İller Bankasının Kurumsal Kapasitesinin Güçlendirilmesine Teknik Destek Projesi

Belediye altyapılarındaki Kamu-Özel İşbirliği modelleri

İller Bankası, Ankara, Türkiye

17 – 18 Haziran 2009



Technical Assistance for Strengthening the Institutional Capacity of Iller Bank

Eğitimin İçeriği

1. Gün

Kamu-Özel İşbirliği'nin tanımı ve çeşitli modelleri
Risk tahsisi
Atık Su Arıtma Tesisi üzerine olay araştırması (AAT)

2.Gün

Kamu-Özel İşbirliği nasıl yapılır?
Vaka çalışması ve proje finansmanı
Atıksu Arıtma Tesisi üzerine olay araştırması
Yol haritası ve İller Bankası'nın Kamu-Özel İşbirliği portföyü

Eğitimin Hedefleri

- Genel İlkeler ve Kamu-Özel İşbirliği modelleri
- Türkiye'de Kamu-Özel İşbirliği alanında son gelişmeler
- Risk tahsis mekanizmaları
- Kamu-Özel İşbirliği'nin ve tedarik sürecinin nasıl yapılacağı
- Kamu-Özel İşbirliğinin sayıca artırılması ve İller Bankası'nın yol haritası

Giriş ve Kamu-Özel İşbirliği'nin mantığı

- Kamu-Özel İşbirliği nedir?
- Kamu-Özel İşbirliği'nin çeşitleri
- Kamu-Özel İşbirliği'nin olumlu ve olumsuz yönleri
- Kamu-Özel İşbirliği'deki anahtar konular
- Kamu-Özel İşbirliği'ne uygun proje ve sektörler
- Finansal Kaynaklar
- Kamu-Özel İşbirliği'ndeki siyasi konular

Giriş and Kamu-Özel İşbirliği'nin mantığı

- Kamu-Özel İşbirliği nedir?
- Kamu-Özel İşbirliği çeşitleri
- Kamu-Özel İşbirliği olumlu ve olumsuz yönleri
- Kamu-Özel İşbirliği'deki anahtar konuları
- Kamu-Özel İşbirliği'ne uygun proje ve konular
- Finansal kaynaklar
- Kamu-Özel İşbirliği'ndeki siyasi konular

Kamu-Özel İşbirliği nedir?

Tasarla Yap Finanse Et Bakımını Yap

Kirala

Tasarla İşlet Sahip Ol

Tasarla Yap Finanse Et Bakımını Yap İşlet

İşletme

İhale

İşletme Hakkını Devret

Menkul Kıymetleştirme

İmtiyazlar

Yap İşlet Devret

Yap Kirala Anlaş

Yap İşlet

Giriş ve Kamu-Özel İşbirliği'nin mantığı

- Kamu-Özel İşbirliği nedir
- Kamu-Özel İşbirliği'nin çeşitleri
- Kamu-Özel İşbirliği'nin olumlu olumsuz yönleri
- Kamu-Özel İşbirliği'ndeki özel konular
- Kamu-Özel İşbirliği'ne uygun proje ve konular
- Finansal Kaynaklar
- Kamu-Özel İşbirliği'ndeki siyasi konular

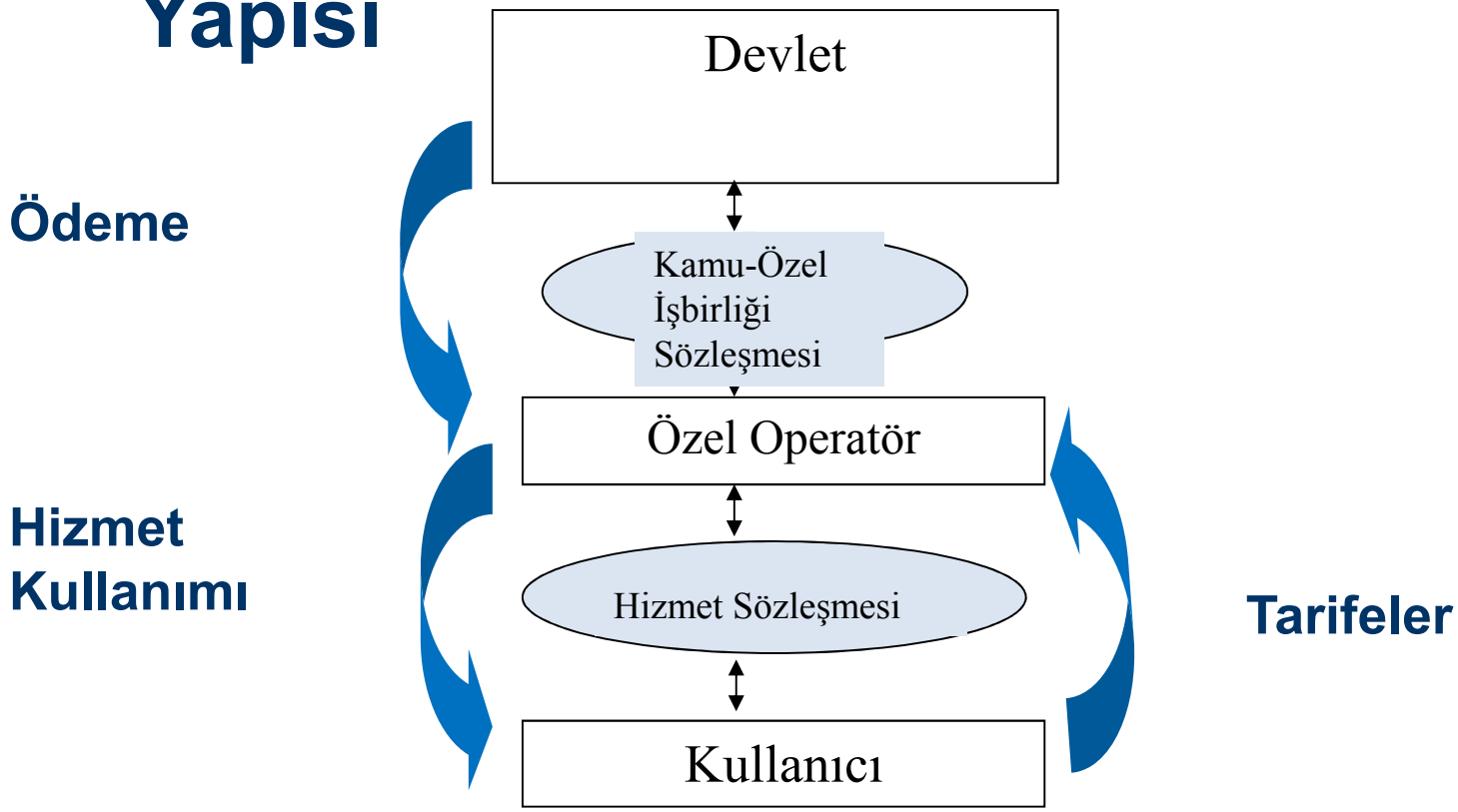
Kamu-Özel İşbirliği karşımıza birçok yapıda çıkar



AB:

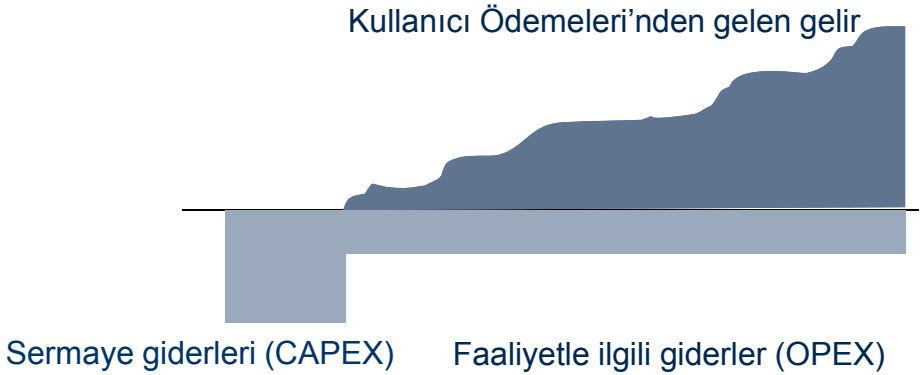
Kamu-Özel İşbirliği; Bir Kamu Otoritesi ile özel işletme arasında yapılan ve oluşabilecek risklerin (hangileri?) işletme tarafından üstlenildiği bir sözleşmedir

Tipik bir Kamu-Özel İşbirliği Yapısı



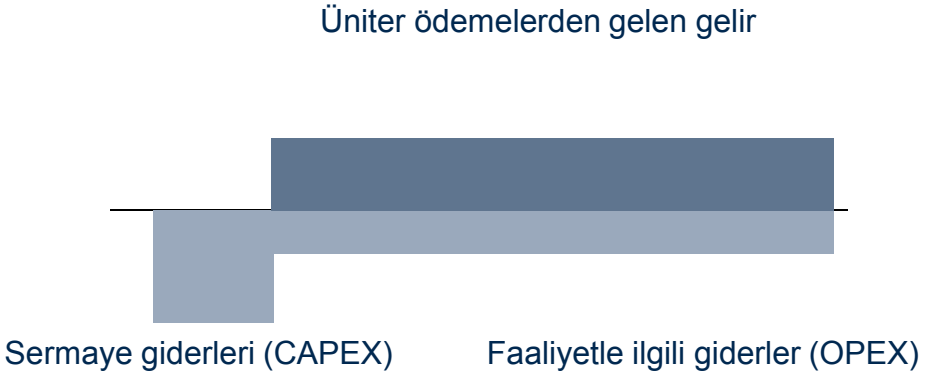
İki farklı anahtar Kamu-Özel İşbirliği modelleri

Kullanıcı ödemeli Kamu-Özel İşbirliği



- Özel sektör yapı ve talep risklerini doğurur
- Talep riski devlet garantileriyle azaltılabilir (şarta bağlı yükümlülük)

Birim ödemeli Kamu-Özel İşbirliği Modelleri



- Özel Sektör yapı ve performans risklerini üstüne alır
- Devlet performans durumlarına bağlı olarak birim ödemeleri garantiler (şarta bağlı yükümlülük)

Geleneksel Devlet İhaleleri ve Kamu-Özel İşbirliği arasındaki temel farklar

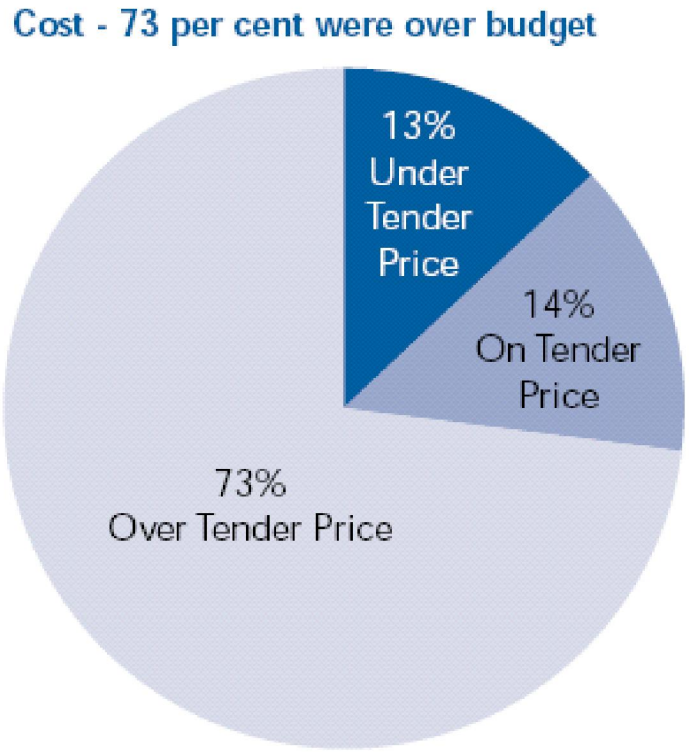
	Geleneksel devlet özelleştirmeleri	Kamu-Özel İşbirliği Sözleşmeleri
Tanımlar	*Kamu otoriteleri tarafından tanımlanan arz, iş, veya hizmetler*	*Özel imtiyaz sahipleri, uzlaşılan bir anlaşmaya dayanarak, kamu ve özel sektörleri arasında olanak ve hizmet yaratır*
Temel özellikler	Tek hedef Kısa vadeli Operasyona ilişkin hiçbir bağ yoktur Kamu projesi delegasyonu yoktur Kamu Otoritesi doğrudan işletilir Öncelikli finansman yoktur Girişimci yatırım yoktur Proje tasarımı özgürlüğü yoktur Yapılan sözleşme hizmetle ile ilgili değildir Girişimci proje yöneticisi değildir Yönetme özgürlüğü yoktur Kamu mallarını uzun vadeli kullanımı yoktur	Çoklu hedef Uzun vadeli Hizmet İşletmesine bağlıdır Kamu misyonu görevi Operasyon imtiyaz sahibi tarafından yürütülür Finansman, ortak finansman, görev imtiyaz sahibi tarafından finanse edilir Proje/Hizmet tasarım özgürlüğü Sözleşme hizmet ihtiyacı duyan kamu otoriteleriyle ilgilenir İmtiyaz sahibi proje yöneticisidir İmtiyaz sahibi projeyi yürütmede özgürdür Genelde uzun dönem kullanım uygulanır

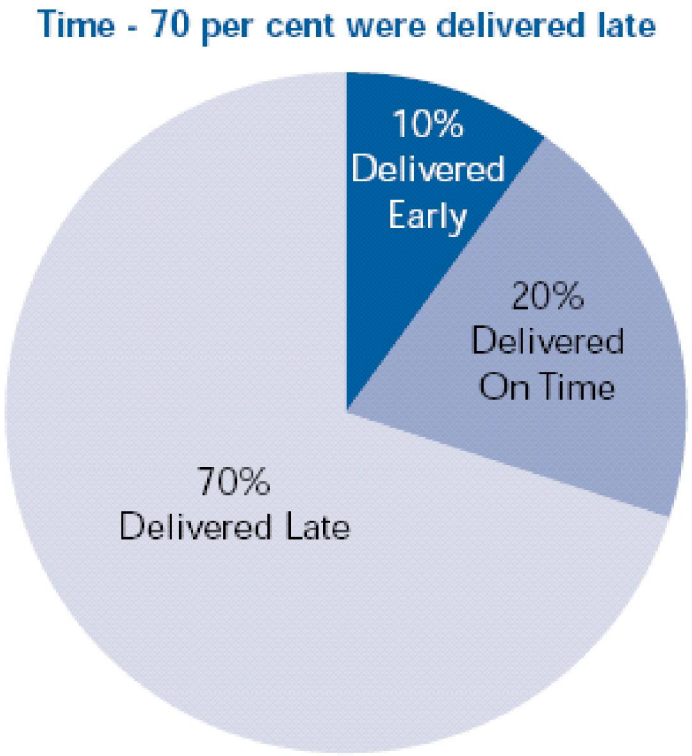
Giriş and Kamu-Özel İşbirliği'nin mantığı

- Kamu-Özel İşbirliği nedir?
- Kamu-Özel İşbirliği'nin çeşitleri nelerdir?
- Kamu-Özel İşbirliği'nin olumlu olumsuz yönleri
- Kamu-Özel İşbirliği'ndeki anahtar konular
- Kamu-Özel İşbirliği'ne uygun uygun proje ve konular
- Finansal kaynaklar
- Kamu-Özel İşbirliği'ndeki siyasi konular

Kamu özelleştirmesi'nin dezavantajları

- 2001'de, İngiltere hükümetinin inşaat projelerinin %73'ü (!), bütçeye ayrılan ödenekten fazla tuttu, bunun yanı sıra %70'i geç teslim edildi.





(NAO, 2001, Modernising Construction)

PPP’nin olumlu ve olumsuz yönleri

Olumlu yönleri

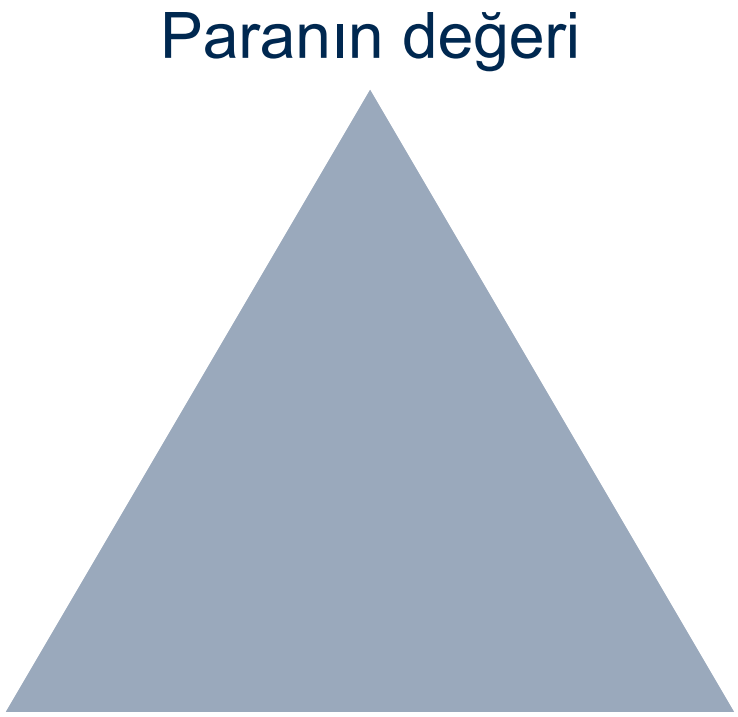
- Altyapı tedariğinin hızlandırılması
- Daha hızlı yürütme
- Azaltılmış yaşam boyu maliyetler
- Geliştirilen servis kalitesi
- Azalan kamu sektörü riski
- Bilanço dışı finansman

Olumsuz yönleri

- Başarı garantisinin olmaması
- Güçlük gerektiren
  - Doğru koşulları sağlama
  - Yetkin yönetim
  - Yetkin kamu sektörü
- Yüksek işlem maliyeti
- Sosyal kabul edilebilirlik

PPP için gereken ana etken paranın değeri olarak gösterilir

PPP dengesi


Paranın değeri
Finansman bulabilme olasılığı
Risk Transferi

Giriş and Kamu-Özel İşbirliği'nin mantığı

- Kamu-Özel İşbirliği nedir?
- Kamu-Özel İşbirliği'nin çeşitleri nelerdir?
- Kamu-Özel İşbirliği'nin olumlu olumsuz yönleri
- Kamu-Özel İşbirliği'ndeki anahtar konular
- Kamu-Özel İşbirliği'ne uygun proje ve konular
- Finansal kaynaklar
- Kamu-Özel İşbirliği'ndeki siyasi konular

Anahtar sorunlar nasıl çözülür

Sorun	Tedbir
▪ Paranın değerinin ölçülmesi	⇨Metodoloji (örn. PSC) ve Rehberlik
▪ Yüksek işlem maliyetleri	⇨Standart Sözleşmeler ve Anlaşma Akışı
▪ PPP muhasebesi (şarta bağlı yükümlülük)	⇨Metodoloji ve Rehberlik
▪ Çıktıların belirlenmesi	⇨Metodoloji ve Rehberlik
▪ Sosyal kabul edilebilirlik	⇨İletişim

PPP birimi, genel olarak PPP gelişimini kolaylaştırmak için kullanılan etkin ve verimli bir araç olarak kabul edilmektedir.

PPP Çerçevesi



Giriş ve Kamu-Özel İşbirliği Mantığı

- Kamu-Özel İşbirliği nedir?
- Kamu-Özel İşbirliği'nin çeşitleri nelerdir?
- Kamu-Özel İşbirliği'nin olumlu olumsuz yönleri
- Kamu-Özel İşbirliği'ndeki anahtar konular
- Kamu-Özel İşbirliği'ne uygun proje ve konular
- Finansal kaynaklar
- Kamu-Özel İşbirliği'ndeki siyasi konular

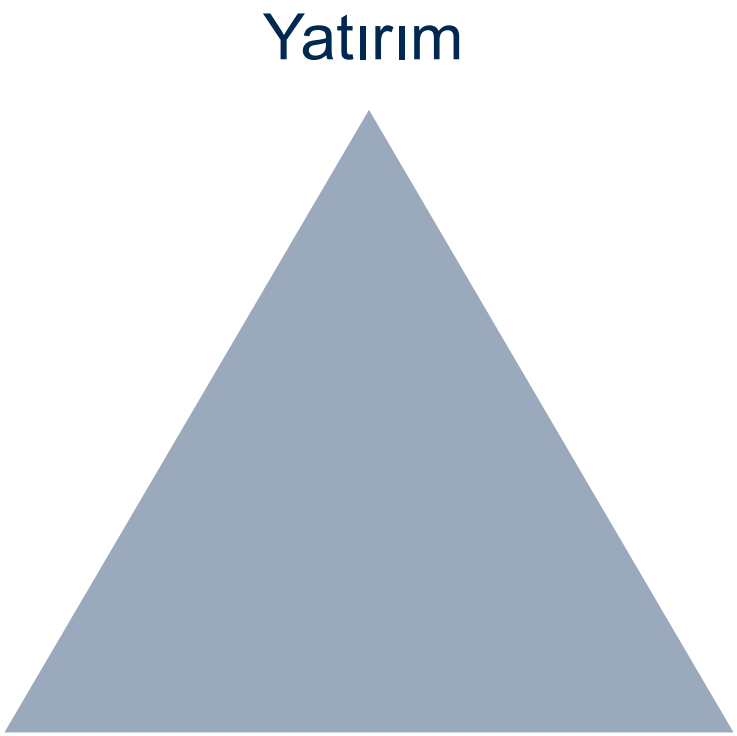
Kamu-Özel İşbirliği'ne uygun proje ve konular

- Yollar; Tüneller ve Köprüler
- Demiryolu ve kentsel ulaşım
- Emlak (okullar, cezaevleri, hastaneler; konaklama tesisleri)
- Kentsel gelişim; Su, Atık su arıtma, Atık Yönetimi (belediye ve tehlikeli atıklar)
- Vb…

Giriş ve Kamu-Özel İşbirliği Mantığı

- Kamu-Özel İşbirliği nedir?
- Kamu-Özel İşbirliği'nin çeşitleri nelerdir?
- Kamu-Özel İşbirliği'nin olumlu olumsuz yönleri
- Kamu-Özel İşbirliği'ndeki anahtar konular
- Kamu-Özel İşbirliği'ne uygun proje ve konular
- Finansal kaynaklar
- Kamu-Özel İşbirliği'ndeki siyasi konular

Proje Finansman İlkesi



Finansal Kaynaklar

- Özel operatörler
- Yabancı kaynaklar (örnek: fonlar)
- Uluslararası finans kuruluşları
- AB – Uyum fonları ve katılım öncesi mali yardımlar

- Kamu-Özel İşbirliği nedir?
- Kamu-Özel İşbirliği'nin çeşitleri nelerdir?
- Kamu-Özel İşbirliği'nin olumlu olumsuz yönleri
- Kamu-Özel İşbirliği'ndeki anahtar konular
- Kamu-Özel İşbirliği'ne uygun proje ve konular
- Finansal kaynaklar
- Kamu-Özel İşbirliği'ndeki siyasi konular

Siyasi konular

- Salıverme

  Biz, işi yapmak için sorumlu ve en yetkili olanız.

- Kullanıcı öder

  Neden kullanıcı daha önce ücretsiz (ya da daha ucuz) olan birşey için (daha fazla) ödeme yapmak istesin?

- Güven ve itimat

  Özel sektör yalnızca karını maksimize etmek ister.

PPP sözleşmelerinden aktarılan anahtar riskler

- Tasarım ve yapım riski
  - Sertifikasyon / Kullanım izni
  - Durum tespiti / Yerinde inceleme
- Performans riski
  - Girdi yerine çıktı spesifikasyonu
  - Sabit fiyat sözleşmesi
- Finanse etme riski
  - Maliyet/gelir riski
  - Hizmet sağlayıcısına bağlı ödeme
- Arayüz riski
  - Diğer sağlayıcılar (örnek: ağ yöneticileri)
  - Kullanıcılar
- Net değer/ Geri verme riski
  - Geri verme kriteri
  - Seçenekler

Bu riskleri yönetmek ya da azaltmak için en uygun Taraf

Tasarım ve Yapım Riski

- Çıktı spesifikasyonu
  - Tasarımın çerçevesinin belirlenmesi
  - Planlama izni
  - Tasarım standartları
- Yüklenicinin teklifleri
  - Tasarımın çerçevesi
  - Taşeronluk düzenlemelerini içeren kuruluş
  - Anahtar personel
  - Kalite güvencesi ve deneme
- Gözden geçirme ve kabul

Performans ve bakım riski

- Sözleşme ihlali
  - Yardım masası, kalite güvencesi, kendi kendini denetleme
- Raporlama metodları, işletme ve bakım kılavuzu
- Bakım planları
- Ödeme mekanizması
  - Ölçülebilir çıktılara bağlantı
- Cezalar
  - Artış
  - Sürekli ihlal

Finansman riski

- Hizmete bağlı ödeme
- Bakım fonu
- Sözleşme öncesi paylaşılan birtakım riskler
  - Faiz oranları, sigorta
- Endeksleme
- Net değer ve maliyetler

Arayüz Riskleri

- Planlanmış bakım
- Aracı prosedürler
  - Acil hizmetler
  - Kullanıcılar
- Yönetim ve idare
  - İş planlaması
  - Yatırım stratejisi

Net değer ve geri ödeme riskleri

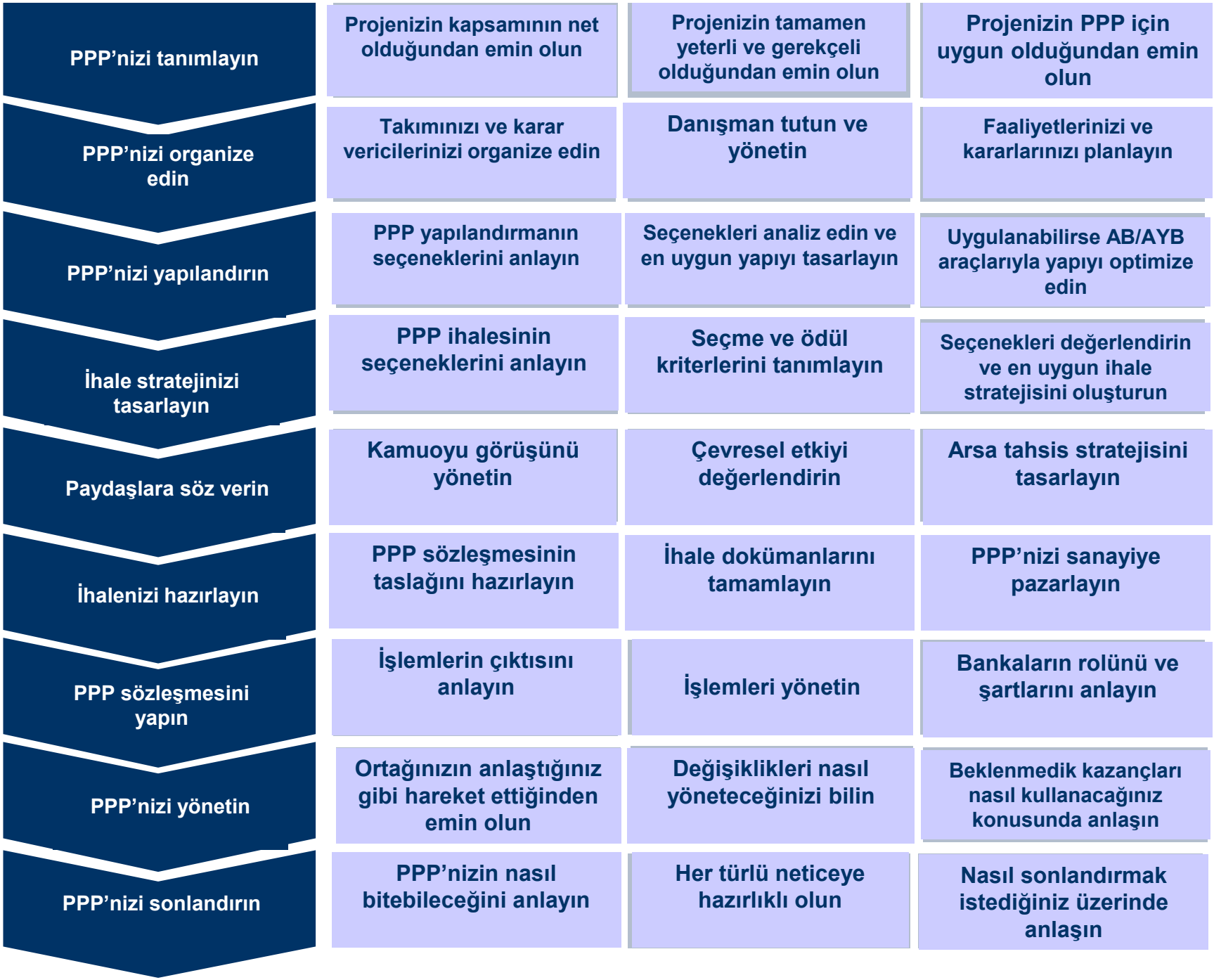
- Alternatif kullanımlar ve seçenekler
- Geri ödeme gereklilikleri
  - Kalan süre
  - Kar hesapları
  - Denetim

Olay araştırması Risk tahsisi

2. Gün – 18 Haziran 2009

Kamu-Özel Sektör İşbirliği Eğitiminin 2. gününe Hoşgeldiniz

Kamu-Özel İşbirlikleri nasıl yapılır?


PPP'nizi tanımlayın
Projenizin kapsamının net olduğundan emin olun
Projenizin tamamen yeterli ve gerekçeli olduğundan emin olun
Projenizin PPP için uygun olduğundan emin olun
PPP'nizi organize edin
Takımınızı ve karar vericilerinizi organize edin
Danışman tutun ve yönetin
Faaliyetlerinizi ve kararlarınızı planlayın
PPP'nizi yapılandırın
PPP yapılandırmanın seçeneklerini anlayın
Seçenekleri analiz edin ve en uygun yapıyı tasarlayın
Uygulanabilirse AB/AYB araçlarıyla yapıyı optimize edin
İhale stratejinizi tasarlayın
PPP ihalesinin seçeneklerini anlayın
Seçme ve ödül kriterlerini tanımlayın
Seçenekleri değerlendirin ve en uygun ihale stratejisini oluşturun
Paydaşlara söz verin
Kamuoyu görüşünü yönetin
Çevresel etkiyi değerlendirin
Arsa tahsis stratejisini tasarlayın
İhalenizi hazırlayın
PPP sözleşmesinin taslağını hazırlayın
İhale dokümanlarını tamamlayın
PPP'nizi sanayiye pazarlayın
PPP sözleşmesini yapın
İşlemlerin çıktısını anlayın
İşlemleri yönetin
Bankaların rolünü ve şartlarını anlayın
PPP'nizi yönetin
Ortağınızın anlaştığınız gibi hareket ettiğinden emin olun
Değişiklikleri nasıl yöneteceğinizi bilin
Beklenmedik kazançları nasıl kullanacağınız konusunda anlaşın
PPP'nizi sonlandırın
PPP'nizin nasıl bitebileceğini anlayın
Her türlü neticeye hazırlıklı olun
Nasıl sonlandırmak istediğiniz üzerinde anlaşın

Olurluk incelemelerinin hazırlanması ve paranın karşılığının değerlendirilmesi

Olurluk incelemesi hazırlanması ve paranın karşılığının değerlendirilmesi

I. Olurluk incelemesi hazırlama– giriş

II. Yatırım değerlendirme

III. Paranın karşılığının değerlendirilmesi

IV. Karşılanabilirlik

V. İhale süresince gözlemleme

Yatırım maliyetlerini hesaplama ve PPP yaklaşımıyla kamu ihalelerini karşılaştırma

- Olurluk incelemesi hazırlama - giriş
- Yatırım değerlendirme
- Paranın karşılığının değerlendirilmesi
- Karşılanabilirlik
- İhale süresince gözlemleme

I. Olurluk incelemesi hazırlama - giriş

- Olurluk incelemesi, gelişmenin maliyetleri ve kazanılması beklenen faydalar üzerine kurulmuş proje taahhüdünün gerekliliğini belgeler.
- Var olan farklı seçenekler için bir ilk değerlendirme sağlar, karar verme süreçlerini etkiler ve projenin ilerlemesini kamu amaçları ve hedefleriyle sürekli olarak uyumlu hale getirmek için kullanılır.
- Ayrıca, projenin finansal kapasitesinin devamlılığını değerlendirmek ve üst düzey yönetim ve dışardan paydaş taahhütlerini korumaya almak için de kullanlabilir.

Olurluk incelemesi hazırlama proje dökümanlarının en önemli parçasıdır

I. Proje Döngüsü Süresince Çeşitli Aşamalarda Olurluk İncelemesi Hazırlama

- Olurluk incelemesi, belirleme sürecinde ön fizibilite çalışmaları ve sosyo-ekonomik fayda-maliyet analizi ile başlar ve proje yaşam döngüsü süresince belirtilir. Hazırlık aşamasından sonra, olurluk incelemesinde önerilen çözümün :
  - Belirlenen ihtiyaçları karşılaması;
  - Paranın karşılığının alınabilecek ve karşılanabilecek olması;
  - Belirlenen sürede başarılmasının mümkün olması;
  - Risklerin ve uygun seçeneklerin araştırılmasından sonra seçilmiş olması;
  - Başarılı bir sonucu belirleyenin neye göre olduğunun açık olması;
  - Kamu politikaları ve yatırım stratejileriyle uyumlu olması;
  - Faydanın nasıl gerçekleştiğini net olarak göstermesi gereklidir.

Olurluk incelemesi, proje yaşam döngüsü süresince çeşitli aşamalarda farklı şekillerde kullanılır.

- Olurluk incelemesi hazırlama - giriş
- Yatırım değerlendirme
- Paranın karşılığının değerlendirilmesi
- Karşılanabilirlik
- İhale süresince gözlemleme

II. Yatırım Değerlendirme
Önemli araçlar ve konular

- Ön fizibilite çalışmaları
- Fayda-maliyet analizi
- Sosyal maliyetler ve faydalar
- Belirsizlik ile başa çıkma
- Risk değerlendirmesi ve optimizm önyargısı
- İskonto yapma ve iskonto oranları

II. Yatırım Değerlendirme
Ön fizibilite çalışmaları

Ön fizibilite çalışmaları aşağıdaki aşamaları içerir:

- Proje yaşam döngüsü boyunca yapılan masrafları belirlemek: yatırımlar, bakım, işletme, vs
- Proje sonuçlarının, beklenen kullanım ve gelen potansiyel nakit akışıyla hesaplanması; proje yaşam döngüsü boyunca proje sonuçlarındaki ve nakit akışındaki eğilimleri gösteren gelir beyanının yaratılması.
- Tüm gelecek nakit akışları için Net Bugünkü Değeri tespit edin
  NBD = - yatırımlar + Σ (gelecek nakit akışları/ (1 + iskonto oranı)

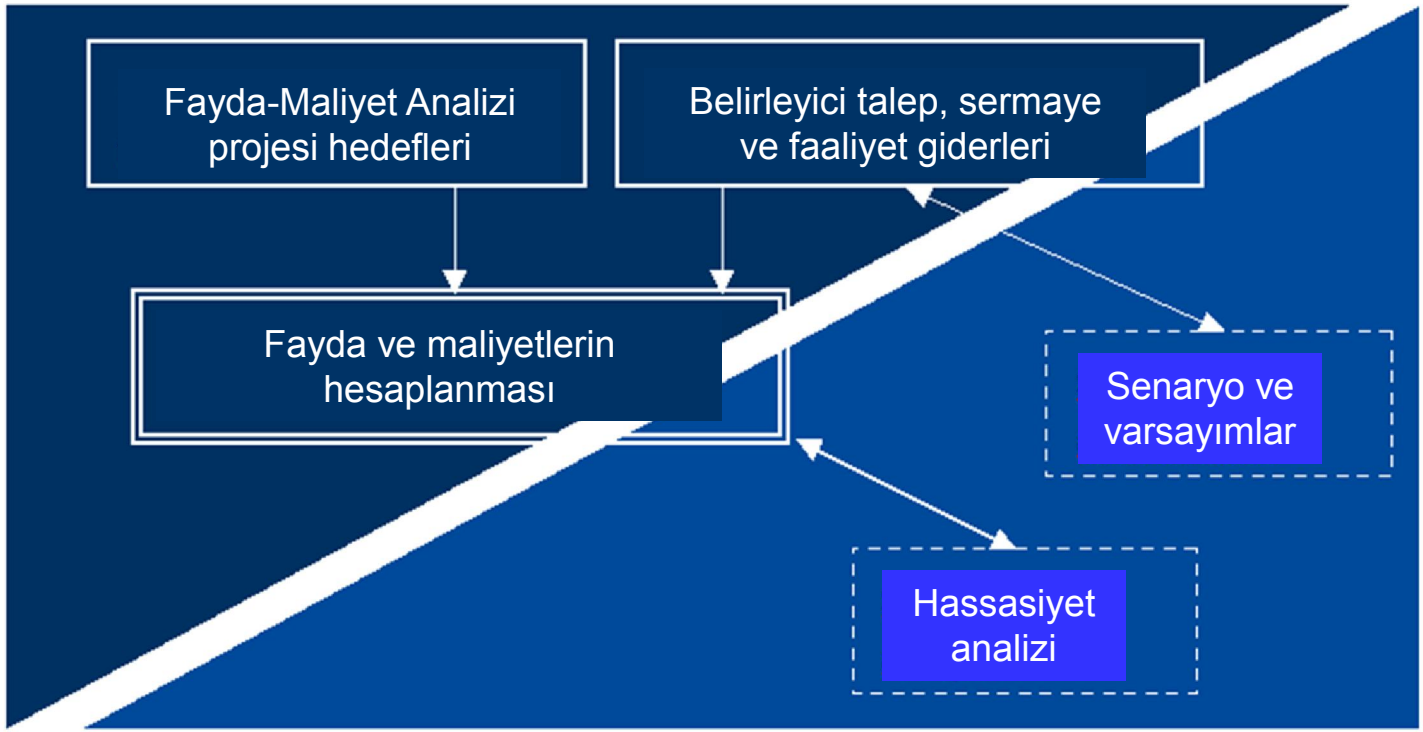
  NBD > 0 → 100% özel sektör finansmanıyla gerçekleşebilir

  NBD < 0 → kamunun finansal desteği gereklidir

Ön fizibilite çalışmaları, finansal fizibilite için potansiyel hazırlar

II. Yatırım Değerlendirme
Fayda-Maliyet analizi

Aşağıdaki tablo *finansal fayda-maliyet analizinin* ana basamaklarını göstermektedir:



Bir fayda-maliyet analizinde tüm etkiler birbirleriyle karşılaştırmak açısından, mümkün olduğunca parasal terimlerle ifade edilir

II. Yatırım Değerlendirme
Sosyal maliyet ve fayda

Sosyo-ekonomik fayda-maliyet analizi:

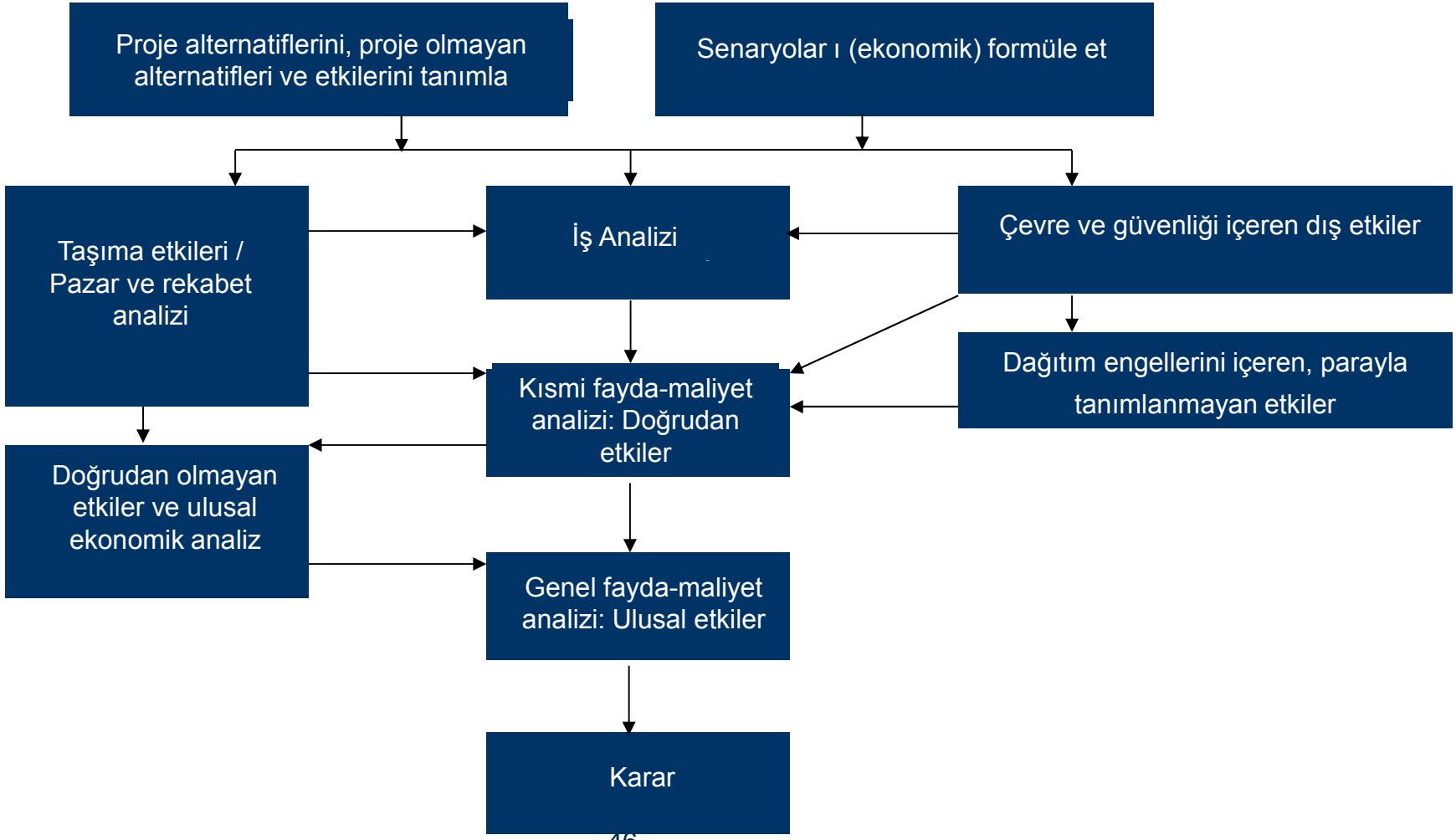
Kamu bütçeleri, topluma maksimum fayda sağlayacak şekilde tahsis edilmek zorundadır. Bir kamu otoritesi belli bir projenin geliştirme olanaklarını incelediğinde, ana soru projedeki yatırımların yerinde bir karar olup olmadığıdır.

Sosyo-ekonomik fayda maliyet analizi, bu soruya makul bir yanıt verebilmenin ekonomik aracıdır. Bir fayda-maliyet analizi projenin yerel ve bölgesel topluma bir bütün olarak tüm etkilerini dikkate alır.

Sosyo ekonomik bir fayda maliyet analizi, bir projedeki kamu yatırımının yerinde olup olmadığı sorusunu, refah toplumu için tüm maliyet ve faydalarını göz önüne alan ekonomik bir bakış açısından cevaplar.

II. Yatırım Değerlendirme

Sosyal fayda ve maliyetler – ana basamaklar



II. Yatırım Değerlendirme
Risk değerlendirmesi

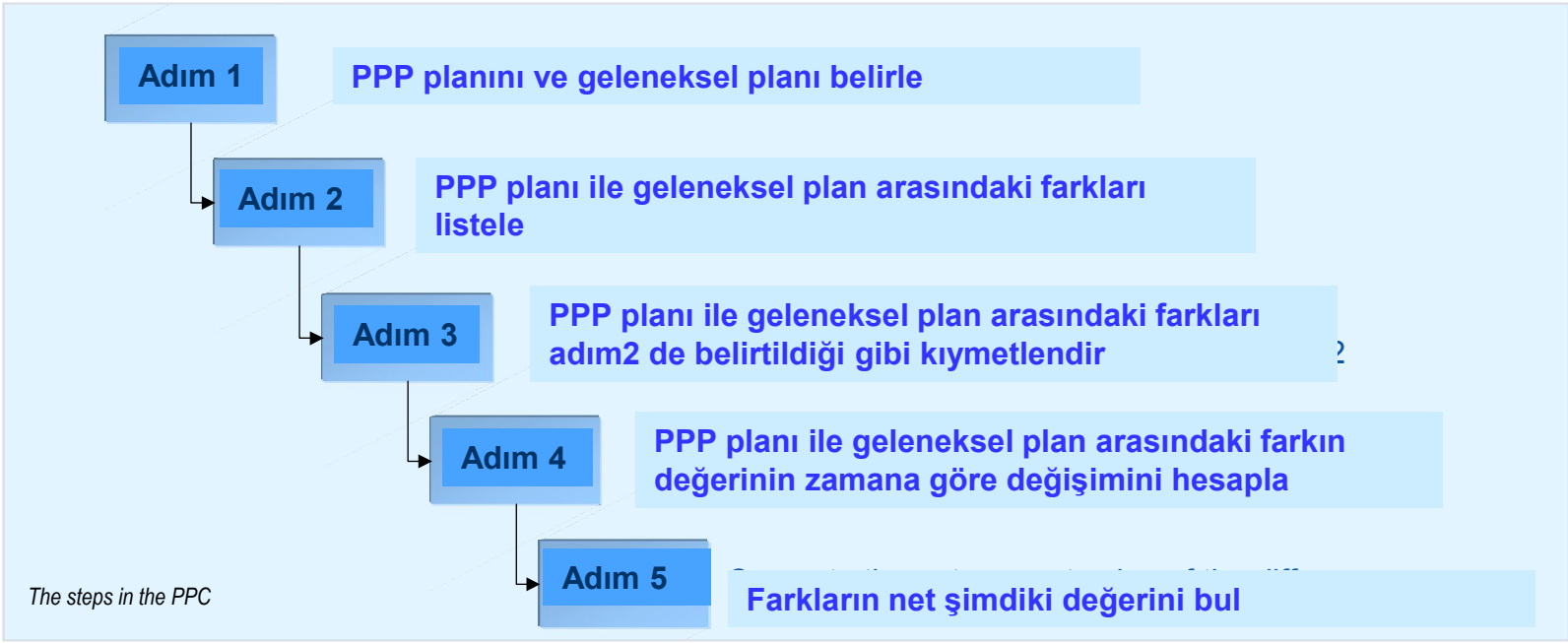
- Herhangi bir projede kelimenin tam anlamıyla yüzlerce risk vardır
- Her risk , finansmana bir maliyet getirir
- Büyük risklerin projenin devamı açısından paylaşılması gerekir
- Proje firması genellikle sponsorlara finansman yönünden bağlı olduğu için firmanın absorbe edebileceği risk sınırlıdır.
- Sermaye sahipleri, belli bir sayıdan fazla risk almak istememektedir.

II. Yatırım Değerlendirmesi
Genel riskler

- Fizibilite
- İnşaat riski
- Yönetim riski
- Ticari risk
- Siyasi riskler
- Yasal risk

II. Yatırım Değerlendirme
Kamu Özel Sektör karşılaştırması

En uygun İmtiyaz /Kamu-Özel Sektör işbirliği stratejisi, Kamu-özel sektör karşılaştırmasıyla saptanabilir. (PPC). Kamu-özel sektör karşılaştırması, farklı ihale stratejilerine ve belirli bir proje için ne kapsamda uygun olduklarının kavranmasına katkı sağlarlar. Bir kamu-özel sektör karşılaştırması aşağıdaki Adımlardan oluşur:



The steps in the PPC

Finansman bulabilme

- **Özkaynak üzerindeki getiri (RoE)**
  Paydaşlar, risklerinin adil bir yansıması olarak özkaynakları üzerinden getiri kazanıyor mu?
  - Sermaye varlıkları fiyatlandırma modeli
    RoE = Rf + MRP x Beta
- **Borç çevirme kapasite oranı (DSCR)**
  Bankalar, borçların hizmete sunulabileceği yeterli kapasiteye sahip midir?
  - DSCR = Faiz ve Vergi Öncesi Kar / [faiz+ peşinat]
  - DSCR oranı, projenin risk profiline göre 1.2 ile 1.8 arasında değişir

- Olurluk incelemesi hazırlama - giriş
- Yatırım değerlendirme
- Paranın karşılığının değerlendirilmesi
- Karşılanabilirlik
- İhale süresince gözlemleme

III. Paranın karşılığının değerlendirilmesi
Giriş

- **Paranın Karşılığı** kavramı yaklaşımı (VfM)
- Paranın Karşılığını ölçme araçları – **Kamu Sektörü Karşılaştırıcısı**

Paranın Karşılığının ölçülmesi için Kamusal tedarik yaklaşımının Kamu-Özel İşbirliği Yaklaşımı ile Karşılaştırılması

III. Paranın Karşılığının Değerlendirilmesi Kamu-Özel İşbirliğinde Paranın Karşılığı ne belirler?

Özel finansman projelerinin kamu sektör yöneticileri arasındaki etütler, yöneticilerin kilit değer belirleyicileri olarak neleri dikkate aldığını yansıtan etütler, özel finansman projelerinde de kamu yararına ve hükümet bütçesine sağlanan ek değer.

- **Risk transferi** (hükümet düzeyinden özel sözleşme taraflarına); etkili denge gereklidir, yani:

  1. Riskler doğrudan finansal etkilere dönüştürülüyor
  2. Riskler, onları maliyet etkili şekilde en iyi yönetecek olan tarafa devredilmelidir
  3. Riskler gerekçesiz olarak bir tarafa devredilmemelidir

III. Paranın Karşılığının Değerlendirilmesi

Kamu-Özel İşbirliğinde Paranın Karşılığı ne belirler? (devamı)

- Çıktı temelli sözleşme şartnamesi
- Sözleşmelerin uzun dönemli yapısı
- Performans ölçümü ve teşvikler
- Teklif sahipleri arasında rekabet
- Özel sektör yönetim becerileri

III. Paranın Karşılığının Değerlendirilmesi

Paranın karşılığının uluslararası tanımlamaları?

Hollanda: *Kamu-Özel İşbirliği yapısı, eğer aynı hizmet kalitesini daha ucuza veya daha kaliteli bir hizmeti aynı fiyata ya da toplum yaklaşımındaki daha geleneksel alternatif bir satınalma yolundan daha ucuz bir fiyata elde ederse paranın karşılığını ('Meerwaarde') yaratır.*

Danimarka*: Paranın karşılığı, mali perspektiften vergi mükelleflerine daha kaliteli bir ücret oranı olarak belirlenmiştir.*

Belçika *: Paranın karşılığı, finansal, ekonomik ve işletimsel bakımdan himayeci konumdaki hükümetlerin perspektiflerinden daha yüksek kaliteli bir ücret oranı olarak tanımlanmıştır.*

Birleşik Krallık*'ta Paranın karşılığı, mali şartlarda devlet perspektifinde daha kaliteli bir ücret oranı olarak belirlenmiştir.*

III. Paranın Karşılığının Değerlendirilmesi
Kamu Sektörü Karşılaştırıcısı Hedefleri

- Kamu satın alımını kullanarak, proje yaşam döngüsü üzerine tüm maliyetlere, gelir ve risklere anlayış sağlamak
- Sonuçlar bir **gösterge** olarak kullanılabilir
- Gösterge, nihai Kamu-Özel İşbirliği/İmtiyaz ihale teklifi (olurluk incelemesi) ile bir karşılaştırma yapmak için kullanılabilir. Karşılaştırmanın sonuçları, Kamu-Özel İşbirliği teklifinin geleneksel kamu satınalımı seçeneğinden daha iyi olup olmadığını gösterir.
- Ayrıca, Kamu Hizmet Maliyeti (PSC) modeli, bütün proje yaşam döngüsü boyunca proje maliyetlerine içerik kazandırır.

Paranın karşılığının değerlendirilmesi:

Kamu Hizmet Maliyetinin (PSC) bir Kamu-Özel İşbirliği sözleşmesi finansal modeli ile karşılaştırılması

III. Paranın Karşılığının Değerlendirilmesi
Kamu Sektörü Karşılaştırıcısı - Hazırlık

Kamu hizmet maliyetine başlamadan önce, aşağıdaki bilgilere ihiyaç duyulur :

- Açık ve detaylı proje tanımı
- Risk analizi ve risk tahsisi
- Çıktıların belirlenmesi
- Kamu satınalımı seçeneğinin tanımlanması
- **Kamu Özel Karşılaştırıcısı** – Kamu-Özel İşbirliği/İmtiyaz yaklaşımının proje için hem nitelik (finansman dışı) hem de nicelik (finansal) bakımından değerlendirilmesi için kullanılan bir araçtır
- **Gölge Teklif Modeli** – Ek reasürans elde etmek amacıyla, özel teklifler arasında kaşılaştırma yapabilmek için projenin finansal danışmanlarınca geliştirilen temel bir göstergedir.

İyi bir Kamu Hizmet Maliyeti (PSC) detaylı girdiye dayalıdır ve hazırlık çok önemlidir

III. Paranın Karşılığının Değerlendirilmesi
Kamu Sektörü Karşılaştırıcısı – Adımlar

1. Başlangıç raporu
2. Üst düzey PSC
3. Risk analizi
4. Tamamlayıcı finansal önemler ve duyarlılık analizi
5. Nihai rapor

Kamu Sektör Maliyeti (PSC), FİNANSAL karşılaştırma yapma aracıdır

Dikkate alınması gereken finans dışı özellikleri içermez

III. Paranın Karşılığının Değerlendirilmesi

1. Kamu Sektör Maliyeti (PSC) Başlangıç raporu

Tanımlar:

- Kamu Sektör Maliyeti (PSC) amaçları
- Kamu Sektör Maliyeti'nin (PSC) varsayımları – proje detayları
- Dahil olan paydaşlar
- Yapılan anlaşmalar
- Kamu Sektör Maliyeti (PSC) için zaman ve para muhafazası

Başlangıç Çıktısı:

İletişim planı ve değişim protokülünü içeren başlangıç raporu

III. Paranın Karşılığının Değerlendirilmesi
2. Üst Düzey Kamu Sektör Maliyeti (PSC)

Üst Düzey Kamu Sektör Maliyeti (PSC) kamu satınalımı için projenin finansal modelidir

Şunları içerir:

- Yatırım maliyetleri (CAPEX) veya tasfiye maliyeti
- İşletme maliyetleri (OPEX) veya işletme giderleri
- İşlem maliyetleri
- Gelirler
- Excel'de modellenebilir

Üst düzey Kamu Sektör Maliyeti (PSC) Çıktısı :

Kamu Sektör Maliyeti(PSC) nin toplam değerinin maliyet ve gelir hesaplamasını içeren nakit akışı tablosu

- Olurluk incelemesi– Giriş
- Yatırım Değerlendirilmesi
- Paranın Karşılığının Değerlendirilmesi
- Karşılama Gücü
- Satınalma süresince İzleme

IV. Kamu karşılanabilirliği analizi

Ön fizibilite çalışmalarına ve sosyo-ekonomik fayda-maliyet analizine ek olarak, kamu bütçesine projenin karşılanabilirliği de karar verme süreciyle de ilgilidir. Karşılanabilirliği değerlendirmek için aşağıdaki basamaklar izlenir:

- Kurulum maliyetlerini ve gelirleri belirleyin (ön fizibilite çalışmasına dayanarak).
- Projenin önceden belirlenen bütçe etkisini hesaplayın.
- Projenin karşılanabilme potansiyeli olup olmadığına karar verin.

Kamunun karşılanabilirlik tahminlerinin öneminin yanında, paranın karşılığının PPP için anahtar bir rol üstlendiğini göz önünde bulundurun. Hükümet Sözleşme Kurumu'nun; doğrulanabilir **bütçe planlarıyla (5 yıllık ya da daha fazla)** projenin ödemelerini karşılayabilecek düzeyde olduğunu göstermesi gerekmektedir.

Özel sektör finansmanı PPP projeleri oluştururken en önemli kısım olmamalıdır

IV. Kamusal Karşılama Gücü Analizi
Karşılama gücü sorunları

- Hükümet; geleneksel bir kamu projesi mi, Kamu-Özel İşbirliği projesi mi olup olmadığını dikkate almaksızın proje masraflarını üstlenebilmelidir. Kendi üzerinden yapılacak bağımsız borçlanmadan kaçınmak, Kamu-Özel İşbirliği için yeterli bir gerekçe değildir.

- Fizibilite safhasında, kamu sözleşme kurumu finanse etme gücüne sahip olduğu bu gerekli proje için doğrulanabilir bütçe planları (5 yıl +) sunmalıdır.

- Olurluk incelemesi – Giriş
- Yatırım Değerlendirmesi
- Paranın Karşılığının Değerlendirilmesi
- Karşılama Gücü
- Satınalma süresince İzleme

V. Satınalma süresince İzleme

- Satınalma süresince olurluk incelemesinin sık güncellenmesi
  - Kapsam değişiklikleri
  - Risk tahsisi

Kamu-Özel İşbirliği projesi için başarı etkenleri

- Projenin hükümet önceliği olmalı
- Beceri sahibi ve ehliyetli kamu sektörü
- Kamu idaresi, proje için proje varolduğu sürece gerekli ödemeleri karşılayabilecek durumda olmalıdır (20+ yıl)
- Proje boyutları Kamu-Özel İşbirliği tedarik maliyetlerini karşılayabilecek yeterliliğe sahip olmalıdır.
- Özel sektör çıkarı
- Açıkça tespit edilebilen gelir akışları (Hükümetten (AP) veya kullanıcılar)
- Proje performansı açık sonuçlarla ve Kilit Performans Göstergeleri ile ölülebilir olmalıdır

Belediye Kamu-Özel İşbirliğinde başarı önündeki engeller

Projelerin boyutları ve kamusal mercilerin kapasiteleri



Merkezi bir Kamu-Özel İşbirliği Biriminin rolü

- Politika oluşturma ve koordinasyon
  - Standartlar ve rehberlik
- Onay/kalite kontrol
- Teknik yardım
- Satınalma maliyetleri
- İletişim
- İlişki
  - Kamu/Özel sektör
  - Hükümet içi

Kamu-Özel İşbirliği projeleri Geliştirme – Projeler neden başarısız?

- Siyasi kararlar, gereksinimlerdeki değişimler
- Teknik zorluk (BT projeleri)
- Zayıf yönetim
  - Başarısızlığın idrakı
  - Bütçelerdeki yük, yüklerdeki artış
  - Esnekliklerin olmaması
  - Satınalma maliyetleri
  - İlişkiler

Değişim ve belirsizliğin yönetimi

- Stratejik ortaklık
  - Ortak hedefler
  - Ödülün paylaşımı
  - Yönetişim
  - Düzenleyicinin rolü
- Yatırımcı iştahı ve beklentiler
- Uygulanabilir modeller

Kamu-Özel İşbirliği sözleşmesinin Katılımcıları (1)

Esas katılımcılar:

- Kamu sektörü müşterisi
- Kamu-Özel İşbirliği Başvuru Sahibi
- Özel Amaç Aracı hissedarları (proje destekleyiciler)
- Bankalar ve fon sağlayıcılar
- Ana yapım ve işletme sözleşmecileri

Kamu-Özel İşbirliği sözleşmesinin Katılımcıları (2)

Diğer katılımcılar:

- Altyükleniciler
- Bağımsız teknik hakem (sertifika uzmanı)
- Sigortacı
- Kredi güçlendirme kurumları (tahvil çıkarma için)
- Tahvil hamili mutemedi (tahvil çıkarma için)

1.Kamu-Özel İşbirliği sözleşmesi (devamı)

Müşteri ve Özel Amaç Aracı (SPV) Sözleşmecisi (başvuru sahibi)

PAZARLAMA SAFHASI:

- **Askıya alma durumları ve finansal sonuçları**

  Öngörülemeyen ancak kısa süren durumlardan ötürü sözleşme altındaki zorunlulukların geçici olarak dondurulması

- **Erken sonlandırma durumu**

  Bir veya diğer tarafın sözleşmeyi sonlandırma durumları

- **Erken sona ermelerde Özel Amaç Aracı için Tazmin**

  Erken sona erme durumunda müşteri her zaman tesisi geri aldığı için neredeyse tüm durumlarda başvuru sahibine tazmin uygulanır

1.Kamu-Özel İşbirliği sözleşmesi (devamı)

Müşteri ve Özel Amaç Aracı (SPV) Sözleşmecisi (Başvuru Sahibi)

PAZARLAMA SAFFASI:

- **Sözleşme sonunda Amortisman fonu**

  Sözleşmenin sonunda bloke hesapta biriken masraflar, teslim sırasında (varsa) yapılması gereken finanse edilebilir yardım çalışmalarına devredilebilir.

- **Zorunlulukları devretme**

  Öneri sahibinin sözleşmenin sona ermesi sürecinde varlıkların ve kayıtların devrinde işbirliği yapma zorunluluğu

- **Uyuşmazlık prosedürü** (ivme kazandırma/hakemlik)

  Aşamalı ancak hızlı yükselme, hakemlik ile sonuca varma

- **Sigorta**

  Sigorta yapma zorunluğu, ayrıca belirli sigorta kategorileri için risk paylaşımı olanaklıdır

1.Kamu-Özel İşbirliği sözleşmesi (devamı)

Müşteri ve Özel Amaç Aracı (SPV) Başvuru Sahibi

Özel Şartlar (ana olarak iş takvimi içerisinde):

- Dönem (inşaat yılları+işletme yılları)
- Müşteri gereksinimleri (çıktı şartnamesi/inşaat için hizmet düzeyi ve hizmetler)
- Başvuru sahibinin teklifleri (tasarımlar, metodlar vb.)
- Performans izleme ve ölçme
- Ödeme düzeni ve indirimler
- Finansal modele dayalı dönemsel yük

Finansal model nedir?
Genel bilgi

Projenin finansal şartlarda tanımlanması

Standard ve Poors'a göre, iyi bir finansal model:

- Görece olarak basit olmalı
- Kilit nakit akışı araçlarına odaklanmalı
- Açıkça varsayımları ve sonuçları taşımalı

Finansal model nedir?
Model hedeflerine genel bakış

- Teklif hazırlığı ve değerlendirmesi süresince kullanımı

  Hedefler:

  - Proje değeri (maliyet ve karı göster)
  - Borç yapısı
  - Yatırım kararı (beklenen karın risk almaya değip değmeyeceğinin ölçümü);
  - Risk değerlendirmesi
  - Sözleşme yapısı
  - Finansal yapı
- Durum değerlendirmede kullanım

  Hedefler:

  - Yatırım kararı
  - Proje değeri
- Uygulama değişikliğindeki kullanımı

  Hedefler:

  - Yatırım kararı (devam eden)

- Finansal model nedir
- Finansal modelin tasarımı
- Finansal modelin yapısı
- Finansal yapı
- Duyarlılık analizi

Bir Finansal Modelin Tasarlanması
Değinilecek Sorunlar

- Finansal modeli tasarlamadan önce değinilecek sorular:
  - Finansal modelin amacı nedir?
  - Nihai sonuç(lar) ne olmalıdır?
  - Nihai sonuç nasıl elde edilir?
  - Finansal modeli kim kullanacak?
  - Hangi işlevsellik dahil edilmeli? (Birleştirme, revalüasyon, birim, hedefler, senaryolar, @RISK, Duyarlılık analizi)