# مشارکت عمومی- خصوصی یا PPP:
# راهبردی نو برای تأمین مالی پروژه‌های زیربنایی

مرکز آموزش و تحقیقات راه‌آهن

مقاله منتخب، شماره ۲۷۱

بهمن ۱۳۹۳

**غلامرضا نجفی**

معاون بین الملل
اداره کل بازرگانی و
بازاریابی راه‌آهن

**یوسفعلی ملکان**

کارشناس مسئول
اداره کل بازرگانی و
بازاریابی راه‌آهن

## چکیده

در این مقاله ابتدا روش مشارکت توأم بخش عمومی- خصوصی که با عنوان PPP شناخته می‌شود، معرفی شده و به اهمیت و ضرورت استفاده از این روش به دلیل مزایای پیدا و پنهان اشاره شده است. در ادامه ساختار مدل شرح داده شده و به نتایج حاصل از استفاده از آن در برخی کشورها اشاره شده است. در ادامه با توجه به اهمیت ریسک و شیوه مقابله و مدیریت آن‌ها در پروژه‌های ppp، انواع ریسک‌های احتمالی احصا شده و به طور مختصر توضیح داده شده و شیوه مدیریت ان‌ها نیز ذکر گردیده است. سپس نحوه استفاده از PPP در راه‌آهن ایران مورد بررسی قرار گرفته و به برخی مشکلات در این زمینه اشاره شده است. همچنین به تجربه کشور هندوستان در استفاده از این روش در بخش ریلی اشاره شده و در پایان پیشنهاداتی در راستای استفاده بهتر از این روش ارائه گردیده است.

## مقدمه

رشد و توسعه اقتصادی کشورها در گرو اجرای پروژه‌های مختلف زیرساختی و خدماتی بوده و افزایش کارایی و کیفیت ارائه خدمات از جمله اهداف اصلی آنها به شمار می‌رود. محدودیت منابع بودجه‌ای دولت‌ها برای تأمین مالی پروژه‌های بزرگ و همچنین تقاضای زیاد موجود در زمینه سرمایه‌گذاری در این پروژه‌ها، کشورها را بر آن داشته تا تمامی تلاش خود را در بهره‌گیری ازمشارکت فعال بخش خصوصی و ایجاد فضای رقابتی مناسب برای فعالیت آن‌ها به کار بندند که این تلاش‌ها در قالب مشارکت‌های عمومی- خصوصی متبلور شده و موجب تسریع در روند توسعه اقتصادی کشورها شده است. گرچه تعریف دقیق و مشخصی برای قراردادهای مشارکت عمومی- خصوصی یا PPP وجود ندارد ولی اکثر صاحبنظران در این مفهوم کلی توافق دارند که قراردادهای مشارکت عمومی- خصوصی یا (PPP) یک نوع قرارداد مشارکت است که بین دولت و بخش خصوصی برای اجرای پروژه‌هایی که به طور سنتی توسط بخش دولتی انجام می‌شود، منعقد می‌گردد.

در اکثر موارد این پروژه‌ها برای ارائه خدماتی اجرا می‌گردد که بخش دولتی به عنوان بخشی از وظایف و مسئولیت‌های قانونی خود متعهد به انجام آن است. پروژه‌های انتقال آب، برق، گاز و زیرساخت‌هایی مثل جاده و راه‌آهن و سایر موارد مشابه از جمله این پروژه‌ها محسوب می‌شوند. در مشارکت عمومی خصوصی به جای این‌که بخش عمومی نسبت به تدارک دارایی سرمایه‌ای و ارائه خدمات عمومی اقدام نماید، بخش خصوصی این وظایف را به عهده می‌گیرد.

## اهمیت این روش

در این نظام تأمین مالی به جای این‌که بخش عمومی نسبت به تدارک دارایی سرمایه‌ای و ارائه خدمات عمومی اقدام نماید، این بخش خصوصی است که از طریق یک کسب و کار (که از طریق بخش خصوصی تأمین مالی و اداره می‌شود) دارایی مورد نیاز را تدارک و نسبت به ارائه خدمات به عموم اقدام و در عوض در قبال کیفیت و میزان خدمات ارائه شده حق‌الزحمه خود را دریافت می‌نماید. در این روش، بخش خصوصی قادر خواهد بود تا از طریق قرارداد

مشارکت عمومی – خصوصی به ارائه خدمات وسیعی در طی مدت قرار داد (معمولاً بین ۱۵ تا ۳۰ سال) بپردازد. بدین شکل بخش عمومی ضمن برخورداری بهینه از تخصص، منابع و نوآوری بخش خصوصی قادر خواهد بود تا به ارائه خدمات کارا و اثر بخش اقدام کند. از مشارکت‌های عمومی- خصوصی در زمینه‌ها و مقاصد بسیاری همچون ایجاد زیرساخت‌های فیزیکی تا ارائه خدمات بهداشتی و اجتماعی استفاده می‌شود. ایده مشارکت عمومی- خصوصی در تئوری بسیار جذاب می‌باشد اما در عمل، برای پیاده سازی آن خصوصاً در کشورهای در حال توسعه مشکلات بسیاری وجود دارد. همچنین اجرای پروژه‌های زیرساختی با ریسک‌های بسیاری برای دولت و بخش خصوصی همراه می‌باشد که هیچ یک از آن‌ها به تنهایی قادر به پذیرش آن نیستند. از این رو بررسی ابعاد مختلف مشارکت عمومی- خصوصی و عوامل موثر بر اجرای موفقیت آمیز آن خصوصاً در کشورهای در حال توسعه از اهمیت بالایی برخوردار است. بنابراین با توجه به وضعیت اقتصادی کشورهای در حال توسعه، نیاز به توسعه پروژه‌های بزرگ زیربنایی و همچنین محدودیت منابع بودجه‌ای دولت‌ها، اجرایی شدن مشارکت‌های عمومی خصوصی در توسعه اقتصادی و واگذاری خدمات عمومی دولت امری بسیار ضروری به نظر می‌رسد.

## ساختار این روش

مشخصه اصلی مشارکت عمومی خصوصی این است که هر دوطرف مزایای معینی را در ارتباط با طرف دیگر در زمینه عملکرد و وظایف خاص دارا می‌باشد. بنابراین هدف کلی مشارکت بخش عمومی و خصوصی، ساختاردهی نحوه ارتباط میان طرفین است به طریقی که ریسک‌های موجود به بهترین شکل ممکن به وسیله آن‌ها قابل کنترل بوده و با بهره برداری از مهارت‌ها و صلاحیت‌های بخش خصوصی ارزش ایجاد گردد. جان کلام این‌که هدف از قراردادهای PPP استفاده هر چه بیشتر و بهتر از توانمندی‌های بخش دولتی و خصوصی برای انجام پروژه‌هایی است که به دولت محول شده است.

دولت‌ها به دلیل حجم و اندازه بسیار بزرگ و گستردگی محدوده فعالیت‌ها و وظایف و تکالیف قانونی و همچنین بوروکراسی اداری و عدم هماهنگی قادر نیستند تا پروژه‌های محوله را با سرعت، کیفیت و هزینه مناسب انجام دهند. عدم توجه به کیفیت به دلیل نبود نظارت کافی و همچنین عدم اتمام پروژه‌ها در مدت مشخص شده باعث زیان‌های بی‌شمار و اتلاف هزینه‌های بخش دولتی می‌گردد که مالیات‌دهندگان باید تاوان آن را می‌پردازند. لذا، استفاده از توانمندی‌ها، تجربیات و سرمایه‌های موجود در بخش خصوصی می‌تواند بستر بسیار مناسبی برای مصرف بهینه منابع دولتی ایجاد نماید. براساس مطالعات و تحقیقات انجام شده بهره‌گیری از روش PPP منجر به کاهش هزینه‌های دولت شده و دولت می‌تواند منابع صرفه‌جویی شده را در سایر پروژه‌های عمرانی خود به کار گیرد. در این قراردادها می‌توان نقش دولت را همانند یک مشتری فرض کرد که کالا یا خدماتی را به قیمت و کیفیت مناسب از صاحب کالا یا خدمات خریداری می‌کند.

## تجربیات جهانی استفاده از این روش

قراردادهای PPP نخستین بار در کشور ترکیه اجرا شد و به دلیل عدم مدیریت ریسک مناسب راه به جایی نبرد. ولی در حال حاضر کشور انگلستان در این زمینه پیشتاز بوده و نمونه‌های موفق بسیاری را به ثبت رسانده است. بر اساس مطالعات انجام شده در کشور انگلیس، آن دسته از ادارات دولتی که از مشارکت‌های عمومی خصوصی بهره‌گیری می‌کنند توانسته‌اند ۱۰ تا ۲۰ درصد در هزینه‌های خود صرفه‌جویی کرده و موجبات بهبود کارایی را فراهم نمایند. علاوه بر این مطالعات، اداره حسابرسی ملی انگلیس در بررسی سال۲۰۰۲ دریافت که تنها ۲۲ درصد مشارکت‌های عمومی خصوصی کشور انگلیس با سرریز هزینه مواجه بوده و تنها ۲۴ درصد آن‌ها با تأخیر مواجه شده‌اند. این میزان در مقایسه با ۷۳ درصد و ۷۰ درصد سال ۱۹۹۹ که در آن بخش عمومی نسبت به ارائه خدمات اقدام می‌نمود از وضعیت بهتری برخوردار می‌باشد. علاوه بر این در سال ۲۰۰۶ خزانه داری اچ ام گزارش داد که مطابق بررسی مؤسسه سپا اسکاتلند، ۵۰ درصد از افراد ذیربط در مدیریت پروژه‌های مشارکت عمومی خصوصی بیان کردند که ارزش آفرینی مناسبی را از این قراردادها بدست آورده‌اند و ۲۸ درصد آن‌ها نیز از ارزش آفرینی برای پول (value for money) راضی بودند. همچنین، مدیران پروژه‌های بخش خصوصی گزارش دادند که عملکرد پروژه‌های آن‌ها در سال ۲۰۰۶ خیلی خوب بوده است و در مقایسه با سال ۲۰۰۵ با ۴۹ درصد رشد همراه بوده است. این مدیران عملکرد خود را خوب ارزیابی نموده و آن را رضایت‌بخش دانسته‌اند. همچنین KPMG در سال ۲۰۰۷ گزارش داد که ۸۳ درصد پروژه‌های مشارکت عمومی

خصوصی موجب ایجاد سود شده و ۷۰ درصد آن‌ها از فعالیت‌های هر سال خود سود کسب می‌نمایند و تنها ۳۸ درصد آن‌ها سودی کمتر از انتظار به دست آورده‌اند. اعداد و ارقام فوق گواه خوبی بر این ادعاست که شیوه مشارکت عمومی خصوصی از عملکرد بهتری نسبت به روش سنتی اجرای پروژه‌ها به وسیله دولت برخوردار می‌باشد.

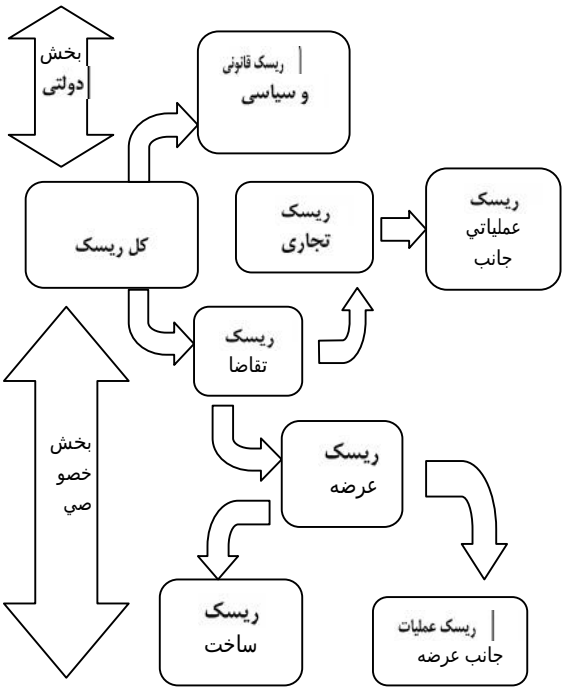
در حال حاضر روش PPP یک روش شناخته شده در تمام دنیا بوده ونظر کشورهای زیادی را به خود جلب کرده است. در قراردادهای PPP هر بخش نقش‌های مشخصی را بر عهده دارد. نقش‌های دولت شامل مدیریت پروژه، مدیریت قرارداد، بازرس، هماهنگ کننده و کنترل کننده و نقش‌های بخش خصوصی شامل تأمین سرمایه (در اکثر موارد)، مدیریت پروژه زیرساخت، بهره بردار و افزاینده ارزش پول ( value for money) می‌باشد.

## ریسک‌های استفاده از این روش و روش مدیریت آن

اساس و منطق قراردادهای PPP شناسایی ریسک‌های پروژه و تقسیم بهینه این ریسک‌ها می‌باشد. یعنی دولت با توجه به اهداف و برنامه زمانبندی پروژه نسبت به شناسایی ریسک‌های احتمالی پروژه اقدام نموده و آن‌ها را بین خود و بخش خصوصی تقسیم می‌کند. مبنای تقسیم ریسک توانایی در مدیریت ریسک‌های محوله می‌باشد. یعنی هر یک از ریسک‌ها به طرفی واگذار می‌شود که بهتر و با کمترین هزینه می‌تواند از پس آن بر بیاید. ریسک‌های موجود در هر پروژه را می‌توان به ریسک‌های سیاسی، مالی، حقوقی، درآمد و بازار، سرمایه‌گذاری، فنی و مهندسی، ساخت، بهره برداری و روابط تقسیم‌بندی کرد.

گرچه نحوه تعیین انواع مختلف ریسک با توجه به جنبه هنری آن از فردی به فرد دیگر متفاوت می‌باشد، لکن به طور کلی می‌توان ریسک‌ها را به دو دسته ریسک تجاری( یا ریسک بازار، پروژه، درونی) و ریسک سیاسی و قانونی تقسیم‌بندی نمود. بخش خصوصی معمولاً به نحو بهتری می‌تواند از عهده ریسک تجاری بر بیاید و بخش عمومی نیز به نوبه خود بهتر قادر است ریسک قانونی و سیاسی را مدیریت کند. ریسک‌های قانونی و سیاسی به چارچوب قانونی، رفع اختلافات، چارچوب مقرراتی، سیاست دولت، مالیات بندی، سلب مالکیت و ملی‌سازی مربوط می‌شود. ریسک تجاری را می‌توان به دو بخش ریسک‌های عرضه و تقاضا تقسیم نمود.

ریسک عرضه را می‌توان به دو بخش ریسک ساخت و ریسک عملیاتی جانب عرضه که در آن ساخت و بهره‌برداری دو مرحله از پروژه را تشکیل می‌دهند تقسیم بندی نمود. این بخش عمدتاً شامل توانایی بخش خصوصی در ارائه خدمات می‌باشد برای مثال سیر روزانه ۳۰۰ کیلومتر برای هر واگن از مصادیق می‌باشد که با توجه به آیین‌نامه سهم بهینه و واگذاری مدیریت ترافیک قابل دستیابی است. گرچه پیش از آن بایستی از توانایی بخش خصوصی در این حوزه اطمینان حاصل کرد. ریسک ساخت و ریسک عملیاتی جانب عرضه، ریسک‌های مرتبط با دسترسی و هزینه‌های ورودی و نیروی کار، ریسک‌های فنی و فرایند تولید و ریسک ارزش ایجاد شده را علاوه بر ریسک مرتبط با جایگزینی فنی در بر می‌گیرد. علاوه بر این ریسک‌های مربوط به ساخت و ریسک‌های عملیاتی، ریسک بازار مالی ناشی از تغییر هزینه تأمین سرمایه و تغییرات در نرخ‌های تبادل و تورم نیز می‌باشد. ریسک تقاضا شامل ریسک عملیات جانب تقاضا می‌باشد و از تغییرات در ترجیحات مصرف کننده، ظهور یا محو محصولات جایگزین و مکمل، رقابت واردات و تغییرات در درآمد و متغیرهای جمعیت شناختی تأثیر می‌پذیرد. همچنین ریسک تقاضا ممکن است تحت تأثیر برخی ریسک‌های بازار مالی مثل نرخ بهره، نرخ‌های تبادل و تورم نیز قرار بگیرد.




*شکل ۱- تقسیم بندی ریسک‌ها و متولی آن*

پس از تعیین و قبول ریسک توسط طرفین، تعهدات طرفین در قالب قراردادهایی ثبت می‌شود. ممکن است که دولت تنها با یک طرف خصوصی یا Special purpose vehicle (SPV) وارد قرارداد شود. این روش که به آن روش یکپارچه (integrated) می‌گویند در نظر تأمین کنندگان مالی پروژه مقبول‌تر است. زیرا آنها نمی‌خواهند با عقد چند قرارداد با چند طرف مختلف وارد درگیری‌ها و مشکلات حقوقی شوند. در این روش، دولت با یک طرف روبه روست و بهتر قادر است ریسک‌ها را مدیریت کرده و از عدم هماهنگی جلوگیری نماید. البته در پروژه‌هایی که خیلی گسترده هستند و یک طرف به تنهایی قادر به قبول تمام ریسک‌ها نیست، دولت با چند SPV مختلف وارد قرارداد می‌شود و به منظور هماهنگی و کاهش بروز اختلاف و تنش قراردادهایی بین این SPVها منعقد می‌شود. ضمناً، هر یک از SPVها بسته به شرایط و به منظور انجام بهتر کارها با SPVهای دیگر وارد قرارداد می‌شود که به این SPVها، subcontractors می‌گویند. به طور مثال در بخش ریلی ممکن است که راه‌آهن بهره برداری از کل شبکه را به یک SPV واگذار کند و یا با چند SPV مختلف وارد قرار داد شود. مثلاً بهره‌برداری را به یک SPV بهره‌بردار (OTC) واگذار کند و خط و علائم را به یک SPV دیگر (RTC) واگذار کند. در حالت نخست که دولت تمامی امور را به یک SPV واگذار می‌کند، این SPV ممکن است با SPVهای دیگر وارد قرارداد شود. در حالت دوم هر یک از SPVها ممکن است به نوبه خود با SPVهای دیگر وارد قرارداد گردند. مثلاً شرکت بهره‌بردار با SPVهای واگن (باری و مسافری) و SPVهای لکوموتیو قرارداد منعقد کند. چون هر یک از این SPVها در بخش مورد نظر از تخصص و دانش و توانایی بیشتری برخوردار بوده و بهتر و ارزان‌تر قادرند تا ریسک‌ها را مدیریت کنند. SPVهای خط و علائم ممکن است با SPVهای خط و علائم وارد قرار داد شده و SPV خط نیز ممکن است با SPVهای بالاست و تراورس و SPVهای ساخت و توسعه و تعمیر و نگهداری قرار داد منعقد نماید. همانگونه که ملاحظه می‌کنید یک قرار داد PPP می‌تواند از چندین قرارداد با SPVهای مختلف تشکیل شود. لذا توجه به مفاد قراردادهایی که به منظور هماهنگی بین این SPV ها منعقد می‌شود از اهمیت بسزایی برخوردار است.

## بررسی نحوه استفاده از PPP در راه آهن ایران

با این تفاصیل نکته‌ای که ضروری به نظر می‌رسد درک رابطه خصوصی‌سازی و قراردادهای PPP است. خصوصی‌سازی به معنای واگذاری تمام مسئولیت‌ها و تعهدات به صورت کامل به بخش خصوصی می‌باشد. البته ممکن است دولت برخی از اختیارات قانونی را برای خود محفوظ نگه دارد. ولی در قراردادهای PPP دولت اجرا و بهره‌برداری از پروژه‌های خود را به SPV یا SPVهای مختلف واگذار می‌کند. اما نکته اینجاست که دولت کماکان پاسخگوی نهایی بوده و تمامی مسئولیتها بر عهده دولت باقی می‌ماند. به طور مثال گر چه ممکن است دولت ریل و حق بهره برداری را به SPV یا SPVهای مختلف واگذار کند ولی در نهایت خود دولت در برابر جامعه مسئول بوده و باید در دسترس بودن، ایمنی و مقرون به صرفه بودن آن را تضمین کند. آنچه که در راه‌آهن و شکل واگذاری‌های آن شاهد هستیم یک نوع قرارداد PPP به شمار می‌رود. دلیل این امر این است که راه‌آهن جزء زیرساخت‌های کشور محسوب شده و دولت نمی‌تواند از زیر بار مسئولیت‌های مربوط به آن شانه خالی کند. الگویی که هم اکنون در راه‌آهن پیاده می‌شود یعنی واگذاری واگن، لکوموتیو و ایستگاه‌ها به بخش خصوصی یک نوع PPP محسوب شده که طی آن راه‌آهن تلاش می‌کند ریسک‌های مالی و عملیاتی را از دوش خود برداشته و به بخش خصوصی منتقل کند. در این راستا توجه به چند نکته اساسی و کلیدی از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار است. نکته اول شناسایی دقیق و موشکافانه ریسک‌ها و تلاش در جهت مدیریت هر چه بهتر و کاراتر این ریسک‌ها با حداقل هزینه و حداکثر بهره‌وری است. نکته دیگر انعقاد قراردادهای دقیق، همراه با شناسایی تمام جزئیات مربوط به فعالیت‌های واگذار شده می‌باشد تا هیچ یک از طرفین در انجام وظایف خود کوتاهی نکنند. ضمناً بایستی تنبیهات و تشویقات مناسبی را در قرارداد پیش‌بینی کرد تا از آن‌ها به عنوان عوامل بازدارنده و محرک استفاده گردد. نکته مهم دیگر محاسبه هزینه‌ها قبل از انعقاد قرارداد PPP می‌باشد. زیرا یکی از عمده دلایل چنین قراردادهایی کاهش هزینه‌های دولت و صرفه‌جویی در منابع می‌باشد. حال اگر قیمت‌ها به صورت دقیق و کارشناسانه محاسبه نشده باشد در ادامه کار با مشکلات عدیده‌ای مواجه شده و اصلاً انعقاد چنین قراردادهایی زیر سوال خواهد رفت.

این همان نکته‌ای است که ما هم اکنون در واگذاری‌های راه‌آهن با آن رو به رو هستیم. ما در حال حاضر توافقی درباره هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم آنچه را که می‌خواهیم واگذار کنیم، نداشته و موضوع خیلی شفاف نمی‌باشد. در این صورت چگونه می‌توانیم عملکردمان را پس از واگذاری ارزیابی کنیم؟ آیا صرف واگذاری کافی است؟ آیا در صورت بروز هر گونه مشکل توان روبه رو شدن با آن را خواهیم داشت؟ آیا ما اصلاً می‌دانیم که به کجا خواهیم رفت؟ آیا تمام ریسک‌ها را شناسایی کرده‌ایم؟ آیا از چگونگی مدیریت این ریسک‌ها مطلع هستیم؟ اینها سوالاتی است که به عقیده نگارنده اگر پاسخ مناسبی برایشان نداشته باشیم راه به جایی نخواهیم برد. اگر چه ممکن است در کوتاه مدت بتوان با انجام برخی اقدامات به صورت مقطعی مشکلات را حل کرد ولی تا مسائل و مشکلات را به صورت ریشه‌ای حل نکنیم مشکلات کماکان به قوت خویش باقی خواهد بود. در این راه تهیه یک استراتژی PPP معین در بخش ریلی که در آن تمام نکات لحاظ شده باشد شاید بتواند راه روشن ما باشد.

تأمین مالی در قراردادهای PPP از اهمیت بالایی برخوردار است یعنی چه کسی یا کسانی و چگونه در پروژه سرمایه‌گذاری کرده و از سرمایه‌گذاری خود چه توقعاتی دارند. زیرا سرمایه‌گذاری‌های صورت گرفته در قراردادهای PPP از نوع پروژه محور بوده و از ساز و کار مخصوص به خود برخوردار است. در اغلب موارد چندین منبع مالی برای اجرای پروژه با یکدیگر ترکیب می‌شوند.

حال پرسشی که در ذهن شکل می‌گیرد این است که پروژه‌های PPP چگونه اجرا می‌شوند. یکی از رایج‌ترین روش‌ها برای اجرای پروژه‌های PPP اشکال مختلف BOT می‌باشد. در این نوع قرارداد دولت با بخش خصوصی وارد قرارداد شده و بخش خصوصی پس از احداث و راه‌اندازی پروژه، از محل بهره‌برداری از پروژه نسبت به دریافت اصل و سود سرمایه‌گذاری خود اقدام نموده و در پایان مدت قرارداد و دریافت تعهدات، پروژه را تمام و کمال به دولت واگذارمی‌نماید. این قراردادها طولانی بوده (اکثراً ۲۰ الی ۳۰ سال) و بیشتر در بخش‌های انرژی و زیربنایی کاربرد دارند. یکی از نمونه‌های اجرا شده در کشور نیروگاه جنوب اصفهان است که به عقیده مسئولان پروژه از نمونه‌های موفق BOT در کشور به شمار می‌آید.

## تجربه استفاده از این روش در بخش ریلی در سایر کشورها

بر اساس بررسی‌های به عمل آمده، کشور هندوستان در حال حاضر حدود ۱۲ پروژه ریلی را در قالب ppp پیش‌بینی کرده است. این پروژه‌ها در ارتباط با مواردی چون احداث خطوط فرعی جهت اتصال به معادن و بنادر، احداث خطوط اصلی، بازسازی و نوسازی ایستگاه‌ها و احداث خطوط سریع‌السیر را شامل می‌شود. بر اساس آخرین اطلاعات، پروژه‌های اتصال به بنادر به تأیید وزارت راه‌آهن هندوستان رسیده و توجه بخش خصوصی را نیز به خود جلب نموده است. این امر با توجه به پیش‌بینی رشد اقتصادی بیش از ۴ درصد اقتصاد کشور هندوستان و با توجه به افزایش مبادلات این اقتصاد نوظهور چندان دور از ذهن نبوده و می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که تقاضا و احتمال کسب سود منطقی مثل هر کسب و کار دیگری، مهم‌ترین عامل در شکل‌گیری پروژه‌های ppp می‌باشد. این نکته مهمی است و در صورت تمایل به استفاده از این روش، توجه به نکته فوق‌الذکر از درجه اهمیت بسیار بالایی در هنگام تعریف پروژه برخوردار می‌باشد.

## نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان شد دولت‌های کشورهای مختلف دنیا خصوصاً در کشورهای در حال توسعه به شکل دهی نوعی مشارکت در زمینه تأمین مالی، طراحی، ساخت، مالکیت و عملیات پروژه‌های زیرساختی پرداخته‌اند. این موضوع به یکی از چالش‌های اساسی فرا روی ذینفعان بخش‌های عمومی و خصوصی تبدیل شده است. ظهور مشارکت عمومی خصوصی به عنوان راهکاری بنیادین در زمینه توسعه زیرساخت کشورها با استفاده از تخصص بخش خصوصی به شمار می‌رود. با توجه به اندازه، پیچیدگی و ماهیت این‌گونه پروژه‌ها، لزوم برخورداری از فنون مدیریت ریسک پروژه از اهمیت قابل توجه برخوردار می‌شود. مبنای اساسی مدیریت ریسک در مشارکت‌های عمومی خصوصی این است که ریسک باید به افراد و یا گروه‌ها بر اساس توانایی تحمل ریسک تخصیص پیدا کند. همچنین در مشارکت‌های عمومی خصوصی، تخصیص ریسک باید به نحوی باشد که موجب

ایجاد انگیزه در طرفین در زمینه پذیرش مسئولیت شود. در برخی از کشورها در اجرای پروژه‌های مشارکتی عمومی خصوصی، این پروژه‌ها باید به نحوی باشند که بخش خصوصی از تخصص خود استفاده نموده و بخش وسیع‌تری از کار را برعهده گرفته و میزان بالاتری از مسئولیت به آن‌ها منتقل شود. مطابق برخی از مطالعات صورت پذیرفته، فقدان مهارت‌های لازم در زمینه تعیین، ارزیابی، ارزش‌گذاری و انتقال عوامل ریسکی منجر به عدم حصول درآمدهای قابل توجه برای دولت‌ها شده است. با توجه به حرکت پیشرو در کشور به سمت تحقق قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری پروژه‌های زیرساختی دولت به بخش خصوصی، به ویژه حمل و نقل ریلی، توجه به فنون، مطالعات و تجارب کشورهای مختلف در مدیریت ریسک این‌گونه پروژه‌ها کمک قابل توجهی را در زمینه طراحی مناسب این‌گونه پروژه‌ها در کشور خواهد نمود. لذا انجام مطالعات گسترده در خصوص نحوه شکل‌گیری، زیرساخت‌های مورد نیاز و عوامل تأثیرگذار برای موفقیت این‌گونه پروژه‌ها و چارچوب قانونی و فنی مورد نیاز در زمینه اجرا و مدیریت ریسک پروژه مشارکت‌های عمومی خصوصی تأثیر بسزایی را بر راه‌اندازی، اجرا و تحقق اهداف واگذاری پروژه‌های زیرساختی دولت به بخش خصوصی خواهد داشت.

## منابع و مآخذ

[1] Ahadzi- M, Bowles- G, Public-private partnerships and contract negotiations: an empirical study, Construction Management and Economics, 967-78, 22 November, 2004

[2] Andersen- Arthur, Enterprise- LSE, Value for Money Drivers in the Private, Finance Initiative, Report commissioned by the Treasury Taskforce, 17 January 2000

[3] Dewatripont- M, Legros- P, Public-private partnerships: contract design and risk transfer, EIB. Papers 10(1), 120-45, 2005

[4] Engel- E, Fischer- R, Galetovic- A, The Basic Public Finance of Public-Private Partnerships, National.Bureau of Economic Research Working Paper n° 13284, 2007

[۵] کارگاه آموزشی PPP برگزار شده توسط سازمان سرمایه‌گذاری و کمک‌های فنی و اقتصادی