

## بررسی مشکلات و موانع سازماندهی موثر پروژه های مشارکت بخش خصوصی و دولتی (PPP) و ارائه راهکار

رضا کیخا<sup>۱</sup>، حمیدرضا حسین آبادی<sup>۲</sup>

۱- کارشناس ارشد مهندسی و مدیریت ساخت از دانشگاه صنعتی امیر کبیر، عضو هیات علمی دانشگاه زابل

۲- کارشناس ارشد سازه های هیدرولیکی از دانشگاه صنعتی شریف، عضو هیات علمی دانشگاه زابل

reza.keikhah@gmail.com

### خلاصه

ساختار پروژه های مشارکت بخش خصوصی و دولتی با به اختصار (PPP) ها دارای پیچیدگی خاصی است و چالش های زیادی بر سر موفقیت این پروژه ها قرار دارند که سازماندهی و مدیریت آنها را بسیار دشوار می سازد. از این رو شناخت دلایلی که مانع مدیریت موثر پروژه های (PPP) و سبب بروز مشکلات در سازماندهی آنها می گردد و اتخاذ استراتژی اجتناب از این موانع و مشکلات از اهمیت بسزایی برخوردار است. در این مقاله دلایل بروز مشکلات در سازماندهی و مدیریت پروژه های (PPP) که اغلب ریشه در تعارض منافع دو بخش دارند، اثرات منفی این مشکلات و راه کارهایی جهت احتراز از آنها بیان شده است.

کلمات کلیدی: مشارکت بخش خصوصی و دولتی (PPP)، سازماندهی موثر

### ۱. مقدمه

دولت های امروزی به دنبال کم کردن نقصان های زیرساختی خود، به بخش خصوصی در سرمایه گذاری، طراحی، ساخت، و عملیاتی کردن پروژه ها روی آورده اند. مشارکت بخش دولتی و غیردولتی (PPP) یکی از مهمترین مدل هایی است که دولت ها برای کاهش این نقصان بکار می گیرند. PPP با مفهوم "توافقی بین دولت با بخش غیردولتی در به اشتراک گذاشتن خطرات و منافع، توسعه و انتقال دانش، مهارت های مدیریتی، تکنولوژی، و کاهش ریسک های سرمایه گذاری" موضوعی است که به دولت ها در حل معضلات زیرساختی و بهبود اثربخشی سازمان های دولتی بسیار کمک کرده و منافع بسیاری را برای بخش دولتی بدنبال داشته است:

- چنین مشارکتی سبب توزیع هزینه سرمایه گذاری در طول عمر دارایی می شود.
- دومین مزیت PPP به ارائه نتیجه برطبق بودجه پیش بینی شده و اتمام سر موعده مقرر مربوط می شود. بخش دولتی خواهان نظارت و رسیدن به نتیجه مطلوب است و بخش غیردولتی خواهان اتمام هرچه سریعتر پروژه است و این سبب اتمام پروژه برسر موعده و با کیفیت مطلوب می شود.
- PPP ریسک سرمایه گذاری را به بخش غیردولتی منتقل می کند و این انگیزه قوی برای حفظ و نگهداشت صحیح دارایی ها خواهد بود.
- این سبک مشارکت با کاهش هزینه های ساخت و کاهش طول زمان هزینه کرد سبب کاهش هزینه کل می شود.
- به دلیل اینکه شاخص های رضایت مندی طرفین در قرارداد قید می شود، PPP بسیار مشتری محور است.
- در نهایت چون مقصد، و نه مسیر رفتن، مهم است و پروژه بر مبنای آن تعریف می شود، PPP بخش دولتی را قادر می سازد روی ستاده های پروژه متمرکز شود.

<sup>۱</sup> عضو هیات علمی گروه مهندسی عمران، دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه زابل  
<sup>۲</sup> عضو هیات علمی گروه مهندسی عمران، دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه زابل

## ۲. تعارض منافع طرفین در پروژه‌های (PPP)

پروژه‌های مشارکتی بخش عمومی - بخش خصوصی (PPP)، نوع خاصی از اجرای پروژه‌های زیربنایی هستند که مورد تمایل زیاد هم بخش عمومی و هم بخش خصوصی واقع شده‌اند. در چنین پروژه‌هایی هر دو بخش دارای نقش کلیدی و محوری هستند. از آنجا که طرفین این پروژه‌ها اغلب تمایلات ناسازگار دارند؛ مدیریت و سازمان‌دهی این نوع پروژه‌ها نیاز به دقت خاصی دارد. برای مدیریت این تضاد منافع، نیاز است که از یک ساختار سازمانی ویژه در پروژه‌های مشارکت بخش عمومی - بخش خصوصی بهره‌گیری کرد. این ساختار بایستی بر مسوولیت‌ها، نحوه تقسیم آنها و اهداف مشترک توافق شده میان طرفین متمرکز باشد.

با وجود آنکه بسیاری از پروژه‌های زیربنایی که ذاتاً پروژه‌هایی زمان‌بر و پرهزینه هستند، از این طریق با موفقیت به انجام رسیده‌اند؛ اما با این همه، تمامی پروژه‌های مشارکت بخش عمومی - خصوصی، همواره موفق نیستند. تعداد قابل توجهی از این دست پروژه‌ها، در خلال فاز اجرا به مشکلاتی برخوردند که نهایتاً اهداف متصور شده توسط طرفین برای آنها را با خلل مواجه ساخته است.

بدلیل حجم بالای سرمایه‌گذاری و حساسیت پروژه‌های (PPP)، سطح توقع نتایج کاملاً مثبت از این پروژه‌ها بالاست. اما هنوز هم در عمل، گاهی این پروژه‌ها با نتایج ناامیدکننده‌ای همراه هستند. یکی از دلایل این عدم نتیجه‌گیری را می‌توان در فقدان هدف محوری در هنگام تدارک پروژه‌های (PPP) دانست؛ آنجا که تفاوت‌های ریشه‌ای در خصوصیات و تمایلات طرفین آنطور که باید و شاید در آغاز و در مرحله تدارک سازمان پروژه در نظر گرفته نشده است. شاید دلیل این امر این باشد که انگیزه دولت‌ها برای بکارگیری (PPP) ها، حل مشکل کسری بودجه‌های دولتی از طریق کاهش حجم سرمایه‌گذاری‌ها و جستجوی امکان تامین مالی پروژه‌ها از منابع دیگر بوده در حالیکه انگیزه بخش خصوصی عبارت است از پیدا کردن بازارهای جدید برای سرمایه‌گذاری و کسب سود بیشتر (در حالیکه هر دو طرف بایستی بدنبال این هدف باشند که این سرمایه‌گذاری‌ها با حداکثر بازدهی همراه گردد).

### تفاوت میان اهداف و فرهنگ بخش دولتی و بخش خصوصی

برای یک پروژه (PPP) تعاریف مختلفی می‌توان ارائه کرد. یکی از این تعاریف که می‌توان از آن به نحو مؤثری در تحلیل موانع ایجاد شده در سازماندهی این پروژه‌ها بهره برد؛ عبارت است از:

« فراهم آوردن، رسیدگی، مدیریت و به کارگیری تدارکات و فعالیت‌ها توسط بخش عمومی و بخش خصوصی، با نگاهی پروژه‌محور که با پذیرش مشترک ریسک‌ها و توجه به هزینه‌های تخمین زده شده و خروجی‌های مورد انتظار، با هدف تحقق اهداف تجاری و اجتماعی انجام می‌پذیرد. »  
این به معنای همکاری در یک پروژه است به گونه‌ای که هر دو بخش خصوصی و عمومی برای تحقق اهداف تجاری (شرکت پروژه) و عمومی (جامعه) با توزیع عادلانه ریسک‌ها و مزایا با یکدیگر همکاری نمایند.

هر پروژه (PPP) چهار مرحله اصلی و عمده دارد که عبارتند از طرح ایده‌ها، مطالعه امکان‌سنجی، آمادگی و تدارکات اجرا و بالاخره راه‌اندازی و مدیریت. هر کدام از این مراحل اهداف و مشخصات منحصر به خود را داشته و بایستی تنها برای آن پروژه خاص مدنظر قرار گیرند. نحوه و میزان حضور طرفین در هر کدام از این مراحل متغیر است.

موارد زیر در طی مراحل مختلف اجرای یک پروژه (PPP) برای طرفین قرارداد حائز اهمیت است:

- وجود یک تعامل و تاثیر و کنش متقابل میان دو بخش عمومی و خصوصی
- همیاری در جهت تحقق یک هدف مشترک
- تحقیق هم اهداف تجاری و هم اهداف اجتماعی پروژه

در سیمای تنظیم شده فوق برای پروژه‌های (PPP) مشکلات و موانع بالقوه‌ای مستتر می‌باشند. به عنوان مثال، در پروژه‌های (PPP) هدف مشترک، لااقل به همان اندازه که در ابتدا به نظر می‌رسد، در ادامه مراحل اجرا مشترک نیست و لذا میزان تلاش افراد و میزان سرمایه‌ها متفاوت خواهد بود. به علاوه، تعارض موجود میان خواسته‌ها (اهداف) و منافع دو بخش عمومی و خصوصی از یک سو و تفاوت در فرهنگ کاری آنها از سوی دیگر، منجر به بروز تفاوت‌ها در روش کار کردن می‌گردد.

## الف) تفاوت در اهداف طرفین

اهداف بخش دولتی در برگیرنده موارد زیر است:

- قانون گذاری، تنظیم و کنترل، اداره و اختیار
- دیدگاه سیاسی و تأثیر سیاست‌ها
- پروژه‌های تصمیم سازی سلسله مراتبی
- به حداقل رساندن ریسک‌های بخش دولتی
- تحقق اهداف اجتماعی

بنابراین بخش عمومی اهداف و مسوولیت‌های سیاسی خاص خود را دارد، در حالیکه قسمت عمده‌ای از این اهداف کمیت پذیر و قابل اندازه گیری نیستند. به علاوه بخش عمومی به این مطلب که آیا وارد کردن یک شرکت خصوصی در یک سرمایه گذاری، متضمن سودآور کردن آن سرمایه گذاری می‌باشد؛ مظنون است. از این گذشته، بخش عمومی، یکدست و متجانس نیست. دستگاه‌های دولتی محلی (استانی یا شهری) ممکن است مجموعه‌ای از قوانین و مقررات مربوط به خودشان داشته باشند که حتی ممکن است با قوانین کلی کشور همسو نباشد.

از سوی دیگر تمایلات بخش خصوصی معطوف به موارد زیر می‌باشد:

- بازدهی مناسب مبالغ سرمایه گذاری شده
- آمادگی پذیرش ریسک‌های تجاری
- همسو شدن با توسعه بازار و باقی ماندن در گردونه رقابت

## ب) تفاوت در فرهنگ دو بخش خصوصی و عمومی

میان بخش عمومی و بخش خصوصی، به لحاظ روش‌های کاری، چندین تفاوت بارز وجود دارد:

- اختلاف در شیوه مدیریت
- تفاوت در تعبیر و استنباط از ریسک‌ها و عواقب آن
- تفاوت‌های موجود در پروژه تصمیم سازی (سلسله مراتب تصمیم سازی، ساختار مشاوره‌ای و شیوه‌های وارد کردن افراد به این پروژه‌ها)
- اختلاف در دید طرفین نسبت به مقوله زمان

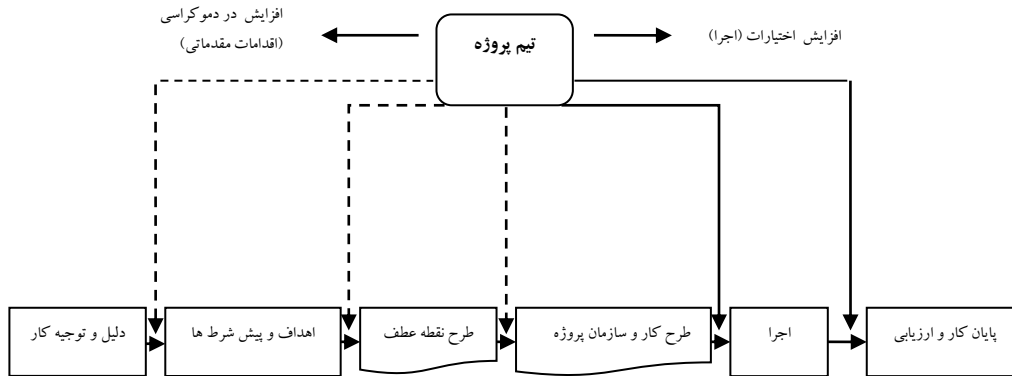
این تفاوت‌های موجود میان اهداف و فرهنگ بخش عمومی و بخش خصوصی، زمینه ساز ایجاد تنش است که می‌توان آن را اساس و پایه مشکلات ایجاد شده در خلال تدارک و اجرای پروژه‌های (PPP) به شمار آورد. دنبال کردن فواید و منافع اجتماعی (از جانب بخش دولتی) و تلاش برای کسب امتیازات و منافع تجاری (از جانب بخش خصوصی)، دو مشخصه‌ای هستند که به طور طبیعی نمی‌توانند کنار هم جلو بروند. در فاز نخست یک پروژه (PPP)، از آنجایی که طرفین، جدیت و اشتیاق زیادی برای همکاری دارند، چنین تنش‌هایی کمتر تأثیرگذار هستند. اما با گذشت مدتی از انعقاد قرارداد، تغییرات بوجود آمده در اصول، اهداف و پیش شرط‌های پروژه، منجر به پیامدهای مالی سوء و با ابعاد وسیع می‌گردد.

## ۳. سازمان دهی و مدیریت موثر پروژه‌های (PPP):

تدارک و مدیریت هر چه مؤثرتر و کارآمدتر پروژه، اصلی است که در همه پروژه‌ها و بالاخص در پروژه‌های (PPP) در درجه نخست اهمیت قرار دارد. آمادگی و تدارک مناسب و کافی برای پروژه، یکی از عوامل اساسی موفقیت پروژه است. لذا اتخاذ شیوه‌ای مرحله بندی شده و دربرگیرنده موارد زیر، در این راستا ضروری به نظر می‌رسد:

- بیان ضرورت و محدوده پروژه
- تعریفی از اهداف و شرایط پروژه
- تعریف نقاط عطفی که بایستی به آنها دست یافت

- تعریفی از طرح کارها ، تشکیلات پروژه ، مسوولیت ها و محدوده اختیارات
  - تحقق و اجرای پروژه
  - ارزیابی
- شکل زیر (شکل ۱) ، یک چنین مرحله بندی را نشان می دهد.



شکل ۱ : یکی از اصول تدارک پروژه : درگیر کردن مجریان در برنامه ریزی و طراحی پروژه

برای مدیریت موثر و موفقیت پروژه های مشارکتی بایستی بر روی پنج بخش اساسی تمرکز داشت که این پنج بخش عبارتند از: اهداف ، طراحی ، سازماندهی ، کنترل و مدیریت . موارد مهمی که بایستی در هر یک از این بخش ها مد نظر قرار گیرد در ادامه آورده شده است:

### الف) اهداف

- پشتیبانی همه جانبه بالاترین سطوح مدیریتی طرفین از پروژه ، همسو بودن برنامه های پروژه با طرح های طرفین ، روشن بودن خطوط مشی کلی پروژه.
- تعریف مناسب پروژه، توجه به ملزومات فرهنگی علاوه بر مسائل فنی و تکنیکی، تعیین دقیق محدوده پروژه

### ب) طراحی و برنامه ریزی

- توزیع مساوی و یکنواخت اطلاعات ، اجتناب از غرق شدن مدیریت در جزئیات
- توجه به کارایی و بازده ابزار بکار گرفته شده در طراحی
- شیوه طراحی به گونه ای باشد که مانع بروز خلاقیت ها نشود
- دقت در برآوردهای زمان و هزینه

### ج) سازمان دهی و تشکیلات

- سازمان دهی مناسب و کافی پروژه برای پرهیز از بوروکراسی و کندگی
- بیان کامل محدوده اختیارات و نحوه توزیع آنها
- وضوح و عدم ابهام در اصول همکاری و مشارکت
- وجود انگیزه در میان مدیران و پرسنل

## د) کنترل

- درک کامل تیم پروژه از ضرورت کنترل پیشرفت پروژه
- انسجام و هماهنگی در گزارش‌های مربوط به طرح و روند پیشرفت آن
- بازبینی تغییرات در طرح یا مشخصات فنی
- تعادل اهداف پروژه با آنچه که در عمل محقق شده

## ه) مدیریت

- مشخص بودن مسوولیت‌های مدیر پروژه و محدوده رسمی اختیارات او
- توانایی کافی مدیر پروژه در انتصاب درست افراد و امور مربوط به هماهنگی و کنترل پروژه

به علاوه برای کسب موفقیت در پروژه، اتخاذ یک شیوه سیستماتیک هدف محور ضروری به نظر می‌رسد. اساس این شیوه بایستی بر حضور و شرکت فعالانه طرفین در مراحل مقدماتی پروژه و اجرای هماهنگ و پیوسته طرح‌ها در مراحل اجرایی و متاخر پروژه باشد. در چنین شیوه‌ای چهار اصل زیر بایستی رعایت گردد:

**الف- نتیجه محوری:** تمرکز مدیر پروژه بایستی بیشتر بر خود اهداف باشد تا نحوه تحقق آنها

**ب- توصیف توانان اهداف فرهنگی و اهداف تکنیکی:** نتیجه این امر بایستی ارائه راه حل مناسب برای زدودن تنش‌های بروز کرده در خلال پروژه باشد.

**ج- توجه ویژه به مقوله هدایت و رهبری پروژه**

**د- در دسترس بودن اسناد و مدارک پروژه و رویه مستندسازی ساده اما دقیق**  
اصول فوق، مشخصه‌های مهم یک شیوه مدیریت پروژه «هدف محور» هستند...

## ۴. موانع موجود بر سر سازمان‌دهی مناسب پروژه

در ادامه موانع مهم موجود بر سر سازمان‌دهی مناسب پروژه، به تفکیک برای هر یک از بخش‌های مستعد بروز مشکلات سازمان‌دهی پروژه آورده شده است:

## – کار و اهداف

- مشکلات مربوط به ساختار مالی و تشکیل کنسرسیوم در مورد پروژه‌های بزرگ
- کمبود اعتماد طرفین نسبت به هم (عدم پایه‌ریزی یک ارتباط طولانی)
- فقدان شفافیت در رابطه با اهداف و روش‌های کاری
- در تعارض بودن خواسته‌های بخش عمومی و بخش خصوصی
- عدم اطمینان در مورد پیشرفت‌های آینده
- روشن نبودن محدوده اختیارات
- کمبود تجربه در مورد پروژه‌های (PPP)
- انتظارات بیش از حد طرفین
- مدت زمان طولانی و ناتوانی در واکنش نسبت به توسعه بازار



- عدم وضوح و قطعیت کافی در رابطه با توزیع آورده‌ها، ریسک‌ها و درآمدها
- عدم پیش‌بینی شیوه‌ها در رویه‌های مربوط به حکمیت و داوری در هنگام بروز اختلافات.

#### – طراحی

- زمان‌بندی و مرحله‌بندی ناکافی

#### – سازمان‌دهی و هماهنگ‌سازی

- تجربه اندک در انجام کار گروهی
- توزیع نامناسب مسوولیت‌ها و اختیارات
- روند پیچیده، مشکل و زمان بر تصمیم‌گیری‌های سیاسی
- تفاوت در مهارت‌ها و روش‌های کاری
- نگرش‌های غیر مسوولانه
- تأثیرپذیری از جانب بخش ثالث
- ناکافی بودن هماهنگی‌های درونی پروژه
- کشمکش برای به دست آوردن قدرت و اختیار بیشتر

#### – کنترل

- عدم وجود متدلوژی کنترل پیشرفت

#### – مدیریت

- فقدان مهارت‌های مدیریتی
- فقدان مدیر پروژه مستقل

در واقع می‌توان گفت مشکلات مدیریتی، ریشه در تضاد موجود میان منافع بخش عمومی یعنی منافع اجتماعی و منافع بخش خصوصی، یعنی منافع تجاری دارند. لذا حل تنش‌های به وجود آمده، مادامی که تعادلی میان این خواسته‌ها برقرار نگردد غیرممکن است.

#### ۵. راهکارهایی برای احتراز از موانع موجود بر سر سازمان‌دهی مناسب پروژه

برای احتراز از موانع بالقوه‌ای که در قسمت قبل به آنها اشاره شد، راهکارهای زیر برای سازمان‌دهی پروژه‌های (PPP) به تفکیک هر یک از بخش‌های مهم در سازمان‌دهی پروژه ارائه میگردد:



## – کار و اهداف

- مشخص بودن عوامل اصلی ذینفع در پروژه
- تعهد به هدف پروژه و شیوه انجام آن
- آنالیز ریسکها، انجام آزمونهای امکان سنجی
- تطابق اهداف پروژه با طرحهای تجاری هر دو بخش عمومی و خصوصی
- تعریف یک هدف نهایی آشکار و به دور از ابهام
- تعریف دقیق و آشکار دامنه طرح
- تعریف اهداف کوتاه مدت (نقاط عطف) معطوف به هدف نهایی پروژه
- در دسترس بودن اسناد مربوط به تصمیم گیریها
- آموزش متقابل روشهای کاری و شیوههای مدیریتی
- شرکت ندادن متخصصان فنی در بحثهای آغازین پروژه برای جلوگیری از غرق شدن در جزئیات آیین نامه ای
- تدارک یک پروتکل داوری (Arbitration protocol)
- شفاف بودن نحوه و میزان توزیع آوردهها، ریسکها و سود

## – برنامه ریزی

- تدارک حداقل دو تراز طراحی :
  - طرح نقطه عطف : آنچه که باید تحقق یابد
  - طرح فعالیت : نحوه تحقق آن
- خلاقیت در تهیه طرحها
- برنامه ریزی واقع گرایانه
- توجه به مدیریت ریسک در برنامه ریزی
- برنامه ریزی مرحله ای

## – سازمان دهی و هماهنگ سازی

- منظور کردن مسوولیتها و اختیارات در یک « چارت مسوولیت »
- سامان دهی عملی، آسان و مناسب تشکیلات پروژه
- تعهد در قبال پرسنل و بودجهها
- قیود و اهداف معین شده برای هر مرحله پروژه بر طبق طرح نقطه عطف
- برقراری ساختارهای ارتباطی و مشورتی مناسب
- تدوین دقیق و به دور از ابهام موافقت نامهها



## – کنترل

- تهیه گزارش های دقیق مربوط به برنامه ریزی و پیشرفت کار
- نظارت سفت و سخت بر تغییرات در طرح اصلی
- شناخت تنگناها در زودترین زمان ممکن
- ارزیابی هر یک از مراحل پروژه به تنهایی و نیز ارزیابی کل پروژه پس از تکمیل

## – مدیریت

- تعادل در مسوولیت ها و اختیارات مدیر پروژه
- استخدام فردی خارج از مجموعه دو سازمان درگیر در پروژه، به عنوان مدیر پروژه
- توجه به مهارت های رهبری در هنگام استخدام مدیر پروژه

## ۶. چند عامل مهم در موفقیت آمیز بودن یک پروژه (PPP)

با توجه به مطالب فوق الذکر ، برای آنکه ساماندهی و انجام یک پروژه (PPP) در عمل با موفقیت همراه گردد موارد مهم زیر بایستی رعایت گردند :

۱. مشخص بودن تصمیم گیرندگان اصلی در تیم پروژه از همان مراحل آغازین تدارک پروژه
۲. کمیت پذیر بودن نتایج که نظارت فعالانه بر روند پیشرفت را ممکن می سازد. (اهداف روشن و ساختار مرحله بندی شده)
۳. تمرکز بر روی خروجی ها و هدف محور بودن پروژه
۴. نظارت دوره ای فعالانه بر روند پیشرفت در خلال مرحله اجرا
۵. وجود یک تیم پروژه مستقل و یک مدیر پروژه مستقل که به یک کمیته ساماندهی ، متشکل از نمایندگان ارشد هر دو بخش خصوصی و عمومی گزارش می دهند.
۶. توزیع و پوشش دادن ریسک های سیاسی و اقتصادی در مراحل اولیه پروژه
۷. صراحت و تناسب توافق نامه ها و روش های کاری
۸. مجاز بودن بخش خصوصی به ایفای نقش کارفرمایانه خود
۹. اطمینان و اعتماد متقابل
۱۰. تشکیل جلسه در مراحل آغازین پروژه و تلاش برای آشنا شدن با روش ها و اهداف طرفین از طریق :
  - آموزش دو جانبه
  - مشاوره های متعدد و هدف دار پیرامون اهداف پروژه، شرایط، ریسک ها و نقش طرفین ، تهیه طرح نقطه عطف و چارت مسوولیت پذیری
۱۱. اطمینان از تراز استراتژیک و قدرت تصمیم گیری نمایندگان دو بخش عمومی و خصوصی که در جلسه آغازین حضور می یابند
۱۲. ساده و مختصر نگاه داشتن روند تصمیم گیری ها





## ۷. نتیجه گیری

خلاصه آنکه برای موفقیت یک پروژه (PPP)، بخش دولتی به لحاظ مدیریتی بایستی مانند یک شرکت خصوصی عمل کند. بدین معنی که تمرکزش بایستی بر تحقق اهداف، با سرمایه در دسترس، در زمان تعیین شده و با کسب درآمدهای قابل قبول باشد. به علاوه، تکمیل به موقع پروژه را می توان مزیتی اضافی برای بخش عمومی دانست. بخش خصوصی بایستی به طور کامل با قوانین و مقررات بخش عمومی آگاه بوده و درک درستی از روند تصمیم سازی سلسله مراتبی داشته باشد. از سوی دیگر بخش عمومی نیز باید به تعهدات خود عمل کند. تغییرات مستمر در سیاست و خط مشی دولت، زمینه همکاری با بخش خصوصی را تضعیف می نماید. اگر بخش عمومی (یا نهاد سیاسی) بخواهد تغییراتی در اصول، شرایط و اهداف اعمال کند، آنگاه بایستی تاوان مالی عواقب آن را در نظر بگیرد. با توجه به مسائل فوق پیشنهاد می گردد که پروژه های کوچک برای شروع مشارکت بین دو بخش عمومی و خصوصی انتخاب گردند زیرا درصد موفقیت پروژه های (PPP) کوچک، به مراتب بیشتر از پروژه های (PPP) بزرگ است. چرا که آنها مرتب و بسامان بوده و بندرت ارتباط عرضی با دیگر زمینه های سیاسی دارند. در این پروژه ها ریسک های مربوط به کارفرما را می توان به طور معقول و به خوبی تخمین زد و کارفرما قادر است به صورت مستقل بر روی منافع اعمال نفوذ کند.

## ۸. مراجع

۱. هادسن، د. ر.، هاسف ر.، اودین، و.، "مدیریت زیر ساختارها"، ترجمه محمد تقی بانکی، ناشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۸۰
2. UNIDO, (1996), "Guidelines for Infrastructure Development through Build-operate-transfer (BOT) Project", Vienna
3. World Bank (1997), "BOT Contracts- a solution for bulk supply and treatment problems", [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
4. Reijniers, J.J.A.M (1994), "Organization of public-private partnerships projects", International Journal of Project Management, Vol.12, No.3, pp. 137-142
5. Finalyson, J.A., (2002), "THE WHAT AND WHY OF PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS", Business Council of British Columbia, Vol.9, No.1
6. Yanaguchi, H., Uher, T., and Runeson, G. (2001), Risk Allocation in PFI projects. 17<sup>th</sup> ARCOM Annual Conference. Salford. Vol.2, pp885-894
7. Office of the Deputy Prime Minister, Strategic Partnering Taskforce, (2003), "Strategic Service Delivery Partnerships", London, [www.odpm.gov.uk](http://www.odpm.gov.uk)
8. Office of the Deputy Prime Minister, Strategic Partnering Taskforce, (2004), "Risk management", London, [www.odpm.gov.uk](http://www.odpm.gov.uk)