

PARTENERIATUL PUBLIC-PRIVAT ÎN ROMÂNIA: O OPORTUNITATE RATATĂ

Octavian MOLDOVAN

Octavian MOLDOVAN

Asistent cercetare științifică, Departamentul de Administrație și Management Public, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării,

Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România

Tel.: 0040-744-891.466

E-mail: octavian.moldovan@fspac.ro

Public-Private Partnership in Romania: A Missed Opportunity

Abstract

Although Romanian public and private (or non-governmental) organizations developed multiple forms of collaboration in the last two decades, none of these joint projects/programs/actions or activities took the form of a legally established public-private partnership (PPP). This policy failure becomes even more problematic considering that the initial legal framework for PPPs was developed and enacted since 2010 (Law no. 178/2010) and both public institutions as well as private or non-governmental organizations often showed openness to such partnerships (at least at a declarative level). Although a new legislation was adopted at the end of 2016 (namely Law no. 233/2016), looking back at the previous legislation can shed some light on this less than successful attempt at reforming and innovating Romanian public administration and the provision of public services.

Going beyond a simple review of the theoretical underpinnings of PPPs, this paper analyzes specific administrative developments in Romania as well as the previous legislative approach set to provide legal foundations and backgrounds for public-private partnerships, while also taking into account similar developments at the European level.

Keywords: public-private partnership, Romania, public policy evaluation, PPP legislation.



*Revista Transilvană
de Științe Administrative*
1(40) / 2017, pp. 60-77

1. Introducere

Parteneriatul public-privat¹ este deseori văzut ca un panaceu pentru multiple probleme ale administrației publice (finanțarea proiectelor/investițiilor publice, eficiență redusă, grad ridicat de birocratizare, printre altele), implicarea unor potențiali parteneri privați în oferirea unor servicii publice sau în crearea unor elemente de infrastructură fiind un deziderat social, politic și administrativ. Totuși, experiența nefericită a României în acest domeniu a arătat că între ideal (folosirea PPP în administrație pentru a oferi bunuri sau servicii publice de calitate la costuri mai reduse) și realitate (nici un PPP nu a fost încheiat în perioada 2010-2016) există o diferență considerabilă.

Deși în România au existat (și continuă să existe) multiple forme de colaborare între actori publici și privați (sau non-guvernamentali) în domenii foarte diverse², mecanismele legale ale PPP (în special cele stabilite prin Legea nr. 178/2010) nu au putut fi utilizate până în prezent (Cernat, 2016) pentru a fructifica/maximiza bunele relații existente între aceste sectoare. Mai mult, având în vedere problemele de mobilizare a resurselor financiare la nivel local (Moldovan, 2016), parteneriatul între organizații publice și private (sau non-profit) ar fi putut să reprezinte (și încă poate să reprezinte) o alternativă viabilă pentru finanțarea unor servicii publice sau a unor elemente de infrastructură.

Obiectivul acestui articol este de a analiza posibilitatea utilizării PPP în România, făcând referire la cadrul teoretic general al PPP, încercările de a crea un cadru legal (prin Legea nr. 178/2010), utilizarea PPP așa cum a fost gândit în primă instanță și analizând condițiile utilizării acestei forme de colaborare în spațiul administrativ românesc și cel european.

2. Înțelegerea PPP. Abordări teoretice

2.1. Definiție și caracteristici

Parteneriatul Public Privat (PPP) este abordat și definit în literatura de specialitate în mod neuniform, în funcție de o serie de criterii eterogene, pornind de la scopul și caracteristicile cheie ale PPP, elementele componente sau caracteristicile generale, părțile implicate într-un astfel de parteneriat și natura relației între acestea.

Punând accent pe „scopul și caracteristicile cheie ale PPP”, United Nations Economic Commission for Europe (UNECE, 2008, p. 1) afirmă că scopul PPP este de a finanța, realiza designul, de a implementa și de a exploata facilități sau/și servicii publice. Astfel, caracteristicile cheie ale acestor parteneriate sunt: (a) realizarea acestora pe o perioadă lungă de timp (uneori până la 30 de ani sau mai mult); (b) transferul riscurilor către sectorul privat; și (c) diferite forme ale contractelor pe termen lung încheiate între entități legale și autorități publice (UNECE, 2008, p. 1).

1 Prescurtat PPP de aici înainte.

2 Cum ar fi serviciile de asigurare a sănătății (Constantinescu, 2012), medicină de urgență (Fundația pentru SMURD, 2012), educație (Boghinciu și Paraschiv, 2010), construirea unor elemente de infrastructură sau achiziția unor ambulanțe/avioane sanitare (Fundația pentru SMURD, 2016).

Pornind de la „elementele componente sau caracteristicile acestora”, Colverson și Perera (2011, p. 2) consideră că PPP pot fi caracterizate prin: (a) existența unei relații, înțelegeri sau contract de lungă durată; (b) existența unei componente financiare private; (c) faptul că sectorul privat trebuie să ofere publicului servicii sau un element de infrastructură; (d) transferul diferitelor tipuri de risc (financiar, operațional, de construire) către investitorul privat; (e) responsabilități contractuale și livrabile complexe care variază pe perioada desfășurării contractului, pe măsură ce proiectul este implementat (finanțare, construire, operare); (f) returnarea/transferul elementelor de infrastructură sau servicii către stat/autoritatea locală la finalizarea relației contractuale; sau (g) oferirea de servicii de către sectorul privat, în numele sectorului public, ca urmare a împlinirii responsabilităților de design și construire.

O altă abordare face referire la „părțile implicate într-o astfel de colaborare și la natura relației dintre acestea”. Din această perspectivă, Banca Mondială (World Bank, 2012, p. 11) definește PPP drept „un contract pe termen lung între un actor privat și o agenție guvernamentală, pentru oferirea unor bunuri sau servicii publice, în care actorul privat poartă riscuri importante și responsabilitate managerială”. O definiție similară este oferită de Organizația Internațională a Muncii, această organizație definind PPP drept: „relații voluntare și colaborative între diverși actori din sectorul public (statul) și cel privat (non-guvernamental), în care toți participanții sunt de acord să acționeze/muncească împreună pentru a atinge un obiectiv comun sau pentru a desfășura diferite operațiuni” (ILO, 2008, p. 1).

Brinkerhoff și Brinkerhoff (2011, p. 4) oferă o definiție sintetică a PPP, făcând referire la: (a) existența unor obiective determinate și agreeate de ambii parteneri; (b) faptul că deciziile sunt luate prin colaborare și consens; (c) existența unor structuri și procese non-ierarhice și orizontale; (d) existența unor relații formale (contractuale) și informale (bazate pe încredere și bună colaborare); (e) interacțiuni între parteneri; și (f) responsabilitate comună pentru rezultate și impact.

Relave și Deich (2007, p. 8) consideră că toate PPP eficiente au în comun următoarele trăsături: (a) reprezentanții sectorului public și ai celui privat se coalizează în jurul unor interese/obiective comune; (b) partenerii contribuie cu timp, bani, expertiză sau alte resurse; (c) partenerii lucrează în comun pentru atingerea obiectivelor/intereselor comune; și (d) partenerii împart puterea decizională și responsabilitățile manageriale.

2.2. Fazele de dezvoltare ale PPP

Există o serie de faze distincte (vezi Tabelul 1) înainte ca programele PPP să poată fi pe deplin utilizate pentru finanțarea investițiilor sau oferirea unor servicii consumatorilor/cetățenilor în administrația publică. Majoritatea statelor se află încă la prima fază de dezvoltare unde doar câteva proiecte publice sunt astfel finanțate, în timp ce doar câteva state au ajuns în al treilea stadiu de dezvoltare, unde nu există doar posibilitatea legală de a utiliza PPP, ci acestea sunt utilizate în mod constant pentru a oferi servicii publicului sau pentru a crea și opera elemente de infrastructură (bunuri publice) (UNECE, 2008, p. 6).

Tabelul 1: Fazele de dezvoltare ale PPP

Faza de dezvoltare	Caracteristici/activități
Primară (incipientă)	<ul style="list-style-type: none"> –definirea cadrului de politici publice; –testarea viabilității legale; –dezvoltarea conceptelor fundamentale; –aplicarea lecțiilor învățate/exemplelor din alte contexte (state sau sectoare naționale); –construirea unei piețe pentru PPP (dezvoltarea sectorului privat pentru ca acesta să devină partener).
Secundară (intermediară)	<ul style="list-style-type: none"> –introducerea reformei legislative care să permită existența PPP; –publicare de ghiduri practice și de politici publice privind PPP; –stabilirea unor unități funcționale/agenții dedicate PPP; –dezvoltarea modelelor de PPP care pot fi implementate; –îmbunătățirea pieței pentru PPP; –reducerea folosirii altor surse de finanțare a proiectelor publice. –stabilirea/existența unui sistem comprehensiv, complet definit de aplicare a PPP; –nu există impedimente legale (legislația e favorabilă PPP); –modelele de PPP care pot fi aplicate sunt clare;
Terțiară (finală)	<ul style="list-style-type: none"> –riscurile sunt alocate ambelor categorii de parteneri; –PPP sunt folosite continuu; –există consens politic pe termen lung cu privire la utilizarea, rolul și scopul PPP; –sunt folosite diferite surse de finanțare a PPP (atât publice cât și private); –funcționari publici bine pregătiți și demnitari utilizează/fac apel la PPP pentru finanțarea/implementarea proiectelor, utilizând experiența astfel obținută și în alte domenii.

Sursa: Adaptare după UNECE (2008, p. 7)

Făcând din nou referire la Tabelul 1, trebuie menționată situația României (care în opinia noastră s-ar regăsi la etapa intermediară de dezvoltare a PPP) unde, deși a existat un cadru legislativ pentru implementarea PPP încă din 2010 (Legea nr. 178/2010), precum și ghiduri complexe încă din 2004 (de exemplu: Institutul pentru Politici Publice, 2004), lipsa unei piețe pentru astfel de parteneriate, dar și preferințele administrației pentru alte tipuri de finanțări pentru proiecte (bugetul propriu, transferuri, împrumuturi, accesarea fondurilor UE sau a altor fonduri nerambursabile) sau interesul scăzut al potențialilor parteneri privați (respectiv non-guvernamentali) datorită deficiențelor legislative, au limitat considerabil utilizarea PPP.

2.3. Tipologii

Potrivit Băncii Mondiale (World Bank, 2007, p. 3), pentru ca un PPP să fie considerat un succes, acesta trebuie să: (a) furnizeze serviciile (produsele) de care guvernul/statul are nevoie; (b) ofere valoare pentru bani (adică serviciile/bunurile astfel oferite să fie de calitate superioară și să aibă costuri mai reduse decât dacă ar fi furnizate de către stat); și (c) respecte regulile generale ale bunei guvernări („good governance”) și politicile specifice ale statului (respectiv: i. transparență generală și competitivitate în alegerea partenerilor; ii. să fie prudent din punct de vedere fiscal; și iii. să se supună normelor legale referitoare la domeniul în care e aplicat).

De asemenea, trebuie menționat că nu orice colaborare (de scurtă sau lungă durată) între un actor public și unul privat/non-guvernamental constituie un PPP. Relațiile contractuale prin care un agent privat/non-guvernamental se angajează să presteze un serviciu sau să construiască un element de infrastructură/bun public contra unei sume de bani (contraprestații) din partea unui actor public, nu sunt privite/înțelese ca fiind PPP atâ timp cât celelalte caracteristici nu sunt manifestate (contribuții comune la costurile proiectului, împărțirea responsabilităților, a riscului și a beneficiilor etc.). Astfel, vechile colaborări între public și privat cum ar fi asocierea în participațiune³ (Marinescu, 2011), externalizarea sau contractarea unor servicii (studii de fezabilitate, construirea unor elemente de infrastructură), achizițiile unor bunuri sau servicii, ori alte colaborări punctuale (participarea la proiecte finanțate prin fonduri UE, realizarea în comun a unor campanii sau acțiuni de interes public ori privat) nu reprezintă PPP, ci alte forme de conlucrare.

Banca Europeană de Investiții (European Investment Bank, 2016a, p. 11), de exemplu, menționează clar că PPP diferă de procedurile de achiziții publice din mai multe puncte de vedere, făcând referire la:

- Existența unui contract pe termen lung între o instituție publică (denumită autoritate contractantă – „procuring” sau „contracting authority”) și un actor privat, bazat (sau având ca obiect) achiziția/procurarea de servicii, nu de bunuri („procurement of services, not assets”);
- Transferul unor riscuri sectorului privat (mai ales cele legate de designul, crearea/construirea, operarea și/sau finanțarea proiectului);
- Concentrarea pe rezultatele proiectului (outputs) mai degrabă decât pe „inputs”, având în vedere tot ciclul de viață al proiectului;
- Posibilitatea utilizării finanțării private (finanțarea proiectului) pentru a evidenția riscurile transferate sectorului privat; și
- Efectuarea unor plăți (de la consumatori, stat sau printr-un sistem mixt) către sectorul privat care să reflecte serviciile livrate de acesta.

Conform literaturii de specialitate, PPP pot fi analizate/clasificate în funcție de gradul de implicare al actorului privat și riscurile asumate de acesta (vezi Figura 1). Astfel, conform UNECE (2008) PPP pot varia între concesiunea unor bunuri sau servicii publice (actorul privat este foarte implicat în proiect și își asumă foarte multe riscuri) și simpla operare și mentenanță a acestora (actorul privat este puțin implicat în proiect și își asumă foarte puține riscuri) (Figura 1). Chiar dacă clasificarea prezentată în Figura 1 nu este neapărat una exhaustivă, în aceasta pot fi incluse majoritatea formelor existente ale PPP.

3 Marinescu (2011, pp. 62-64) face o distincție clară între cele două forme de colaborare (asocierea în participațiune și parteneriatul public-privat) din perspectiva reglementărilor legislative, tipurilor de activități care pot fi desfășurate, finanțării/aportului de capital la activitatea desfășurată în comun, repartizării riscurilor, situației juridice a bunurilor (comune) și inițiativei/solicitării unui contract de asociere.

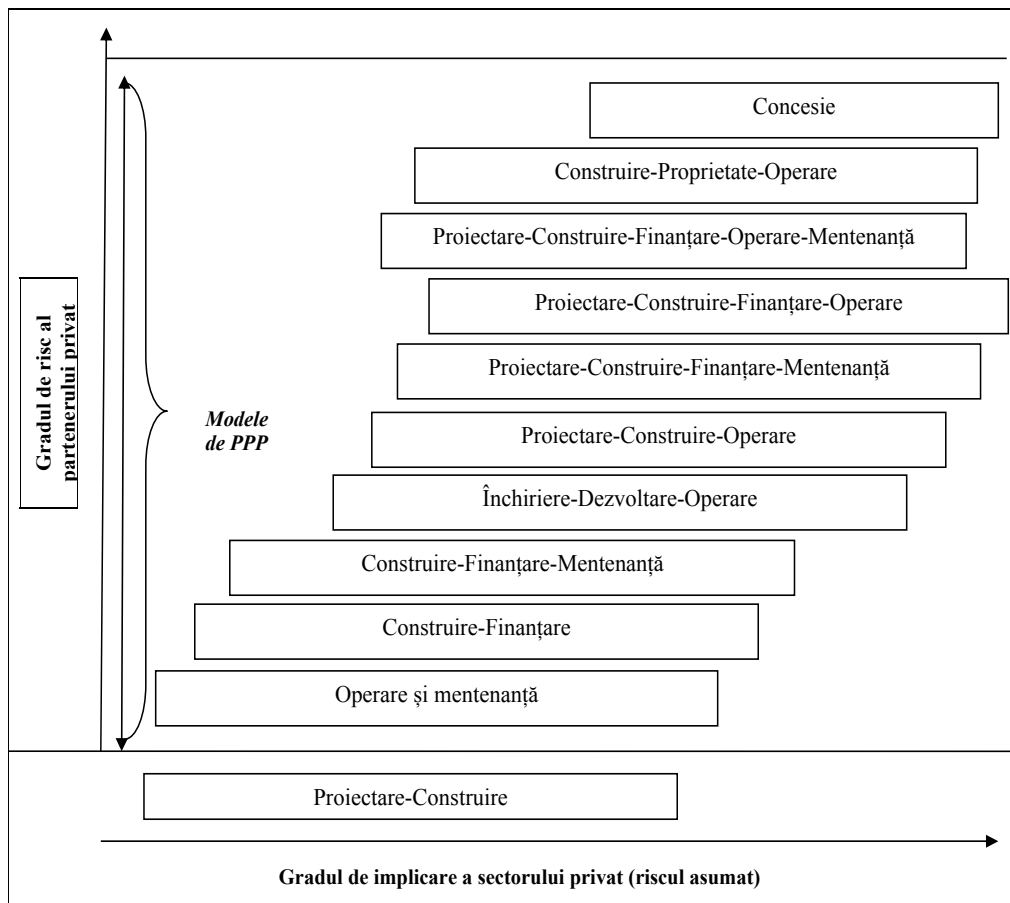


Figura 1: Tipuri de PPP (implicarea actorilor privați și riscul acestora)

Sursa: Adaptare după UNECE (2008, p. 4)

2.4. Principalele avantaje și dezavantaje ale PPP

Asemănător altor forme de finanțare a investițiilor publice sau de inovare/modernizare a activității administrative și a serviciilor oferite cetățenilor, PPP pot prezenta atât avantaje cât și dezavantaje. Trebuie menționat că acestea sunt potențiale (ipotetice), prezența sau absența lor fiind puternic influențată de termenii (drepturile și obligațiile, respectiv sancțiunile) stabiliți la încheierea contractului, de scopul efectiv al contractului și de factori aparținând mediului înconjurător.

Principalele posibile avantaje ale PPP identificate în literatura de specialitate (Colverson și Perera, 2011, p. 4; Murphy, 2008, pp. 100-104; Petrescu, 2010, pp. 54-55; Radu, 2004, pp. 130-131; Pârvu și Voicu-Olteanu, 2009, pp. 189-198) fac referire la:

- Nivel ridicat de eficiență, expertiză și inovație (datorită implicării sectorului privat);
- Costuri reduse și economie de timp (pe durata fazelor de construcție și operare);
- Livrarea la timp (a unor bunuri și servicii) și încadrarea în costuri;
- Îmbunătățirea relației cu clienții/cetățenii;

- Riscurile (finanțare, obținerea permiselor/avizelor, livrarea la timp) proiectelor/activităților sunt distribuite între cele două categorii de parteneri echitabil, în funcție de posibilitățile/expertiza acestora de a se ocupa de ele;
- Accesul la finanțarea provenită din sectorul privat permite statului (sectorului public) să crească investițiile în infrastructura publică sau livrarea serviciilor fără a constrânge bugetele locale sau pe cel național;
- Sectorul privat se poate implica în activități care ar fi fost rezervate sectorului public (în alte condiții), activități care prezintă un grad mai redus de risc și oferă capacitatea de a desfășura activități economice sau cvasi-economice stabile pe o perioadă mare de timp; și
- Sectorul public e astfel degrevat de o serie de responsabilități, permițându-i-se să se concentreze pe activități/acțiuni mai importante pentru activitatea publică (supervizare și control, optimizarea politicilor publice etc.).

Principalele posibile dezavantaje ale PPP (Colverson și Perera, 2011, p. 4; Murphy, 2008, pp. 100-104; Radu, 2004, pp. 130-131; Pârvu și Voicu-Olteanu, 2009, pp. 189-198) derivă din următoarele aspecte:

- PPP pot implica costuri mai mari pe termen lung (care vor trebui amortizate), dacă proiectul e finanțat de către partenerul privat prin intermediul unui împrumut privat. Astfel, există riscul ca costurile finale pe care utilizatorii trebuie să le plătească (pentru utilizarea unui bun/serviciu) să crească și ele.
- Responsabilitatea și transparența (în oferirea serviciilor) pot fi limitate prin implicarea actorului privat, căruia nu i se aplică aceleași obligații ca și unui agent public. Mai mult, costurile PPP nu vor apărea direct/în totalitate în datele bugetar-financiare ale partenerului public, ducând astfel la o imagine distorsionată a activității acestuia. De asemenea, din moment ce unele informații pot fi privilegiate/confidențiale, programul sau serviciul astfel finanțat va fi mai greu de evaluat.
- PPP implică costuri mari de tranzacție (în cadrul procedurii de negociere), nevoile de finanțare sunt relativ mari și contractele de asociere se desfășoară (de regulă) pe perioade lungi de timp. Astfel, doar un număr relativ restrâns de actori privați sau non-guvernamentali vor avea capacitatea (financiară și instituțională) de a intra în astfel de parteneriate. PPP pot astfel distorsiona activitatea economică, creând avantaje competitive pentru anumiți actori economici.
- Dacă contractele de PPP includ și clauze de exclusivitate, partenerul privat poate ajunge într-o situație monopolistică, distorsionând și mai mult economia.
- Ambii actori trebuie să posede competențe și capacități specifice PPP pentru ca un contract să fie atribuit și implementat cu succes, iar numărul de actori care au astfel de capacități e limitat. Deci, fie numărul de PPP rămâne și el limitat, fie cele două sectoare sunt nevoite să cheltuiască o serie de resurse anterior stabilirii unor PPP pentru a-și crea capacitatea de a se angaja în astfel de contracte.
- Partenerul privat (dacă ajunge într-o poziție dominantă în PPP) poate oferi bunuri sau servicii de calitate scăzută pentru a-și maximiza profiturile. Tot în același scop,

costurile finale ale utilizatorilor pot fi crescute în contextul în care partenerul privat decide să păstreze un nivel ridicat de calitate a serviciilor.

3. Legislația anterioară privind PPP în România: Legea nr. 178/2010

3.1. Definiția și înțelegerea PPP în viziunea Legii nr. 178/2010

În viziunea Legii nr. 178/2010, PPP cărora le era aplicabilă aceasta aveau ca și obiective publice: „proiectarea, finanțarea, construcția, reabilitarea, modernizarea, operarea, întreținerea, dezvoltarea și transferul unui bun sau serviciu public” (art. 1). Din perspectiva acesteia (art. 3, alin. 2), proiectul de parteneriat public-privat are următoarele caracteristici: „(a) cooperarea dintre partenerul public și partenerul privat (individual sau în asocieri); (b) modul de finanțare a proiectului de parteneriat public-privat este privat; (c) în cazul unui proiect public-privat, rolul partenerilor este de a finanța și de a pune în aplicare obiectivele de interes public, precum și de a respecta prevederile contractului de parteneriat public-privat; și (d) alocarea riscurilor unui proiect de parteneriat public-privat se face în mod proporțional și echitabil între partenerul public și cel privat”. În elaborarea proiectului de lege privind PPP, Parlamentul a avut la dispoziție o serie exemple de bune practici privind astfel de demersuri la nivelul Uniunii Europene (Parlamentul României, 2009). Prin urmare, existau o parte din premisele necesare unei legiferări adecvate.

Totuși, o primă problemă care poate fi sesizată în cadrul prevederilor Legii nr. 178/2010 este aceea că partenerul privat este responsabil cu finanțarea PPP (sau cel puțin așa rezultă dintr-o primă interpretare a textului), limitând astfel numărul potențialilor parteneri privați care s-ar angaja într-un astfel de contract⁴. Mai mult, la nivelul UE există posibilitatea de a utiliza fonduri structurale pentru a finanța (parțial) aceste parteneriate, chiar dacă doar un număr redus de state membre au adoptat această soluție/practică (Petrescu, 2010, pp. 56-57; Parlamentul României, 2009, p. 19).

Conform art. 5 al actului normativ menționat anterior, PPP se pot stabili prin (a) contracte de lucrări, (b) contracte de bunuri și (c) contracte de servicii, iar implementarea acestora se realizează prin intermediul companiei de proiect (înființată ca și societate pe acțiuni), căreia îi sunt transferate o serie de obligații (art. 6, alin. 1), cum ar fi: proiectarea, începând cu faza de proiect tehnic; construcția/ realizarea; dezvoltarea; reabilitarea/modernizarea; operarea/derularea de operațiuni comerciale; întreținerea/managementul; și/sau finanțarea.

4 Această limitare (imposibilitatea partenerului public de a contribui direct la co-finanțarea PPP), completată de accesul restrâns la finanțare privată, a fost sesizată și de reprezentanții statului (declarația următoare îi aparține lui Gabriel Biriș, secretar de stat din Ministerul Finanțelor Publice): „Niciun investitor privat din lumea asta nu poate să vină cu equity de câteva miliarde să investească într-un proiect. Investitorul privat vine cu equity privat de 20-15-30% și restul ia de la bănci. Ori în momentul în care un proiect, fie el public sau privat, nu trece testul de bancabilitate, nu vine finanțarea, iar, dacă nu vine finanțarea, nu se face proiectul” (Cernat, 2016).

Pentru bunuri și servicii, contractele de parteneriat public-privat trebuie să nu depășească echivalentul în lei al sumei de 125.000 Euro (fără TVA), iar pentru lucrări echivalentul în lei al sumei de 4.845.000 Euro (fără TVA) (art. 5¹). Pragurile maxime stabilite au creat un alt impediment în calea utilizării PPP, mai ales în ceea ce privește lucrările mari de infrastructură. Luând ca exemplu autostrăzile, Consiliul Concurenței (2013, p. 81) prezintă costuri⁵ între 8,83 milioane Euro /km autostradă (fără TVA) și 17,6 milioane Euro /km⁶ (inclusiv TVA), ceea ce înseamnă că, în condiții optime, un PPP ar acoperi construirea a doar jumătate de kilometru de autostradă.

Mai mult, derularea proiectelor în parteneriat public-privat trebuia coordonată și monitorizată la nivel central, de către Guvern, prin diferite departamente intermediare (unități de management a PPP, Secretariatul General al Guvernului etc.), conducând astfel la crearea unui nou nivel birocratic (național), precum și la centralizarea proiectelor (deși PPP poate ar fi fost mai eficient la nivel local).

Conform art. 3 al Legii nr. 178/2010, PPP au la bază următoarele principii:

- Nediscriminarea: „asigurarea condițiilor de manifestare a concurenței reale pentru ca orice investitor privat, indiferent de naționalitate sau cetățenie, să poată participa la procedura de selecție pentru atribuirea unui contract de parteneriat public-privat și să aibă șansa de a deveni contractant”;
- Tratatul egal: „stabilirea și aplicarea oricând pe parcursul procedurii de încheiere a contractului de parteneriat public-privat de reguli, cerințe, criterii identice pentru toți investitorii privați, astfel încât aceștia să beneficieze de șanse egale de a participa la procedura de selecție și de a deveni contractant”;
- Transparența: „aducerea la cunoștința publicului a tuturor informațiilor referitoare la aplicarea procedurilor de încheiere a contractului de parteneriat public-privat”;
- Proportionalitatea: „asigurarea corelației juste între scopul urmărit de partenerul public, obiectul contractului de parteneriat public-privat și cerințele solicitate, în sensul existenței echilibrului între obiectivul urmărit a se realiza prin contractul de parteneriat public-privat și cerințele reale, între cerințele reale și condițiile impuse investitorului privat, precum și între criteriile de selecție și clauzele contractuale”;
- Eficiența utilizării fondurilor: „aplicarea procedurilor de încheiere a contractelor de parteneriat public-privat și utilizarea de criterii trebuie să reflecte avantajele de natură economică ale ofertelor în vederea obținerii rezultatului urmărit, luând în considerare și efectele concrete preconizate a se obține în domeniul social și în cel al protecției mediului și promovării dezvoltării durabile”;
- Asumarea răspunderii: „determinarea clară a sarcinilor, responsabilităților părților implicate în procesul de încheiere a contractelor de parteneriat public-privat, urmărindu-se asigurarea profesionalismului, imparțialității, independenței deciziilor adoptate pe parcursul derulării acestui proces”.

5 Valori valabile pentru secțiuni de autostrăzi efectiv realizate.

6 Valoarea unui kilometru de autostradă construit în zonă de munte ar trebui să fie de 7,4 milioane de Euro (inclusiv TVA), conform standardelor de cost aprobate prin HG nr. 28/2008.

Principiile menționate anterior sunt similare celor dezvoltate de Organizația Internațională a Muncii (ILO, 2008), UNECE (2008) sau alte instituții internaționale. Principiile stabilite de Legea nr. 178/2010 sunt în concordanță cu cele dezvoltate/acceptate în acest domeniu la nivel internațional și pot fi văzute ca și prevederi menite să limiteze potențialele efecte adverse/negative ale PPP. În esență, principiile menționate anterior sunt printre puținele elemente pozitive ale acestui act normativ (și prezintă potențial în a limita dezavantajele existente din punct de vedere teoretic în astfel de demersuri), dar din nefericire nu compensează aspectele mai puțin pozitive ale acestei prime legiferări a PPP.

3.2. Implementarea PPP în România conform Legii nr. 178/2010

Pentru a încheia un contract de parteneriat public-privat era necesară parcurgerea a patru etape (Unitatea Centrală pentru Coordonarea Parteneriatului Public Privat-UCCPPP, nedat):

- Inițierea proiectului de parteneriat public-privat: prin publicarea anunțului de selecție și a documentului atașat de către partenerul public în Sistemul Electronic de Achiziții Publice (SEAP) și Jurnalul Oficial al Uniunii Europene (JOUE);
- Selecția investitorilor privați: prin „procedura deschisă” sau prin „procedura de dialog competitiv”;
- Semnarea acordului de proiect: cu investitorii privați selectați, în cazul procedurii de dialog competitiv; sau
- Negocierea: cu investitorii privați selectați ce au semnat acordul de proiect, în cazul procedurii de dialog competitiv.

La finalizarea activității descrise în contract, bunul public este transferat (cu titlu gratuit) partenerului public, în bună stare și liber de orice sarcină sau obligație (art. 6, alin. 2), în timp ce eventualele drepturi de proprietate intelectuală rămân la dispoziția partenerului privat (art. 43). Un alt potențial dezavantaj/risc pentru partenerul privat este acela de a nu își amortiza/recupera investiția în PPP⁷ (sau, în situația mai fericită, de a nu obține profituri satisfăcătoare), caz în care acesta nu poate valorifica bunul rezultat în urma PPP; în această situație, partenerul public este avantajat de condițiile Legii nr. 178/2010, iar riscurile nu par a fi împărțite echitabil între cei doi actori.

7 Problema slabei motivări financiare a partenerului privat a fost abordată/exprimată explicit relativ târziu, după conștientizarea eșecului PPP în România (declarația următoare îi aparține lui Gabriel Biriș): „Pe principiul american *money talks, bullshit walks*, cred că trebuie să ne uităm mult mai mult la fundamentele economice. Un parteneriat public-privat care nu are fundament economic nu se va concretiza. Bancabilitatea se realizează prin asigurarea unui venit pentru acel parteneriat, care fie este obținut din exploatare, fie este completat cu surse publice, în așa fel încât să se asigure un return-on-equity rezonabil, care, în lumea asta, pe proiectele mari sunt undeva la 10-18-20%, depinde de domeniu” (Cernat, 2016). Astfel, trecând dincolo de potențialele motivații de natura „Corporate Social Responsibility” sau a realizării unei publicități mai mult sau mai puțin mascate, trebuie să fim conștienți că niciun investitor privat nu se va angaja într-un PPP, dacă un astfel de angajament e considerat neviabil sau lipsit de rentabilitate financiară.

Unitatea Centrală pentru Coordonarea Parteneriatului Public Privat (UCCPPP, nedat) a identificat și utilizat patru stagii în analiza și evaluarea implementării PPP în România, respectiv:

- Intenția: o instituție publică (partenerul public) manifestă intenția de a demara un PPP;
- Demararea proiectului PPP reprezintă etapa următoare intenției de realizare a unui proiect PPP. Decizia (hotărârea) de demarare a proiectelor PPP luată de către partenerul public, se concretizează prin aprobarea de către UCCPPP a oportunității de demarare a proiectului;
- Lansarea proiectului prin publicare în SEAP și JOUE pentru a atrage parteneri privați; și
- Contractarea proiectului (semnarea contractului și stabilirea companiei de proiect).

Conform datelor oficiale (Tabelul 2) puse la dispoziție de UCCPPP (nedat), din 2010 (anul adoptării Legii nr. 178/2010) până în luna iunie 2013, chiar dacă există intenții de a utiliza PPP, nici un astfel de proiect nu a fost lansat sau contractat în mod oficial.

Tabelul 2: Utilizarea PPP în România (2010-2013)

Etapa de implementare	Număr de PPP
Intenție	7
Demarare	3
Lansate (SEAP, JOUE)	0
Contractate	0

Sursa: UCCPPP (nedat)

În esență, nici un PPP nu a fost implementat în România până în anul 2016⁸, conform declarației secretarului de stat din Ministerul Finanțelor Publice, Gabriel Biriș: „Noi până acum nu avem parteneriate public-private, dar acest lucru nu este din cauza faptului că nu avem legislație. La un moment dat se semnase un astfel de PPP, care urma să fie implementat, care nu a fost implementat din cauza faptului că nu a trecut testul de bancabilitate” (Cernat, 2016).

Având în vedere reglementările legale stabilite prin Legea nr. 178/2010 în domeniul PPP din România, precum și caracteristicile generale ale PPP comparate cu contextul politic și economic, o serie de explicații pentru reticența utilizării PPP în perioada 2010-2016 pot fi identificate: (a) caracterul relativ limitat al activităților pentru care PPP putea fi folosit; (b) limitele de finanțare/valoarea contractelor de PPP; (c) aspecte culturale și politice (potențialii parteneri publici și privați nu au încredere reciprocă sau nu au depășit modurile anterioare de gândire cu privire la rolul, scopul și activitățile celor două sectoare); (d) lipsa capacităților instituționale specifice PPP (atât în mediul public, cât și în cel privat sau non-guvernamental); și (e) cadrul legal încă ambiguu și nefavorabil potențialilor parteneri privați.

⁸ Informația e confirmată și de un raport publicat de Banca Europeană de Investiții în acest an (European Investment Bank, 2017, p. 6).

4. PPP în Uniunea Europeană

Chiar dacă PPP nu a putut fi încă folosit în România, celelalte state membre ale Uniunii Europene (sau candidate la aderare) au reușit să implementeze o serie de proiecte/investiții/activități prin intermediul parteneriatului public-privat. Astfel, în 2016 valoarea totală a PPP din UE (și statele candidate) pentru care s-au finalizat acorduri/contracte și care pot efectiv să fie implementate este de 12 miliarde de Euro, valoarea acestora scăzând comparativ cu anul 2015 (de la 15,6 miliarde de Euro – Figura 2) (European Investment Bank, 2017, p. 1). Trebuie menționat faptul că pentru 80% din aceste tranzacții finanțarea a fost asigurată de către sectorul public⁹ (European Investment Bank, 2017, p. 2), în timp ce în România Legea nr. 178/2010 prevedea faptul că partenerul privat era responsabil cu finanțarea PPP¹⁰, un contrast puternic față de abordarea predominantă în restul UE.

Piața PPP din UE pare să cunoască o evoluție descendentă începând cu anul 2007, atât din punctul de vedere al numărului de parteneriate încheiate, cât și din punctul de vedere al valorii contractelor (Figura 2). Dacă în anul 2007 au fost încheiate peste 120 de parteneriate în valoare de peste 26 de miliarde de Euro, în 2008 numărul acestora a scăzut sub 120 (cu o valoare de aproximativ 24 de miliarde de Euro), în 2009 (anul în care criza economică s-a manifestat pronunțat în UE) fiind încheiate aproximativ 100 de parteneriate cu o valoare de puțin peste 15 miliarde de Euro (European Investment Bank, 2017).

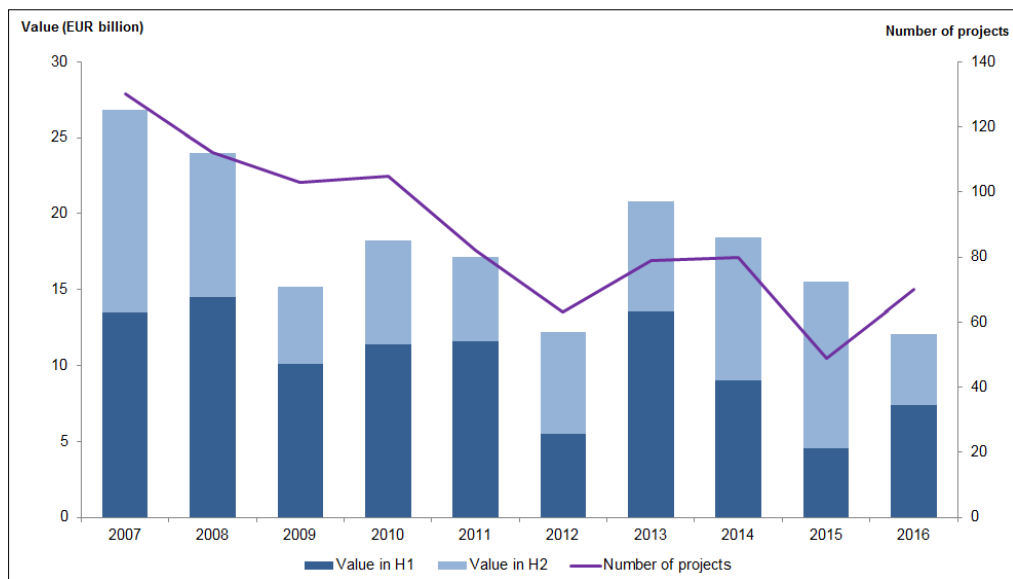
Anii 2010 și 2011 marchează o ușoară creștere din punctul de vedere al valorii parteneriatelor (comparativ cu 2009), urmând o nouă scădere în 2012 (atât din perspectiva numărului de parteneriate, cât și a valorii acestora); 2013 marchează o redresare considerabilă a pieței PPP (crescând numărul de parteneriate și valoarea acestora – cele aproximativ 80 de parteneriate depășind 20 de miliarde de Euro), dar în 2014, 2015 și 2016 asistăm la o nouă diminuare a acestui domeniu (cel puțin din punctul de vedere al valorilor parteneriatelor) (Figura 2).

Comparativ cu anul 2015, în 2016 a scăzut valoarea medie a unui PPP (de la 319 milioane de Euro la 174 de milioane), dar numărul acestora a crescut (de la 49 la 69) (European Investment Bank, 2017, p. 1). Din punctul de vedere al numărului de tranzacții și al valorilor cumulate ale PPP (Figura 3), Regatul Unit pare a fi cel mai important actor la nivelul UE și o piață în creștere, cu 28 de proiecte în 2016 (față de 15 în 2015) care au însumat 3,8 miliarde de Euro (față de 2,4 miliarde de Euro în 2015) (European Investment Bank, 2017, p. 2).

În 2016, Franța a reprezentat a doua piață (ca număr de proiecte de PPP și ca valoare a acestora), cu 16 proiecte însumând 2,4 miliarde de Euro (European Investment

9 Așa numitele „government-pay PPPs”.

10 Articolul 2 din Legea nr. 178/2010 menționa faptul că „Scopul prezentei legi îl constituie reglementarea inițierii și realizării de proiecte de parteneriat public-privat pentru lucrări publice în diverse sectoare de activitate, cu finanțări private”, prevedere coroborată apoi și de art. 3, alin. (2), litera b – „modul de finanțare a proiectului de parteneriat public-privat este privat”.



Notă: H1 – valoarea contractelor încheiate în prima jumătate a anului (în miliarde de Euro); H2 – valoarea contractelor încheiate în a 2-a jumătate a anului (în miliarde de Euro).

Figura 2: Piața PPP din UE în perioada 2007-2016

Sursa: European Investment Bank, 2017, p. 1

Bank, 2017, p. 2), în timp ce Olanda și Germania (fiecare cu câte 6 proiecte) au depășit considerabil pragul de 1 miliard de Euro și Slovacia s-a apropiat de acest prag cu un singur proiect (Figura 3). Turcia (stat candidat la aderare) reprezintă a treia piață ca mărime, cu 5 parteneriate care (însurate) au depășit în 2016 valoarea de 1,5 miliarde de Euro (Figura 3).

Referitor la domeniile în care au fost încheiate aceste PPP în 2016 (Figura 4), predomină cele din domeniul transporturilor (cu 11 tranzacții însumând 3,7 miliarde de Euro), urmate de sănătate (15 parteneriate, 2,3 miliarde), educație (27 de parteneriate însumând 1,6 miliarde de Euro), apărare (un proiect de peste 1,4 miliarde de Euro), telecomunicații și mediu (fiecare cu câte 4 proiecte în cuantum de 1,2 miliarde de Euro), ordine și siguranță publică, recreere și cultură sau servicii publice de interes general (European Investment Bank, 2017, p. 3).

Făcând referire la experiențele statelor membre UE (precum și ale statelor candidate) legate de finanțarea investițiilor publice prin PPP (sau, în general, de oferirea unor bunuri sau servicii publice prin acestea), Banca Europeană de Investiții a identificat o serie de obstacole recurente (European Investment Bank, 2016b):

- Lipsa unor angajamente politice sau angajamente politice deficitare legate de PPP, făcând referire la înțelegerea deficitară a PPP de către decidenți politici sau reticența în a schimba vechile reguli, proceduri și abordări în relația cu mediul de afaceri sau finanțarea proiectelor;

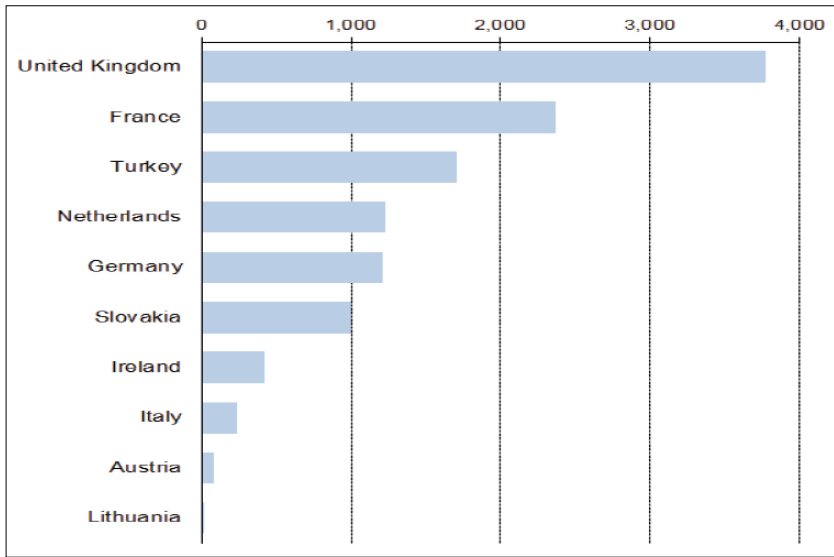


Figura 3: Piața PPP din UE în 2016 – în milioane de Euro

Sursa: European Investment Bank, 2017, p. 2

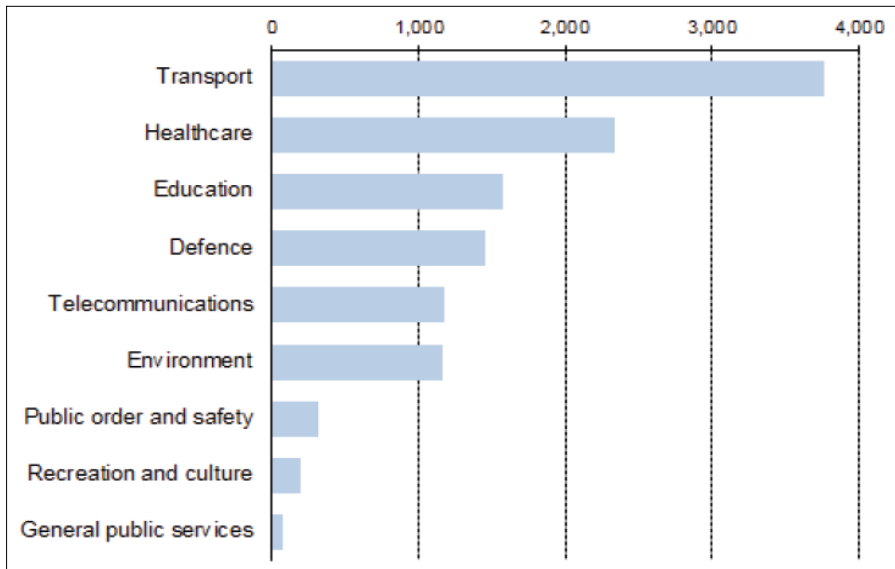


Figura 4: Piața PPP din UE în 2016 (în milioane de Euro) – domenii de activitate

Sursa: European Investment Bank, 2017, p. 3

- Cadrul legal, instituțional sau politici publice deficitare: făcând referire la lipsa unui cadru legal sau la existența unor carențe în acesta (inclusiv supra-reglementarea), procesul de aprobare al PPP sau comunicarea ori acceptarea acestora de către public (decidenții politici sunt mult mai reticenți dacă baza electorală are o părere negativă);

- Capacitatea administrativă redusă a autorităților/instituțiilor publice responsabile de a propune, selecta, dezvolta sau implementa astfel de parteneriate;
- Capacitatea/voința sectorului privat de a se implica: făcând referire la lipsa unor actori privați care să poată negocia cu statul, lipsa finanțării private, mărirea proiectelor (PPP de anvergură mică și de scurtă durată nu justifică întotdeauna costurile de tranzacție sau prezintă riscul de a nu recupera investiția) sau la posibilitatea ca un alt actor privat să se implice dacă partenerul inițial (privat) se retrage;
- Contractarea PPP: făcând din nou referire la cadrul legal (și convergența între cel național și UE), stabilitatea acestuia și procesele de achiziții publice;
- Lipsa de finanțare a proiectelor/parteneriatelor (sau accesul deficitar la finanțare privată).

Făcând referire la obstacolele identificate la nivelul UE în ceea ce privește PPP, trebuie remarcat faptul că acestea nu sunt independente între ele, lipsa unor angajamente politice (fie că e vorba de voință, fie de o înțelegere deficitară a PPP) putând influența calitatea cadrului legal, instituțional sau politicile publice specifice (ori procedura de contractare/achiziție), capacitatea/maturitatea sectorului privat putând influența posibilitățile de finanțare (mai ales din punctul de vedere al creditării) etc.

Chiar dacă obstacolele menționate anterior au fost întâlnite în cazul PPP deja implementate la nivelul statelor membre ale Uniunii Europene, acestea (fie că e vorba despre angajamentul politic, capacitatea administrativă, maturitatea sectorului privat, finanțare etc.) sunt relevante și în cazul României, existența unui cumul de astfel de obstacole (uneori într-o variantă extremă) conducând la imposibilitatea încheierii oricărui PPP până în prezent.

5. Concluzii

Trebuie subliniat faptul că, adiacent factorilor clasici/instituționali (cadrul legal¹¹, capacitatea redusă de finanțare a actorilor privați etc.) care pot influența utilizarea PPP, factorii culturali (Dan, 2017; Moldovan și Macarie, 2016) sau socio-politici joacă de asemenea un rol crucial. De exemplu, autoritățile publice trebuie să aibă disponibilitatea de a utiliza PPP și să trateze partenerii privați ca și egali (trecând astfel peste accepțiunea clasică a statului care tratează restul actorilor ca și supuși), iar agenții sectorului privat trebuie să aibă atât capacitatea de a se implica în PPP, cât și dorința de a deveni parteneri ai sectorului public (chiar dacă astfel vor obține venituri mai reduse decât din alte activități).

Crearea unui climat politico-administrativ favorabil PPP în România este un procedeu de durată, mai ales având în vedere interacțiunile anterioare între cele două tipuri de actori, în care organizațiile private (investitorii externi) au profitat de facilitățile

¹¹ Având în vedere că noua reglementare în domeniul PPP (Legea nr. 233/2016) a fost adoptată doar în noiembrie 2016, este prematur să ne exprimăm în ce măsură aceasta soluționează carențele Legii nr. 178/2010.

oferite de sectorul public, dar nu s-au implicat în comunitățile gazdă (Barnes, Moldovan și Pocsveiler, 2014, pp. 249-273) sau decidenții politico-administrativi au modificat regulile jocului peste noapte (cum ar fi schimbările codului fiscal); din nefericire, ambele tipuri de comportamente au contribuit la crearea unui climat cvasi-generalizat de neîncredere reciprocă.

În esență, pentru utilizarea productivă, eficientă și eficace a PPP ca sursă de finanțare¹² sau metodă de oferire a serviciilor/bunurilor publice, ambele sectoare (public și privat) trebuie să-și depășească paradigmele actuale: (a) sectorul public trebuie să urmărească eficiența și eficacitatea, respectiv să trateze ceilalți actori ca parteneri și nu ca supuși; și (b) sectorul privat trebuie să își limiteze dorința de a obține profituri cât mai mari și să devină un actor responsabil în relație cu oferirea bunurilor/serviciilor publice. Se observă totuși, mai ales în ultima perioadă, o promovare mai sistematică din partea sectorului public a acestui model de desfășurare a activității (Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, 2015) precum și existența unor standarde ocupaționale distincte (Agenția Națională pentru Calificări, 2013), existând astfel o serie din premisele necesare creării de „valoare pentru bani” (*value for money* – Grimsey și Lewis, 2005) în sectorul public din România prin intermediul PPP.

Bibliografie:

1. Autoritatea Națională pentru Calificări, „Standard ocupațional: Expert/specialist în parteneriat public-privat”, 2013, [Online] disponibil la adresa http://www.conta-conta.ro/miscellaneous/395_miscellaneous_contabilitate_files%20395_.pdf, accesat la data de 22 decembrie 2016.
2. Barnes, D., Moldovan, O. și Pocsveiler, E., „Regional Partnerships, Foreign Investments and Local Economic Development: A Case Study of Nokia in Cluj County, Romania”, în Kovács, I.P. și Profiroiu, C.M. (ed.), *Regionalisation and Regional Policy in Central and Eastern Europe*, Bratislava: Nispacee Press, 2014, pp. 249-273.
3. Boghinciu, D.M. și Paraschiv, V., „Parteneriatul public-privat în domeniul educației pentru mediu”, 2010, *Romanian Journal of Education*, vol. 1, nr. 3-4, pp. 1-8.
4. Brinkerhoff, D.W. și Brinkerhoff, J.M., „Public-Private Partnerships: Perspectives on Purposes, Publicness, and Good Governance”, 2011, *Public Administration and Development*, vol. 31, nr. 1, pp. 2-14.
5. Cernat, F., „Biriș: Nu avem parteneriate public-private în România, întrucât nu au existat proiecte bancabile”, 2016, articol publicat de Agerpress la data de 7 iulie 2016, [Online] disponibil la adresa <http://www.agerpres.ro/economie/2016/07/07/biris-nu-avem-parteneriate-public-private-in-romania-intrucat-nu-au-existat-proiecte-bancabile-13-03-12>, accesat la data de 22 decembrie 2016.

¹² Hamlin și Neamțu (2005) prezintă o abordare diferită, în care colaborarea între public și privat nu e folosită pentru finanțarea unor servicii/bunuri publice, ci pentru finanțarea actorilor privați. Astfel, statul poate să intervină uneori și să asigure finanțare pentru antreprenori/micro-întreprinderi sau să ofere alte servicii/facilități (incubatoare de afaceri/reduceri de taxe) la nivel local, având ca obiectiv final dezvoltarea economică locală.

6. Colverson S. și Perera, O., „Sustainable Development: Is There a Role for Public–Private Partnerships? A Summary of an IISD Preliminary Investigation”, 2011, International Institute for Sustainable Development Policy Brief, [Online] disponibil la adresa http://www.iisd.org/pdf/2011/sust_markets_PB_PPP.pdf, accesat la data de 18 decembrie 2016.
7. Consiliul Concurenței, „Investigația sectorială pe piața lucrărilor de construcții de drumuri și autostrăzi”, 2013, [Online] disponibil la adresa <http://www.consiliulconcurentei.ro/uploads/docs/items/id8693/raport.pdf>, accesat la data de 18 decembrie 2016.
8. Constantinescu, D., „Rolul parteneriatul public-privat în creșterea calității serviciilor de asigurare a sănătății”, 2012, *Economie Teoretică și Aplicată*, vol. XIX, nr. 10(575), pp. 30-52.
9. Dan, H., „Is Social Progress Subject to Cultural Influences? Arguments for Considering Cultural Characteristics as Inputs for Social Policy Design and Implementation”, 2017, *On-line Journal Modelling the New Europe*, nr. 22, pp. 104-122.
10. European Investment Bank, „Hurdles to PPP Investments. A Contribution to the Third Pillar of the Investment Plan for Europe”, 2016b, The European PPP Expertise Centre (EPEC), [Online] disponibil la adresa http://www.eib.org/epec/resources/publications/epec_hurdles_to_ppp_investments_en, accesat la data de 3 mai 2016.
11. European Investment Bank, „Market Update. Review of the European PPP Market in 2016”, 2017, The European PPP Expertise Centre (EPEC), [Online] disponibil la adresa http://www.eib.org/epec/resources/publications/epec_market_update_2016_en, accesat la data de 7 aprilie 2016.
12. European Investment Bank, „PPPs and State Aid”, 2016a, The European PPP Expertise Centre (EPEC), [Online] disponibil la adresa http://www.eib.org/epec/resources/publications/epec_ppp_and_state_aid_en, accesat la data de 3 mai 2016.
13. Fundația pentru SMURD, „Parteneriatul de 7 ani dintre Vodafone România și SMURD continuă”, 2012, [Online] disponibil la adresa <http://fundatiapentrusmurd.ro/parteneriatul-de-7-ani-dintre-vodafone-romania-si-smurd-continua/>, accesat la data de 22 decembrie 2016.
14. Fundația pentru SMURD, „Proiecte întreprinse”, 2016, [Online] disponibil la adresa <http://fundatiapentrusmurd.ro/category/proiecte/intreprinse/>, accesat la data de 22 decembrie 2016.
15. Grimsey, D. și Lewis, M.K., „Are Public Private Partnerships Value for Money?: Evaluating Alternative Approaches and Comparing Academic and Practitioner Views”, 2005, *Accounting Forum*, vol. 29, nr. 4, pp. 345-378.
16. Hamlin, R.E. și Neamțu, B., „Dezvoltarea locală și parteneriatul public-privat în creditarea micilor afaceri din interiorul comunităților locale”, 2005, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, nr. 3(15), pp. 38-51.
17. Hotărârea Guvernului nr. 28/2008 privind aprobarea conținutului-cadru al documentației tehnico-economice aferente investițiilor publice, precum și a structurii și metodologiei de elaborare a devizului general pentru obiective de investiții și lucrări de intervenții, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 48 din 22 ianuarie 2008.
18. Institutul pentru Politici Publice, *Parteneriatul public-privat: Soluție pentru un mai bun management al comunităților locale din România. Ghid practic pentru consiliile județene*, București: IPP, 2004.

19. Legea nr. 178/2010 privind parteneriatul public-privat (LPPP), publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 676 din 5 octombrie 2010.
20. Legea nr. 233/2016 privind parteneriatul public-privat, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 954 din 25 noiembrie 2016.
21. Marinescu, C., „Asocierea în participațiune versus parteneriatul public-privat”, 2011, *Revista Finanțe Publice și Contabilitate*, nr. 2, pp. 61-64.
22. Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, *Ghid metodologic pentru elaborarea de parteneriate public-privat*, București: MDRAP, 2015.
23. Moldovan, O. și Macarie, F.C., „Cultura organizațională în administrația publică: O analiză comparativă”, 2016, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, nr. 18(39), pp. 123-139.
24. Moldovan, O., „Local Revenue Mobilization in Romania”, 2016, *European Financial and Accounting Journal*, vol. 11, nr. 3, pp. 107-124.
25. Murphy, T.J., „The Case for Public-Private Partnerships in Infrastructure”, 2008, *Canadian Public Administration*, vol. 51, nr. 1, pp. 99-126.
26. Organizația Internațională a Muncii (International Labor Office, ILO), *First Item on the Agenda: Public-Private Partnerships*, Geneva: ILO, 2008.
27. Parlamentul României, „Parteneriatul public-privat în unele state ale Uniunii Europene”, 2009, material realizat de Direcția Generală Legislativă/Direcția de Studii și Informare Legislativă, [Online] disponibil la adresa <http://www.senat.ro/UploadFisiere/0c23530b-e067-46b8-a1d9-33bc45b07d23/parteneriatul%20public%20privat.pdf>, accesat la data de 20 decembrie 2016.
28. Pârvu, D. și Voicu-Olteanu, C., „Advantages and Limitations of the Public Private Partnerships and the Possibility of Using Them in Romania”, 2009, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, nr. 27E, pp. 189-198.
29. Petrescu, M., „Argumente în vederea încurajării implementării parteneriatului public-privat (PPP)”, 2010, *Revista Finanțe Publice și Contabilitate*, nr. 4, pp. 52-63.
30. Radu, L., „Parteneriatul public-privat în administrația publică”, 2004, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, nr. 1(10), pp. 127-133.
31. Relave, N. și Deich, S., *A Guide to Successful Public-Private Partnerships for Youth Programs*, Washington: The Finance Project, 2007.
32. The World Bank, *Public Private Partnerships Reference Guide Version 1.0*, Washington: WB, 2012.
33. The World Bank, *Public-Private Partnership Units: Lessons for their Design and Use in Infrastructure*, Washington: WB, 2007.
34. Unitatea Centrală pentru Coordonarea Parteneriatului Public Privat (UCCPPP), 2013, [Online] disponibil la adresa <http://www.sgg.ro/index.php?Proiecte-3>, accesat la data de 22 decembrie 2013.
35. United Nations Economic Commission for Europe (UNECE), *Guidebook in Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships*, New York și Geneva: United Nations, 2008.