

Rola i korzystanie z usług doradców przy przygotowywaniu i wdrażaniu projektów PPP

Wrzesień 2015



POMOC TECHNICZNA
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MINISTERSTWO
INFRASTRUKTURY
I ROZWOJU

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Warunki korzystania z niniejszej publikacji

Niniejsza publikacja została opracowana w celu wzbogacenia i pobudzenia dyskusji na temat partnerstwa publiczno – prywatnego, a także w celu propagowania dobrych praktyk w tej dziedzinie. Obserwacje, analizy, interpretacje i wnioski zawarte w przedmiotowym materiale nie stanowią oficjalnego stanowiska Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju (MIR) i nie mogą stanowić podstawy do formułowania jakichkolwiek roszczeń. Ponadto, MIR nie odpowiada za błędne interpretacje treści publikacji, ani za następstwa czynności podjętych na ich podstawie. Wobec powyższego użytkownik korzystający z informacji zawartych w niniejszej publikacji czyni to na swoją wyłączną odpowiedzialność. Dokument może zawierać odesłania do serwisów internetowych podmiotów trzecich. MIR nie ponosi odpowiedzialności za takie serwisy, a korzystanie z nich może podlegać szczegółowym warunkom.

Oryginalna publikacja została wydana przez Europejskie Centrum Wiedzy PPP (EPEC). Niniejszy materiał stanowi tłumaczenie oryginału. Tłumaczenie zostało wykonane na zlecenie MIR. EPEC nie zweryfikował tłumaczenia z języka angielskiego, w związku z tym zlecający tłumaczenie ponosi wyłączną odpowiedzialność za jego treść.

EPEC i MIR upoważniają odbiorców niniejszego dokumentu do jego użytkowania, pobierania, wyświetlania i powielania oraz do drukowania kopii jego treści przy czym odbiorcy są proszeni o podawanie w takim przypadku źródła cytowanych materiałów. EPEC i MIR nie wyrażają zgody do wykorzystywania niniejszego dokumentu lub jego treści do celów komercyjnych.

Spis treści

1. <u>Wprowadzenie</u>	4
2. <u>Kim są doradcy?</u>	5
3. <u>Jakie zadania zazwyczaj powierza się doradcom podczas realizacji projektu PPP?</u>	8
4. <u>Jak wybrać i ustrukturyzować skuteczny zespół doradców?</u>	10
4.1. <u>Jak utworzyć multidyscyplinarny zespół?</u>	10
4.2. <u>Jaki jest optymalny okres obowiązywania umowy o świadczenie usług doradczych?</u>	10
4.3. <u>Jaką procedurę udzielania zamówień należy zastosować?</u>	11
4.4. <u>Najważniejsze kwestie, które należy rozważyć przy wyborze doradców</u>	12
5. <u>Jak zachęcić doradców do efektywnej współpracy z Zamawiającym?</u>	13

1. Wprowadzenie

Realizacja projektów PPP wymaga od publicznych instytucji zamawiających (dalej: Zamawiających) **dostępu do wszechstronnej i zróżnicowanej wiedzy fachowej**. Zazwyczaj potrzebna jest wiedza z zakresu techniki i technologii, finansów, prawa, rynku/popytu, podatków, rachunkowości i ubezpieczeń. Wymagana wiedza „teoretyczna”, musi być uzupełniona o praktyczne doświadczenia związane z realizacją konkretnych transakcji w takim zakresie jak zarządzanie projektami lub negocjacje umowy.

Nie często zdarza się, żeby Zamawiający, który sporadycznie zawiera umowy PPP, samemu dysponował odpowiednim zakresem kompetencji i umiejętności w postaci zatrudnionych na stałe specjalistów. Ponadto **wymagane umiejętności muszą być regularnie aktualizowane**, z uwzględnieniem najnowszych doświadczeń, zmiany standardów rynkowych i innowacji.

Biorąc powyższe pod uwagę, zaangażowanie doradców przez Zamawiającego uczestniczącego w realizacji projektu PPP **często okazuje się niezbędne**. Doradcy wnoszą nie tylko praktyczne umiejętności i doświadczenie, ale również **wspierają** Zamawiającego w przypadku pojawienia się dodatkowych zadań, z którymi nieuchronnie trzeba się zmierzyć w trakcie wdrażania złożonych projektów, jakimi są projekty PPP. W przeciwnym razie Zamawiający naraża się na ryzyko nieterminowej i niewłaściwej realizacji projektu.

Dzięki sprawnemu wykorzystaniu doradców, **działają oni ramię w ramię z Zamawiającym**, umożliwiając osiągnięcie najlepszych rezultatów w procesie realizacji projektu.

Wreszcie, angażując doświadczonych i renomowanych doradców, Zamawiający wysyła pozytywny sygnał interesariuszom PPP, gwarantując, że realizowany projekt korzysta z najlepszych zasobów i jest skutecznie wdrażany.

Ogólnym celem niniejszego dokumentu jest pomoc publicznym instytucjom zamawiającym, zwłaszcza tym mniej doświadczonym, w zrozumieniu, czego mogą oczekiwać od swoich doradców i jak uzyskać od nich najlepszej jakości usługi doradcze.

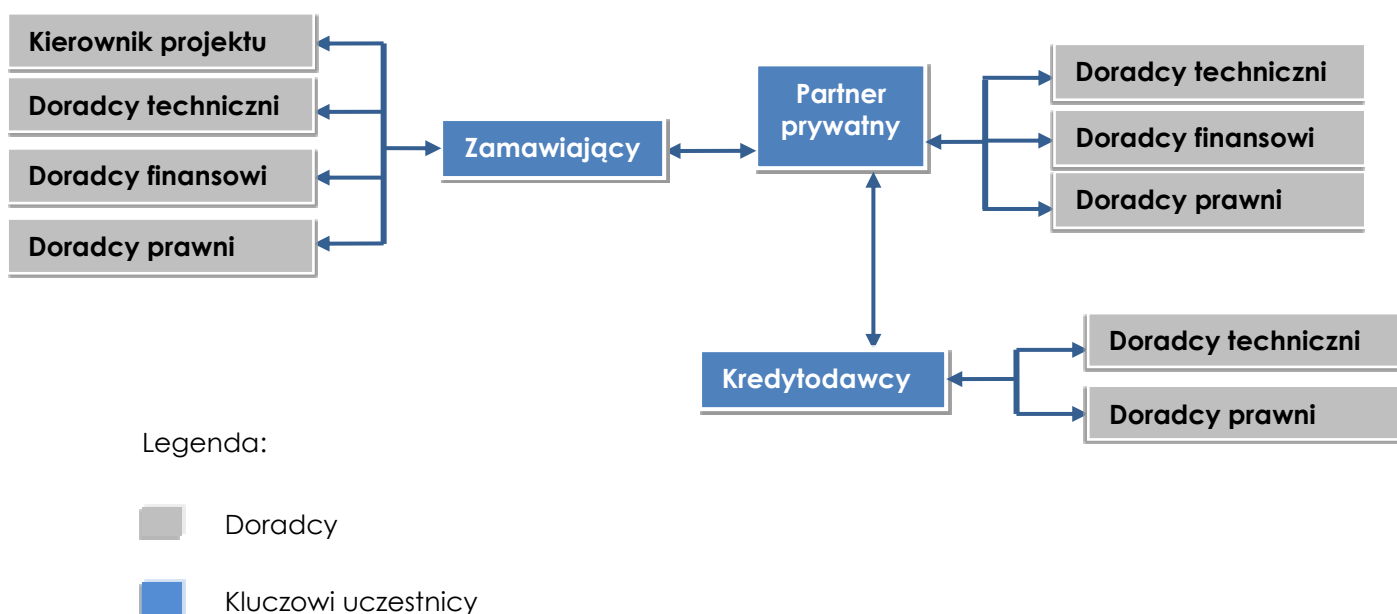
Opracowanie rozpoczyna się od wyjaśnienia, jakiego rodzaju doradcy zazwyczaj zaangażowani są w projekty PPP (2) i jakie zadania są im powierzane w trakcie jego realizacji (3). Następnie omówiono istniejące formy prawne umożliwiające korzystanie z usług doradców (4), a na końcu zbiór dobrych praktyk mających na celu wzmocnienie zaangażowania doradców w pracę na rzecz Zamawiającego (5).

2. Kim są doradcy?

Na rynku europejskim istnieje wiele firm z sektora prywatnego świadczących usługi doradztwa, cieszących się dużym uznaniem i posiadających wysokie kompetencje, które można wykorzystać przy przygotowaniu, realizacji i zarządzaniu projektami w ramach PPP. Większość z nich doradza klientom zarówno z sektora publicznego, jak i prywatnego. Kilka firm współpracuje wyłącznie z podmiotami z sektora publicznego, między innymi po to, by unikać konfliktów interesów.

Schemat 1 poniżej przedstawia doradców, jakich zazwyczaj zatrudniają strony projektu PPP.

Schemat 1 – Doradcy w projektach PPP



Podmiotami świadczącymi usługi doradcze w ramach PPP są najczęściej:

- **kancelarie prawne**, posiadające zazwyczaj doświadczenie w kwestiach związanych z prawem publicznym i prawem administracyjnym, biznesem, a także w zagadnieniach związanych z finansowaniem i kwestiami podatkowymi;
- **firmy świadczące usługi doradztwa finansowego**, które mogą być (i) częścią międzynarodowej grupy/sieci specjalizującej się w rachunkowości, (ii) częścią banków inwestycyjnych, lub (iii) mniejszymi podmiotami specjalizującymi się w zarządzaniu PPP lub usługami dla sektora publicznego;

- **firmy świadczące usługi doradztwa technicznego**¹, które często specjalizują się w konkretnych sektorach (transport, infrastruktura społeczna itp.);
- **podmioty publiczne**, takie jak krajowe lub sektorowe jednostki PPP, którym powierzono zadanie świadczenia usług doradczych na rzecz podmiotów realizujących projekty.

Niektórzy doradcy mogą zaoferować szerszy zakres usług w zakresie PPP, wykraczający poza granice doradztwa technicznego, prawnego lub finansowego, dzięki czemu mogą pełnić rolę doradców multidyscyplinarnych i ekspertów w zarządzaniu projektami.

¹ W niniejszym dokumencie słowo "techniczny" jest używane w szerokim znaczeniu obejmującym, poza kwestiami czysto technicznymi, zagadnienia takie jak analiza popytu/dochodów, ocena kosztów, ocena oddziaływania społecznego/ na środowisko itp.

Tabela 1 poniżej przedstawia umiejętności, które każdy członek **typowego zespołu doradców** może wnieść do projektu PPP.

Tabela 1 – Zakres kompetencji typowych rodzajów doradców

Obszar specjalizacji	Kierownik projektu	Doradca techniczny	Doradca finansowy	Doradca prawny
Zarządzanie projektem	x			
Wpływ na środowisko		x		
Wpływ ekonomiczny i analiza kosztów/korzyści		x	(x)	
Prognozowanie kosztów i przychodów		x	(x)	
Rozwiązania techniczne (roboty budowlane i świadczenie usług)		x		
Identyfikacja, łagodzenie i podział ryzyka	(x)	x	x	x
Procedura administracyjna	(x)			x
Ogólne zagadnienia prawne				x
Przygotowanie umowy i negocjacje		(x)	(x)	x
Koszty finansowania i zabezpieczenia przed ryzykiem (stopy procentowe i waluty)			x	(x)
Ubezpieczenie			(x) ²	
Podatki			x	(x)
Księgowość			x	

Legenda: x: podstawowe kwalifikacje - (x): kwalifikacje dodatkowe

² Można zaangażować doradców specjalizujących się w ubezpieczeniach.

3. Jakie zadania zazwyczaj powierza się doradcom podczas realizacji projektu PPP?

Tabela 3 umieszczona na końcu niniejszego opracowania określa zadania, które Zamawiający z reguły powierza doradcom w całym cyklu³ realizacji projektu PPP: od rozpoczęcia przygotowań po zarządzanie na etapie operacyjnym.

W zależności od swoich wewnętrznych zasobów i dotychczasowego doświadczenia w realizacji projektów PPP, Zamawiający może odstąpić od typowego przydziału obowiązków przedstawionego w Tabeli 3 i zdecydować, że niektóre z zadań zazwyczaj powierzanych doradcom zewnętrznym, zrealizuje we własnym zakresie.

Poza zadaniami, które zostały konkretnie przypisane, należy ustalić, że **wszyscy doradcy mają wobec Zamawiającego obowiązek świadczenia usług doradczych o charakterze ogólnym** i działania w sposób proaktywny, skutecznie przyczyniając się w ten sposób do powodzenia projektu.

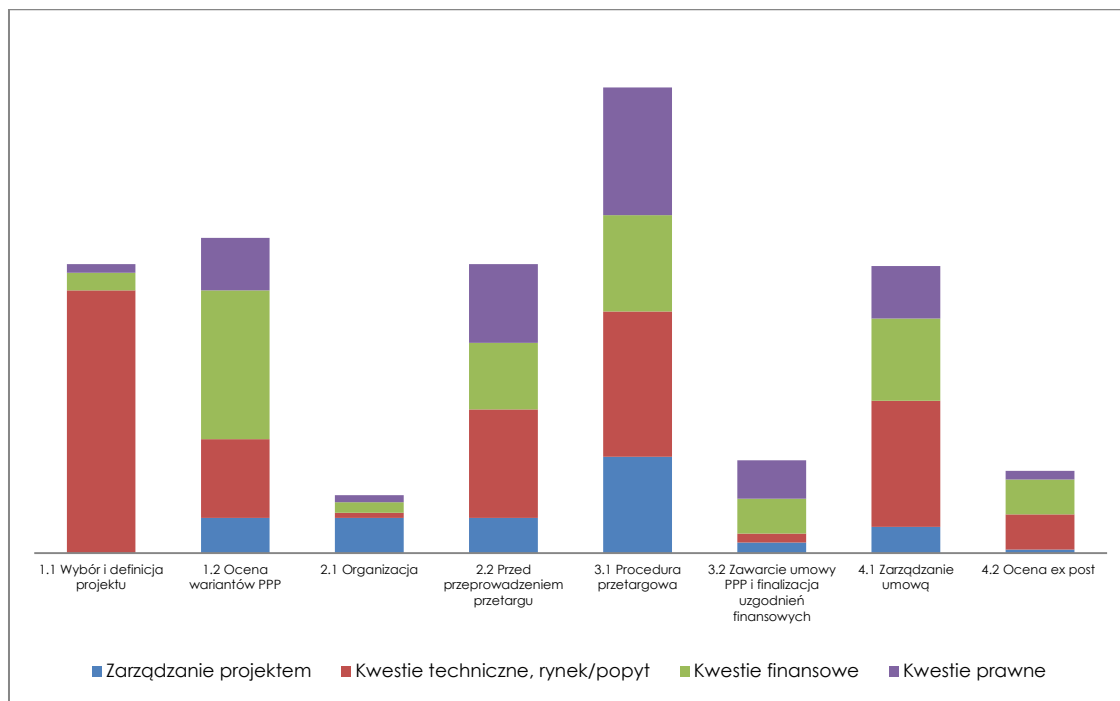
Nawet jeśli zaangażowano doskonałych doradców, Zamawiający musi zachować zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji. Powinien oczekiwać od swoich doradców proponowania konkretnych rozwiązań lub zaleceń, ale **ostateczna decyzja zawsze należy do Zamawiającego.**

Zaangażowanie kierownika projektu z zewnątrz nie jest powszechną praktyką, ale może być zalecane szczególnie w przypadku dużych i złożonych projektów. W przypadkach, gdy nie stosuje się tego rozwiązania, zadania związane z zarządzaniem projektem, przedstawione w Tabeli 3 zostają zazwyczaj powierzone zespołowi ds. zarządzania projektem, działającemu z ramienia Zamawiającego i/lub doradcom finansowym, prawnym lub technicznym, których role rozszerzono na te obowiązki.

Aby zilustrować wykorzystanie zasobów potrzebnych do realizacji zadań określonych w Tabeli 3, na Schemacie 2/ Tabeli 2 **przedstawiono orientacyjny przegląd zadań każdego członka zespołu doradczego** w średniej wielkości projekcie PPP (koszt inwestycji między 100 a 300 mln euro).

³ Cykl życia projektu PPP wykorzystany do zilustrowania roli doradców w tym raporcie przedstawiono w publikacji EPEC zatytułowanej "Guide to Guidance" (www.eib.org/epec/resources/guide-to-guidance-en.pdf). Należy pamiętać, że procedurą odniesienia w tym raporcie jest dialog konkurencyjny w procesie udzielania zamówień na projekt PPP.

Schemat 2/ Tabela 2 – Przedstawienie zakresu prac w odniesieniu do usług doradczych



Etapy projektu	Role doradców (dni pracy)				Wkład całkowity (dni)
	Zarządzanie projektem	Kwestie techniczne, rynek/popyt	Kwestie finansowe	Kwestie prawne	
1.1 Wybór i definicja projektu	0	150	10	5	165
1.2 Ocena wariantów PPP	20	45	85	30	180
2.1 Organizacja	20	3	6	4	33
2.2 Przed przeprowadzeniem przetargu	20	62	38	45	165
3.1 Procedura przetargowa	55	83	55	73	266
3.2 Zawarcie umowy PPP i finalizacja uzgodnień finansowych	6	5	20	22	53
4.1 Zarządzanie umową	15	72	47	30	164
4.2 Ocena ex post	2	20	20	5	47
Wkład całkowity (dni)	138	440	281	214	1073

Źródło: dane szacunkowe EPEC

4. Jak wybrać i ustrukturyzować skuteczny zespół doradców?

Często występującym zagadnieniem dla Zamawiającego jest nadmierna liczba umów z doradcami. Podejmując decyzje w tej sprawie należy uwzględnić trzy aspekty: (i) jak powołać do życia spójny, multidyscyplinarny zespół, (ii) jak wystrzegać się nieobiektywnych porad wynikających z konfliktu interesów oraz (iii) jak ograniczyć koszty związane z wyborem i sprawnym zarządzaniem umowami o świadczenie usług doradczych.

4.1. Jak utworzyć multidyscyplinarny zespół?

Zamawiający może zaangażować doradców na podstawie:

- **Zintegrowanej umowy** - Zamawiający w ramach jednego postępowania o zamówienie publiczne dokonuje wyboru jednego konsorcjum doradców. Z punktu widzenia Zamawiającego, główne zalety takiego podejścia to: (i) usprawnienie procesu, (ii) mniejsze zaangażowanie w koordynację zespołu doradców podczas realizacji zadań, w celu ograniczenia ryzyka związanego z wzajemnym oddziaływaniem pomiędzy poszczególnymi doradcami oraz (iii) większa pewność, że udzielane porady będą wyważone. Do głównych wad takiego rozwiązania należą: (i) zaburzenie konkurencji pomiędzy doradcami w związku z trudnościami w tworzeniu konsorcjów oraz (ii) ryzyko, że konieczne okażą się kompromisy w zakresie jakości świadczonych usług, wynikające z dążenia do stworzenia zespołu doradców, zamiast zaangażowania najlepszych specjalistów w poszczególnych dziedzinach;
- **Indywidualnych umów** - Zamawiający uruchamia procedurę przetargową w celu wyłonienia poszczególnych doradców.

Możliwe są oczywiście **rozwiązania pośrednie**, na linii przecięcia pomiędzy tymi dwoma skrajnymi podejściami, np. zatrudnienie doradcy technicznego na podstawie odrębnej umowy oraz grupy doradców prawnych i finansowych jako konsorcjum. Ostateczna decyzja musi zostać podjęta z uwzględnieniem kilku aspektów, tj. (i) lokalnego rynku doradczego (np. liczby doradców, ich doświadczenia), (ii) zasobów własnych Zamawiającego (zarówno pod względem ilości, jak i jakości tych zasobów) oraz (iii) cech projektu.

Wskazane jest jednak, aby **niedoświadczona instytucja zamawiająca wybrała bardziej zintegrowane podejście, w celu ograniczenia ryzyka związanego z wzajemnym oddziaływaniem i zarządzaniem.**

4.2. Jaki jest optymalny okres obowiązywania umowy o świadczenie usług doradczych?

Zamawiający może przyjąć jedno z dwóch podejść:

- **Umowy średnioterminowe** - Zamawiający korzysta z usług doradcy, który może być zaangażowany w projekt przez cały okres jego realizacji (czyli od początkowych etapów przygotowawczych po fazę operacyjną). Umowa z doradcą obejmuje zazwyczaj: (i) fazę wiążącą, obejmującą przygotowanie

studium wykonalności i ocenę wariantów PPP, a także (ii) fazy ewentualne, które mogą zostać zintensyfikowane stosownie do postępów w realizacji projektu. Pośród zalet takiego podejścia należy wymienić: (i) wielkość zamówienia, która może sprzyjać konkurencji na etapie udzielania zamówień, (ii) wyższą ogólną jakość usługi związaną z tym, że doradca zna szczegóły dotyczące projektu od samego początku, (iii) współpracę długoterminową pomiędzy zespołem ds. projektu działającym w instytucji zamawiającej a doradcą, co może przyczynić się do wzmocnienia partnerstwa (np. podejście do pracy, zaufanie).

Z drugiej strony, umowy długoterminowe mają pewne wady, na przykład: (i) ryzyko uzyskiwania stronniczych porad, wynikające z dążenia doradcy do zapewnienia, że projekt będzie kontynuowany, a ostatecznie stanie się przedmiotem zamówienia publicznego w ramach PPP, a także (ii) trudności ze zmianą doradcy w przypadku niezadowolającej jakości świadczonych usług;

- **Umowy krótkoterminowe** - Zamawiający zatrudnia doradców na każdym etapie cyklu życia projektu. Oznacza to na przykład zawieranie odrębnych umów na etapie opracowywania studium wykonalności, procedury wyboru wykonawcy i wspierania zarządzania etapem operacyjnym.

W wielu przypadkach wskazane jest przyjęcie podejścia pośredniego, łączącego (i) wstępną umowę krótkoterminową obejmującą działania związane z oceną wariantu PPP z (ii) umową średnioterminową, obejmującą fazę udzielania zamówienia i początkowy okres fazy operacyjnej. W każdym przypadku, Zamawiający musi pamiętać, że umowa nie może być przedłużona na czas nieokreślony ze względu na prawny obowiązek regularnego organizowania przetargów na usługi doradcze.

4.3. Jaką procedurę udzielania zamówień należy zastosować?

Wybór doradców przez Zamawiającego musi opierać się na uczciwym i przejrzystym procesie. Prawodawstwo UE zezwala na cztery opcje udzielania zamówień publicznych: przetarg nieograniczony, przetarg ograniczony, dialog konkurencyjny oraz procedurę negocjacyjną.

W praktyce, biorąc pod uwagę zakres zadań doradczych w projektach PPP oraz wymogi, które należy spełnić, by móc skorzystać z procedury negocjacyjnej lub dialogu konkurencyjnego, Zamawiający decydują się albo na przetarg nieograniczony, albo ograniczony.

Przetarg ograniczony pozwala na wcześniejszy wybór wiarygodnych oferentów i można go polecić we wszystkich sytuacjach, w których jego zastosowanie jest dopuszczalne. Ogranicza koszty związane z koniecznością przeanalizowania potencjalnie bardzo dużej liczby wniosków i pozwala Zamawiającemu skupić się na ofertach tych firm, które mogą zapewnić zadowalający poziom usług.

4.4. Najważniejsze kwestie, które należy rozważyć przy wyborze doradców

Przy ustalaniu kryteriów wyboru i systemu punktacji na potrzeby oceny ofert doradców, Zamawiający powinien zwrócić szczególną uwagę na następujące kwestie:

- **Skoncentrować się na umiejętnościach poszczególnych osób**, a nie firmy doradczej. Jakość świadczonych usług w dużej mierze zależy od umiejętności osób zaangażowanych w ich realizację. Nawet jeżeli składająca ofertę firma cieszy się wysoką renomą i może pochwalić się doświadczeniem w realizacji podobnych zleceń, Zamawiający powinien ocenić doświadczenie i umiejętności poszczególnych doradców i upewnić się, że w świadczenie usług zaangażowane są osoby o konkretnych kwalifikacjach;
- **Rozważyć, w jaki sposób każdy doradca proponuje zbudować swój zespół**, aby zagwarantować wysoką jakość świadczonych usług i wywiązywanie się z terminów. Przy powoływaniu multidyscyplinarnego zespołu na podstawie zintegrowanej umowy, wspólne doświadczenia członków zespołu mogą stanowić ważny dowód zdolności do ich efektywnej współpracy;
- **Ocenić ryzyko narażenia doradców na konflikt interesów**. Doradca może, na przykład, blisko współpracować ze spółkami potencjalnie zaangażowanymi w projekt. W rezultacie może powstać ryzyko, że doradca nie będzie działał w najlepszym interesie Zamawiającego;
- **Upewnić się, że doradcy posiadają odpowiednie umiejętności konieczne do realizacji wyznaczonego zadania**, a nie jedynie ogólną wiedzę na temat PPP. Na przykład, zespół doradców finansowych powinien posiadać doświadczenie w: tworzeniu zaawansowanych modeli finansowych, struktur finansowania, zarządzaniu budżetem publicznym, ocenie ryzyka, rachunkowości na potrzeby PPP, skomplikowanych negocjacjach;
- **Upewnić się, że zespół doradców jest na tyle liczny**, by poradzić sobie z dużym i zmiennym obciążeniem pracą, w szczególności na etapie wyboru partnera umowy PPP;
- **Zrozumieć strategię cenową oferentów i upewnić się co do jej trwałości**. Podczas udzielania zamówień na usługi doradcze, kryterium oferty „najkorzystniejszej ekonomicznie” powinno wziąć górę nad kryterium najniższej ceny. Proponowane kwoty mogą wydawać się wysokie, ale powinny być rozpatrywane z uwzględnieniem wielkości przyszłego projektu PPP. Dobrą praktyką jest zwrócenie się do doradców uczestniczących w przetargu o przekazanie Zamawiającemu szczegółowego zestawienia zawierającego przewidywane nakłady pracy z podziałem na etapy, zadania i kategorie realizujących je doradców (staż pracy, doświadczenie itd.).

5. Jak zachęcić doradców do efektywnej współpracy z Zamawiającym?

Zakup usług doradczych znacznie różni się do większości zakupów dokonywanych przez podmioty publiczne. W związku z powyższym, należy dostosować proces udzielania zamówień i zarządzania usługami doradczymi, tak aby odzwierciedlał te różnice:

- **Jakości usług doradztwa nie można oceniać w prosty sposób, wyłącznie pod kątem objętości przygotowanych opinii.** Nawet jeśli usługi doradcze świadczone są przez wykwalifikowanych i doświadczonych ekspertów, jakość usług doradczych zależy od wiedzy praktycznej i zaangażowania jednostki oraz jej podejścia do spełniania wymagań projektu;
- **W relacje między nabywcą a dostawcą usług doradczych nieodłącznie wpisana jest asymetria.** W pewnym stopniu, doradca jest jedynym, który może ocenić jakość świadczonych przez siebie usług, ponieważ, z definicji, służy Zamawiającemu swoją fachową wiedzą, której ten ostatni nie posiada;
- **Jaki jest stosunek jakości/wartości do ceny danej usługi doradczej w całym procesie przygotowania i realizacji projektów?** Jego znaczenie zależy od momentu, w którym usługa zostaje udzielona (tzn. nie może być przekazana zbyt późno), koordynacji z innymi powiązаныmi z nią poradami przekazanymi przez innych, jej istotności z punktu widzenia aktualnej sytuacji na rynku PPP itd. Odpowiednia porada w znacznym stopniu przyczynia się do powodzenia transakcji.

Zamawiający powinien zatem wziąć pod uwagę i, w miarę możliwości, wykorzystać, wszystkie dostępne środki, by sprawić, że interesy doradców będą pokrywać się z założeniami projektu, w szczególności:

- **Specyfikacja istotnych warunków zamówienia** powinna być sformułowana w sposób zapobiegający powstawaniu nieporozumień, pomiędzy Zamawiającym a zaangażowanymi przez niego doradcami, w trakcie realizacji wyznaczonego zadania. Należy wyraźnie opisać kontekst i sposób zarządzania projektem, rolę każdego doradcy oraz oczekiwane rezultaty i terminy realizacji. Dobrą praktyką jest ustalenie nieprzekraczalnych terminów jako sekwencji ważnych etapów, które należy zamknąć w okresie wyrażonym liczbą dni kalendarzowych od poszczególnych zdarzeń (np. sprawozdanie z oceny oferty zostanie wysłane w ciągu 20 dni od otrzymania ofert przez doradców), a nie w sposób absolutny i ogólny (np. sprawozdanie zostanie wysłane w ciągu trzech miesięcy od rozpoczęcia realizacji umowy). Trudności zawsze sprawia rozróżnienie pomiędzy tym, co wynika z obowiązków doradcy a tym, co jest konsekwencją postępów w realizacji projektu. W przypadku, gdy Zamawiający podejmuje decyzję o zaangażowaniu niezależnych doradców zamiast zespołu, szczególnie istotne jest przydzielenie do każdego zadania doradcy wiodącego;
- Zamawiający powinien opracować efektywną **strukturę płatności**, motywującą doradców do realizacji jego celów. Forma płatności przewidziana zazwyczaj w odniesieniu do doradców finansowych i prawnych może obejmować część wynagrodzenia dodatkowego z tytułu osiągniętych celów, która jest wypłacana po zamknięciu finansowym projektu. Może to stanowić zachętę do finalizacji uzgodnień finansowych, należy jednak zachować ostrożność tam, gdzie wsparcie doradców jest potrzebne na wcześniejszych

etapach wyboru projektów i oceny PPP. Doradcy mogą również otrzymywać wynagrodzenie po dostarczeniu wcześniej określonych prac obejmujących identyfikowalne fazy rozwoju projektu. W PPP nie chodzi o robienie interesów, ale o robienie *odpowiednich* interesów. Doradcy nie powinni oczekiwać, że będą otrzymywać wynagrodzenie za przytakiwanie klientom; ich zadanie polega na świadczeniu profesjonalnych i obiektywnych usług doradczych w ich obszarach specjalizacji;

- Zamawiający powinien podpisać **elastyczną umowę**, którą można łatwo dostosować do zmieniających się wymagań projektu. Nic nie działa bardziej demotywująco na doradcę niż praca nad zadaniem, którego wykonanie w związku z zaistniałymi okolicznościami nie jest już potrzebne, i do którego obowiązuje go wyłącznie zobowiązanie umowne;
- Zamawiający powinien dążyć do budowania **solidnych partnerstw**: pomiędzy członkami zespołu ds. zamówień z ramienia Zamawiającego i doradcami z jednej strony, a doradcami prawnymi, finansowymi i technicznymi z drugiej strony. Konieczne jest zapewnienie **dostępności odpowiednich zasobów ludzkich po stronie Zamawiającego**, w celu odpowiedniego zarządzania/ wzajemnego oddziaływania/ nadzoru nad świadczeniem usług doradztwa, zarówno pod względem jakości (umiejętności) i ilości (poprzez kosztorys czasu pracy konsultantów); oraz
- **inteligentne zarządzanie projektem przez Zamawiającego** powinno obejmować przewidywanie terminów i świadomość wartości współpracy pomiędzy poszczególnymi osobami dzięki organizacji regularnych spotkań, rozpowszechnianiu istotnych informacji, przejrzystemu procesowi rozliczania itp. Mimo potrzeby nadzoru, doradcy nie będą świadczyć usług na najwyższym poziomie, jeśli będą w swojej pracy mocno ograniczani. Dla Zamawiającego bardzo ważne jest utrzymywanie stałych kontaktów z najważniejszymi doradcami, umożliwianie im składania sprawozdań z podejmowanych działań i omawianie potencjalnych problemów, natychmiast po tym, jak się pojawią. Ważne jest również zapewnienie doradcom **wystarczającego dostępu** do zachodzących w instytucji zamawiającej procesów planowania, zarządzania i procesów decyzyjnych, aby ułatwić im zrozumienie celów i ograniczeń projektu, a tym samym pozwolić na sformułowanie jak najlepszych porad.

Przydatne okazuje się również umożliwienie doradcom tzw. **zamykania kluczowych etapów projektu**, czyli wskazania, że faza projektu jest gotowa, aby przejść do kolejnego jego etapu realizacji, i że sformułowane propozycje są realistyczne i możliwe do zrealizowania. Korzystając z usług doradców, warto również wprowadzić wymóg przekazywania przez nich pewnych umiejętności członkom zespołu ds. projektu działającemu w strukturach Zamawiającego (np. poprzez opracowanie wytycznych lub organizacji szkolenia po zakończeniu realizacji zlecenia).

Tabela 3 - Zadania powierzone doradcom w typowym projekcie PPP

Doradcy nie są zaangażowani
Doradcy wiodący
Doradcy są zaangażowani

Legenda: Kolory w poniższej tabeli służą wskazaniu, która kategoria doradców zazwyczaj stoi na czele zespołu doradczego podczas realizacji określonego etapu projektu, co związane jest z tym, że umiejętności tej kategorii doradców są najbardziej przydatne na danym etapie realizacji projektu.

Etapy projektu	Kroki	Rola doradców			
		Zarządzanie projektem	Doradcy techniczni/ds. rynku/popytu	Doradcy finansowi	Doradcy prawni
1.1 Selekcja i definicja projektu	Identyfikacja projektu: wymogi i definicja oczekiwanych efektów w celu spełnienia wymogów	- Zazwyczaj nie uczestniczą w tej wstępnej fazie realizacji projektu			
	Wstępne studium wykonalności i studium wykonalności projektu, w tym	- Zazwyczaj nie uczestniczą	- Mogą uczestniczyć w opracowywaniu części lub wszystkich studiów wykonalności w zależności od specyfiki	- Przeprowadzają wstępną analizę rynku (np. „apetyt” inwestorów, kredytodawców, kontrahentów, operatorów)	- Ich udział może okazać się niezbędny przy przeprowadzaniu oceny prawnych możliwości realizacji

Etapy projektu	Kroki	Rola doradców			
		Zarządzanie projektem	Doradcy techniczni/ds. rynku/popytu	Doradcy finansowi	Doradcy prawni
	analiza popytu, analiza kosztów i wstępna ocena środowiskowa		<p>danego projektu oraz od kompetencji personelu Zamawiającego</p> <p>- Oceniają potrzeby, jakie projekt ma zaspokajać i opracowują specyfikację przyszłych usług i związanych z nimi składników majątkowych. W przypadku projektów transportowych, krok ten obejmuje wstępną prognozę ruchu w projektach narażonych na ryzyko związane z ruchem drogowym (analiza popytu na rynku).</p> <p>- Przygotowują pierwszy zarys rozwiązań technicznych.</p>		projektu
1.2 Ocena wariantów PPP ⁴	Dostępność/Przystępność cenowa: możliwość sfinansowania budowy, eksploatacji i utrzymania projektu.	- Sporządzają wstępny „plan projektu” obejmujący program badań, procedurę udzielania zamówień, ocenę obciążenia pracą dla Zamawiającego i jego doradców, podział zadań pomiędzy członkami zespołu ds. realizacji projektu itd.	- Pomagają doradcy finansowemu w opracowywaniu wstępnego modelu finansowego, służącego ocenie podstawowych elementów finansowych projektu (np. kosztów, przychodów, typowej struktury	- Opracowują wstępny model finansowy służący ocenie głównych elementów finansowych projektu (np. koszty, przychody, typowa struktura finansowania); - Przedstawiają założenia dotyczące wskaźników	- Mogą przeprowadzić wstępną ocenę kwestii prawnych związanych z wykonalnością projektu w formule PPP

⁴ Na tym etapie pięć kroków jest zazwyczaj podejmowanych równocześnie, ponieważ napędzają się wzajemnie.

Etapy projektu	Kroki	Rola doradców			
		Zarządzanie projektem	Doradcy techniczni/ds. rynku/popytu	Doradcy finansowi	Doradcy prawni
		- Ustalają system przechowywania i zarządzania dokumentami	finansowania); - Przedstawiają założenia w zakresie kosztów i przychodów; - W przypadku projektów transportowych, mogą zaproponować wstępną politykę taryfową w opcji „użytkownik płaci”	makroekonomicznych oraz struktury finansowania; - Pomagają przygotować wstępne uzasadnienie biznesowe ⁵ projektu; - Oceniają podstawową równowagę budżetową i fiskalną projektu w dłuższym okresie (najlepiej biorąc pod uwagę zarówno zobowiązania, jak i zobowiązania warunkowe) - Wskazują dodatkowe źródła finansowania, takie jak dotacje	
	Ryzyka: identyfikacja i podział	Uwaga: Ten krok wymaga interdyscyplinarnego podejścia i ścisłej współpracy pomiędzy doradcami w celu opracowania realistycznej i kompleksowej oceny ryzyka			
		- Uczestniczą w identyfikacji rodzajów ryzyka związanych z zarządzaniem projektami, które są specyficzne dla poszczególnego wariantu PPP	- Określają ryzyko techniczne i związane z popytem/dochoodem i oceniają ich potencjalny wpływ finansowy (np. ryzyko związane z planowaniem projektu,	- Określają makroekonomiczne i finansowe ryzyka realizacji projektu i oceniają ich potencjalny wpływ finansowy (np. zmiany stóp procentowych, inflacja,	- Identyfikują zagrożenia prawne, regulacyjne i administracyjne, tj. procedury i koszty wyłączenia, planowanie/pozwoleni

⁵ Uzasadnienie biznesowe to spójny dokument przedstawiający uzasadnienie realizacji projektu.

Etapy projektu	Kroki	Rola doradców			
		Zarządzanie projektem	Doradcy techniczni/ds. rynku/popytu	Doradcy finansowi	Doradcy prawni
			<p>budową, taryfami, systemem regulacyjnym, funkcjonowaniem, utrzymaniem, cyklem życia, zmianami technologicznymi);</p> <p>- Proponują podział ryzyka w oparciu o doświadczenie doradców w realizacji podobnych projektów</p>	<p>spodziewana finansowa stopa zwrotu, refinansowanie);</p> <p>- Proponują podział ryzyka w oparciu o doświadczenie doradców w realizacji podobnych projektów;</p> <p>- Wspierają innych doradców w ocenie wpływu ryzyka finansowych;</p> <p>- Gromadzą dane od innych doradców i uruchamiają wstępny model finansowy w celu przeprowadzenia oceny ogólnego wpływu finansowego zidentyfikowanych typów ryzyka</p>	<p>a na budowę, zezwolenia środowiskowe, zezwolenia na rozpoczęcie działalności i ewentualne zmiany prawne;</p> <p>- We współpracy z innymi doradcami, sporządzają matrycę ryzyka i proponują podział ryzyka pomiędzy stronami</p>
	Bankowalność projektu	- Zazwyczaj nie uczestniczą	- Zazwyczaj nie uczestniczą	<p>- Przeprowadzają analizę rynku, aby upewnić się, że projekt będzie spełniał wymagania interesariuszy (np. inwestorów kapitałowych, kredytodawców, rynków obligacji)</p> <p>- Służą Zamawiającemu radą w zakresie opracowania projektu atrakcyjnego dla interesariuszy</p>	- Zazwyczaj nie uczestniczą

Etapy projektu	Kroki	Rola doradców			
		Zarządzanie projektem	Doradcy techniczni/ds. rynku/popytu	Doradcy finansowi	Doradcy prawni
				<ul style="list-style-type: none"> - Sprawdzają zdolność finansową Zamawiającego do poniesienia kosztów projektu w dłuższej perspektywie (tj. utrzymania w długim okresie) - Pomagają w dotarciu do dodatkowych źródeł publicznego finansowania projektu (dotacje) 	
	Stosunek jakości do ceny	- Porównują aspekty organizacyjne różnych wariantów udzielania zamówień (tradycyjna procedura udzielania zamówień, pozostałe procedury stosowane w odniesieniu do PPP itp.)	<ul style="list-style-type: none"> - Porównują różne warianty zamówień publicznych w odniesieniu do budowy, eksploatacji i konserwacji, produktów i wyników (popytu/dochodów, poziomu obsługi, wydajności itp.) - Podkreślają różnice w zakresie kosztów, popytu, przychodów i poziomów efektywności (w tym oceny ryzyka) 	<ul style="list-style-type: none"> - Udoskonalają wstępny model finansowy, aby umożliwić porównanie różnych opcji PPP i najbardziej prawdopodobnego, alternatywnego rozwiązania opartego na udzieleniu zamówienia publicznego - Gromadzą dane przekazywane przez doradcę technicznego i uruchamiają model finansowy - Aktualizują treść wstępnego uzasadnienia biznesowego 	- Mogą uczestniczyć w identyfikacji najistotniejszych różnic pomiędzy warunkami i procedurami udzielania zamówień publicznych
	Eurostat i ujęcie księgowe	- Zazwyczaj nie uczestniczą	- Zazwyczaj nie uczestniczą	- Oceniają, czy umowa PPP zostanie ujęta w ewidencji bilansowej czy pozabilansowej sektora publicznego dla celów sprawozdawczości, zgodnie z	- Wspierają doradcę finansowego w zakresie zagadnień prawnych związanych z podziałem ryzyka i

Etapy projektu	Kroki	Rola doradców			
		Zarządzanie projektem	Doradcy techniczni/ds. rynku/popytu	Doradcy finansowi	Doradcy prawni
				wymogami Eurostatu - Oceniają, w jaki sposób projekt będzie księgowany na rachunkach publicznych	innych kwestiach istotnych dla Eurostatu/ z punktu widzenia księgowości
2.1 Organizacja	Ustanowienie zespołu ds. projektu i struktury zarządzania	- Proponują realistyczną strukturę zarządzania na potrzeby Zamawiającego: ustanawiają łańcuch decyzyjny i określają sposób delegowania kluczowych obowiązków i zadań przez Zamawiającego - Proponują rozwiązania służące okresowym konsultacjom z różnymi interesariuszami projektu : użytkownikami końcowymi i zainteresowanymi stronami			
	Opracowanie planu projektu i harmonogramu	- Przedstawiają plan działania dotyczący przygotowania inwestycji, zamówień i realizacji w zakresie sprawozdawczości, harmonogramu, podziału zasobów finansowych i ludzkich, monitorowania ryzyka, kontroli budżetu itp.	- Tworzą realistyczny harmonogram realizacji projektu od strony technicznej	- Mogą uczestniczyć w tworzeniu narzędzi monitorowania budżetu Zamawiającego na etapach przygotowania i udzielania zamówień w ramach projektu	- Mogą być zaangażowani w ocenę zagadnień administracyjnych i prawnych, jeżeli okaże się to konieczne
2.2 Przed rozpoczęciem procedury przetargowej	Przeprowadzanie dalszych badań	- Identyfikują istniejące rodzaje ryzyka i doradzają w sprawie dodatkowych badań, które należy przeprowadzić	- Mogą dokonać aktualizacji wyników wcześniejszych badań	- Mogą dokonać aktualizacji wcześniejszych badań	- Mogą dokonać oceny konkretnych zagadnień z punktu widzenia wykonalności

Etapy projektu	Kroki	Rola doradców			
		Zarządzanie projektem	Doradcy techniczni/ds. rynku/popytu	Doradcy finansowi	Doradcy prawni
		<ul style="list-style-type: none"> - Proponują rozwiązania usprawniające organizację udzielania zamówienia publicznego i harmonogramu - Potwierdzają gotowość do rozpoczęcia przetargu 	<ul style="list-style-type: none"> - Przeprowadzają dodatkowe badania (np. szczegółowe prognozy ruchu, badania warunków gruntowych) - Potwierdzają gotowość do rozpoczęcia przetargu 	<ul style="list-style-type: none"> - Opracowują uzasadnienie biznesowe - Potwierdzają „apetyt” rynku na finansowanie projektu i przeprowadzają symulację najbardziej prawdopodobnych wariantów finansowania - Oceniają wpływ przepisów podatkowych na projekt - Potwierdzają gotowość do rozpoczęcia przetargu 	<ul style="list-style-type: none"> - Prawnej projektu - Potwierdzają gotowość do rozpoczęcia przetargu
	Przygotowanie szczegółowego projektu porozumienia dotyczącego PPP i projektu umowy PPP	Uwaga: Ten krok wymaga podejścia interdyscyplinarnego i bliskiej współpracy doradców.			
		<ul style="list-style-type: none"> - Koordynują działania zespołu doradczego w celu zapewnienia zrównoważonego/ racjonalnego rezultatu korzystania z usług doradztwa technicznego, finansowego i prawnego 	<ul style="list-style-type: none"> - Uczestniczą w planowaniu podziału ryzyka i strategii łagodzenia ryzyka - Mogą zaproponować wprowadzenie klauzul do umowy i/lub doradzać w kwestii postanowień dotyczących projektowania i prac budowlanych, specyfikacji usług, raportowania, 	<ul style="list-style-type: none"> - Uczestniczą w planowaniu podziału ryzyka i strategii łagodzenia ryzyka - Uruchamiają model finansowy, by ocenić poszczególne scenariusze podziału ryzyka - Uczestniczą w projektowaniu i testowaniu mechanizmu płatności - Proponują zapisy umowne odnoszące się do mechanizmu 	<ul style="list-style-type: none"> - Przy wsparciu innych doradców, opracowują szczegółową matrycę ryzyka - Na podstawie danych przekazanych przez innych doradców, sporządzają projekt zapisów umowy dotyczących podziału i łagodzenia ryzyka

Etapy projektu	Kroki	Rola doradców			
		Zarządzanie projektem	Doradcy techniczni/ds. rynku/popytu	Doradcy finansowi	Doradcy prawni
			wymogów wyjściowych i pomiaru wyników - Dostarczają danych wejściowych do analiz wrażliwości parametrów technicznych	płatności, finansowania, raportowania kluczowych informacji finansowych i księgowych, skutków finansowych wcześniejszego rozwiązania umowy, obowiązków w zakresie rachunkowości i podatków, wymogów w zakresie ubezpieczenia	- Przedstawiają propozycję/projekt umowy PPP, która zostanie przedłożona oferentom
	Procedura udzielania zamówień	- Mogą uczestniczyć w analizie, która służy procesowi wyboru strategii i procedury udzielania zamówień publicznych - Mogą dostosować organizację zamówienia publicznego do wybranej procedury	- Mogą uczestniczyć w analizie na potrzeby wyboru strategii i procedury zamówień publicznych	- Mogą uczestniczyć w analizie na potrzeby wyboru strategii i procedury zamówień publicznych	- Opracowują propozycję procedury udzielania zamówień publicznych z uwzględnieniem unijnego i krajowego prawodawstwa dotyczącego zamówień oraz charakterystyki projektu
	Kryteria oceny ofert	- Mogą uczestniczyć w dyskusji na temat selekcji kryteriów oceny	- Proponują kryteria w zakresie aspektów technicznych i ekonomicznych projektu: jakości, solidności konstrukcji technicznej, odpowiednich rozwiązań technicznych, popytu, docelowych wyników w zakresie wydajności	- Proponują kryteria w zakresie aspektów finansowych projektu (np. koszty ponoszone przez Instytucję i/lub użytkowników, płatności na rzecz Zamawiającego, dokonywane przez partnera prywatnego, przydatność i trwałość struktury finansowania)	- Opracowują propozycję procesu oceny ofert, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa - Kierują opracowywaniem zestawu kryteriów ważnych, służących

Etapy projektu	Kroki	Rola doradców			
		Zarządzanie projektem	Doradcy techniczni/ds. rynku/popytu	Doradcy finansowi	Doradcy prawni
				- Opracowują model skutków przyjęcia proponowanych kryteriów oceny w kilku scenariuszach przetargowych	wyłonieniu „oferty najkorzystniejszej ekonomicznie”
3.1 Procedura przetargowa	Uwaga: W tym etapie, doradca prawny wraz z innymi doradcami powinien zapewnić przestrzeganie podstawowych zasad udzielania zamówień publicznych (m.in. przejrzystości procesu podejmowania decyzji, równego traktowania oferentów, poufności ofert)				
	Ogłoszenie o zamówieniu, wstępna kwalifikacja i wstępna selekcja	<ul style="list-style-type: none"> - Organizują (elektroniczny) pokój danych (głównie na potrzeby dużych i/lub wrażliwych projektów), w celu przekazania oferentom informacji i wyjaśnień odnośnie projektu - Aktualizują sposób organizacji projektu (jeśli to konieczne) - Monitorują ryzyko, które może zaważyć na udzieleniu zamówienia publicznego (np. nieprzestrzeganie przepisów prawnych, nieefektywne przekazywanie informacji decydującym itd.) i proponują rozwiązania służące złagodzeniu ryzyka 	<ul style="list-style-type: none"> - Oceniają kompetencje techniczne oferentów z punktu widzenia możliwości realizacji projektu (np. rozwiązania techniczne, ostatnio realizowane przez nich projekty), od momentu wyrażenia zainteresowania udziałem w postępowaniu kwalifikacyjnym 	<ul style="list-style-type: none"> - Mogą uczestniczyć w opracowywaniu ogłoszenia o zamówieniu publicznym oraz wstępnego formularza kwalifikacyjnego - Oceniają możliwości finansowe oferentów w zakresie realizacji projektu (np. analiza finansowa/ kredytowa kluczowych sponsorów), od momentu wyrażenia zainteresowania do udziału w postępowaniu - Proponują krótką listę oferentów oraz sporządzają sprawozdanie uzasadniające wybór dokonany przez Zamawiającego 	<ul style="list-style-type: none"> - Opracowują ogłoszenie o zamówieniu publicznym i wstępny formularz kwalifikacyjny - Sporządzają listę publikatorów (obejmującą m.in. Dziennik Urzędowy UE), w których należy zamieścić ogłoszenie o zamówieniu - Oceniają formalną dopuszczalność wyrażenia zainteresowania i/lub wniosków kwalifikacyjnych - Przygotowują

Etapy projektu	Kroki	Rola doradców			
		Zarządzanie projektem	Doradcy techniczni/ds. rynku/popytu	Doradcy finansowi	Doradcy prawni
					<p>korespondencję: pisma dla oferentów, którzy zostali zakwalifikowani i pozostałych</p>
	<p>Zaproszenie do składania ofert</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aktualizują sposób organizacji projektu (jeśli to konieczne) - Monitorują ryzyko, które może zaważyć na udzieleniu zamówienia publicznego i proponują rozwiązania służące jego złagodzeniu 	<ul style="list-style-type: none"> - Uczestniczą w sporządzaniu części dokumentacji przetargowej (np. memorandum informacyjnego, instrukcji dotyczącej aspektów technicznych dla oferentów, w tym technicznych kryteriów wyboru i systemu punktacji) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kierują opracowaniem części dokumentacji przetargowej (np. memorandum informacyjnego, instrukcji w dotyczącej aspektów finansowych, podatkowych i księgowych dla oferentów, wymogów modelu finansowego, szablonów deklaracji wsparcia finansowego) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kierują opracowaniem części dokumentacji przetargowej, finalizują sporządzanie umowy PPP, która zostanie zaproponowana oferentom, dopracowują kryteria oceny, tworzą instrukcje dla oferentów w zakresie prawnych aspektów ich ofert (np. narzut na pokrycie kosztów ogólnych umowy, struktura prawna partnera prywatnego) - Sprawdzają ostateczną wersję dokumentacji przetargowej przed wysłaniem jej do oferentów

Etapy projektu	Kroki	Rola doradców			
		Zarządzanie projektem	Doradcy techniczni/ds. rynku/popytu	Doradcy finansowi	Doradcy prawni
	Kontakty z oferentami	<ul style="list-style-type: none"> - Aktualizują i dopracowują harmonogram projektu, np. na potrzeby dialogu konkurencyjnego (jeżeli zostaje wykorzystany), liczbę rund dialogu, tematy omawiane podczas poszczególnych rund, czas na poprawienie oferty przez oferentów - Zarządzają dostępem oferentów do pokoju danych i organizują spotkania wyjaśniające - Przygotowują i prowadzą spotkania z oferentami (np. szczegółowy porządek obrad, czas, protokoły z zebrań) - Przydzielają zadania ewaluacyjne doradcom - Monitorują ryzyko, które może zaważyć na udzieleniu zamówienia publicznego i proponują rozwiązania służące ich złagodzeniu 	<ul style="list-style-type: none"> - Przeprowadzają analizę technicznych aspektów ofert pośrednich, z naciskiem na wydajność (np. cele, pomiar, zachęty) - Przesyłają prośby o wyjaśnienia dotyczące ofert - Uczestniczą w formułowaniu strategii dialogu - Uczestniczą w przygotowaniu i w spotkaniach z oferentami - Pomiędzy kolejnymi rundami dialogu uczestniczą w aktualizowaniu dokumentacji przetargowej w zakresie kwestii technicznych 	<ul style="list-style-type: none"> - Przeprowadzają analizę finansowych aspektów ofert pośrednich, ze szczególnym naciskiem na struktury finansowania (w tym strategię zabezpieczającą) i mechanizm płatności - Przesyłają prośby o wyjaśnienia dotyczące ofert - Proponują dialog i podejście oparte na negocjacjach, dostosowane do specyfiki każdej oferty (np. czas, intensywność) - Uczestniczą w przygotowaniu i prowadzeniu spotkań z oferentami - Doradzają w sprawie optymalnych struktur finansowania - Pomiędzy kolejnymi rundami dialogu uczestniczą w aktualizowaniu dokumentacji przetargowej dotyczącej kwestii finansowych 	<ul style="list-style-type: none"> - Przeprowadzają analizę prawnych aspektów ofert pośrednich, ze szczególnym naciskiem na podział ryzyka/obowiązków pomiędzy Zamawiającym a konsorcjum oferenta oraz w ramach różnych komponentów samego konsorcjum - Wyjaśniają ew. wątpliwości dotyczące złożonych ofert - Uczestniczą w opracowywaniu strategii dialogu - Uczestniczą w przygotowaniu i prowadzeniu spotkań z oferentami - Prowadzą negocjacje dotyczące umowy PPP

Etapy projektu	Kroki	Rola doradców			
		Zarządzanie projektem	Doradcy techniczni/ds. rynku/popytu	Doradcy finansowi	Doradcy prawni
					<ul style="list-style-type: none"> - Odpowiadają za aktualizację dokumentacji przetargowej pomiędzy poszczególnymi rundami dialogu - Sporządzają projekty/dokonują przeglądu dokumentów, które należy przestać do oferentów (np. pism, list pytań)
	Ocena ofert i wybór preferowanego wykonawcy	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorują i koordynują proces oceny - Gromadzą wszystkie informacje i przedstawiają je w formie spójnego i opartego na dowodach raportu - Uczestniczą w procesie selekcji preferowanego oferenta - Monitorują ryzyko, które może zaważyć na udzieleniu zamówienia publicznego i proponują rozwiązania służące złagodzeniu ryzyka 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizują aspekty techniczne ostatecznych wersji ofert - Uczestniczą w procesie udzielania wyjaśnień, które mogą okazać się przydatne do prawidłowej oceny ofert - Oceniają i przyznają punkty w zakresie kryteriów technicznych - Uczestniczą w procesie selekcji preferowanego 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizują aspekty finansowe ostatecznych wersji ofert: całkowity koszt dla Zamawiającego, gwarancje publiczne, solidność, integralność i spójność modelu finansowego, dopuszczalność podstawowych warunków finansowania itp. - Uczestniczą w procesie udzielania wyjaśnień, które mogą okazać się przydatne dla prawidłowej oceny ofert - Oceniają i przyznają punkty w 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizują aspekty prawne ostatecznych wersji ofert, w szczególności proponowane zmiany umowy PPP - Prowadzą proces udzielania wyjaśnień, które mogą okazać się przydatne do prawidłowej oceny ofert - Dokonują oceny prawnych aspektów

Etapy projektu	Kroki	Rola doradców			
		Zarządzanie projektem	Doradcy techniczni/ds. rynku/popytu	Doradcy finansowi	Doradcy prawni
			oferenta	zakresie kryteriów finansowych	ofert - Przeprowadzają przegląd projektu sprawozdania z oceny - Sporządzają korespondencję: pisma informujące do oferentów, których oferty zostały i nie zostały zaakceptowane
3.2 Umowa PPP i zamknięcie finansowe	Ostateczna wersja umowy PPP	<ul style="list-style-type: none"> - Wraz z innymi doradcami, organizują ramy kontaktów z oferentami (harmonogram, pozostałe kwestie, uzgodnione sprawy) - Monitorują ryzyko, które może zaważyć na udzieleniu zamówienia publicznego i proponują rozwiązania służące złagodzeniu go 	<ul style="list-style-type: none"> - Uczestniczą w negocjacjach z preferowanym oferentem - Finalizują opracowanie warunków technicznych i załączników do umowy PPP 	<ul style="list-style-type: none"> - Uczestniczą w negocjacjach z preferowanym oferentem - Uczestniczą w finalnym opracowaniu warunków umowy PPP i załączników dotyczących aspektów finansowych (które mogą zostać ustalone przed zamknięciem finansowym) 	<ul style="list-style-type: none"> - Prowadzą rozmowy z preferowanym oferentem (wyjaśnienia, potwierdzenie zobowiązań, negocjacje) - Finalizują opracowanie treści załączników prawnych do umowy o PPP - Przeprowadzają ostateczny przegląd pełnej dokumentacji umowy o PPP

Etapy projektu	Kroki	Rola doradców			
		Zarządzanie projektem	Doradcy techniczni/ds. rynku/popytu	Doradcy finansowi	Doradcy prawni
	Umowy o finansowaniu	- Monitorują ryzyko, które może zaważyć na zamknięciu finansowym i proponują rozwiązania służące złagodzeniu go	- Zazwyczaj nie uczestniczą	- W przypadku konkursu na finansowanie, nadzorują proces w imieniu Zamawiającego - Wspierają Zamawiającego w negocjacjach z wierzycielami - Dokonują przeglądu wpływu płatności Zamawiającego/ opłaty za korzystanie ponoszone przez użytkowników na zmiany w przewidywanych założeniach finansowych. - Dokonują przeglądu umów finansowania - Dokonują przeglądu proponowanego oprocentowania i ryzyka kursowego	- Sporządzają projekt bezpośredniej umowy pomiędzy Zamawiającym a kredytodawcami (jeśli istnieją) - Dokonują przeglądu umowy finansowania i zapewniają jej zgodność z umową o PPP i umową bezpośrednią - Wspierają Zamawiającego w negocjacjach z kredytodawcami
	Zamknięcie finansowe	- Monitorują ryzyko, które może zaważyć na zamknięciu finansowemu i proponują rozwiązania służące złagodzeniu go		- Nadzorują proces zamknięcia finansowego w imieniu Zamawiającego - Uruchamiają model finansowy, dla odzwierciedlenia ostatecznych parametrów makroekonomicznych/finansowych	- Organizują proces zamknięcia finansowego - Przeprowadzają przegląd warunków wstępnych do zamknięcia finansowego

Etapy projektu	Kroki	Rola doradców			
		Zarządzanie projektem	Doradcy techniczni/ds. rynku/popytu	Doradcy finansowi	Doradcy prawni
				- Nadzorują zabezpieczenie przed zmianami wysokości stóp procentowych i ryzykiem kursowym	- Przygotowują i dokonują przeglądu realizacji wszystkich umów dotyczących projektu i finansowania
4.1 Zarządzanie umową	Uwaga: Trudno jest sformułować typowy proces zarządzania umową, ponieważ działania ⁶ związane z takim procesem zależą w dużej mierze od cech projektu i zdarzeń, które mają miejsce w trakcie jego wdrażania. Ponadto sposób angażowania przez Zamawiającego doradców na tym etapie jest znacznie mniej zunifikowany niż na etapach przed zamknięciem finansowym.				
	Podział obowiązków w zakresie zarządzania	- Proponują rozsądną organizację zarządzania umową: personel, łańcuch zarządzania i podejmowania decyzji, raportowanie, harmonogram, monitorowanie ryzyka, nadzór nad budżetem itp. - Kierują procesem opracowania projektu przyjaznej dla użytkownika instrukcji zarządzania umową ⁷			

⁶ Więcej informacji na temat zarządzania umowami przedstawiono w raporcie EPEC zatytułowanym „Managing PPPs during their contract life – Guidance for sound management” (www.eib.org/epec/members/work-programme/operational-ppp/index.htm).

⁷ Tego rodzaju dokument, który przeznaczony jest dla osób, bezpośrednio lub pośrednio zaangażowanych w realizację projektu z ramienia Zamawiającego, powinien zawierać zbiór zasad efektywnego zarządzania umową.

Etapy projektu	Kroki	Rola doradców			
		Zarządzanie projektem	Doradcy techniczni/ds. rynku/popytu	Doradcy finansowi	Doradcy prawni
	Monitorowanie i zarządzanie realizacją projektu i usługami		<ul style="list-style-type: none"> - Nadzorują działania projektowe wspólnie z Zamawiającym - Monitorują i składają sprawozdania z realizacji prac, biorąc udział w spotkaniach na miejscu, dokonując przeglądów raportów opracowanych przez partnera prywatnego i analizując potencjalne problemy - Po zakończeniu projektu, nadzorują procedurę odbioru (np. testy, kontrole, powiadomienia) - Doradzają w zakresie doboru narzędzi monitorowania działalności partnera prywatnego - Przeprowadzają analizy i oceny jakości, opracowują sprawozdania na temat danych dotyczących 	<ul style="list-style-type: none"> - Prowadzą działania następcze w zakresie wykorzystania finansowania przez partnera prywatnego - Uczestniczą w opracowaniu instrukcji zarządzania dotyczącej aspektów finansowych umowy - Wspierają dostosowanie modelu finansowego w celu spełnienia wymogów fazy operacyjnej - Wspierają Zamawiającego w zarządzaniu mechanizmem płatności - Wspierają Zamawiającego w zakresie rachunkowości/ budżetowania - Dokonują przeglądu i analizy danych księgowych i finansowych regularnie dostarczanych przez partnera prywatnego - Wspierają Zamawiającego w przeprowadzaniu przeglądów wydajności i dogłębnych analiz 	<ul style="list-style-type: none"> - Uczestniczą w opracowaniu podręcznika zarządzania w kwestiach prawnych - Wspierają Zamawiającego w rozwiązywaniu problemów i sporów interpretacyjnych dotyczących umowy z partnerem prywatnym

Etapy projektu	Kroki	Rola doradców			
		Zarządzanie projektem	Doradcy techniczni/ds. rynku/popytu	Doradcy finansowi	Doradcy prawni
			wydajności dostarczonych przez partnera prywatnego	kondycji finansowej	
	Zarządzanie zmianami w umowie PPP		- Dokonują oceny technicznego wpływu proponowanych zmian i powiadamiają o nich Zamawiającego	- Dokonują oceny wpływu finansowego i wykonalności proponowanych zmian na funkcjonowanie modelu finansowego i powiadamiają o nich Zamawiającego - Badają możliwości refinansowania i oceniają wszelkie propozycje refinansowania przedstawione przez partnera prywatnego	- Dokonują oceny wpływu prawnego proponowanych zmian - Opracowują projekt lub dokonują przeglądu zmian w umowie PPP (jeśli jest to wymagane)
	Rozwiązywanie sporów		- Doradzają Zamawiającemu w kwestii będącej przedmiotem sporu	- Doradzają Zamawiającemu w kwestii będącej przedmiotem sporu	- Wyjaśniają przepisy i procedury regulujące rozwiązywanie sporów - Doradzają Zamawiającemu w kwestii będącej przedmiotem sporu
	Wygaśnięcie lub zakończenie umowy PPP	- W przypadku prawdopodobnego zakończenia, mogą doradzać w sprawie strategii zarządzania kryzysem	- Oceniają stan aktywów i wymaganych działań naprawczych	- W przypadku rozwiązania umowy, uczestniczą w obliczaniu kwot płatności związanych z zaprzestaniem płatności	- Wyjaśniają przepisy i procedury regulujące zakończenie umowy

Etapy projektu	Kroki	Rola doradców			
		Zarządzanie projektem	Doradcy techniczni/ds. rynku/popytu	Doradcy finansowi	Doradcy prawni
		- Planują ponowną procedurę udzielenia zamówienia lub przenoszą składniki majątkowe z powrotem na rzecz Zamawiającego w celu zapewnienia ciągłości świadczenia usług		- Uczestniczą w rozliczeniach końcowych płatności należnych na rzecz/od partnera prywatnego i w zamykaniu rozliczeń	- Doradzają, jak chronić interesy Zamawiającego - Doradzają w zakresie procesów prawnych i kwestii związanych z rozwiązaniem lub wygaśnięciem umowy o PPP
4.2 Ewaluacja ex post	Ramy instytucjonalne	- Mogą zaproponować proces ewaluacji			
	Ramy analityczne		- Mogą przeprowadzić audyt technicznych aspektów projektu i zaproponować ulepszenia	- Mogą przeprowadzić audyt finansowych aspektów projektu i zaproponować usprawnienia	- Mogą przeprowadzić audyt prawnych aspektów projektu i zaproponować usprawnienia

