

بررسی احداث انبار نفت در عسلویه به روش BOO

حسین پناهی^۱، احمداسدزاده^۲، میرطاهر پورپرتوی^۳

^۱ دانشیار دانشکده اقتصاد، بازرگانی و مدیریت دانشگاه تبریز

^۲ دانشیار دانشکده اقتصاد، بازرگانی و مدیریت دانشگاه تبریز

^۳ دانشجوی دوره دکترای اقتصاد دانشگاه تبریز و مدرس دانشگاه آزاد واحد بوئین زهرا

چکیده

ابلاغ سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی را می‌توان در حقیقت بیانگر تغییر نوع نگرش نظام به فعالیت‌های اقتصادی کشور دانست. به عبارتی ابلاغ این سیاست‌ها خلاء قانونی ورود بخش خصوصی و همکاری این بخش با بخش دولتی را در اکثر فعالیت‌های اقتصادی صدر اصل ۴۴ قانون اساسی مجاز شمرد. یکی از روش‌های متداول برای مشاکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی اعم از داخلی و خارجی در بخش‌های زیربنایی، استفاده از روش‌های تأمین مالی پروژه‌ای و عقد قراردادهای سرمایه‌گذاری در چارچوب این روش‌هاست. در راستای استفاده از امکانات و توانایی‌های بخش خصوصی در امر ذخیره‌سازی و توزیع فرآورده‌های نفتی، شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران به دنبال واگذاری موفقیت‌آمیز احداث انبار نفت در مشهد مقدس به ظرفیت حدود ۹۰ میلیون لیتر به روش BOO و با الهام از چالش‌ها، تجارب مثبت و بعضاً منفی آن، احداث انبار نفت به ظرفیت ۹۴ میلیون لیتر برای فرآورده‌های رنگی و ۴۵۰۰ تن برای فرآورده گاز مایع در عسلویه را به روش BOO به بخش خصوصی واگذاری می‌نماید. این مقاله واگذاری این پروژه از جنبه‌های مختلف مخصوصاً از نظر مدیریت ریسک‌های پروژه و بررسی‌های اقتصادی آن را مورد بررسی قرار می‌دهد.

کلمات کلیدی: انبار نفت، مشارکت بخش خصوصی-دولتی، مدیریت ریسک، PPP و BOO

۱- مقدمه

تقاضای روز افزون فرآورده‌های نفتی در بخش‌های مختلف، مستلزم افزایش ظرفیت ذخیره‌سازی می‌باشد. این امر منابع قابل توجهی را برای سرمایه‌گذاری می‌طلبد که در حال حاضر تقریباً تمام منابع مالی و وجوه سرمایه‌گذاری مورد نیاز در این زمینه از طریق منابع دولتی تأمین می‌گردد.

بسیاری از کشورها از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی جهت توسعه پروژه‌های زیربنایی از جمله در صنعت نفت استفاده می‌کنند. متوسل شدن به سرمایه‌گذاری بخش خصوصی جهت توسعه زیرساخت‌ها تنها هدف دولت‌ها در کشورهای توسعه یافته نبوده بلکه آنها علاوه بر تأمین سرمایه، در جستجوی افزایش ارزش کارایی خدمات ارائه شده نیز هستند. بهره‌گیری از رویکرد شراکت بخش خصوصی - دولتی از بهترین راهکارهای دولت‌ها در دستیابی به این مهم است.

برخی کشورهای در حال توسعه بیشتر از ایران از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی به این روش استفاده کرده‌اند که از آن جمله می‌توان به تجارب پروژه‌های نیروگاهی در دو کشور ترکیه و پاکستان اشاره نمود. بررسی تجارب این کشورها در چگونگی مدیریت این گونه پروژه‌ها به ویژه در مدیریت مناسب ریسک‌ها می‌تواند بسیار آموزنده باشد.

دولت ترکیه در دهه پایانی قرن بیستم اقدام به برنامه‌ریزی ۱۷۹ پروژه BOT^۱ به ارزش تقریبی ۳۲/۴ میلیارد دلار نمود. طبق گزارشات، فقط چهار پروژه‌ی نیروگاهی به ارزش ۱۲۶ میلیون دلار با موفقیت به اجرا رسیده و بقیه‌ی پروژه‌ها در مراحل مختلف کار متوقف شدند.

از مهمترین دلایل شکست دولت ترکیه را می‌توان در کمبود و یا نبود چارچوب‌های قانونی مشخص، عدم همکاری و هماهنگی مناسب بین بخش خصوصی و دولتی و نیز عدم توانایی دولت ترکیه در ارائه تضمین‌های مناسب و کافی جهت پوشش ریسک‌های سیاسی و اقتصادی پروژه‌ها دانست. [۱۳]

یکی از کشورهای منطقه که در زمینه استفاده از روش BOT پیشرو بوده کشور پاکستان است که بیشتر در حوزه تأمین برق از آن استفاده نموده است.

بررسی وضعیت دو کشور پاکستان و ترکیه نشان دهنده‌ی دو حالت حدی (افراط و تفریط) در چگونگی عملکرد بخش دولتی در ارتباط با پذیرش ریسک‌ها و ارائه تضمین‌های مناسب به بخش خصوصی است. ارائه چنین تضمین‌های به علت بلند مدت بودن قراردادها و نیز حجم بالای مبلغ قراردادها بسیار با اهمیت می‌باشد. دولت ترکیه به علت عدم پذیرش ریسک‌ها و نیز عدم ارائه تضمین‌های مناسب نتوانسته بود در جلب نظر بخش خصوصی به طور موفقیت‌آمیزی عمل نماید. در سمت دیگر پاکستان با پذیرش ریسک‌ها بصورت کم بازده (در زمان عقد قرارداد) هم اکنون به این نتیجه رسیده است که تعرفه‌های خدمات ارائه شده از سوی بخش خصوصی که بصورت تضمینی از سوی دولت خریداری می‌شود، بسیارگران می‌باشد.

انتخاب شیوه‌ی مناسبی جهت دستیابی به استراتژی برد- برد از مهمترین وظایف بخش دولتی جهت ایجاد ظرفیت سرمایه‌گذاری در این زمینه می‌باشد. [۱۱]

مقاله‌ی حاضر ضمن تشریح فرآیند واگذاری احداث انبار نفت به بخش خصوصی، از جنبه‌های مختلف به موازنه منافع بین بخش دولتی (شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران) و بخش خصوصی در احداث انبار نفت عسلویه می‌پردازد.

۲- مروری بر ادبیات شراکت بخش خصوصی - دولتی

با عنایت به اینکه روش‌های BOO و BOT و ... جزئی از زیر بخش‌های نحوه مشارکت بخش‌های خصوصی - دولتی^۱ (PPP) می‌باشند، ضروری است ابتدا به طور خلاصه به تشریح آن پرداخته شود.

مشارکت بخش خصوصی - عمومی یا PPP عبارت است از عقد قراردادهای مختلف پیمانکاری بین بخش دولتی و یک شرکت یا بخش خصوصی در زمینه ارائه خدماتی که مربوط به زیر ساخت‌های اساسی بوده و معمولاً در گذشته از طرف بخش دولتی ارائه می‌شده است. به عبارتی تأمین مالی و انجام کارهای عملیاتی مربوط به پروژه‌های زیر ساختی از طرف بخش خصوصی، PPP نامیده می‌شود. PPP دارای روش‌های مختلفی از جمله BOOT، BOO+BOT و غیره می‌باشد که در سطور بعدی بصورت خلاصه به آنها اشاره می‌شود.

تا اوایل دهه ۱۹۹۰ صنایع اساسی وزیر ساخت‌ها (امور مربوط به انرژی، بنادر، راه‌آهن، جاده‌ها، مخابرات، آب و فاضلاب) عمدتاً توسط بخش عمومی (دولتی) اداره می‌شدند. اکنون این وضعیت تغییر کرده و بخش خصوصی در اکثر کشورهای جهان ۴۰ تا ۵۰ درصد از فعالیت‌های عمومی را به عهده گرفته است، به طوری که این نسبت در کشورهای توسعه یافته به مراتب بیشتر از کشورهای در حال توسعه می‌باشد، چون اعتقاد بر این است که بخش خصوصی در مقایسه با بخش دولتی از کارایی بیشتر برخوردار بوده و باعث کاهش هزینه‌ها و تسریع در انجام امور مختلف می‌شود. [۴]

PPP در حقیقت ایجاد رابطه‌ای است بین بخش دولتی و بخش خصوصی جهت توسعه و گسترش زیرساخت‌های کشور پذیرای سرمایه از طریق سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در زیرساخت‌هایی که در اصل بخش دولتی مسؤول گسترش آنها می‌باشد. [۹]

بهره‌گیری از این رویکرد در سال ۱۹۹۲ توسط دولت محافظه کار انگلستان بصورت عملی مطرح شد و به تبع آن در اتحادیه اروپا و سایر کشورها از جمله روسیه، ژاپن، هنگ‌کنگ، هند، مالزی، آفریقای جنوبی و ... گسترش یافت. دولت‌ها از این روش برای توسعه‌ی زیرساخت‌های کشورشان با استفاده از سرمایه‌ی

۱. Build - Own - Operate

۲. Public-Private Partnership

۳. Build - Own - Operate-Transfer

بخش خصوصی و برای افزایش ارزش پول در پروژه‌ها استفاده می‌کنند. [۱۵]

نه تنها جذب سرمایه‌ی بخش خصوصی بلکه بهره‌مندی از توانایی‌های مدیریتی و بازدهی بالای بخش خصوصی نیز از دیگر اهداف PPP می‌باشد. [۴]

۳- مزایای PPP

- ۱-۳- فراهم نمودن مدیریت و مهارت‌های اجرایی جایگزین
 - ۲-۳- تشخیص بهتر نیازها و تخصیص بهینه منابع
 - ۳-۳- ایجاد ارزش افزوده اضافی برای مشتریان و بخش عمومی درمقیاس وسیع
 - ۴-۳- بالا بردن ظرفیت نظارتی دولت
 - ۵-۳- کاهش هزینه و مدت زمان انجام پروژه‌ها
 - ۶-۳- انتقال ریسک‌های مدیریتی به شریک بخش خصوصی و تخصیص و مدیریت بهینه ریسک
 - ۷-۳- تسریع در تدارک و ایجاد زیر ساخت‌ها
 - ۸-۳- انگیزه بیشتر بخش خصوصی در اجرای پروژه‌ها
- البته باید به این نکته توجه شود که هر چند PPP دارای مزایای مختلفی است، لیکن اجرای روش‌های مختلف آن در برخی موارد از جمله در طراحی، مالکیت و مدیریت دارای پیچیدگی‌های خاصی است. بنابراین روش مذکور در صورتی می‌تواند ارزش افزوده ایجاد نماید که یک ساختار اجرایی مؤثر و کارآمد برای آن وجود داشته باشد تا بتواند در این مشارکت (بین بخش خصوصی و دولتی) اهداف تمام بخش‌ها را در نظر گرفته و منافع آنها را تأمین نماید. [۸ و ۲۰]

۴- روش‌های مختلف PPP

روش‌های مختلفی وجود دارد که می‌توان با استفاده از آنها مسؤولیت‌های بخش دولتی را به بخش خصوصی انتقال داد. برخی از روش‌های مختلف همکاری بین بخش عمومی و خصوصی را به طور خلاصه می‌توان به شرح جدول زیر در نظر گرفت.

جدول (۱): مقایسه برخی از قراردادهای PPP

نوع قرارداد	فعالیت اصلی شرکت خصوصی	تملك	بهره‌برداری	واگذاری
BOT	ساخت	دولت	مدت معین	بهره‌برداری از پروژه و انتقال مجانی
BOOT	ساخت	شرکت خصوصی	مدت معین	تملك پروژه و انتقال مجانی
BOO	ساخت	شرکت خصوصی	مدت نامعین	تملك پروژه
BOOS1	ساخت	شرکت خصوصی	مدت معین	تملك پروژه و انتقال در ازای ثمن
BLT2	ساخت	دولت	مدت نامعین	واگذاری منافع به اجاره و انتقال مجانی پروژه
BOLT3	ساخت	شرکت خصوصی	مدت معین	واگذاری منافع به اجاره و انتقال مجانی پروژه پس از انقضاء مدت
BTO4	ساخت	دولت	مدت معین	عدم تملك عین یا منافع ولی بهره‌برداری از پروژه بصورت مجانی
ROT5	بازسازی	دولت	مدت معین	بهره‌برداری از پروژه بصورت مجانی
MOT6	مدرن‌سازی	دولت	مدت معین	بهره‌برداری از پروژه بصورت مجانی

Source: A Guide for Nova Scotia Municipalities

۵- طول مدت قراردادهای PPP

یکی از تفاوت‌های مهم قراردادهای مختلف در روش PPP طول مدت دوره قرار داد می‌باشد که می‌توان آنها را بصورت زیر در نظر گرفت.

۱-۵- قرارداد خدماتی: یک تا دو سال

۲-۵- قرارداد مدیریتی: ۳ تا ۵ سال

۳-۵- قرارداد اجاره‌ای: ۱۰ تا ۱۲ سال

۴-۵- قراردادهای BOO و BOOT: ۲۰ تا ۲۵ سال

۵-۵- قراردادهای امتیاز انحصاری: ۲۵ تا ۳۰ سال [۱۶]

۶. مروری بر سابقه PPP در کشورهای مختلف

در آلمان اولین پروژه‌های PPP در محورهای اصلی و جامع در بخش‌هایی از شبکه آب و فاضلاب و در اوایل دهه ۱۹۹۰ شروع شدند. در بخش راه دو پروژه و با سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در خطوط

اصلی پر رفت و آمد در سال ۱۹۹۴ به امضاء رسید. این نوع از پروژه‌ها با بهره‌گیری از پشتوانه مالی که در واقع به معنای درآمدزا بودنشان بود به همراه سود و زیان حاصله از قرارداد به بخش‌های خصوصی واگذار گردید. بیشتر هدف‌های پیش رو در بخش PPP در آلمان متمرکز به زیرساخت‌های عمومی که تعداد زیادی را نیز به خود اختصاص داده‌اند، می‌شود. در سال ۲۰۰۱ گروه‌های کاری دولتی به بازنگری ساختار این مدل پرداختند و طی یک گزارش جامع در سال ۲۰۰۳ به ارزیابی و ارائه راهکارهایی در خصوص مشکلات و موانع اصلی فرآیند PPP در آلمان پرداختند. در این گزارش طرح جدیدی در رابطه با تدارک و آماده‌سازی PPP شناسایی شده بود که روش‌های جدیدتری را پیشنهاد می‌نمود و نتیجه آن منجر به تأسیس گروه دیگری جهت فعالیت در بخش PPP به منظور بهبود کیفیت شد، به دنبال آن نهادی در سال ۲۰۰۴ در رابطه با ساخت و حمل و نقل تأسیس گردید. در سال ۲۰۰۳ گروهی در رابطه با مدل PPP در حزب دموکرات آلمان به توسعه و افزایش اقدامات مؤثر در این خصوص اقدام نمودند و این گروه تا سال ۲۰۰۵ به بررسی مداوم آیین‌نامه‌ها به منظور شناخت مشکلات و موانع جدید پرداختند. اولین اقدامات این گروه مربوط به پروژه رودخانه راین بود. با این اقدامات، نخستین حرکت‌ها در رابطه با رفع نقایص فنی این مدل به دلیل گستردگی بالای آن انجام گرفت. استانداردهای، توسعه، راهبری و اجرای امور در دایره اختیارات و توانایی‌های این گروه بود. [۱۷]

انگلستان در پیاده‌سازی و اجرای فعالیت‌های PPP به عنوان کشور پیشرو شناخته می‌شود. سیستم PFI^۱ در سال ۱۹۹۲ در این کشور تأسیس گردید. بخش خصوصی و بخش دولتی قسمتی از پروژه‌های PFI را در اختیار داشتند، تحقیق و بررسی در پروژه‌های PFI منتج به تغییر مسیر و جا به جایی بخشی از پروژه‌ها شد. مطالعات انجام شده در کشور انگلستان نشان می‌دهد کشورهای ایرلند، ایتالیا و آلمان بصورت سازمان یافته‌ای با بازنگری کلی در قوانین جاری در واحدهای PPP پیشرفت روزافزونی نمودند و به طور مشخصی از ساختار رایج در اجرای پروژه‌ها فاصله گرفتند. دولتمردان ایرلندی با ایجاد هیأت مشورتی تدارک و آماده‌سازی ملی، اقدام به ایجاد شعبه مالی و سرمایه‌گذاری عمومی «NDFA»^۲ جهت ارتقاء و نهادینه ساختن این روش نمودند. جایگاه و نقش این نهاد، ایجاد سرمایه و امکانات مؤثر در شکل‌گیری هر چه بهتر پروژه PPP بوده است. شایان ذکر است این هیأت، نظام خدمات را اصلاح و در وظایف آن بازنگری نمود. [۳]

اگر به نمونه پروژه‌های اجرا شده به روش PPP دقت شود ملاحظه می‌گردد که در اکثر کشورهای جهان از روش BOT و بیشتر در حوزه نیروگاهی و احداث راه‌ها و بزرگراه‌ها استفاده شده است. از جمله می‌توان در کشورهای آسیایی به احداث نیروگاه‌های Akkuyu در ترکیه، Dabhol در هند، Pagbilao در فیلیپین، Karachi در پاکستان و یا به بزرگراه North-South در مالزی اشاره نمود. در کشورهای توسعه یافته از این

۱. Private Finance Initiative

۲. National Development Finance Agency

روش بیشتر در پروژه‌های ریلی و احداث راه‌ها و پل‌ها که عمدتاً در قالب روش BOT بوده، استفاده شده است. از جمله می‌توان احداث جاده‌های F۴ و F۵ در استرالیا، پل‌های Channel، Dartford در انگلستان و یا شبکه‌های ریلی Texas، Florida و Arizona در آمریکا را در نظر گرفت. [۲۳]

در ایران محدود پروژه‌های اجرا شده در قالب PPP به روش BOT بوده است. هر چند تلاش‌هایی برای اجرای پروژه‌های توسعه بخش شبکه حمل و نقل، توسعه فرودگاه‌ها و ساخت و توسعه بنادر کشور با استفاده از روش BOT انجام شده، ولی متأسفانه همه در حد مطالعه بوده و هیچ پروژه‌ای در این زمینه به قراردادی منجر نشده است. موفق‌ترین حوزه‌ای که پروژه‌های PPP در آن اجرا شده و یا در حال اجرا می‌باشد بخش نیروگاهی کشور است. به طوری که از ۱۳ نیروگاهی که در قالب روش‌های PPP در کشور در حال ساخت می‌باشند، چهار نیروگاه به روش BOT و ۹ نیروگاه در قالب روش BOO اجرا می‌شوند. حداقل بررسی‌های انجام شده از سوی نویسندگان این مقاله نشان می‌دهد در حوزه احداث انبار نفت نه تنها در ایران بلکه حتی در دنیا پروژه‌های در قالب روش BOO یا BOT اجرا نشده است. [۵]

۷- ویژگی قراردادهای مشارکت عمومی - خصوصی

با توجه به لزوم تدوین قراردادهای جامع در مشارکت بخش عمومی و خصوصی، ضروری است مباحث مربوط به این قراردادها از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرد.

۷-۱- جایگاه قرارداد در مشارکت عمومی - خصوصی

قرارداد بر حسب تعریف، توافق الزام‌آور دو یا چند شخص حقیقی و یا حقوقی بر امر یا اموری است که از دید قانون‌گذار ملزم و مجاز تلقی شده است. هر چند در ضرورت «تجویز قانون» در مورد قرارداد اتفاق نظر بین مکاتب فلسفی حقوق وجود ندارد و تعریف ارائه شده بیشتر با مبانی مکتب تحقیقی سازگاری دارد تا مکاتب حقوق فطری، اما در حوزه قراردادهای عمومی و دولتی بی‌تردید اصل آزادی قراردادهای در مقابل اصل «تجویزی بودن» رنگ باخته و صرفاً انعقاد آن دسته از قراردادهای در حقوق عمومی مجاز می‌باشد که مورد تجویز قانون‌گذار قرار گرفته باشد. به بیان دیگر، در حقوق عمومی، هم موضوع قرارداد باید مورد تجویز قانون‌گذار باشد و هم مقام امضاکننده باید مجاز به امضای قرارداد باشد. بدین ترتیب در قراردادهای بخش عمومی، مقامات یا دستگاه مجاز در حدود اختیاراتی که قانون برای آنها تعیین کرده توافقاتی را با طرف دیگر قرارداد انجام می‌دهد. بنابراین نقش قرارداد و مانورهای قراردادی مقامات اجرایی محدود به دایره تجویزی قانون‌گذار می‌گردد و همین امر ضرورت راهگشایی‌ها و تفویض اختیارات در قوانین، در خصوص قراردادهای عمومی را بیشتر آشکار می‌سازد. بنابراین وجود قوانین جامع و کاملی که اجازه انعقاد این‌گونه قراردادهای را به بخش عمومی اعطا نماید و در کنار آن راهکارهایی در خصوص موضوعات مهمی چون مسائل مالیاتی ارائه نماید، کاملاً ضروری است. [۶]

۷-۲- طرفین یا اطراف قراردادهای مشارکت عمومی - خصوصی

قراردادهای مشارکت عمومی - خصوصی بین بخش عمومی و بخش خصوصی منعقد می‌شوند. بخش خصوصی در قالب اشخاص حقیقی و یا اشخاص حقوقی و یا کنسرسیوم‌ها و مشارکتهای مدنی و جوینت و نچر (برای مثال در قالبی مشابه قالب ماده ۱۰۷ قانون برنامه پنجم توسعه یعنی «گروه اقتصادی با منافع مشترک») می‌تواند طرف قرارداد با بخش عمومی قرار گیرند. بسیار متداول است که تمامی اشخاص خصوصی که به نحوی در مشارکت حضور دارند با تشکیل یک شرکت خاص (SPV) نقش خود را در مشارکت ایفاء کنند.

از طرف دیگر، معمولاً دستگاه متولی حاکمیت بر بخشی که جویای مشارکت بخش خصوصی است طرف قرارداد با بخش خصوصی قرار می‌گیرد. بدیهی است که دستگاه حاکمیتی مزبور باید مجوزهای لازم از قانون‌گذار را، به طور کلی و یا موردی، برای انعقاد چنین قراردادی تحصیل نموده باشد. دستگاه حاکمیتی، به طور خاص در مورد قراردادهایی که جنبه امتیازی دارند طرف مناسبی برای قرارداد با بخش خصوصی می‌باشد، در حالی که در قراردادهایی که بر مبنای شراکت و همکاری مشترک بخش عمومی و بخش خصوصی (Joint Venture) برای ارائه خدمات عمومی منعقد می‌شود، دستگاه‌های اعمال تصدی طرف قرارداد مناسب‌تری می‌باشند.

در تجربیات بسیاری از کشورها همانند انگلستان و ایتالیا، ایجاد نهاد مستقلی در بخش عمومی به عنوان نهاد تخصصی مشارکت عمومی - خصوصی که وظیفه ارائه مشاوره و تبیین دقیق انتظارات قراردادی بخش عمومی، جمع‌آوری اطلاعات و تجربیات، استانداردهای و نظارت بر اجرای اینگونه قراردادها را بر عهده دارد، دیده می‌شود. ضمناً اینکه این نهاد باید مسؤؤل و پاسخ‌گوی اظهار نظرها و اقدامات خود باشد، نباید موجب سلب مسؤولیت از دستگاه متولی شود.

۷-۳- بایسته‌های تبیین انتظارات و تنظیم قراردادهای مشارکت عمومی - خصوصی

ویژگی‌های متعدد این قراردادها از قبیل طولانی بودن دوره، حوزه وسیع تأثیرگذاری آن بویژه بر خدمات عمومی، جایگاه آن در مرز بین قراردادهای عمومی و خصوصی و وجود ریسک‌های متعدد، اقتضای دقت نظر بیشتری را در مرحله تنظیم آن دارد. در این میان بخش خصوصی به دلیل توان بهره‌گیری از مشاوران و کارشناسان بیشتر و امکان تهیه چک لیست‌هایی از موارد مهم و مورد نظر خود که عمدتاً به منافع خود از پروژه مرتبط می‌شود و با استفاده از تجارب موجود در موارد مشابه مشکل کمتری در تبیین انتظارات خود دارد. اما تبیین انتظارات بخش عمومی در درازمدت به دلایل مختلف از جمله ضرورت برآورد و بیان نیازهای بخش عمومی و عدم تجربه و مهارت کارشناسان این بخش در انعقاد این گونه قراردادها دشوارتر می‌نمایند. کارشناسان بخش عمومی برحسب عادت معمول خود برای تنظیم قراردادها بر مبنای بودجه

و اقتضائات مالی بخش عمومی در یک دوره مشخص تبحر دارند، اما در تعیین انتظارات دراز مدت و تعیین خروجی مورد نظر در زمان اتمام طرح، تجربه مهارت کافی ندارند. خطا در این قراردادها برای بخش عمومی گران تمام می‌شود و باید در تمامی دوران قرارداد، بخش عمومی هزینه خطا یا قصور احتمالی را تحمل نماید. پاسخگویی مسؤولان در قبال خطاهای احتمالی بدلیل فاصله طولانی بین مرحله انعقاد قرارداد تا ختم آن و احتمال تغییر در مسؤولیت‌ها نمی‌تواند کاملاً تحقق یابد.

۴-۷- مطالعه برخی از قالب‌های قراردادهای متداول در مشارکت عمومی - خصوصی

باتوجه به گستردگی انواع قراردادهای قابل استفاده در تحقق مشارکت عمومی - خصوصی که از قراردادهای نسبتاً ساده اجاره و یا واگذاری اداره و مدیریت تأسیسات متعلق به بخش عمومی به بخش خصوصی تا قراردادهای پیچیده طراحی ساخت، تأمین مالی و بهره‌برداری را در بر می‌گیرد، لذا در این مقاله صرفاً به دو نوع از قراردادهایی که بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری و ایجاد تأسیسات جدید و زیرساخت مشارکت می‌کند پرداخته شده و از پرداختن به قراردادهای واگذاری خدمات نرم به بخش خصوصی به عمد اجتناب شده است. [۶]

۱-۴-۷- قراردادهای ساخت، بهره‌برداری و انتقال و زیر مجموعه‌های آن

این نوع قرارداد که اصطلاحاً BOT و زیر مجموعه‌های آن نامیده می‌شود، می‌تواند یکی از مدل‌های قراردادی برای مشارکت عمومی - خصوصی باشد. در این قرارداد بخش خصوصی ساخت تأسیسات عمومی را به عنوان سرمایه‌گذار بر عهده می‌گیرد و در طول مدت معینی، بهره‌برداری از تأسیسات ایجاد شده را انجام داده و بهای خدمات ارائه شده را دریافت می‌نماید و پس از استرداد سرمایه و سود مورد انتظار در مدت توافق شده مالکیت تأسیسات ایجاد شده، به تدریج و یا یکباره، به بخش عمومی منتقل می‌شود. در BOO پس از اتمام دوره قرارداد مالکیت پروژه به بخش خصوصی تعلق دارد. این الگو در کشور ما قبلاً در قوانین و مقررات مختلف از جمله قانون تشویق و حمایت از سرمایه‌گذاری خارجی^۱ و قوانین توسعه‌ای تجویز شده و حتی معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور طی نشریه شماره ۴۶۹ تحت عنوان «موافقت نامه ساخت-بهره برداری-انتقال» نظام این قراردادها تبیین نموده و پروژه‌هایی نیز مخصوصاً در بخش راه و ترابری در زمینه احداث آزادراه‌ها با استفاده از این مدل انجام شده است.

در این مدل در حالی که سرمایه‌گذاری در پروژه توسط بخش خصوصی انجام می‌شود و ریسک سرمایه‌گذاری باید توسط بخش خصوصی تحمل شود، مع الوصف بخش عمومی می‌تواند تأمین مالی پروژه را تسهیل کند. در هر حال از موضوعات قابل توجه در این نوع قراردادها موضوع تخصیص ریسک‌های مختلف سیاسی، تجاری و ریسک‌های اجرایی است که پاسخ یکسان و قاطعی برای این ریسک‌ها وجود ندارد، بلکه بیشتر تابع شروط و مفاد توافقات مرتبط با پروژه است.

۱. - ماده ۳ قانون و تبصره ۲ ماده ۲ آیین‌نامه اجرایی آن

۲-۴-۷- قراردادهای مشارکت (Joint Venture)

در مقابل راه‌های سنتی برای تحقق مشارکت عمومی - خصوصی، ایجاد یک مشارکت انتفاعی بین این دو بخش و سرمایه‌گذاری و اداره مشترک طرح در قالب یک شخصیت حقوقی مستقل، راهکار قابل ملاحظه‌ای می‌باشد. در این مشارکت هر یک از بخش خصوصی و عمومی با آوردن سهم‌الشرکه یا آورده خود در قالب سهامداران یک شرکت، با هم در سود و زیان پروژه شریک خواهند بود و به این ترتیب بخش عمومی نقش فعالتری را در مقایسه با سایر روش‌های قراردادی در جریان اداره مشارکت ایفا می‌کند.

طبعاً، نقش بخش عمومی به عنوان شریک مشارکت در قالب تصدی‌گری دولت قابل توجیه می‌باشد و همین امر به نحوی موجب تعارض احتمالی منافع، با نقش دیگر آن به عنوان اعمال‌کننده حاکمیت خواهد شد. سرمایه‌گذاری مشترک بی‌تردید به دلیل اتحاد منافع و نیز مشارکت هر دو بخش عمومی و خصوصی در ریسک‌ها و لذا احتمال کنترل بهتر ریسک‌ها می‌تواند منافع بیشتری را برای بخش خصوصی به همراه داشته باشد، اما باید به خاطر داشت که بخش عمومی هم، همواره شریک ملایم و رفیق موافقی نخواهد بود و چه بسا خلط بین جایگاه تصدی‌گری و اعمال حاکمیت بتواند جایگاه شریک خصوصی را تضعیف کند. توفیق این مشارکت و جوینت ونچر تا حدود زیادی به تن دادن بخش عمومی به قواعد بازی در مشارکت بستگی دارد. از دیگر نکاتی که نباید از نظر دور داشت اقتضات خاص مشارکت‌های دولتی، نظیر احتمال کنترل و نظارت بیشتر توسط نهادهای نظارتی بخش عمومی به دلیل سهامداری دولت در مشارکت است. به علاوه میزان سهام قابل تملک توسط بخش خصوصی در اینگونه مشارکت نیز می‌تواند با محدودیت‌های قانونی و یا مصلحتی و سیاست‌گذاری همراه باشد. شریک دولتی که معمولاً دارای مجوز هم هست در مقابل از دست دادن مجوز و یا کاهش سهام در مشارکت از خود حساسیت بیشتری نشان می‌دهد و در مقابل تقاضا برای افزایش سرمایه از خود رغبتی بروز نمی‌دهد. در صورت حل این مسائل راهکار شراکت بخش عمومی و خصوصی به ویژه در پروژه‌های معدنی و منابع طبیعی می‌تواند راهکار مناسب و قابل توصیه‌ای باشد.

۵-۷- برخی از مفاد و شروط مشترک و تعیین‌کننده در همه انواع قراردادهای

تا آنجا که به فعالین بخش خصوصی مربوط می‌شود، این شکل و قالب قرارداد نیست که تعیین‌کننده و ترغیب‌کننده در تصمیم آنها به ورود در قرارداد است، بلکه آنچه برای آنها اهمیت بیشتری دارد، تأمین منافع مورد نظر خود در قالب قرارداد است که اجابت آن بیش از قالب، به محتوای قرارداد بستگی دارد. در انواع قراردادهای موضوع ریسک‌های قراردادی و غیرقراردادی و تخصیص آن به بخش عمومی یا خصوصی می‌تواند موضوع قابل توجه و با اهمیتی باشد، تعیین قانون حاکم و شیوه حل و فصل اختلافات، بویژه زمانی که بخش خصوصی خارجی باشد، موضوع تعیین‌کننده دیگری است. ریسک‌های مربوط به لغو مجوز و یا فسخ یک جانبه قراردادهای امتیازی، نحوه و میزان تضمین‌هایی که دولت حسب مورد و متناسب با ریسک‌هایی که برعهده بخش خصوصی است در این قراردادهای می‌پذیرد، از دیگر محتویات تعیین‌کننده‌ای قراردادهای می‌باشند. امکان تعدیل در قرارداد و نحوه پرداخت بهای خدمات توسط دولت نیز از دیگر مفاد مهم اینگونه قراردادهای است. امکان ونحوه برقراری

رابطه مالکانه بخش خصوصی نسبت به تأسیسات و زیرساخت‌های ایجاد شده و تبیین تعهدات بهره‌بردار نسبت به حفظ مال و چگونگی کنترل وضعیت آن در لحظه استرداد به بخش عمومی و موضوعاتی از این قبیل به عنوان مفاد قراردادها بسیار تعیین کننده و تأثیرگذار می‌باشند. تعیین تکلیف در مورد مسائل مالیاتی و احیاناً معافیت‌های مالیاتی نیز واجد اهمیت غیر قابل تردیدی است، تعیین محتوای این شروط پراهمیت، در کنار موضوعات کمتر چالش برانگیزی مثل تعیین دوران قرارداد، امکان واگذاری جزئی و یا عدم امکان آن، تعیین تأثیر حوادث غیر مترقبه بر قرارداد و تعهدات طرفین، مفاد قرارداد راجع به تفسیر قرارداد و رفع ابهامات و اجمالات قراردادی مجموعاً انتظارات قراردادی هر یک از طرفین را در قالب قصد مشترک بیان می‌دارد. [۶]

۸- ریسک در پروژه‌های PPP

اغلب از ریسک به عنوان مسأله‌ای منفی یاد می‌شود. ریسک در یک پروژه، رویداد یا شرایط نامعلومی است که اگر اتفاق بیفتد تأثیر مثبت و یا منفی بر روی پروژه خواهد گذاشت. پس در مفهومی جدید به ریسک به عنوان پدیده‌ای با ویژگی عدم قطعیت نگاه می‌شود که دارای دو جنبه‌ی مثبت و منفی است. هدف از مدیریت ریسک‌های یک پروژه، حداقل کردن تأثیر ریسک‌های منفی و حداکثر نمودن بهره‌مندی از فرصت‌های پیش آمده است. [۱۹]

بسیاری از ریسک‌های پروژه‌های زیرساختی که بصورت PPP به اجرا در می‌آیند از پیچیدگی این نوع قراردادها به خصوص در زمینه‌های مالی، سرمایه‌گذاری، بیمه، مالیات، مسائل فنی، موارد حقوقی، مسائل بازار و... ناشی می‌شوند. ماهیت بلند مدت این گونه قراردادها نیز باعث تشدید ریسک آنها می‌شود. در حالت کلی ریسک پروژه‌های PPP به سه دسته زیر تقسیم می‌شوند:

۸-۱- ریسک در سطح کلان: که ریسک‌های بیرونی و یا ریسک‌های عمومی نیز نامیده می‌شوند و از شرایط سیاسی، اقتصادی و قانونی کشورها ناشی می‌شوند. این ریسک‌ها در حقیقت ریسک‌هایی هستند که غالباً سرمایه‌گذار پروژه توانایی کنترل و مدیریت آنها را نداشته و یا بصورت جزئی می‌تواند به کنترل آنها بپردازد. تحمل این ریسک‌ها در شرایط ناپایدار سرمایه‌گذاری بسیار مشکل است و بخش دولتی در این شرایط برای جذب سرمایه باید تضمین‌های کافی در اختیار بخش خصوصی قرار دهد، در غیر این صورت بخش خصوصی رغبت چندانی برای سرمایه‌گذاری در چنین شرایطی از خود نشان نخواهد داد. [۱۷]

۸-۲- ریسک در سطح میانی: که ریسک‌های درونی یا ریسک‌های مخصوص پروژه نیز نامیده می‌شوند و به شرایط خاص هر پروژه مربوط می‌شوند. سرمایه‌گذار پروژه این توانایی را دارد که آنها را کنترل کرده و مدیریت نماید. خاستگاه این ریسک‌ها بیشتر مربوط به عملکرد بخش خصوصی است. این گونه ریسک‌ها دارای گستره‌ی وسیعی هستند که از آن جمله می‌توان به ریسک‌های برنامه‌ریزی، مهندسی، ساخت، مدیریت، بهره‌برداری و... اشاره نمود.

۸-۳- ریسک در سطح خرد: ریسک‌هایی هستند که از چگونگی روابط بین ذی‌نفعان مختلف یک

پروژه ناشی می‌شوند. این ریسک‌ها جزء ریسک‌های درونی هر پروژه به حساب می‌آیند ولی با ریسک‌های سطح میانی متفاوت هستند و در کل شامل ریسک‌هایی هستند که مربوط به روابط و شراکت بین بخش خصوصی و دولتی می‌شوند.

مسئله‌ی دیگری که در مدیریت ریسک پروژه‌های PPP می‌توان به آن توجه داشت مسئله‌ی زمان است. به این ترتیب ریسک‌ها را در تقسیم‌بندی دیگری (از نظر زمان) به ریسک‌های بلند مدت و کوتاه مدت می‌توان گروه‌بندی نمود.

الف) ریسک‌های کوتاه مدت: ریسک‌هایی هستند که دوره‌ی مدیریت و کنترل آنها کوتاه است و تأثیر آنها در کوتاه مدت از بین می‌رود و در حقیقت به دوره‌ی قبل از بهره‌برداری تأسیسات محدود می‌شوند. به این ترتیب بخش دولتی اگر مدیریت و کنترل آنها را به بخش خصوصی واگذار کرده باشد برای پرداخت هزینه‌های مدیریت و کنترل آنها می‌تواند شرایط خاصی را تعیین نماید.

ب) ریسک‌های بلند مدت: ریسک‌هایی هستند که دوره‌ی بروز آنها طولانی است و گاهی تا پایان دوره‌ی بهره‌برداری پروژه نیز کشیده می‌شوند. میزان تأثیر هر یک از این ریسک‌ها با توجه به نوع پروژه و شرایط هر کشوری می‌تواند بسیار با اهمیت باشد. این نوع ریسک‌ها با توجه ماهیتشان قابلیت تبدیل شدن به فرصت را نیز دارند. همان طوری که در جدول شماره (۲) مشخص است تمام ریسک‌های در سطح کلان، جزء ریسک‌های بلند مدت نیز می‌باشند. چگونگی مدیریت ریسک‌های بلند مدت-کلان در جلب نظر سرمایه‌گذار بسیار مهم قلمداد می‌شوند. [۱۷]

جدول (۲): تقسیم‌بندی ریسک‌های پروژه‌های زیر ساختی

سطح ریسک	فاکتور ریسک	طول مدت ریسک
سطح کلان	ریسک‌های سیاسی	بلند مدت
سطح کلان	ریسک‌های مالی	بلند مدت
سطح کلان	ریسک‌های حقوقی	بلند مدت
سطح کلان	ریسک‌های درآمد و بازار	بلند مدت
سطح میانی	ریسک‌های سرمایه‌گذاری	کوتاه مدت
سطح میانی	ریسک‌های فنی	کوتاه مدت
سطح میانی	ریسک‌های ساختمانی	کوتاه مدت
سطح میانی	ریسک‌های بهره‌برداری	کوتاه مدت
سطح خرد	ریسک‌های روابط	بلند مدت

۹- مطالعه‌ی موردی احداث انبار نفت در عسلویه

مطالعه فرآیند احداث انبار نفت در عسلویه شامل مراحل زیر است که در ادامه به طور خلاصه به تشریح آنها پرداخته می‌شود.

- مطالعات امکان‌سنجی و ارزیابی فنی، عملیاتی و اقتصادی پروژه
- تهیه شاخص‌های ارزیابی کیفی متقاضیان سرمایه‌گذاری
- فراخوان شناسایی و ارزیابی کیفی متقاضیان سرمایه‌گذاری
- برگزاری جلسه حضوری با سرمایه‌گذاران واجد شرایط و مشخص نمودن جنبه‌های مختلف پروژه
- برگزاری مناقصه بین سرمایه‌گذاران واجد شرایط و انتخاب سرمایه‌گذار اصلح

۹-۱- مطالعات امکان‌سنجی و ارزیابی اقتصادی پروژه

با توجه به اینکه در حال حاضر شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران بصورت انحصاری تنها شرکت توزیع‌کننده فرآورده‌های نفتی در اقصی نقاط کشور می‌باشد، لذا تشخیص لزوم توسعه تأسیسات مرتبط با توزیع سوخت در نقاط مختلف کشور از سوی این شرکت انجام می‌شود. به عبارت دیگر احداث انبار نفت یا سایر تأسیسات مربوط به توزیع سوخت در کشور باید از نظر اقتصادی و عملیاتی از دید این شرکت قابل توجیه باشد. برای این منظور ابتدا خود شرکت ملی پخش با در نظر گرفتن شاخص‌های مختلف اقتصادی، مالی و عملیاتی احداث انبار نفت در عسلویه را از دیدگاه خود که به نوعی نماینده حاکمیت است مورد مطالعه قرار داده است. به منظور ارزیابی مالی و اقتصادی طرح احداث انبار نفت عسلویه مدل امکان‌سنجی پیشنهادی از سوی سازمان توسعه صنعتی ملل متحد^۱ بکار گرفته شده و با استفاده از هزینه سرمایه‌گذاری اولیه، هزینه‌های جاری و سایر فاکتورهای اقتصاد مهندسی و با بهره‌گیری از شاخص‌های خالص ارزش فعلی (NPV)^۲، نرخ بازده داخلی^۳ و دوره بازگشت سرمایه^۴ به بررسی اقتصادی پروژه پرداخته است.

اقتصادی بودن پروژه احداث انبار نفت در عسلویه به پارامترهای مختلفی بستگی دارد که از مهمترین آنها می‌توان به استفاده مناسب از ظرفیت انبار (بیشتر به بازاریابی و عملکرد سرمایه‌گذار بستگی دارد) و نرخ کارمزد تخلیه، ذخیره‌سازی فرآورده و بارگیری (این نرخ می‌تواند به دلایل مختلف از جمله قیمت فرآورده‌ها و یا در فصول مختلف سال متغیر باشد) اشاره نمود. در این مطالعه با در نظر گرفتن هزینه سرمایه‌گذاری اولیه (حدود ۵۳۳ میلیارد ریال - با در نظر گرفتن قیمت زمین و تأسیسات گاز مایع)، طول دوره احداث (۲ سال) هزینه‌های ماهانه دوره بهره‌برداری (۲ میلیارد ریال در ماه) و نرخ تنزیل ۱۸ درصد و با استفاده از معیارهای اقتصاد مهندسی از جمله خالص ارزش فعلی به ارزیابی اقتصادی پروژه پرداخته شده است. نتایج

۱. United National Industrial Development Organization

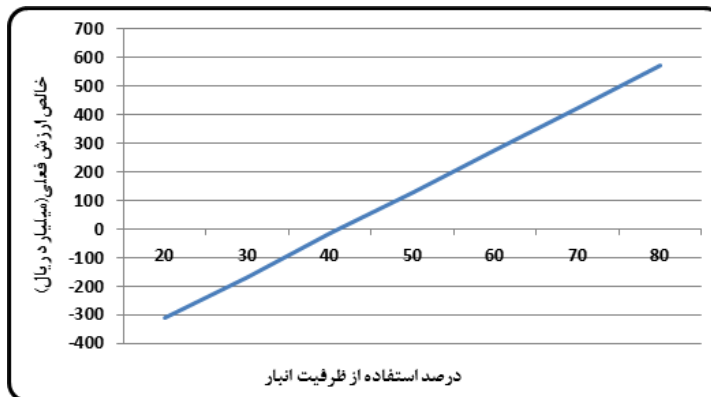
۲. Net Present Value

۳. Internal rate of Return

۴. Payback Period

بررسی نشان می‌دهد این پروژه با نرخ کارمزد ۱۵ دلار برای هر متر مکعب، زمانی اقتصادی است که حداقل از ۴۱ درصد ظرفیت اسمی انبار بصورت مداوم استفاده شود. به عبارت دیگر احداث این پروژه زمانی از نظر اقتصادی قابل توجیه است که سرمایه‌گذار بتواند یا شخصاً از امکانات ایجاد شده به طور بصورت بهینه استفاده نموده و یا با بازاریابی مناسب به طور مرتب بخش‌هایی از انبار به بخش خصوصی دیگر اجاره دهد.

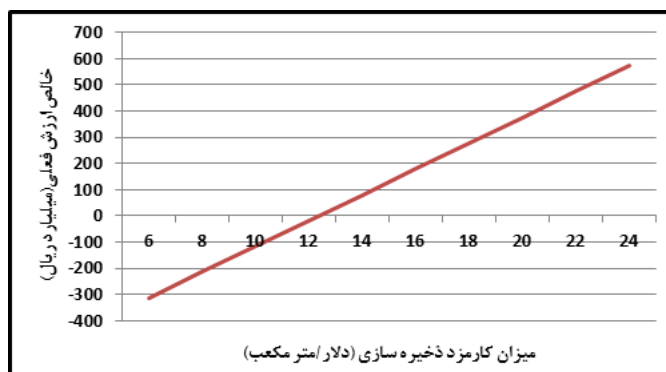
نمودار (۱): حساسیت استفاده از ظرفیت انبار بر خالص ارزش فعلی



مأخذ: نتایج حاصل از بررسی اقتصادی طرح

همچنین با فرض اینکه همواره از ۵۰ درصد ظرفیت اسمی انبار استفاده گردد، طرح فوق زمانی اقتصادی است که نرخ کارمزد تخلیه، ذخیره سازی و بارگیری فرآورده حداقل ۱۲/۳۵ دلار به ازای هر متر مکعب باشد. نمودارهای زیر تحلیل حساسیت اقتصادی یا عدم اقتصادی بودن پروژه برای مقادیر مختلف نرخ کارمزد و همچنین برای ظرفیت‌های متفاوت استفاده از انبار را نشان می‌دهد. لازم به توضیح است که نرخ کارمزد تقریباً یک متغیر برون‌زا بوده و به عملکرد خود سرمایه‌گذار چندان ارتباط ندارد، نرخ مذکور بیشتر تابعی از تقاضا و عرضه بازار می‌باشد، لیکن تجارب سال‌های گذشته مخصوصاً سال‌های اخیر نشان می‌دهد که نرخ کارمزد انبارداری هم برای نفت خام و هم برای فرآورده‌های نفتی تقریباً روند صعودی داشته است.

نمودار (۲): حساسیت تأثیر تغییرات نرخ کارمزد بر خالص ارزش فعلی



مأخذ: نتایج حاصل از بررسی اقتصادی طرح

۹-۲- تهیه شاخص‌های ارزیابی کیفی متقاضیان سرمایه‌گذاری و نتیجه بررسی

به منظور تهیه شاخص‌های ارزیابی کیفی متقاضیان سرمایه‌گذاری در انبار نفت عسلویه، با در نظر گرفتن مفاد قانون برگزاری مناقصات و آیین‌نامه ارزیابی پیمانکاران و همچنین با استفاده از تجارب احداث انبارهای نفت در کشور توسط بخش خصوصی و همچنین احداث نیروگاه‌ها توسط سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در قالب روش‌های PPP و با بررسی معیارهای ارزیابی به کار گرفته شده از سوی شرکت توانیر و سایر سازمان‌هایی که در این زمینه دارای تجربه هستند و با لحاظ نمودن متن قراردادهای مربوط به این پروژه‌ها، شاخص‌های ارزیابی سرمایه‌گذاران در انبار نفت عسلویه به همراه امتیازات هر یک از شاخص‌ها به شرح جدول زیر تدوین گردید.

جدول (۳): شاخص‌های ارزیابی متقاضیان پروژه احداث انبار نفت نکاء

شاخص	زیر شاخص‌ها	امتیاز
ساختار سازمان	رشته فعالیت اصلی تحصیلات مدیر عامل و دو نفر اعضای هیأت مدیره سابقه کار مدیر عامل و دو نفر اعضای هیأت مدیره	۱۰۰
توان مالی و اعتباری	توان مالی توان اعتباری	۴۰۰ ۱۰۰
مدیریت و اجرای پروژه	تجربه کاری زیربنایی شرکت در اجرای پروژه‌ها پروژه‌های زیر بنایی در دست اجرا	۱۰۰
حسن سابقه سقف امتیاز		۲۰۰ ۱۰۰۰

مأخذ: مدیریت برنامه‌ریزی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران

رشته فعالیت اصلی شامل ۷ زمینه مختلف بوده و حداکثر امتیاز این بخش ۴۰ واحد می‌باشد. امتیاز تحصیلات مدیرعامل و اعضای هیأت مدیره بر اساس میزان تحصیلات هرکدام مشخص می‌شود که حداکثر امتیاز در این خصوص ۳۰ واحد در نظر گرفته شده است. امتیاز سابقه کار مدیرعامل و اعضای هیأت مدیره با در نظر گرفتن مدت زمان تجربه مفید تعیین شده و حداکثر ۳۰ واحد می‌باشد. با توجه به اینکه احداث انبار نفت در عسلویه حدود ۵۳۳ میلیارد ریال سرمایه نیاز دارد، توان مالی شرکت‌های متقاضی بیشترین امتیاز را به خود اختصاص داده است.

شرایط لازم برای اخذ صلاحیت متقاضیان جهت دریافت اسناد مناقصه عبارت بودند از:

الف: کسب حداقل ۶۰ امتیاز (۶۰ درصد کل سقف امتیاز) از کل شاخص‌ها

ب: کسب حداقل ۴۰ امتیاز (۸۰ درصد امتیاز) از شاخص ارزیابی توان مالی و اعتباری

شایان ذکر است صلاحیت کلی متقاضیان، منوط به کسب امتیازات مندرج در بندهای الف و ب بصورت توأمان بوده است.

پس از تهیه شاخص‌های ارزیابی، آگهی فراخوان شناسایی سرمایه‌گذاران برای احداث انبار عسلویه در دو نوبت در روزنامه‌های کثیرالانتشار به چاپ رسید تعداد ۲۲ شرکت (و یا مشارکت) مستندات و مدارک مورد نیاز را دریافت، تکمیل و تحویل نمودند.

پس دریافت مدارک شرکت‌های متقاضی، ارزیابی کیفی متقاضیان سرمایه‌گذاری انجام گردید که از بین ۲۲ شرکت متقاضی تنها ۱۰ شرکت واجد شرایط احداث انبار بوده‌اند.

۳-۹- برگزاری جلسه حضوری با سرمایه‌گذاران واجد شرایط و مشخص نمودن جنبه‌های مختلف پروژه پس از انتخاب سرمایه‌گذاران واجد شرایط، شرح کار تهیه شده از سوی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران در خصوص احداث انبار عسلویه که با رویکرد احداث به روش BOO تهیه شده بود و شامل بخش‌های فرآیند، معماری، سیویل، مکانیک، برق، حفاظت رنگ و خدمات پروژه که هر کدام استانداردهای مورد نیاز هر بخش را نیز در بر می‌گرفت، همراه با دستورالعمل‌ها و استانداردهای بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE) در حوزه نفت و دستورالعمل‌های عملیاتی و همچنین پیش‌نویس قرارداد در اختیار شرکت‌های واجد سرمایه‌گذاری قرار گرفت و از آنها درخواست گردید پس از مطالعه کامل اسناد سؤالات، نقطه نظرات و پیشنهادات احتمالی خود را بصورت مکتوب به شرکت ملی پخش اعلام نمایند. پس از دریافت نقطه نظرات شرکت‌های واجد شرایط، از تمام آنها بصورت همزمان جهت شرکت در جلسه حضوری که با حضور بخش‌های مختلف تخصصی شرکت ملی پخش برگزار گردید دعوت به عمل آمد تا ضمن تشریح حضوری ابعاد مختلف پروژه به سرمایه‌گذاران، به سؤالات احتمالی شرکت‌های متقاضی واجد شرایط بصورت حضوری نیز پاسخ داده شود. پس از برگزاری این جلسه و با در نظر گرفتن مباحث مطروحه

در آن و همچنین اعمال برخی نظرات مفید شرکت‌های سرمایه‌گذار در اسناد اولیه، تمام مدارک مناقصه بصورت کامل آماده شده است که جزء اسناد مناقصه بوده و جهت انتخاب سرمایه‌گذار اصلاح با در نظر گرفتن حداقل نرخ اعلامی از سوی ایشان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۱۰- مدیریت ریسک‌های مختلف پروژه احداث انبار نفت عسلویه

همانطور که اشاره گردید شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران قبلاً پروژه‌ای را به روش BOO و با همکاری بخش خصوصی در مشهد اجرا نموده است که حدود دو سال از بهره‌برداری آن می‌گذرد. واقعیت امر این است که این پروژه هم در دوره احداث و هم در حین بهره‌برداری با برخی چالش‌ها مواجه بوده است، لذا با بهره‌گیری از تجربه پروژه فوق، اسناد مختلف پروژه انبار عسلویه مخصوصاً قرارداد آن به گونه‌ای تنظیم شده است که اولاً چالش‌های آتی آن به کمترین میزان کاهش یافته و ثانیاً مدیریت ریسک‌های مختلف پروژه از سوی بخش دولتی و خصوصی بصورت بهینه انجام شود. در ادامه به چگونگی مدیریت برخی از ریسک‌های پروژه از سوی طرفین پرداخته می‌شود.

۱-۱- ریسک‌های سطح کلان - بلند مدت

شرکت ملی پخش (بخش دولتی) برای جلب سرمایه و اقتصادی نمودن پروژه‌ها سعی دارد در حد امکان ریسک‌های بلند مدت کلان را به عهده بگیرد. در ادامه به بررسی هر یک از ریسک‌های سطح کلان - بلند مدت پرداخته می‌شود.

۱-۱-۱- ریسک‌های سیاسی

ریسک‌های سیاسی به صور گوناگونی تقسیم‌بندی می‌شوند که از آن جمله می‌توان به ریسک‌های تغییر در قوانین، افزایش یا کاهش در مالیات‌ها، رخدادهای قهریه سیاسی، خلع ید از طرف بخش دولتی (بدون قصور بخش خصوصی)، میزان اجرایی بودن تضمین‌های بخش دولتی و غیره اشاره نمود. طبق مفاد پیش‌نویس قرارداد پروژه انبار نفت عسلویه، شرکت ملی پخش تقریباً تمامی ریسک‌های مربوط به تغییر قوانین را برعهده گرفته است. به عنوان مثال با توجه به اینکه بر اساس سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی احتمال دارد در آینده شرکت ملی پخش به بخش خصوصی واگذار شده و یا ممکن است ساختار توزیع فرآورده‌های نفتی در از حالت انحصاری فعلی به شرایط رقابتی (با حضور شرکت‌های متعدد) تبدیل گردد، لذا این نوع تغییرات در متن قرارداد پیش‌بینی شده است که یکی از نقاط قوت و جنبه نوآوری قرارداد واگذاری احداث انبار نفت عسلویه در زمینه مدیریت ریسک‌های سیاسی نشان می‌دهد.

۱-۱-۲- ریسک‌های مالی

ریسک‌های مالی یکی دیگر از ریسک‌های سطح کلان - بلند مدت پروژه به حساب می‌آیند که بخش دولتی به روش‌های گوناگونی سعی در کاهش ریسک‌های بخش خصوصی در این زمینه هستند. از انواع این

ریسک‌ها می‌توان به تورم در هزینه‌های بهره‌برداری اشاره نمود. [۱]

شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران با یک روش ابتکاری و به منظور کاهش ریسک‌های مالی تعهد نموده است همواره از ظرفیت بخشی از تأسیسات، در طول دوره قرارداد به عنوان مشتری دائمی استفاده نموده و کارمزد آن را به بخش خصوصی پرداخت نماید. همچنین به منظور جلوگیری از ضرر و زیان بخش خصوصی که ممکن است به دلیل افزایش هزینه‌های جاری وی در اثر تورم اتفاق بیفتد، شرکت ملی پخش تقبل نموده هزینه‌های جاری در دوره بهره‌برداری را بر اساس فرمولی که در متن قرارداد ذکر شده تعدیل نماید.

۳-۱-۱- ریسک‌های حقوقی

این نوع از ریسک‌ها وضعیت و جایگاه حقوقی ساختار ضمانت‌نامه‌ها، چگونگی و تملک موضوع پروژه، ورشکستگی شرکت پروژه، آشنایی با قوانین بین‌المللی و غیره را در بر می‌گیرند. این نوع ریسک‌ها با توجه به خواستگاه آنها بین طرفین تسهیم شده است.

۴-۱-۱- ریسک‌های درآمد و بازار

شرکت ملی پخش با توجه به رویکرد شراکت بخش خصوصی-دولتی در قرارداد، بخشی از ریسک‌های درآمد و بازار را برای اولین بار در این نوع قراردادها و به دو روش بر عهده گرفته است. اول اینکه این شرکت برنامہ کاری خود را از نظر میزان عملیات بصورت فصلی به بخش خصوصی اعلام می‌نماید و اگر در این دوره به هر دلیلی عملیات از سوی این شرکت صورت نگیرد بصورت تضمین، کارمزد آن به بخش خصوصی پرداخت خواهد کرد. ثانیاً به بخش خصوصی اجازه داده می‌شود از امکانات مازاد بر نیاز تأسیسات می‌تواند جهت سرویس دهی به سایر بخش‌ها (با رعایت استانداردها) جهت کسب درآمد استفاده نماید.

۱۰-۲- ریسک‌های سطح میانی- کوتاه مدت

ریسک‌های سرمایه‌گذاری، فنی و ساختمانی جزء ریسک‌های سطح میانی- کوتاه مدت ارزیابی شده‌اند. با توجه به ماهیت قراردادهای BOO، نوع و خاستگاه این ریسک‌ها، بهتر است بخش خصوصی مدیریت و کنترل آنها را بر عهده داشته باشد. در خصوص احداث انبار نفت این ریسک‌ها به بخش خصوصی واگذار شده است. ولی شرکت ملی پخش به عنوان طرف دیگر ذی‌نفع در این پروژه به نحوه کنترل این ریسک‌ها نظارت دارد.

۱۰-۲-۱- ریسک‌های سرمایه‌گذاری

ریسک‌های سرمایه‌گذاری بنا بر طبیعت پروژه‌های BOO باید توسط بخش خصوصی مدیریت و کنترل شوند. شرایط و چگونگی اخذ وام‌های بانکی، بیمه‌های مربوط به سرمایه‌گذاری و... از مهمترین انواع این ریسک‌ها می‌باشند. در قرارداد BOO انبار نفت عسولیه مسؤلیت تأمین مالی پروژه، فرآیندها و همچنین ریسک‌های مرتبط با آن به بخش خصوصی واگذار شده است. ضمناً برای پایین آوردن ریسک تأمین مالی

این پروژه، شرکت ملی پخش زمین مورد نیاز پروژه که از موقعیت بسیار مناسبی نیز برخوردار می‌باشد و قبلاً توسط بخش دولتی تهیه شده بود، در اختیار بخش خصوصی قرار می‌دهد و بهای زمین را بصورت اقساطی از این بخش دریافت می‌نماید.

۲-۲-۱۰- ریسک‌های فنی

ریسک‌های فنی، ریسک‌هایی هستند که مربوط به فرآیندهای طراحی، مهندسی، تأمین کیفیت و استانداردهای مورد نیاز، مدیریت و برنامه‌ریزی پروژه، برآوردها و ... می‌شوند. این ریسک‌ها به بخش خصوصی واگذار شده‌اند. از آن جایی که در دوره بهره‌برداری از پروژه باید عملیات بر اساس استانداردهای شرکت ملی پخش انجام شود، لذا این شرکت در دوره ساخت بر نحوه احداث تأسیسات نظارت کلی خواهد داشت.

۳-۲-۱۰- ریسک‌های ساختمانی

ریسک‌های ساختمانی ریسک‌هایی هستند که شامل مسؤولیت‌های تأمین تجهیزات، حمل و نقل تجهیزات، ساخت، نصب، تست و راه اندازی بوده و متوجه شرکت خصوصی می‌شوند. در این خصوص نیز شرکت ملی پخش ریسکی را متحمل نشده، ولی بر نحوه اجرای آنها نظارت خواهد داشت.

روش‌های گوناگونی برای دسته‌بندی پروژه‌های زیرساخت که بصورت BOO اجرا می‌شوند می‌توان در نظر گرفت. یک روش که در این تحقیق نیز از آن استفاده شده، تقسیم‌بندی ریسک‌ها بر اساس فازهای پروژه در طول دوره ساخت و دوره بهره‌برداری می‌باشد. [۲]

چگونگی تخصیص این ریسک‌ها بین بخش دولتی و بخش خصوصی، همچنین تمهیداتی که برای پوشش و کاهش آنها باید مورد توجه قرار گیرد در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول (۴): ریسک فازهای مختلف احداث انبار نفت عسلویه

تمهیدات لازم	مسئول پذیرش ریسک	نوع ریسک	فاز		شناسایی و مطالعات اولیه
سرمایه‌گذار	بخش دولتی	سرمایه‌گذار	بخش دولتی		
-	عقد قرارداد با شرکت‌های تخصصی	-	۱۰۰٪	مطالعات اولیه	
در مکان‌یابی اولیه باید این موارد لحاظ گردد	بخش خصوصی با راهنمایی بخش دولتی	دسترسی به راه‌ها و شبکه‌های ارتباطی			
-	از تجارب شرکت ملی پخش استفاده گردد	بخش خصوصی با راهنمایی بخش دولتی	تملك زمین		
مطالعه دقیق مسائل زمین شناسی و ژئوتکنیکی توسط شرکت‌های مجرب و اطمینان از نداشتن مشکلات فنی در طول اجرا	-	۱۰۰٪	-	عدم مطالعات دقیق ژئوفیزیکی	مطالعات امکان‌سنجی
مطالعه دقیق امکان‌سنجی توسط شرکت پروژه و اطمینان از نحوه اجرای پروژه و عدم وجود مشکلات فنی در طول اجرا	-	۱۰۰٪	-	جانمایی نامناسب	
بررسی میزان عرضه و تقاضا در طول دوره بهره‌برداری	-	۱۰۰٪	-	آنالیز بازار	
ارائه مدل مالی و مذاکرات اولیه با سرمایه‌گذاران و یا موسسات مالی	-	۱۰۰٪	-	مالی و سرمایه‌گذاری	

-	شناسایی و دعوت از پیمانکاران صلاحیت دار از مراجع ذیصلاح	۱۰۰٪	-	عدم شناسایی پیمانکاران معتبر	اجرای کار به شرکت‌های معتبر
پیش‌بینی، تأمین و آموزش نیروهای بومی جهت بهره‌برداری و استفاده از آنها در دوره ساخت	-	۱۰۰٪	-	نبود نیروهای ماهر	
استفاده از استانداردهای مورد قبول در طراحی	-	۱۰۰٪	-	تغییر استانداردها و تکنولوژی	طراحی و اجرا
منظور نمودن کل تورم در پروژه	-	۱۰۰٪	-	افزایش قیمت‌های داخلی و جهانی	
استفاده از مشاورین مناسب	-	۱۰۰٪	-	مدیریت و برنامه‌ریزی	
استفاده از مشاورین بازاریابی جهت جذب مشتری در موقعیت‌های زمانی مختلف	-	انحراف از برنامه اعلامی فصلی به عهده بخش دولتی در بقیه موارد به عهده بخش خصوصی	نوسان در عرضه فرآورده		

استفاده از کارشناسان عملیاتی ماهر و پیش‌بینی ذخایر احتیاطی و پوشش بیمه	-	۱۰۰٪	-	ناتوانی در اداره انبار یا ورشکستگی شرکت پروژه	بهره برداری و نگهداری
-	استفاده از شاخص‌های رسمی کشور برای تعدیل نرخ کارمزد	-	۱۰۰٪	افزایش هزینه‌های بهره‌برداری	
استفاده از تکنولوژی سازگار با محیط زیست	-	۱۰۰٪	-	زیست محیطی	
-	خرید تأسیسات و یا انتخاب جایگزین مناسب	-	۱۰۰٪	لغو امتیاز	
استفاده از کارشناسان ماهر و تجهیزات مناسب	-	۱۰۰٪	-	نگهداری و تعمیرات	

مأخذ: نتایج حاصل بررسی محققین

۱۱. بحث نهایی

بهره‌گیری از استراتژی مدیریتی شراکت بخش خصوصی- دولتی مسأله‌ای است که حد واسط بین خصوصی‌سازی کامل و تصدی‌گری کامل بخش دولتی انتخاب شده است. به طوری که تحت تأثیر این رویکرد، بخش دولتی نقش سازمان‌دهی، کنترل‌کنندگی را بر عهده گرفته و بنابر اصول شراکت، بخش دولتی و بخش خصوصی در ریسک‌ها، منافع، مسؤولیت‌ها، پاسخگویی‌ها و... هم‌راستا هستند. مطالعه‌ی چگونگی مدیریت ریسک در پروژه‌ی احداث انبار نفت عسویه و نحوه شراکت بخش خصوصی-

دولتی می‌تواند حاوی نکات آموزنده و مبین نوآوری‌های مناسب در این نوع قراردادها باشد. در این پروژه ریسک‌های سطح کلان - بلند مدت با توجه به خاستگاه آنها بین طرفین تسهیم شده است. طبق مفاد قرارداد پروژه احداث انبار نفت عسلویه، شرکت ملی پخش، تقریباً تمامی ریسک‌های سیاسی را برعهده گرفته است. ریسک‌های مالی یکی دیگر از ریسک‌های سطح کلان - بلند مدت پروژه به حساب می‌آیند و شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران با یک روش ابتکاری و به منظور کاهش ریسک‌های مالی تعهد نموده است، همواره از ظرفیت بخشی از تأسیسات، در طول دوره قرارداد به عنوان مشتری دائمی استفاده نموده و کارمزد آن را به بخش خصوصی پرداخت نماید. همچنین به منظور جلوگیری از ضرر و زیان بخش خصوصی که ممکن است به دلیل افزایش هزینه‌های جاری وی در اثر تورم اتفاق بیفتد، شرکت ملی پخش تقبل نموده هزینه‌های جاری در دوره بهره‌برداری را بر اساس فرمولی که در متن قرارداد ذکر شده تعدیل نماید.

در خصوص ریسک‌های درآمد و بازار شرکت ملی پخش با توجه به رویکرد شراکت بخش خصوصی - دولتی در قرارداد، بخشی از ریسک‌های از این ریسک‌ها را برای اولین بار در این نوع قراردادها و به روش بر عهده گرفته است. اول اینکه این شرکت برنامه کاری خود را از نظر میزان عملیات بصورت فصلی به بخش خصوصی اعلام می‌نماید و اگر در این دوره به هر دلیلی عملیات از سوی این شرکت صورت نگیرد بصورت تضمین، کارمزد آن به بخش خصوصی پرداخت خواهد کرد. ثانیاً به بخش خصوصی اجازه داده می‌شود از امکانات مازاد بر نیاز تأسیسات می‌تواند جهت سرویس دهی به سایر بخش‌ها (با رعایت استانداردها) جهت کسب درآمد استفاده نماید.

ریسک‌های سطح میانی - کوتاه مدت نظیر ریسک‌های سرمایه‌گذاری، ریسک‌های فنی و ساختمانی با توجه به خواستگاه آنها تقریباً به طور کامل به عهده بخش خصوصی واگذار شده است، اما از آن جایی که در دوره بهره‌برداری از پروژه باید عملیات براساس استانداردهای شرکت ملی پخش انجام شود، لذا این شرکت بر نحوه مدیریت این ریسک‌ها مخصوصاً در دوره ساخت نظارت کلی خواهد داشت.

نکته قابل تأمل در خصوص قراردادهای BOO در شرکت ملی پخش، پرداخت کارمزد تضمینی به سرمایه‌گذاران می‌باشد که از جنبه‌های مختلف می‌توان آنها را مورد بررسی قرارداد. کارمزدهای تضمینی که سرمایه‌گذاران در قراردادهای BOO از شرکت ملی پخش دریافت می‌نمایند، در حالت کلی تحت تأثیر هزینه‌های دوره قبل از عقد قرارداد، هزینه‌های دوره ساخت و هزینه‌های دوره بهره‌برداری هستند. در حال حاضر که بازار فرآورده‌های نفتی ایران بصورت انحصاری توسط دولت اداره می‌شود، پرداخت این کارمزدها مخصوصاً در صورت افزایش این نوع قراردادها بار مالی فراوانی را به دولت تحمیل خواهد کرد. ابلاغ سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی و سیاست دولت در امر خصوصی سازی شرکت ملی پخش، در آینده نه چندان دور، بازار توزیع فرآورده‌های نفتی در ایران را احتمالاً به حالت رقابتی تبدیل خواهد نمود (که البته در این خصوص باید بسترهای لازم دقیقاً تدوین گردد)، لذا در این شرایط بخش دولتی با پذیرش

قسمت اعظم ریسک‌های درآمد و بازار در قراردادهای BOO، ممکن است امکان هر گونه رقابت سازنده‌ای را از بخش خصوصی سلب نماید.

به عبارتی در شرایط فعلی بازار فرآورده ایران، نحوه‌ی پذیرش ریسک درآمد و بازار در مورد احداث انبار عسلویه و سایر قراردادهای مشابه جهت جذب بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در صنعت توزیع فرآورده‌های نفتی ایران می‌تواند توجیه پذیر باشد ولی تأثیرات اعمال سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی نمی‌تواند این شرکت را به اهداف خود در زمینه خصوصی‌سازی برساند. چون با زیاد شدن تعداد این قراردادها شرکت ملی پخش در پرداخت کارمزد شرکت‌های خصوصی با مشکل مواجه شده و نحوه تعامل این شرکت‌ها نیز با یکدیگر نیز قابل تامل خواهد بود. لذا بر خلاف رویه فعلی فرآیند خصوصی‌سازی شرکت ملی پخش نمی‌تواند بصورت آبی و دفعه‌تاً انجام گیرد و بخش دولتی باید فرآیند تبدیل بازار فرآورده به یک بازار قابلی را با ایجاد بسترهای مناسب و در دوره نسبتاً طولانی مدت انجام دهد تا سرمایه‌گذاران با اطمینان بیشتری وارد بازار رقابتی شوند.

۱۲- نتایج و پیشنهادات

هدف اصلی این تحقیق مطالعه نحوه واگذاری انبار نفت عسلویه به بخش خصوصی می‌باشد. تجربیات شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران در خصوص همکاری با بخش خصوصی در زمینه‌های مختلف از جمله واگذاری برخی پروژه‌های قبلی به بخش خصوصی از طریق مجموعه روش‌های PPP و وجود برخی چالش‌ها در این نوع همکاری‌ها و همچنین با در نظر گرفتن متن قراردادهای منعقد شده قبلی و پیش‌نویس قرارداد واگذاری انبار عسلویه به بخش خصوصی و همچنین سایر مطالب مطرح شده در مقاله، نتایج و پیشنهادات به شرح زیر قابل طرح می‌باشد.

۱- همانطور که در بخش ادبیات موضوع و بررسی سوابق روش‌های PPP عنوان گردید پروسه مداوم استانداردسازی، تدوین مقررات، قانون‌مندسازی و اجرای پروژه‌ها در ساختار PPP در اروپا از طریق گروه‌های تخصصی در حال انجام و پیشرفت و توسعه می‌باشد و تعداد زیادی از مسائلی که قبلاً در قراردادها نامعلوم و مبهم بودند را با بررسی و مطالعه رفع نموده‌اند، لذا پیشنهاد می‌گردد کمیته یا کارگروه علمی دائمی PPP متشکل از صاحب‌نظران این حوزه تشکیل گردد (از سوی معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری یا هر ارگانی که با سازمان‌هایی که با روش‌های PPP بیشتر سروکار دارند ارتباط دارد) تا از طریق مطالعه و بررسی دقیق و با بهره‌گیری از تجربیات و قوانین به کار گرفته شده در کشورهای موفق، روش‌های نوین و دستورالعمل‌های مرتبط با حوزه PPP را تدوین نموده و در اختیار سازمان‌های ذی‌نفع قرار دهد.

۲- با توجه به اینکه واگذاری احداث انبار عسلویه (به روش BOO) به دلیل محدودیت‌های قانونی باید از طریق مناقصه انجام شوند و از طرفی با عنایت به ماهیت این روش واگذاری که مستلزم انجام مذاکرات

سازنده در مراحل مختلف پروژه بین طرفین جهت شناسایی و مدیریت ریسک‌های پروژه می‌باشد، ضروری است شرایط قانونی عقد قراردادهای BOO از طریق مذاکره نیز فراهم گردد. به عبارت دیگر بایستی در چارچوب قوانین و مقررات کشور به شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی مجری پروژه‌های مجموعه PPP اختیارات قانونی و معین داده شود تا بتوانند در چارچوب قوانین از روش‌ها و شیوه‌های کارآمد مجموعه PPP و همچنین از پتانسیل‌های نیروهای خود بصورت بهینه استفاده نمایند.

۳- با توجه به اینکه روش PPP علاوه بر استفاده از توانمندی‌های بخش خصوصی می‌تواند مقدمه‌ای برای فراهم نمودن فضای رقابتی توزیع فرآورده در کشور نیز باشد و از طرفی پی بردن به چالش‌های احتمالی ایجاد این فضا نیازمند ورود و توسعه شرکت‌های قوی در این حوزه می‌باشد و این امر نیز باید مانند اکثر کشورها بصورت تدریجی انجام گردد، لذا پیشنهاد می‌شود دولت در راستای اعمال سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، فرآیند تبدیل بازار فرآورده‌های در ایران به یک بازار رقابتی را با مطالعه و در طول زمان انجام دهد.

۴- با اجرا و پیاده‌سازی سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی در سطح شرکت پخش فرآورده‌های نفتی ایران، طی سال‌های آتی این بازار به یک بازار رقابتی تبدیل خواهد شد. در این شرایط قرارداد انبار عسلویه و سایر قراردادهای مشابه به علت برخوردار نبودن از انعطاف لازم جهت پوشش تغییرات، با مشکلات مدیریتی زیادی مواجه خواهند شد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد از طریق بررسی و مطالعه، قراردادهایی تدوین گردند که نسبت به ایجاد تغییر در قوانین مخصوصاً تغییر در ساختار بازار توزیع فرآورده‌های نفتی منعطف باشند.

۵- ریسک آنالیز بازار در فاز مطالعات، مخصوصاً در فضای آتی بازار توزیع فرآورده‌های نفتی در کشور مهمترین ریسکی است که بخش خصوصی باید به مدیریت آن بپردازد، بنابراین ضروری است این بخش با مطالعه جامع و با استفاده از مشاورین ذی‌صلاح به پروژه‌های حوزه توزیع فرآورده‌های نفتی ورود پیدا کند، در غیر این صورت ممکن است هم بخش دولتی و هم خود بخش خصوصی و ذی‌نفعان آن در خصوص این پروژه‌ها دچار مشکل شوند.

منابع و مأخذ

- ۱- صبحیه، محمدحسین و کشتیبان، یاسر، شراکت بخش خصوصی - دولتی در پروژه‌های نیروگاهی، مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه، تهران، آبان ماه ۱۳۸۸
- ۲- صبحیه، محمد حسین، اسلامی، حسین، کشتیبان، یاسر و بیات سیدطه، شناسایی و مدیریت ریسک در مجموعه قراردادهای BOO نیروگاه‌های برق کشور، مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه، تهران، آبان ماه ۱۳۸۸، ص ۵
- ۳- رشیدی، عباس، حسام آل‌بویه، معرفی مدلی پیشرفته در مدیریت و اجرای پروژه‌ها، مشارکت بخش خصوصی و دولتی (PPP)، مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه، آبان ماه ۱۳۸۸، ص ۹
- ۴- شیروی عبدالحسین، قراردادهای ساخت، بهره‌برداری و واگذاری، تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۸۴

- ۵- سبط محمد حسن، شایق سهیل، BOT و قراردادهای زیر بنایی ایران، تهران، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۸۵
- ۶- علومى یزدى، حمیدرضا، معرفی الگوهای مناسب قراردادی مشارکت عمومی-خصوصی در ایران با توجه به مبانی حقوقی و ویژگی‌های خاص اقتصادی/اجتماعی جمهوری اسلامی ایران، مجموعه مقالات همایش ملی مشارکت عمومی و خصوصی در توسعه زیر ساخت، تهران، تیر ماه ۱۳۹۱، صص ۷۲۸-۷۳۸
- 7- Chen M, Lu H, Are the nonprofit organization suitable to engage in BOT or BLT Scheme? A Feasible analysis for the relationship of private and nonprofit sectors International Journal of project management 24, 2006, PP: 244-252
- 8- European Commission Guidelines for Successful Public-Private-Partnerships, P.4 March 2003
- 9- EU, Guidelines for successful PPPs, European Commission, Brussels, 2003, Available at: http://Europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/guides/PPPguide.htm
- 10- Fryer B. The practice of construction management. London, Blackwell, 2004
- 11- Grimsey D. and Lewis M. K. Evaluating the risks of public private partnerships for Infrastructure Projects. International Journal of Project Management 20, 2002, pp: 107- 118.
- 12- HM Treasury, Private Public Partnership: The Government's Approach. UK: Stationary Office, 2000[
- 13- Kumaraswamy M. M. and Zhang X. Q. Government role in BOT- led infrastructure Development. International Journal of Project Management, 19, 2001, pp: 195- 205.
- 14- Ministry of power and water, Policy for Power Generation Projects Year 2002, Ministry of Power and water, Pakistan, 2000
- 15- Ministry of Municipal Affairs. PPP-A Guide for local government. Canada, Ministry of Municipal Affairs, 1999
- 16- Nicolas Crettenand & Mattias Fingre, What Works and What Does Not With BOT Contacts? The Case Study of Thermal and Hydraulic Plants, EPFL, P 5-10, 2005
- 17- Organization for Economic Co-operation and Development, <http://www.oecd.org/ech/xc>
- 18- Prof. Dr.-Dipl.-Wirtsch.-Ing Hans Wilhelm Alfen; Dipl.-Ing PPP in Europe, 2006, "Standardization Process and Project Implimentation", (FH) Sven Barckhan M.Sc. Chair of Construction Economics, Bauhaus University Weimar, Germany
- 19- Project management institute, A Guide to Project management body of knowledge, 3rd Ed, USA, PMI, 2004]
- 20- Public-Private-Partnerships, Managing Risks and Opportunities, Akintola Akintoye, Matthias Beck, Cliff Hardcastle, Blackwell Science Ltd., P.7-9, 2003
- 21- Strategic Public-Private-Partnering, a Guide for Nova Scotia Municipalities P.7
- 22- Wang S.Q, Tiong L.K Case study of government initiative for PRC's BOT power plant project. International Journal of Project Management 18, 2000, pp: 69-78
- 23- Lam, P.T.I, "A sectoral review of risks associated with major infrastructure projects", International Journal of Project Management, VOL. 17, NO.2, 1999, pp: 77-87