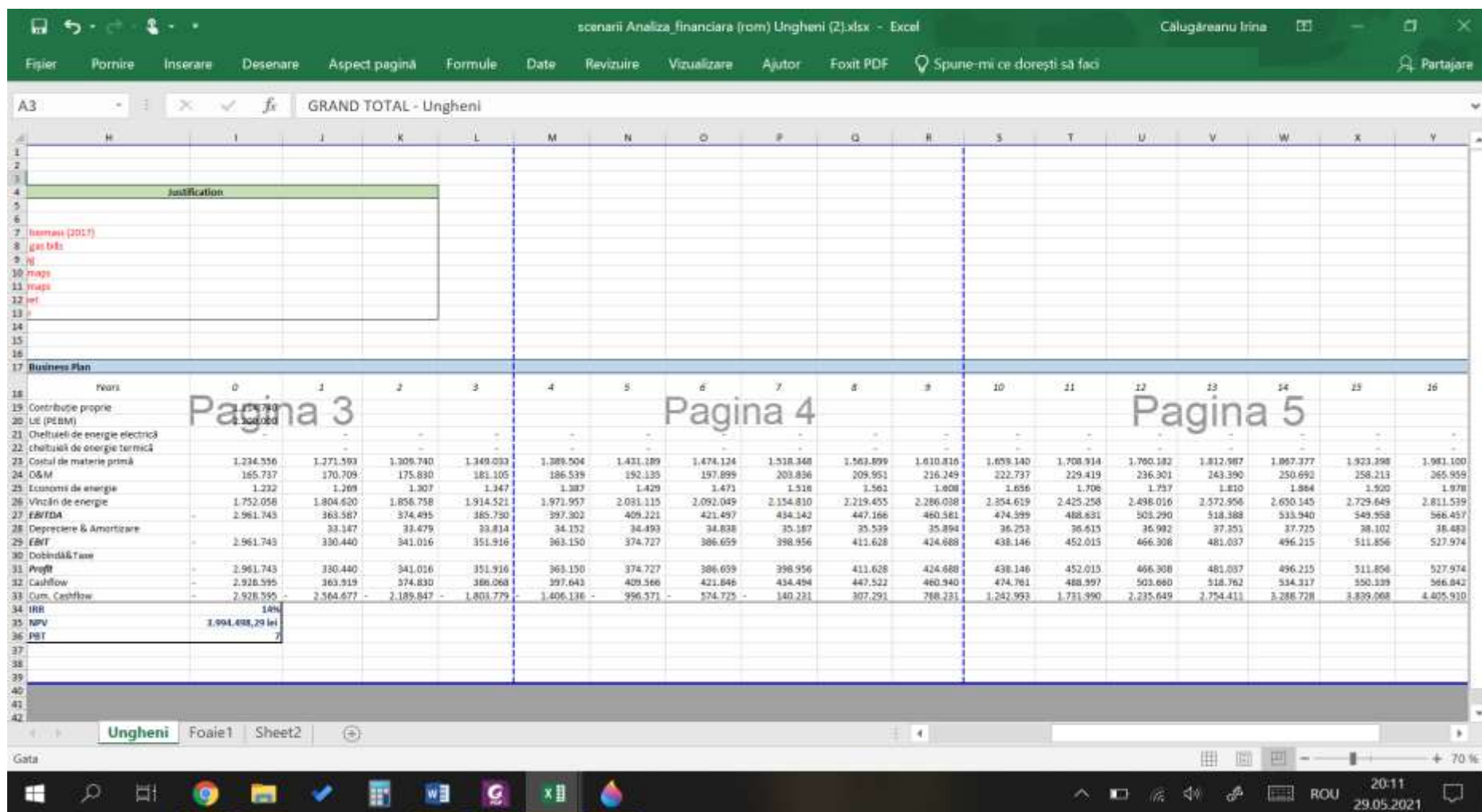


Figura A12.4. Fragment de pagina Excel pentru analiza de bază, a indicilor propuși de autor pentru modelul de estimare a performanței PPP din raionul Nisporeni
Sursa: Elaborat de autor

Tabelul A12.2. Modelul de estimare a eficienței PPP din raionul Ungheni pentru perioada de 10 ani

Indicatori	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Contribuție proprie	1 114 740									
UE (PEBM)	2 200 000										
Cheltuieli de energie electrică	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cheltuieli de energie termică		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costul de materie primă	1 234 556	1.271 593	1 309 740	1 349 033	1 389 504	1 431 189	1 474 124	1 518 348	1 563 899	1 610 816	1 659 140
O&M	165 737	170 709	175 830	181 105	186 539	192 135	197 899	203 836	209 951	216 249	222 737
Economii de energie	1 232	1 269	1 307	1 347	1 387	1 429	1 471	1 516	1 561	1 608	1 656
Vânzări de energie	1 752 058	1 804 620	1 858 758	1 914 521	1.971.957	2 031 115	2 092 049	2 154 810	2 219 455	2 286 038	2 354 619
EBITDA	- 2 961 743	363 587	374 495	385 730	397 302	409 221	421 497	434 142	447 166	460 581	474 399
Depreciere & Amortizare		33 147	33 479	33 814	34 152	34 493	34 838	35 187	35 539	35 894	36.253
EBIT	- 2 961 743	330 440	341 016	351 916	363 150	374 727	386 659	398 956	411 628	424 688	438 146
Dobândă&Taxe											
Profit	-2 961 743	330 440	341 016	351 916	363 150	374 727	386 659	398 956	411 628	424 688	438 146
Flux de numerar	-2.928.595	363 919	374 830	386 068	397.643	409 566	421 846	434 494	447 522	460 940	474 761
Cum. Cashflow	-2.928.595	-2 564 677	-2 189 847	-1 803 779	-1 406 136	-996 571	-574 725	-140 231	307 291	768 231	1 242 993
RIR	14%										
VAN	3 994 498,29 lei										
PBT	7										

Sursa: elaborat de autor în baza datelor Figurii A12.4

Anexa 13. Proiect pentru modificarea Legii nr. 179/2008 cu privire la PPP

Republica Moldova PARLAMENTUL

LEGE

Nr. _____ din _____

pentru modificarea Legii nr. 179/2008 cu privire la
parteneriatul public-privat

Parlamentul adoptă prezenta lege organică.

Art. I.– Legea nr. 179/2008 cu privire la parteneriatul public-privat (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2008, nr. 165–166, art. 605), cu modificările ulterioare, se modifică după cum urmează:

1. **Articolul 5**, se completează cu alineatul 2¹) cu următorul cuprins:

„2¹) În parteneriatele public-private de interes național și/sau local major, expres stabilite de către autoritățile competente responsabile, în scopul asigurării unei transparențe maxime, partenerul public este obligat să asigure publicarea electronică a comunicatelor informative și în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene. În astfel de situații, comunicatele informative vor fi publicate în limba de stat și, după caz, în una din limbile de circulație internațională. Partenerul public va plasa comunicatele informative în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene în alte mijloace de informare în masă, locale, naționale sau internaționale, sau Internet, dar numai după publicarea acestora în Monitorul Oficial al Republicii Moldova și pe pagina web a Agenției Proprietății Publice, având obligația de a respecta întocmai conținutul și forma comunicatului publicat”.

2. **Articolul 7**, alineatul (2) la final se completează cu textul: „, , conform modalității aprobate de Ministerul Economiei și Infrastructurii.”.

3. **Articolul 12**, se completează cu litera d) cu următorul cuprins:

„d) elaborează și aprobă în limitele competențelor stabilite actele normative necesare realizării prezentei legi.”.

4. **Articolul 13**, se completează cu litera d) cu următorul cuprins:

„d) în comun cu partenerul public desemnat, monitorizarea realizării de către partenerul privat a proiectelor de parteneriat public-privat de interes național, la a căror realizare se prevede participarea bugetului de stat.”.

5. **Articolul 17**, alineatul (1) după textul „sporirea eficienței patrimoniului public,” se completează cu textul: „beneficiul ambelor părți,” în continuare după text.

6. **Articolul 18**, alineatul (1) litera f) la final se completează cu textul: „, , indiferent de forma contractuală prin care se realizează parteneriatul public-privat, se interzice instituirea în cadrul parteneriatului public-privat a dreptului la folosirea gratuită a proprietății publice (comodat sau altă formă de folosire gratuită a proprietății).”.

7. **Articolul 18**, se completează cu aliniatul (10) cu următorul cuprins:

„10) Actele juridice încheiate contrar prevederilor aliniatelor (1), (4), (9) sânt lovite de nulitate absolută.”.

8. **Articolul 25**, litera f) la final se completează cu textul: „, , iar în cazurile prevăzute de prezenta lege și în alte surse de informare în masă;”.

9. **Articolul 27**, alineatul (1) la final se completează cu textul:

„În cadrul Comisiilor de selectare a partenerului privat a proiectelor de parteneriat public-privat de interes național, la a căror realizare se prevede participarea bugetului de stat, obligatoriu va fi inclus reprezentantul Ministerului Finanțelor.”.

10. **Articolul 27**, se completează cu alineatul (1¹) cu următorul cuprins:

„1¹) Prin Hotărâre de Guvern se stabilesc regulile și principiile generale privind înființarea și activitatea Comisiilor de selectare a partenerului privat, care va prevedea expres:

- a) componența, criteriile și modalitățile de selectare/numire a membrilor Comisiei;
- b) alegerea/numirea președintelui Comisiei, atribuțiile lui;
- c) responsabilitățile și atribuțiile fiecărui membru al Comisiei, repartizarea lor de către președintele Comisiei;
- d) modalitățile de organizare a activității Comisiei;
- e) procedura de adoptare a deciziilor;
- f) modalitățile de asigurare a transparenței activității Comisiei”.

11. **Articolul 29**, se completează cu alineatul (7) cu următorul cuprins:

„7) Hotărârile, deciziile, procesele-verbale și actele juridice adoptate de Comisia de selectare a partenerului privat sunt acte administrative și pot fi contestate în ordinea stabilită de legislația administrativă, respectând obligatoriu calea prealabilă de soluționare a litigiului.”.

12. **Articolul 32**, aliniatul (1) după textul: „copiile contractelor încheiate cu partenerii privați se transmit” se completează cu textul: „de către partenerul public” în continuare după text.

13. **Articolul 34**, aliniatul (3) textul: „fără acordul partenerului public” se exclude.

Art. II. – Guvernul, în termen de 3 luni de la data intrării în vigoare a prezentei legi:

a) va prezenta Parlamentului propuneri pentru aducerea legislației în conformitate cu prezenta lege, inclusiv propuneri privind stabilirea sancțiunilor pentru încălcarea prevederilor introduse prin prezenta lege;

b) va aduce actele sale normative în concordanță cu prezenta lege

c) va elabora și aproba actele normative necesare aferente implementării prezentei legi.

PREȘEDINTELE PARLAMENTULUI

Zinaida GRECEANÎI

Anexa 14. Acte de implementare

Anexa 14.1. Certificat de implementare Ministerul Economiei și Infrastructurii



Ministerul Economiei
și Infrastructurii
al Republicii Moldova

nr.06/1-433
din 28.01.2021

Dnei Irina Călugăreanu
e-mail: irina_poloze@gmail.com

Stimată doamna Călugăreanu,

Urmare examinării rezultatelor cercetării științifice și a recomandărilor din cadrul tezei elaborate în vederea obținerii titlului de doctor habilitat în economie cu tema "Evaluarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul Parteneriatului Public-Privat din Republica Moldova" (PPP), ministerul comunică aprecierea valorii științifice și practice a lucrării și confirmă potențialul utilității practice a acesteia în activitatea de elaborare a politicilor publice în domeniu, în special cu privire la:

1. Identificarea, clasificarea și evaluarea mai detaliată a riscurilor în proiectele de infrastructură bazate pe utilizarea modelelor de parteneriat public-privat.
2. Valența juridică și economică a planificării, organizării și controlului implementării PPP.
3. Studiul econometric privind impactul PPP asupra indicelui dezvoltării economice locale a Republicii Moldova.
4. Algoritmul reprezentativ de analiză și concretizare a spectrului de riscuri caracteristic proiectelor de infrastructură în cadrul PPP.
5. Modelul de evaluare cantitativă a riscurilor pentru determinarea corelării grupurilor de riscuri specifice proiectelor de infrastructură în cadrul PPP.
6. Ingineria contractelor de PPP evaluată pentru obținerea și partajarea de către parteneri atât publici, cât și privați a viitoarelor beneficii pe care le va genera obiectul contractului de PPP, precum și instrumentele de management a riscurilor aferente.

Apreciind valoarea aplicativă înaltă a lucrării științifice prezentate, considerăm că recomandările propuse vor avea o contribuție și o importanță semnificativă prin transpunerea ulterioară a acestora în politicile publice ale Republicii Moldova și vor contribui atât la stimularea aplicării corecte a modelelor de PPP cât și la crearea climatului favorabil pentru atragerea capitalului și experienței private.

Cu respect,
Secretar de stat

Mihail LUPAȘCU

Anexa 14.2. Certificat de implementare Agenția Proprietății Publice



Guvernul Republicii Moldova

Agenția Proprietății Publice

MD-2012, Chișinău, Piața Marii Adunări Naționale 1
Tel: (00373 22) 234-350
e-mail: office@app.gov.md

09-06-129 din 12 ianuarie 2021

CERTIFICAT

privind confirmarea implementării rezultatelor cercetării postdoctorale elaborate de Călugăreanu Irina, pentru obținerea titlului de doctor habilitat în științe economice, cu tema: "Evaluarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova", specialitatea 521.03 Economie și management în domeniu de activitate

Agenția Proprietății Publice a analizat rezultatele cercetării efectuate de doamna Călugăreanu Irina privind evaluarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova și consideră că, propunerile înaintate de autor vor fi utile în activitatea Direcției parteneriat public-privat și proiecte investiționale, care va prelua spre implementare următoarele rezultate:

1. Metodologia care permite o clasificare și o evaluare mai completă a riscurilor în proiectele de infrastructură bazate pe utilizarea modelelor de parteneriat public-privat.
2. Valențele juridice privind planificarea, organizarea și controlul parteneriatului public-privat din Republica Moldova.
3. Studiul econometric privind impactul parteneriatului public-privat asupra indicelui dezvoltării economice locale a Republicii Moldova.
4. Algoritm de analiză și concretizare a spectrului de riscuri caracteristic proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova.
5. Modelul de evaluare cantitativă a riscurilor pentru determinarea corelării grupurilor de riscuri specifice proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova.
6. Ingineria contractelor de parteneriat public-privat evaluată în conformitate cu cerințele imperative ale legislației Republicii Moldova, pentru obținerea și partajarea de către parteneri atât publici, cât și privați a viitoarelor beneficii pe care le va genera obiectul contractului de parteneriatului public-privat, precum și instrumentele de management a riscurilor aferente.

Director General

Ghenadie ȚEPORDEI

Digitally signed by Țepordei Ghenadie
Date: 2021.01.12 18:22:44 MSK
Reason: MoldSign Signature
Location: Moldova



Anexa 14.3. Certificat de implementare Consiliul Raionului Nisporeni



REPUBLICA MOLDOVA
PREȘEDINTELE RAIONULUI NISPORENI



MD – 6401, or. Nisporeni, str. Ioan Vodă, 2, tel/fax (264) 2-20-57, e_mail: craional@mail.ru,
pagina web: www.nisporeni.md

nr. 01
din 04.06. 2021

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor cercetării științifice din cadrul tezei elaborate de Călugăreanu Irina, în vederea obținerii titlului de doctor habilitat în științe economice, cu tema: *"Evaluarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova"*, specialitatea 521.03 Economie și management în domeniul de activitate

Rezultatele cercetării științifice prezentate în cadrul tezei "Evaluarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova" elaborate de dna Irina Călugăreanu sunt actuale și viabile pentru administrațiile publice locale.

Prin prezentul certificat de implementare, se confirmă faptul că Consiliul Raional Nisporeni, în activitatea sa, a analizat și a preluat spre implementare următoarele recomandări ale autorului tezei:

1. În vederea oportunității de implementare a PPP s-a analizat studiul empiric care a determinat impactul parteneriatului public-privat asupra indicelui dezvoltării economice locale.
2. Evaluarea ingineriei contractelor de parteneriat public-privat, realizate în teză ar permite ulterior minimizarea riscurilor aferente viitoarelor proiecte de PPP.
3. Recomandările practice pentru metodologia de evaluare a riscurilor pentru proiectele PPP și îmbunătățirea eficienței implementării acestora prin formarea în continuare a unui mediu comun pentru dezvoltarea PPP și instruirea personalului în domeniu.
4. Sunt luate în considerație rezultatele estimării eficienței PPP „Prestarea serviciilor de furnizare a energiei termice din biomasă prin dezvoltarea infrastructurii termoenergetice pe biomasă din raionul Nisporeni”.

Președintele raionului



Vasile MĂRCUȚĂ

Anexa 14.4. Certificat de implementare Consiliul Raionului Dubăsari

REPUBLICA MOLDOVA
CONSILIUL RAIONAL DUBĂSARI
PREȘEDINTELE
RAIONULUI DUBĂSARI
MD-4572, s. Coșnița, str. Păcii
Tel.: (248)44-750; fax: (248)44-758,
E-mail: dubasari@list.ru



РЕСПУБЛИКА МОЛДОВА
ДУБОССАРСКИЙ РАЙОННЫЙ СОВЕТ
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ
ДУБОССАРСКОГО РАЙОНА
МД-4572, с. Кошница, ул. Пэчий
Tel.: (248)44-750; fax: (248)44-758
E-mail: dubasari@list.ru

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor cercetării științifice din cadrul tezei elaborate de Călugăreanu Irina, în vederea obținerii titlului de doctor habilitat în științe economice, cu tema: *"Evaluarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova"*, specialitatea **521.03 Economie și management în domeniu de activitate**

În prezent, există o înțelegere clară a necesității de dezvoltare a infrastructurii contemporane din punct de vedere practic. Necesitatea elaborării modelului contemporan de dezvoltare a infrastructurii raioanelor Republicii Moldova este dictată de integrarea țării noastre în infrastructura regională europeană în contextul Parteneriatului Estic.

În contextul tensiunilor geopolitice și a crizelor, care au influențat economia Republicii Moldova, veniturile la bugetele locale au scăzut considerabil, afectând indubitabil dezvoltarea infrastructurii acestora. Într-o astfel de situație, o importanță majoră îi revine parteneriatului public-privat, care poate atrage finanțare din surse extrabugetare pentru proiecte mari pe termen lung, implementarea managementului privat în sectorul public, diversificarea și creșterea calității serviciilor și bunurilor de interes public.

În acest context, cercetările științifice din cadrul tezei "Evaluarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova" elaborate de dna Irina Călugăreanu sunt utile și actuale pentru Consiliul Raional Dubăsari, care în contextul dezvoltării viitoare a parteneriatelor public-private va prelua următoarele recomandări ale tezei:

1. Rezultatele studiului empiric care privind impactul parteneriatului public-privat asupra indicelui dezvoltării economice locale.
2. Analiza ingineriei contractelor de parteneriat public-privat, realizate în teză ar permite ulterior minimizarea riscurilor aferente viitoarelor proiecte de PPP.
3. Metodologia de evaluare a riscurilor pentru proiectele PPP și îmbunătățirea eficienței implementării acestora prin formarea în continuare a unui mediu comun pentru dezvoltarea PPP.

Vicepreședintele raionului



Dmitri POPA

07.12.2020

Anexa 14.5. Certificat de implementare Consiliul Raionului Căușeni



REPUBLICA MOLDOVA
CONSILIUL RAIONAL CĂUȘENI
PREȘEDINTELE RAIONULUI CĂUȘENI

MD-4300, bd.M.Eminescu,31, or. Căușeni, tel/fax:243/2-26-50, fax:2-23-48, e-mail: consiliul@causeni.md web: www.causeni.md

nr. 361/12
din "27" mai 2021

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor cercetării științifice din cadrul tezei elaborate de Călugăreanu Irina, în vederea obținerii titlului de doctor habilitat în științe economice, cu tema: **"Evaluarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova"**, specialitatea **521.03 Economie și management în domeniu de activitate**

Prin prezentul, se confirmă că în teza de doctor habilitat în științe economice cu tema: "Evaluarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova", elaborată de dna Irina Călugăreanu, dr.conf. univ., se conțin recomandări importante și necesare privind managementul riscurilor proiectelor de infrastructură în baza parteneriatului public-privat și parcursul parteneriatului public-privat în Republica Moldova.

Ca urmare implementării rezultatelor cercetării, lucrarea menționată constituie o cercetare științifică complexă originală și inovațională, în care este propus un instrument metodologic de evaluare a managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în contextul parteneriatului public-privat.

Cele mai relevante rezultate ale cercetării pentru administrația publică locală Căușeni le reprezintă metodologia de management al riscurilor în cadrul parteneriatului public-privat și anume algoritmului de analiză a spectrului de riscuri caracteristic proiectelor de infrastructură și Ingineria contractelor de parteneriat public-privat.

Contribuția științifică este înalt apreciată, prezintă un suport informativ actual, iar rezultatele cercetării va permite perfecționarea și organizarea mai eficientă a managementului PPP deminuând semnificativ riscurile pentru administrația publică locală.

Vicepreședinte



Nicolai ERMURACHE

Anexa 14.6. Certificat de implementare Consiliul Raionului Basarabeasca



REPUBLICA MOLDOVA
CONSILIUL RAIONAL BASARABEASCA



PREȘEDINTELE
RAIONULUI BASARABEASCA

MD-5702, or. Basarabesca, str. K. Marx, 55
tel/fax (297) 2-20-58 E-mail: consiliul@basarabesca.md

nr. 02/146

25 mai 2021

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor cercetării științifice din cadrul tezei elaborate de Călugăreanu Irina, în vederea obținerii titlului de doctor habilitat în științe economice, cu tema: *"Evaluarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova"*, specialitatea 521.03 Economie și management în domeniu de activitate

Prin prezentul certificat Consiliul Raionului Basarabesca confirmă faptul că rezultatele științifice și practice, care au fost obținute în cercetările efectuate de către dna Călugăreanu Irina dr., conf. univ. în cadrul tezei de doctor habilitat în științe economice, cu tema: *"Evaluarea managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova"*, reprezintă un efort esențial pentru îmbunătățirea mecanismului de evaluare a managementului riscurilor proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova, care va contribui la:

- estimarea performanței viitoarelor parteneriate public-private.
- efectuarea calculelor analitice periodice ale eficienței pe parcursul întregului ciclu de viață al parteneriatului.
- crearea unui sistem de monitorizare pentru evaluarea periodică și proactivă a eficienței și, ca urmare, identificarea modalităților de asigurare a acestuia pentru fiecare partener din cadrul PPP

Considerăm, că rezultatele cercetării reprezintă un interes deosebit pentru practica managerială a specialiștilor administrării publice locale.

Președintele raionului Basarabesca



Piotr Pușcari

Anexa 14.7. Certificat de înregistrare a dreptului de autor Seria O Nr.6805



REPUBLICA MOLDOVA
Agenția de Stat pentru
Proprietatea Intelectuală

CERTIFICAT
DE ÎNREGISTRARE A OBIECTELOR
DREPTULUI DE AUTOR ȘI DREPTURILOR CONEXE

SERIA O NR. 6805
DIN 01.02.2021

Eliberat în temeiul Legii nr.139/2010 privind dreptul de autor
și drepturile conexe, obiectul de pe verso a fost înregistrat în Registrul
de Stat al obiectelor protejate de dreptul de autor și drepturile conexe

Director General



CHIȘINĂU

Seria: O

Numărul de înregistrare: 6805

Data înregistrării: 11.01.2021

Numărul cererii: 1579

Denumirea obiectului: „REALIZAREA METODEI EXPERT DE EVALUARE ȘI
CONCRETIZARE A RISCURILOR PROIECTELOR DE
INFRASTRUCTURĂ ÎN CADRUL PARTENERIATULUI
PUBLIC-PRIVAT DIN REPUBLICA MOLDOVA
(MODEL DE ANCHETĂ)”

Autor: Călugăreanu Irina **IDNP:** 0992901028529

Titularul drepturilor patrimoniale:

Călugăreanu Irina **IDNP:** 0992901028529

EXTRAS

din Legea nr. 139/2010 privind dreptul de autor și drepturile conexe:

Art. 5 alin. (6): Protecția dreptului de autor se extinde asupra formei de exprimare, dar nu se extinde asupra ideilor, teoriilor, descoperirilor științifice, procedeeelor, metodelor de funcționare sau asupra conceptelor matematice ca atare și nici asupra invențiilor cuprinse într-o operă, oricare ar fi modul de preluare, explicare sau de exprimare.

L.S.

P. Popescu

Sef Directie Drept de Autor



*Anexa 14.8. Adeverință de participare în Proiectul Programului de Stat (2020-2023)
„Configurarea businessului inovațional în contextul concurenței regionale”.*



Proiectul de cercetare din cadrul Priorității strategice IV:
Provocări societale, înscris în Registrul de stat al proiectelor
din sfera științei și inovării cu cifrul 20.80009.0807.42



nr. 1/PS din 1.03.22

Adeverință

Prin prezenta se confirmă participarea doamnei Călugăreanu Irina, doctor în științe economice, conferențiar universitar la Departamentul „Management și Antreprenoriat” în perioada 2020-2022 în calitate de cercetător științific coordonator la implementarea proiectului din cadrul Programului de Stat (2020-2023) „Configurarea businessului inovațional în contextul concurenței regionale”, cifrul 20.80009.0807.42.

Conducătorul proiectului

M. Pisanuc

Pisanuc Maia
Dr., conf. univ

DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, **Călugăreanu Irina**, declar pe răspundere personală că teza de doctor habilitat este elaborată doar de mine, pe baza efortului personal de cercetare și redactare. În cadrul lucrării precizez sursa tuturor ideilor, datelor și formulărilor care nu î-mi aparțin, conform normelor de citare a surselor și a respectării legislației privind drepturile de autor. Declar că toate afirmațiile din lucrare referitoare la datele și informațiile analizate, la metodele prin care acestea au fost obținute și la sursele din care le-am obținut sunt adevărate.

Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Călugăreanu Irina

Data 23.03.2022

CV-ul AUTORULUI



Curriculum vitae Europass



Informații personale

Nume / Prenume	Călugăreanu Irina		
Adresă(e)	Chișinău, bd Moscova. 12/2, ap 78		
Telefon(oane)	022 544847	Mobil:	079424744
Fax(uri)	-		
E-mail(uri)	irinapoloz@gmail.com		
Naționalitate	Moldovean		
Data nașterii	03.10.1982		
Sex	femenin		
Locul de muncă vizat / Domeniul ocupațional	Conf. Univ., dr, Departamentul "Management și Antreprenariat", ASEM profesor		

Experiența profesională

Perioada	Septembrie 2007- prezent
Funcția sau postul ocupat	Conf. Univ., dr, Departamentul "Management și Antreprenariat"
Activități și responsabilități principale	Activitatea didactică și științifică
Numele și adresa angajatorului	ASEM
Perioada	Septembrie 2015- prezent
Funcția sau postul ocupat	Conf. Univ., dr, Departamentul "Economie, Marketing și Turism"
Activități și responsabilități principale	Activitatea didactică și științifică
Numele și adresa angajatorului	USM

Numele și adresa angajatorului	Ministerul Transporturilor și Infrastructurii Drumurilor, MD-2004, mun. Chișinău, bd. Ștefan cel Mare, 162
Tipul activității sau sectorul de activitate	Organizarea activității
Perioada	August 2020
Funcția sau postul ocupat	Trainer Școala de vară SMART
Activități și responsabilități principale	Modulul Managementul echipei și riscuri
Perioada	Ianuarie 2020-prezent
Funcția sau postul ocupat	Membru Proiect Configurarea businessului inovațional în contextul concurenței regionale 114-PS din 03.01.2020
Activități și responsabilități principale	Consultant

Educație și formare

Perioada	2001-2005
Calificarea / diploma obținută	Studii superioare Profil: Economie Specializare: Finanțe și Bănci
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Finanțe Asigurări, Management, Activitate bancară, etc
Perioada	2005-2009
Calificarea / diploma obținută	Diplomă de doctor în științe Profil: Economie Specializare: Economie și Management în domeniul de activitate
Disciplinele principale studiate	Instrumentarul economic al infrastructurii pieței.
Numele și tipul instituției de învățământ	Academia de Studii Economice al Moldovei, Facultatea "Business și Administrare"
Perioada	2018-2021
Calificarea / diploma obținută	Studii postdoctorat
Numele și tipul instituției de învățământ	Academia de Studii Economice al Moldovei, Facultatea "Business și Administrare"
Numele și tipul furnizorului de formare	Organismul de certificare CERTIND în parteneriat cu compania de consultanță C&I SRL
Perioada	2014
Calificarea / diploma obținută	Atestat de conferențiar universitar
Perioada	Martie 2015
Calificarea / diploma obținută	Certificat de perfecționare în aplicarea tehnologiilor informaționale de comunicare și instruire
Numele și tipul furnizorului de formare	MACIP, ASEM
Perioada	Mai 2015
Calificarea / diploma obținută	Certificat de participare la stagiul de formare în cadrul proiectului LMPH

Numele și tipul instituției de învățământ Universitatea din Girona, Spania

Perioada Septembrie 2016, 2017

Calificarea / diploma obținută Certificat de formare

Numele și tipul furnizorului de formare Mobiasbancă-Group Societe Generale S.A.

Perioada Decembrie 2016

Calificarea / diploma obținută Certificat de perfecționare: "Psihologie. Dezvoltare personală a cadrului didactic"

Numele și tipul instituției de învățământ Academia de Studii Economice al Moldovei

Perioada Iunie 2017

Calificarea / diploma obținută Atestat de participare la seminarul de doctorat: Cercetarea științifică în economie și management. Metodologie și abordare epistemologică.

Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare Agence Universitaire de la Francophonie

Perioada Ianuarie 2018

Calificarea / diploma obținută Certificat de perfecționare: "Metode inovative de predare-învățare-evaluare în învățământul profesional"

Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare Academia de Studii Economice al Moldovei

Perioada Mai 2018

Calificarea / diploma obținută Certificat de participare la seminarul "Aspectele dezvoltării antreprenorialului în rândul tinerilor din Ucraina, Belarus, Moldova"

Numele și tipul furnizorului de formare Proiectul HEIFYE

Perioada Iulie 2019

Calificarea / diploma obținută Certificat de absolvire a Școlii de Copywriting din Moldova

Numele și tipul furnizorului de formare Creative Ad

Perioada Iulie 2020

Calificarea / diploma obținută Диплом об окончании обучения "Управление командой"

Numele și tipul furnizorului de formare Международная бизнес-школа LABA

Perioada 2020

Calificarea / diploma obținută Diplomă Instagram prin Conținut Relevant și Atractiv

Numele și tipul furnizorului de formare EduKiwi. Ro

Limbi străine cunoscute Română, rusă engleză

Autoevaluare	Înțelegere	Vorbire	Sciere
Nivel european (*)	Ascultare	Participare la conversație	Exprimare scrisă

Limba Engleză	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	C1	Utilizator independent
Limba Rusă	C2	Utilizator independent	C2	Utilizator independent	C2	Utilizator independent	C2	Utilizator independent	C2	Utilizator independent

(* Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine)

Competențe și abilități Sociabilă, posed abilități de comunicare (scriere, ascultare, vorbire), capacitatea sociale de a lucra în echipă, flexibilitate și adaptabilitate, abilități oratorice

Competențe și aptitudini Capacitate de organizare, spirit de inițiativă, flexibilitate și adaptabilitate, gândire critică, organizatorice capacitatea de soluționare a problemelor, responsabilitate și punctualitate, gândire pozitivă.

Competențe și aptitudini Microsoft Office, Photoshop., Moodle
de utilizare a calculatorului

Competențe și aptitudini Creativitate și imaginație
artistice

Alte competențe și aptitudini Competențe analitice și de sinteză.

Permis de conducere Categoria B

Informații suplimentare Voluntar în cadrul proiectului "Drepturi pe înțelesul tinerilor" implementat de Asociația obștească "Clinica Juridică ULIM"
Membru Seminarului Științific de profil la specialitatea 521.3 Economie și management în domeniu de activitate din cadrul USM
Recenzent teze de doctor în științe economice din cadrul Seminarului Științific de profil la specialitatea 521.3 Economie și management în domeniu de activitate al USM
Recenzent teze de doctor în științe economice la Departamentul "Management", ASEM
Membru Comisiei de îndrumare la specialitatea 521.3 Economie și management în domeniu de activitate în cadrul USM, ASEM