

شناسایی چالش های بکارگیری رویکرد مشارکت بخش عمومی و خصوصی در تامین مالی پروژه های احداث و نگهداری پارکینگ های شهر تهران و ارائه راهکار

مجتبی حسینی پور، مهران زنجانی¹، پریسا صاحبی

استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی

چکیده

رشد سریع شهرنشینی و تلاش برای ایجاد کیفیت مطلوب تر برای زندگی در کشورهای در حال توسعه دغدغه های فراوانی را برای شهرداری ها ایجاد نموده است و ضرورت ایجاد زندگی بهتر برای شهروندان از طریق ایجاد و ارتقاء زیر ساخت ها و خدمات شهری، بیش از پیش ملموس است. از طرفی ایجاد این زیرساخت ها و خدمات نیازمند سرمایه های فراوان می باشد که با توجه به منابع بسیار محدود شهرداری ها امکان پذیر نمی باشد. از این رو یافتن رویکردهای نوین تامین مالی برای شهرداری ها و به کارگیری سرمایه بخش خصوصی در قالب های مختلف از جمله مشارکت بخش خصوصی و عمومی به منظور پاسخ به نیازهای زندگی شهری امری کلیدی به شمار می آید. مشارکت بخش عمومی و خصوصی یک سرمایه گذاری مشترک بین بخش های دولتی و خصوصی برای ارائه خدمات و مشارکت در سرمایه است که به تخصیص مسئولیت ها و ریسک های پروژه های مختلف شهری در میان شرکای مختلف طرف قرارداد می پردازد. از جمله طرح ها و پروژه های توسعه شهری که امروزه با توجه به گسترش شهرها، رشد جمعیت شهری و به تبع آن افزایش تعداد خودروها به ویژه در کلان شهرهای کشور به عنوان یک نیاز ضروری مطرح می باشد، پروژه های احداث و نگهداری پارکینگ های شهری می باشد که علاوه بر رویارویی با چالش هایی همچون تغییر کاربری زمین های پیش بینی شده در طرح جامع شهرها، با مشکل تامین مالی نیز مواجه اند.

در این تحقیق با استفاده از منابع مختلف کتابخانه ای، اسنادی و نیز انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته با مدیران و کارشناسان سازمان سرمایه گذاری و مشارکت های مردمی شهرداری تهران مذکور به آشنایی بیشتر با چگونگی تامین مالی پروژه های شهری به ویژه پروژه های احداث و نگهداری پارکینگ های شهری پرداخته شد. سپس چالش های موجود شناسایی، طبقه بندی شده و در قالب پرسشنامه میان خبرگان مورد اعتبار سنجی قرار گرفت. در پایان برای هر کدام از چالش های با درجه اهمیت بالا، راهکارهایی به منظور برطرف نمودن آن و همچنین تسهیل زمینه های به کارگیری رویکرد مشارکت بخش عمومی و خصوصی در تامین مالی پروژه های احداث و نگهداری پارکینگ در شهر تهران ارائه شد.

¹ M_Zanjani92@yahoo.com: ایمیل نویسنده مسئول

International Conference on
Modern Research's in
Management, Economics and Accounting
27 JULY 2015 Istanbul - Turkey

کلمات کلیدی: پروژه های احداث و نگهداری پارکینگ های شهری، تامین مالی، مشارکت عمومی-خصوصی

مقدمه

با توجه به شرایط حاکم بر شهرها و اهمیت ایجاد زیرساخت های مختلف شهری از یک سو و محدودیت بسیار زیاد منابع در اختیار دولت ها و شهرداری ها از سوی دیگر، ضرورت توجه به ابتکارات نوین مالی و تلاش برای دستیابی به شیوه های جدید به منظور تامین مالی پروژه ها و طرح های توسعه شهری کاملاً ملموس و محسوس به نظر می رسد. در این مسیر به کارگیری سرمایه بخش خصوصی در قالب های مختلف از جمله مشارکت بخش خصوصی و عمومی روشی است که با اشکال مختلف از اوایل دهه 90 در سراسر جهان در کشورهای توسعه یافته مورد استفاده قرار گرفته و رو به تزاید است. البته ایجاد زمینه ها و ایجاد بسترهای قانونی مورد نیاز، بسترسازی اجتماعی و ایجاد ظرفیت های لازم به منظور مدیریت و رهبری پروژه در دولت ها و شهرداری ها از یک سو و انتخاب درست نوع مشارکت بخش خصوصی و عمومی با توجه به چارچوب های قانونی و ظرفیت های اجتماعی، اقتصادی و محیطی و پیش بینی و تحلیل دقیق و درست موضوعاتی نظیر ریسک، تامین مالی و برگشت سرمایه و ... در قرارداد و توافق بین بخش خصوصی و عمومی از سوی دیگر از اهمیت فراوانی برخوردار بوده و نقش قابل توجهی در موفقیت مشارکت بخش خصوصی و عمومی ایفا می کند. از این رو بررسی موارد مذکور و چگونگی تحقق آن ها در تامین مالی پروژه های شهری اهمیت و ضرورت پیدا می کند.

مشارکت عمومی - خصوصی به لحاظ قانونی، قراردادی الزام آور بین نهادهای محلی (عمومی) و شرکت های بخش خصوصی برای ارائه خدمات و مشارکت در سرمایه است که به تخصیص مسئولیت ها و ریسک های پروژه های مختلف شهری در میان شرکای مختلف طرف قرارداد می پردازد. در یک قرارداد مشارکت عمومی - خصوصی که آن را به اختصار با PPP² بیان می دارند، بخش عمومی و دولتی در سراسر چرخه زمانی پروژه ها فعال هستند و بخش خصوصی نیز مسئول عملکردهای تجاری و اجرایی نظیر طراحی، ساخت، مدیریت امور مالی و عملیاتی پروژه های شهری است.

ادبیات و پیشینه تحقیق

تعاریف متعددی برای مشارکت عمومی - خصوصی بیان می شود که در جدول 1 به بیان برخی از این تعاریف می پردازیم.

جدول 1- تعاریف PPP

تعاریف PPP	منابع
مشارکت بخش خصوصی و دولتی فقط یک توافق قراردادی است که به وسیله آن منابع، ریسک ها و منافع دو طرف بخش دولتی و شرکت خصوصی با هم، در جهت ایجاد کارایی بالاتر دسترسی بهتر به سرمایه، اطاعت بهتر از مقررات دولتی در رابطه با محیط زیست و فضای کار تجمع می شود. خواسته های بخش دولتی در راستای قیدهایی در قراردادهایی که برای نظارت مداوم و درگیر بودن در عملیاتی شدن خدمات یا توسعه تسهیلات فراهم می شود، کاملاً تضمین می گردد در این روش همه برنده هستند؛ تمامیت دولت، شرکت خصوصی و بخش عمومی.	شورای مشارکت عمومی و خصوصی ایالات متحده (NCP ³)
ترتیبیاتی بین دو یا تعداد بیشتری تمامیت حقوقی که آن ها را توانا می سازد تا برای اهداف رقابتی و سازگار، با همکاری هم کار کنند که در آن درجاتی از اختیارات و مسئولیت ها، منابع سرمایه به صورت مشترک، و تخصیص ریسک و منافع مشترک وجود دارد.	وزارت خزانه داری بریتانیا

² Public-Private Partnership

³ National Council For Public-Private partnership

International Conference on
Modern Research's in
Management, Economics and Accounting
27 JULY 2015 Istanbul - Turkey

بانک جهانی	عبارت مشارکت بخش عمومی و خصوصی، معنی گسترده ای دارد. با این حال عناصر کلیدی، وجود یک رویکرد مشارکت به تأمین زیرساخت، یک رویکرد نسبت به تأمین کننده که هر طرف مسئولیت هایی برای یک جزء از سرمایه گذاری برعهده می گیرد. یک PPP شامل تقسیم ریسک مسئولیت ها و پاداش ها است در زمانی که ارزش پولی برای مالیات پردازان وجود دارد.
کمیسیون اروپا	یک مشارکت ترتیبی است بین دو یا تعداد بیشتری عضو که توافق می کنند برای اهداف مشترک همکاری نمایند که در آن مسئولیت ها و اختیارات تقسیم گردیده است. در آن سرمایه گذاری مشترک از منابع، تقسیم ریسک و منافع ایدآل مشترک وجود دارد.
شورای کانادایی برای مشارکت دولتی و خصوصی (CCPPP)⁴	PPP یک سرمایه گذاری مشترک بین بخش های دولتی و خصوصی است، که براساس تخصص هر شریک که به بهترین وجه پاسخگوی نیازهای تعریف شده، در راستای تخصیص مناسب ریسک ها، منابع و پاداش ها است، ایجاد شده است.
بانک سرمایه گذاری اروپا	ارتباطات میان بخش خصوصی و بدنه بخش عمومی با هدف معرفی منابع و یا تخصص های بخش خصوصی به منظور کمک به تهیه و ارائه دارایی ها و خدمات بخش عمومی می باشد. بنابراین این اصطلاح، به منظور تبیین طیف وسیعی از کارها از مشارکت های سبک، غیررسمی و استراتژیک تا نوع طراحی، ساخت، تأمین مالی، بهره برداری ⁵ (DBFO) قراردادهای خدمات و شرکت های سرمایه گذاری مشترک رسمی بکار می رود.
سازمان همکاری اقتصادی و توسعه	توافق نامه ای میان دولت و بخش یا بخش های خصوصی است (ممکن است اپراتورها و تأمین کنندگان منابع مالی را نیز در بر بگیرد) که بر اساس آن بخش یا بخش های خصوصی نسبت به ارائه خدمات عمومی هم راستا با اهداف ارائه خدمات دولت و اهداف سودآوری بخش خصوصی و به نحوی اثربخش که ریسک کافی به بخش خصوصی منتقل شود، اقدام می کنند.

عوامل دخیل در مشارکت های عمومی - خصوصی

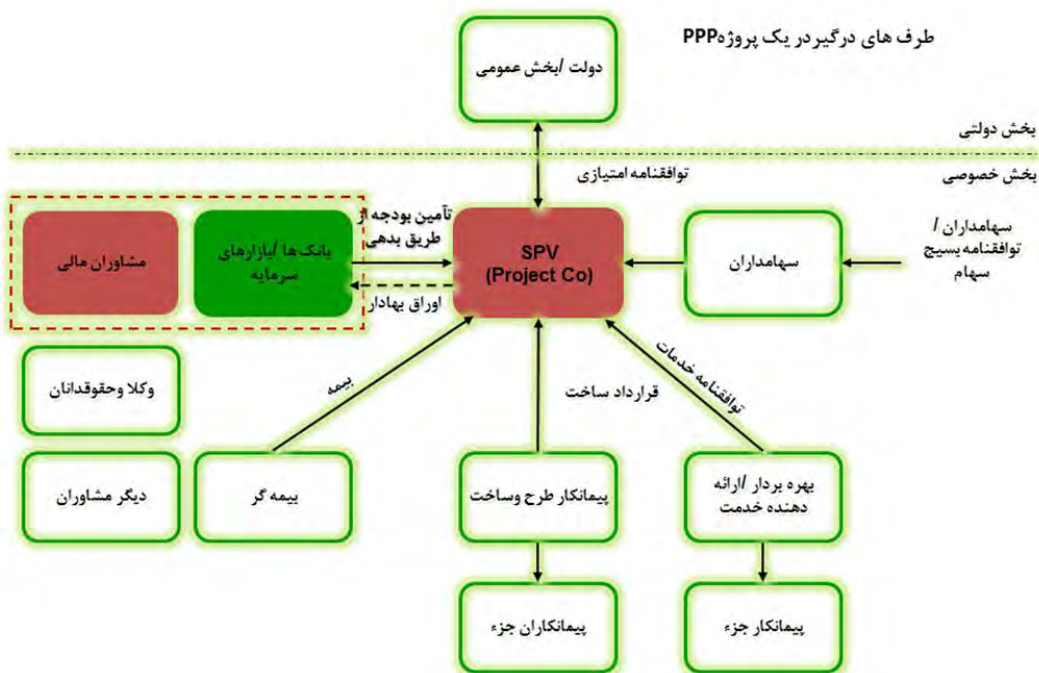
- در اجرای مشارکت های عمومی - خصوصی عوامل و بخش های مختلفی درگیرند که به صورت خلاصه به بررسی آن ها می پردازیم :
- بخش دولتی: وجود بخش عمومی و دولتی به دلایل مختلف حیاتی و محوری است. نخست این که بخش های عمومی باید مجوز لازم را برای اجرای مشارکت ها صادر نماید. سپس تعهد نماید که بخش قابل توجهی از محصولات و خدمات تولید شده را خریداری نماید.
 - حامی مالی پروژه معمولاً مجموعه ای از سرمایه گذاران داخلی و خارجی، بانک ها و پیمانکاران هستند که با سهم مشخص به دنبال یافتن پروژه های سودده برای اجرا هستند. این مجموعه ها که در اشکال مختلف وجود دارند و در مناقصات داخلی و خارجی پیشنهادات خود را ارائه می دهند.
 - پیمانکار ساخت عامل دیگری است که معمولاً امروزه در قالب قراردادهای عمومی به طراحی، تأمین کالا و ساخت پروژه های کلان اقدام می نمایند. با تغییر قالب بنگاه های اقتصادی دنیا، امروزه در بسیاری موارد خود این پیمانکاران نیز جزیی از حامیان مالی پروژه بوده و علاوه بر استفاده از مزایای پیمانکاری، شانس برخورداری از بخشی از سود پروژه را نیز نصیب خود می کنند. ضمن اینکه حامیان مالی پروژه نیز از این شرایط استقبال می کنند زیرا از طرفی مسئولیت خود را در

⁴ Canadian Council For Public-Private partnership

⁵ Design-Build-Finance-Operate

پذیرش ریسک محدودتر می کنند و از طرف دیگر پیمانکار چون در پروژه ذینفع است در زمان و کیفیت کار حداکثر تلاش خود را به کار می برد. علاوه بر موارد قبلی بنا به نوع قرارداد مشارکت عمومی خصوصی، مشاورین، مهندسین طراح، سازندگان قطعات و کالاها، تأمین کنندگان خدمات، بیمه گزاران و همه کسانی که به نوعی متأثر از پروژه هستند در موفقیت و شکست پروژه ها دخیل هستند.

شکل 1- طرف های درگیر در یک پروژه PPP



ریسک های PPP

از ویژگی های قابل توجه PPP ریسک های سطح بالای این پروژه هاست که عمدتاً در نتیجه مدت زمان طولانی دوره امتیاز و انواع شرکت کنندگان درگیر در مشارکت است. مطالعات گسترده ای راجع به ریسک های مربوط به پروژه های PPP و استراتژی های تخصیص ریسک توسط محققان انجام شده است. در حالی که این مطالعات ممکن است بر انواع پروژه های PPP تمرکز داشته باشد بخش های مختلف زیرساخت و یا مناطق مختلف، همه آن ها اهمیت زیادی به داشتن دید جامع نسبت به ریسک های مرتبط با PPP می دهند.

عوامل تعیین کننده استراتژی تخصیص ریسک :

بر طبق گفته JIN (2010) پنج گروه اصلی تعیین کننده تصمیم گیری تخصیص ریسک به شرح زیر است :

1. جریان عادی مدیریت ریسک بخش خصوصی : شامل تمامی شایستگی هایی است که در رابطه با فعالیت های فرآیند مدیریت ریسک در بخش خصوصی انجام می شود.

International Conference on
Modern Research's in
Management, Economics and Accounting
27 JULY 2015 Istanbul - Turkey

2. سوابق همکاری شرکاء : بستگی به تعداد مبادلات و دادستد های طرفین دارد. یکی از مهمترین عوامل در موفقیت مشارکت تجارب مشارکت های قبلی است به نوعی می توان گفت مهم ترین هزینه های دولتی هزینه برقراری مشارکت های طولانی مدت است.
3. تعهدات مدیریت ریسک :
 - 1.3. بخش خصوصی
 - 2.3. بخش عمومی
4. عدم قطعیت های محیطی مدیریت ریسک
5. مکانیزم برتری مدیریت ریسک بخش خصوصی به بخش عمومی : که تفاوت توانایی های سازمانی را در دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV)⁶ نشان می دهد.

اصل اساسی مدیریت ریسک در پروژه های مشارکت عمومی خصوصی این است که ریسک باید به افراد و یا گروه ها بر اساس توانایی تحمل ریسک تخصیص پیدا کند . در مشارکت های عمومی خصوصی، تخصیص ریسک باید به نحوی باشد که موجب ایجاد انگیزه در طرفین در زمینه پذیرش مسئولیت شده و موجبات افزایش حساب گری پروژه ها را فراهم نماید . در برخی از کشورها در اجرای پروژه های مشارکتی عمومی خصوصی، این پروژه ها باید به نحوی باشند که بخش خصوصی از تخصص خود استفاده نموده و بخش وسیع تری از کار را برعهده گرفته و میزان بالاتری از مسئولیت به آنها منتقل شود . مطابق برخی از مطالعات صورت پذیرفته، فقدان مهارت های لازم در زمینه تعیین، ارزیابی، ارزش گذاری و انتقال عوامل ریسکی منجر به عدم حصول درآمدهای قابل توجه برای دولت ها شده است.

تامین مالی

تامین مالی در اصطلاح به فرآیند تمرکز منابع مالی یا سرمایه به صورت میان مدت و بلند مدت اطلاق می گردد . همچنین شاخه ای از علم اقتصاد است که به موضوع فراهم کردن سرمایه برای اشخاص، کسب و کارها و دولت می پردازد. تامین مالی به نهادهای پیش گفته اجازه می دهد تا به جای در دست داشتن پول نقد از اعتبار برای خرید کالا، سرمایه گذاری در پروژه یا دیگر مبادلات اقتصادی خود استفاده کنند. تامین مالی پروژه نیز به مجموعه راهکارهای مورد نیاز برای جذب منابع مالی مورد نیاز برای اجرای پروژه اطلاق می گردد.

رویکردهای تامین مالی پروژه ها براساس شخص تأمین مالی کننده در اجرای پروژه به سه بخش تامین مالی دولتی، خصوصی و مشارکت بخش دولتی و خصوصی (PPP) تقسیم می شود. در واقع این رویکردها به این معنا می باشد که کدام طرف درگیر در پروژه مسئولیت اصلی تامین مالی را برعهده دارد.

⁶ Resource-based view

International Conference on
Modern Research's in
Management, Economics and Accounting
27 JULY 2015 Istanbul - Turkey

منابع تامین مالی شهری

منابع تامین مالی دولت های محلی را می توان در دو دسته منابع خارجی و منابع داخلی جای داد.

منابع خارجی

به طور کلی می توان منابع خارجی تامین مالی را به صورت زیر برشمرد.

- وام خارجی جهت تامین مالی دارایی های سرمایه ای؛
- انتشار سهام؛
- وام های سالانه؛
- قراردادهای اجاره؛
- اختیار معامله مالی ساختار داده شده؛
- کمک های بلاعوض دولتی؛
- مشارکت عمومی - خصوصی؛
- ایجاد صندوق بازسازی و توسعه.

گزینه های تامین مالی در شکل زیر به تصویر کشیده شده که شامل طیف گسترده ای از گزینه ها، بسته به شرایط دولت محلی از استقراض از بانک های دولتی تا صدور اوراق قرضه بین المللی در بازار سرمایه می باشد.

منابع خارجی تامین مالی برای دولت های محلی شامل: نمایندگی دولت مرکزی، صندوق توسعه ویژه، بانک های دولتی، بانک های حقوقی، بازار اوراق بهادار داخلی و بازار اوراق بهادار خارجی

شکل 2- منابع مالی خارجی برای دولت های محلی



منابع داخلی

منابع تامین مالی را می توان به دو دسته وام های داخلی و منابع حاصل از درآمدهای عملیاتی تفکیک نمود.

- وام های داخلی

اغلب شهرداری های دنیا از صندوق های ذخیره ای داخلی مانند صندوق های توسعه سرمایه یا صندوق وام تجمعی بهره می گیرند. قوانین استانی این الزام را ایجاد می کند که بخش مشخصی از پولی که شهرداری ها دریافت می کنند، به این صندوق ها پرداخت شود. مقدار افزون بر مبلغ تعادلی این صندوق ها در صندوق توسعه سرمایه جمع آوری می شود. این صندوق به عنوان بانک داخلی شهرداری ها فعالیت کرده و تسهیلاتی شامل ارائه وام به شهرداری جهت تامین خدمات مورد نیاز را فرا هم می آورد. این وام ها با توجه به نرخ بهره بازار و عمدتاً با نرخی کمتر از وام های خارجی و با توجه به دوره بازپرداخت از پیش تعیین شده ای پرداخت می شوند. فایده دیگر این صندوق این است که شهرداری پول را به صندوق ذخیره خود بازگردانده که به این صورت این پول می تواند در آینده برای پروژه های سرمایه ای دیگر هزینه شود. هر چه شهرداری ها سرمایه داخلی بیشتری داشته باشند وابستگی کمتری به بازار سرمایه خواهند داشت. به هر حال تامین مالی داخلی نسبت به تامین مالی خارجی هزینه بیشتری دارد به این دلیل که مصرف کننده و پرداخت کننده دوبار مالیات می دهند؛ یک بار هنگام ذخیره صندوق داخلی و بار دیگر در بازپرداخت وام.

- منابع حاصل از درآمدهای عملیاتی:

مجموع هزینه های سرمایه ای می توانند از درآمدهای عملیاتی آن سال پرداخت شود. این منبع درآمدی با عنوان "منابع حاصل از درآمدها" شناخته می شود. در بسیاری از شهرداری ها این منبع تامین مالی جهت پرداخت موارد سرمایه ای کوچکتر مانند یک یا دو قطعه اثاثه یا تجهیزات به کار برده می شود. از آنجا که هیچ بهره ای در این حالت پرداخت نمی شود. این منبع تامین مالی ارزان تر از وام های داخلی یا خارجی بوده اما تعداد کمی از شهرداری ها هستند که می توانند کل هزینه های سرمایه ای خود را از این منبع تامین نمایند.

طرح های توسعه شهری

سازماندهی و بهبود وضعیت شهرها، مانند هر هدف و اقدام دیگر، نیازمند و هدف گذاری اصولی است و انجام آن، در قالب طرح های جامع و تفصیلی صورت می گیرد.

براساس تعریف، طرح جامع به منظور تدوین برنامه و تعیین جهات توسعه شهر و تامین نیازمندی های آن بر مبنای پیش بینی ها و اهداف توسعه شهری تهیه می شود و به دنبال آن طرح تفصیلی، به منظور انجام برنامه های اجرایی تصویب شده در طرح جامع تهیه و ارائه می شود. به مجموع طرح های جامع و تفصیلی یک شهر، ((طرح توسعه و عمران شهری)) گفته می شود.

پروژه احداث و نگهداری پارکینگ ها به عنوان پروژه های شهری شناخته می شوند که در ادامه به صورت اجمالی به آن پرداخته می شود.

پارکینگ

International Conference on
Modern Research's in
Management, Economics and Accounting
27 JULY 2015 Istanbul - Turkey

عدم وجود فضای پارک کافی برای اتومبیل ها و کمبود فضای پارکینگ در مناطق مرکزی شهرها موجب صرف زمان زیادی از سوی رانندگان برای پیدا کردن فضای پارکینگ می گردد و آنها را مجبور می سازد مسافت بیشتری را نسبت به حالت عادی سفر خود به منظور جست و جوی فضای پارک طی نمایند. این امر علاوه بر افزایش حجم ترافیک، باعث افزایش آلودگی هوا، مصرف بیشتر سوخت، استهلاک خودروها و اثرات نامطلوب روانی دیگر نیز می شود. از سوی دیگر، پارک کردن وسایل نقلیه در حاشیه خیابان ها به ویژه در محدوده مرکزی شهر، باعث کاهش ظرفیت، کاهش سرعت حرکت، افزایش تصادفات و کاهش ایمنی در این خیابان ها می گردد.

مدیریت پارکینگ یکی از روش ها و تکنیک ها برای کاهش تقاضای سفر می باشد که مدیریت سیستم های حمل و نقل ارائه می کند و در برنامه ریزی های کوتاه و میان مدت مورد بهره برداری قرار می گیرد. لذا به علت کمبود پارکینگ در سطح شهر احداث و نگهداری پارکینگ ها امری کلیدی در مدیریت پارکینگ می باشد.

مروری بر چالش های تامین مالی پروژه های شهری و رویکرد مشارکت عمومی - خصوصی

- لطفعلی پور و همکاران(9831) در مقاله ای تحت عنوان "ابزارهای نوین افزایش اعتبار مالی در تامین بودجه های شهری و تجارب جهانی مرتبط" چالش های اصلی تامین مالی طرح های توسعه شهری به صورت ذیل برشمرد:
 - ✓ کمبود سرمایه ی کافی
 - ✓ درآمد ناکافی شهرداری از مالیات و خدمات عمومی
 - ✓ دستیابی محدود به وام ها و اشکال دیگر منابع مالی بر پایه ی بدهی
 - ✓ عدم هماهنگی بین سازمان های مختلف
 - ✓ فقدان ظرفیت تکنیکی برای طراحی و اجرای تسهیلات شهری
 - ✓ ناکافی بودن چارچوب قانونی و تجاری برای مشارکت بخش خصوصی به علت کمبود قوانین سرمایه گذاری
 - ✓ قوانین تعرفه ای و سیاست ها و فرآیندهای برنامه ریزی غیر شفاف
- حمید یاری(9811) در کتاب "مروری بر روش های تامین مالی و سرمایه گذاری در پروژه های شهرداری" چالش های پیش روی پروژه های مشارکت عمومی- خصوصی را به صورت ذیل برشمرد:
 - ✓ هماهنگی بخش های مختلف
 - ✓ پاسخگویی به عموم مردم در زمینه ارائه خدمات مناسب
 - ✓ مهارت کافی در اجرای پروژه ها و ترویج و گسترش دانش مشارکت عمومی- خصوصی
- ایمان شایگان(1388) در مقاله شهرداری ها و مشارکت عمومی- خصوصی چالش هایی که هم در طراحی و هم در اجرای طرح های مشارکت عمومی- خصوصی مواجه است به شرح ذیل اشاره شد:
 - ✓ طراحی این گونه پروژه ها بسیار پیچیده است. به عبارت دیگر، رسیدن به توافق همه جانبه بین تمامی طرف های ذینفع در این پروژه ها به گونه ای که منافع هریک تا حدود مورد قبول آن ها تأمین شود، کار کوشش برانگیزی است.

International Conference on
Modern Research's in
Management, Economics and Accounting
27 JULY 2015 Istanbul - Turkey

✓ مدیریت پروژه های PPP معمولا دشوار است. توجه به اینکه فضای حاکم بر بخش عمومی (دولتی) با فضای حاکم بر بخش خصوصی تفاوت های ساختاری دارد، و بعضا روند اجرای فعالیت ها نیز در دو بخش باهم متفاوت است، مدیریت پروژه های مشارکت عمومی - خصوصی که هر دو را در برمی گیرد، معمولا با دشواری هایی همراه است.

✓ اجرای طرح های مشارکت عمومی - خصوصی، با ریسک های خاص مواجه است. آنچه در کشور های دنیا، در خصوص اجرای موفق طرح های مشارکت عمومی - خصوصی، بسیار با اهمیت جلوه می کند، تاکید بر این حقیقت است، که تمامی مشارکت کنندگان در این طرح ها می باید بر اساس مجموعه ای از تعهدات و فهم دقیق کلیه مراحل اجرایی این گونه طرح ها، اقدام به شرکت در پروژه های PPP نمایند. به دیگر سخن، مشارکت کنندگان در این پروژه ها باید با تمامی روش های اجرایی طرح ها به طور کامل آشنایی داشته باشند، و بتوانند با انتخاب بهترین و مناسب ترین راهکار ها با بخش عمومی در اجرای پروژه ها همکاری کنند.

▪ Jin و Zhang (1999) در مقاله ای با عنوان "مدلسازی تخصیص بهینه ریسک در پروژه های مشارکت عمومی - خصوصی با استفاده از شبکه های عصبی مصنوعی" به موارد زیر در پروژه های مشارکتی اشاره می کند :

✓ حفظ شفافیت در طول فرآیند تدارکات PPP

✓ حفظ کنترل بخش عمومی در طول چرخه پروژه

✓ تصمیم صحیح در اختصاص ریسک به طرفی که بهتر بتواند مدیریت کند .

✓ موفقیت بر تعریف روشن و دقیق از کارکرد و مشخصات خدمت تکیه دارد.

✓ تغییرات طراحی ممکن است نیازمند مذاکرات قراردادی باشد.

✓ ایجاد هر گونه تغییر می بایست در قرارداد عنوان شود.

✓ نیازمند مهارت های سازمانی (یا مشاوران) برای تأمین مالی و ارزیابی فنی، برگزاری مناقصه و مدیریت است.

✓ آموزش ذینفعانی که احتمالا با این روش اجرا بیگانه هستند لازم به نظر می رسد، تا از این طریق اطمینان حاصل شود که عوامل دیگر موفقیت پروژه به خطر نیفتد.

▪ فاطمه مهربانی (1389) در مقاله ای با عنوان "ابزارها و نهادهای مالی در تأمین مالی پروژه های شهری"، چالش ها و مشکلات موجود در تأمین مالی شهرداری ها را منتج از موارد زیر می داند :

✓ وابستگی شهرداری به دولت و عدم استقلال آن

✓ عدم دسترسی به بازارهای مالی و عدم توسعه یافتگی این بازارها

بازار مالی ایران در حال حاضر بازاری کاملا بانک محور است که دولت کنترل همه جانب های بر آن دارد و هنوز از ساختار مناسبی برخوردار نمی باشد لذا این بازار از تخصیص بهینه منابع محروم می باشد. از جمله ویژگی های بازار مالی می توان به موارد زیر اشاره نمود:

9- ساختار نامناسب سازمانی

1- عدم شفافیت و شرایط رقابتی

8- عدم تنوع ابزارهای مالی

4- ضعف پویایی و کارایی سیستم های اطلاع رسانی

5- عدم استقبال بخش خصوصی

- لوزا احمدی و همکاران(1385) در پژوهشی با عنوان "امکان اجرای پروژه های شهری با بهره گیری از پیمان BOT " موانع اجرای پروژه های شهری با استفاده از سیستم BOT به صورت زیر برمی شمارد:
 - ✓ عدم هماهنگی در مدیریت شهری برای اجرای پروژه های احداث و نگهداری پارکینگ به روش PPP
 - ✓ ناکافی بودن چارچوب قانونی و تجاری برای مشارکت بخش خصوصی به علت کمبود قوانین سرمایه گذاری و معرفی پروژه های احداث و نگهداری پارکینگ طبق نیاز جامعه شهری
 - ✓ عدم آشنایی مدیران شهری و بخش خصوصی با انواع روش های PPP و به کارگیری آن در پروژه های احداث و نگهداری پارکینگ
 - ✓ عدم انجام مطالعات توجیهی پروژه های احداث و نگهداری پارکینگ
 - ✓ عدم شناسایی ریسک های خاص و تخصیص بهینه ریسک پروژه های احداث و نگهداری پارکینگ
 - ✓ انتخاب سرمایه گذاران توانا برای پروژه های احداث و نگهداری پارکینگ
 - ✓ تاثیر اجرای پروژه بر افزایش قیمت زمین
 - ✓ نبود تضامین لازم برای تامین مالی
 - ✓ عدم دسترسی بخش خصوصی به بازار مالی داخلی و خارجی
 - ✓ عدم آشنایی شریک بخش خصوصی با سیستم اجرایی
 - ✓ مشکلات مالکیت پس از اختتام پروژه

روش شناسی پژوهش :

از آن جا که این پژوهش به قصد کاربرد نتایج یافته هایش برای حل مسائل خاص متداول درون سازمان انجام می شود از حیث هدف کاربردی می باشد و واز منظر نوع پژوهش توصیفی می باشد چرا که بدون دخالت محقق و در محیط طبیعی صورت گرفته و شرایط موجود را برر سی می کند. از نظر روش جمع آوری اطلاعات، شیوه به کار گرفته شده در این پژوهش، آمیزه ای روش های کتابخانه ای، میدانی و پژوهشی می باشد. روش کتابخانه ای عمدتا به منظور مطالعه ادبیات موضوع و بررسی سابقه تحقیق و آشنایی با تجربیات صورت گرفته و شناخت مباحث مرتبط با تامین مالی، مشارکت عمومی و خصوصی و به کارگیری در پروژه ها و موانع و مشکلات پیش رو در تحقق آن و روش های برطرف نمودن آن استفاده می شود. روش میدانی به منظور آشنایی با فرآیندهای تامین مالی در پروژه های شهرداری تهران به ویژه پروژه های احداث و نگهداری پارکینگ های شهری و شیوه های حاکم بر آن به کار گرفته خواهد شد و در نهایت به منظور جمع آوری داده ها، پیمایشی بر جامعه آماری انجام خواهد شد.

گام های پژوهش

9. مرور ادبیات

در ابتدا با بررسی متون و مباحث مختلف پیرامون مشارکت بخش عمومی و خصوصی، تامین مالی، چالش های پیش رو و مرور تحقیقات انجام شده قبلی، اطلاعات کلی پیرامون موضوع پژوهش کسب گردید.

1. آشنایی با فرایند تامین مالی پروژه های مشارکتی در شهرداری تهران

به موازات بررسی منابع مختلف ، آشنایی لازم با روند کلی تامین مالی پروژه ها در شهرداری تهران و قراردادهای مرتبط در سازمان سرمایه گذاری و مشارکت های مردمی شهرداری تهران و مسائل و مشکلات این سازمان کسب گردید. بدین منظور 10 مصاحبه نیمه ساختاریافته

با مدیران ارشد، کارشناسان و مدیران پروژه های سازمان سرمایه گذاری شهرداری تهران به عنوان بخش عمومی و 10 مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران اجرایی، کارشناسان سرمایه گذاری و متخصصین مالی شرکت های درگیر در پروژه های مشارکتی شهرداری تهران به عنوان بخش خصوصی انجام شد.

8. تهیه پرسشنامه جهت یافتن چالش ها و تجزیه و تحلیل آن

لیست تهیه شده چالش ها، توسط متخصصین مورد بررسی قرار گرفته و پس از تغییراتی، به صورت پرسشنامه ای در 26 بند در چهار دسته سازمانی، قانونی، فنی و اجرایی و تجاری - مالی - اقتصادی طبقه بندی گشت. این پرسشنامه براساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت تدوین گردید، که روش نمره گذاری آن برای گزینه های بسیار زیاد، ارزش 5، زیاد، ارزش 4، متوسط، ارزش 3، کم، ارزش 2 و بسیار کم، ارزش 1، می باشد.

پس از اتمام توزیع و جمع آوری پرسشنامه مربوط به چالش ها، تحلیل های آماری لازم به وسیله نرم افزار SPSS، جهت تایید صحت و سقم پاسخ های دریافتی و اولویت بندی عوامل، انجام گرفت.

4. جمع بندی و ارائه راهکار

در پایان برای هر کدام از چالش های برتر بر اساس ادبیات موضوع و تجزیه و تحلیل محقق راهکارهایی داده شد.

بررسی روایی و پایایی پرسشنامه

❖ در این پژوهش به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روش روایی محتوا استفاده شده است. بدین منظور پس از طراحی پرسشنامه و قبل از توزیع نهایی در بین اعضای نمونه آماری، تعداد محدودی از پرسشنامه ها بین افراد آگاه و مطلع به موضوع تحقیق توزیع شد تا ضمن تکمیل پرسشنامه، در مورد آن اظهار نظر کنند. سپس با استفاده از نظرات اصلاحی اساتید راهنما، مشاور و کارشناسان مورد نظر و پس از چندین مرتبه تجدیدنظر، ویرایش و اصلاح پرسشنامه از سوی محقق، روایی پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت.

❖ برای محاسبه پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید در این پژوهش ضریب آلفای کرونباخ در نرم افزار spss مقدار 19310 محاسبه شد که نشان از پایایی مطلوب پرسش نامه دارد.

جدول 2- محاسبه آلفای کرونباخ پرسشنامه

تعداد گزینه ها	ضریب آلفای کرونباخ
26	0.897

یافته های پژوهش

با توجه به مطالعات انجام شده پیرامون ادبیات موضوع پژوهش و نیز مرور تحقیقات پیشین و با توجه به شرایط موجود در تامین مالی پروژه های مشارکتی شهرداری تهران و نیز مصاحبه های انجام شده با خبرگان، کارشناسان و عوامل درگیر در این

International Conference on
Modern Research's in
Management, Economics and Accounting
27 JULY 2015 | Istanbul - Turkey

پروژه ها، چالش های به کارگیری رویکرد مشارکت بخش عمومی و خصوصی در تامین مالی پروژه های احداث و نگهداری پارکینگ های شهر تهران مطابق جدول 3 می باشد :

جدول 3- چالش های به کارگیری رویکرد مشارکت عمومی - خصوصی در تامین مالی پروژه های احداث و نگهداری پارکینگ

حوزه	ردیف	شرح چالش ها
سازمانی	S1	عدم شناسایی و جانمایی مناسب پارکینگ های مکانیزه در سطح شهر تهران با توجه به طرح تفصیلی و نیاز شهر
	S2	عدم وجود سیاست های تشویقی و حمایتی کافی برای جذب سرمایه گذار بخش خصوصی
	S3	عدم وجود سیاست کلی و منسجم در سطح کلان برای قرارداد های مشارکتی در شهرداری
	S4	عدم انعطاف پذیری در تهیه بسته های قراردادی و سرمایه گذاری پروژه های مختلف و تیپ بودن قراردادها
	S5	شناور نبودن قرارداد ها
	S6	عدم انعطاف پذیری و چابکی لازم در سیستم بروکراسی اداری و داخلی شهرداری
	S7	تمایل شهرداری به فروش زمین به جای مشارکت
	S8	ناهماهنگی در مدیریت شهری و ناهماهنگی های بین بخشی در سازمان مشارکت و مناطق شهرداری برای قرارداد های مشارکتی
	S9	نبود رویه مدون و مکانیزم مناسب جهت انتخاب شریک بخش خصوصی
	S10	عدم شناسایی ریسک های پروژه و تخصیص بهینه ریسک بین طرفین در پروژه های احداث و نگهداری پارکینگ
	S11	عدم آشنایی مدیران شهری (بخش عمومی) و بخش خصوصی با انواع اشکال و روش های PPP و بکارگیری آن در پروژه ها
	S12	عدم انجام مطالعات امکان سنجی و تحلیل های اقتصادی برای اجرای پروژه های پارکینگ
	S13	عدم وجود شفافیت و شرایط رقابتی
	S14	پیچیدگی در طراحی و رسیدن به توافق همه جانبه بین تمامی طرف های ذینفع در پروژه ها به گونه ای که منافع هر یک تا حدود مورد قبول آن ها تأمین شود
قانونی	S15	عدم تعریف و طراحی بسته های تامین مالی مناسب جهت اجرای پروژه های پارکینگ توسط شهرداری
	S16	ناکافی بودن چارچوب قانونی و تجاری برای مشارکت بخش خصوصی
	S17	به وجود آمدن مشکلات مالکیت پس از اختتام پروژه
فنی اجرایی	S18	عدم شناسایی و استفاده از تکنولوژی های نوین در ساخت پارکینگ های شهری و طبقاتی
	S19	تغییرات محدوده پروژه در فاز اجرا
تجاری، مالی اقتصادی	S20	عدم آشنایی شریک بخش خصوصی با سیستم های اجرای پروژه ها
	S21	مشکلات اقتصادی داخلی و بین المللی حاکم در شرایط کنونی
	S22	رکود اقتصادی
	S23	عدم اعتماد و اطمینان سرمایه گذاران در شرایط فعلی

International Conference on
Modern Research's in
Management, Economics and Accounting
27 JULY 2015 Istanbul - Turkey

عدم ثبات لازم در محیط کسب و کار	S24	
عدم توجه پذیری اقتصادی اجرای پروژه های احداث و نگهداری پارکینگ برای بخش خصوصی	S25	
عدم تمایل بانک های داخلی برای اعطای وام های بلند مدت به بخش خصوصی برای پروژه های مشارکتی	S26	

بررسی متغیرهای جمعیت شناختی

جامعه آماری این تحقیق شامل افراد شاغل در شرکت های مشاور و پیمانکار که در پروژه های مشارکتی به ویژه پروژه های احداث و نگهداری پارکینگ با سازمان سرمایه گذاری و مشارکت های مردمی شهر تهران همکاری نموده اند، همچنین خبرگان و اساتید مطلع به مفهوم مشارکت عمومی خصوصی می باشند. با توجه به در دست نبودن آمار دقیقی از جامعه مورد نظر، به صورت قضاوتی تعدادی از پروژه های مشارکتی در زمینه پارکینگ بررسی و افراد خبره در زمینه مشارکت عمومی خصوصی به صورت نمونه انتخاب گردید و تعداد 50 پرسشنامه به صورت مساوی در میان جامعه انتخاب شده توزیع گردید و از این بین، از هر بخش به صورت مساوی 10 پرسشنامه و در مجموع 30 پرسشنامه یعنی 60 درصد پرسشنامه ها دریافت گردید.

در ابتدای تجزیه و تحلیل داده ها، با استفاده از آمار توصیفی به ارائه ویژگی های نمونه مورد بررسی می پردازیم، مشخصات آن ها از نظر جنس سطح تحصیلات، موقعیت سازمانی، سابقه کار و سابقه کار در پروژه های مشارکتی در جدول 4 آورده شده است.

جدول 4- متغیرهای جمعیت شناختی جامعه

درصد فراوانی	فراوانی	مشخصات فردی	
80%	24	مرد	جنس
20%	6	زن	
0%	0	کاردانی	تحصیلات
20%	6	کارشناسی	
53.3%	16	کارشناسی ارشد	
26.7%	8	دکتری	
40%	12	کارفرما	موقعیت سازمانی
30%	9	پیمانکار	
30%	9	مشاور	
3.3%	1	کمتر از 5 سال	سابقه کار
60%	18	5-10 سال	
23.3%	7	10-15 سال	

International Conference on
Modern Research's in
Management, Economics and Accounting
27 JULY 2015 Istanbul - Turkey

٪13.3	4	بیش از 15 سال	سابقه پروژه های مشارکتی
٪23.3	7	کمتر از 5 سال	
٪50	15	5-10 سال	
٪16.7	5	10-15 سال	
٪10	3	بیش از 15 سال	

بر اساس جدول شماره 5 چالش هایی که میانگین وزنی آن ها بالاتر از 4 بوده (امتیاز پاسخ ها بیشتر است) و دارای انحراف معیار کمتر از 2 می باشند (یعنی میزان پراکندگی پاسخ ها کمتر است) به عنوان چالش های برتر و مهم انتخاب شدند.

جدول شماره 5 - تحلیل کمی پرسشنامه ها

رتبه	انحراف معیار	واریانس	میانگین	چالش ها	حوزه
11	1.9962	3.984	3.3458	S1	سازمانی
5	1.0946	1.199	4.6000	S2	
14	3.3971	11.54	3.1059	S3	
15	3.5236	12.42	3.0014	S4	
21	4.0125	16.10	2.0004	S5	
16	3.6741	13.50	2.9923	S6	
20	3.9994	15.96	2.0128	S7	
10	1.6523	2.73	4.3856	S8	
22	4.1458	17.19	1.9243	S9	
3	0.9962	0.99	4.6666	S10	
4	1.0233	1.05	4.6333	S11	
6	1.1957	1.43	4.5333	S12	
8	1.4263	2.03	4.4103	S13	
12	2.8941	8.38	3.3124	S14	
2	0.9678	0.94	4.7333	S15	
1	0.9562	0.92	4.7666	S16	قانونی
17	3.8125	14.54	2.8045	S17	فنی و اجرایی
9	1.5742	2.48	4.3998	S18	
23	4.2357	17.94	1.7453	S19	
18	3.7432	14.01	2.5486	S20	
24	4.3521	18.94	1.6214	S21	
25	4.3961	19.33	1.5347	S22	
13	3.2564	10.60	3.1568	S23	

International Conference on
Modern Research's in
Management, Economics and Accounting
27 JULY 2015 Istanbul - Turkey

19	3.9036	15.24	2.3254	S24	تجاری مالی اقتصادی
26	4.4526	19.83	1.4991	S25	
7	1.3256	1.76	4.4552	S26	

بحث و نتیجه گیری

با توجه به تغییرات ایجاد شده در عرصه جهانی به ویژه در شهرها و ضرورت استفاده از شیوه های نوین مدیریت، به خصوص در زمینه های مالی، یک مدل عملی و قابل اجرا برای مدیریت های شهری در کشورهای در حال توسعه ایجاد می نماید تا بتوانند تقاضاهای روزافزون در زمینه تامین خدمات عمومی را با وجود محدودیت منابع و بودجه پاسخ دهند. به نظر می رسد شهرهای ایران به ویژه کلانشهرها و علی الخصوص تهران می توانند از این شیوه های نوین جهت تامین مالی پروژه های مختلف شهری خود استفاده کنند اما به کارگیری این شیوه ها نیازمند ایجاد پیش نیازها در زمینه های مختلف، فراهم شدن بسترهای لازم و برطرف نمودن چالش های موجود در تامین مالی پروژه هاست.

ارائه راهبردهایی برای چالش های مهم جهت موفقیت پروژه های مشارکت عمومی خصوصی

• **ناکافی بودن چارچوب قانونی و اجرایی برای مشارکت بخش خصوصی**

نوآوری و بلند پروازی در پیاده کردن سیستم های موفق کشورهای دیگر بدون ایجاد بسترهای لازم، گاه تنها ظاهری فریبنده دارد و در صورتیکه با مطالعه قبلی و تحقیقات دقیق همراه نباشد، حتی ممکن است تا آنجا پیش رود که به جای تسهیل امور بر پیچیدگی وضع موجود بیفزاید. بنابراین، اگر کاربرد تجربه موفق کشورهای دیگر در این زمینه جزو برنامه های اولویت دار شهرداری های کشورمان ایران باشد، ابتدا و باید مدل هایی از قراردادهای مشارکت عمومی - خصوصی که با واقعیت موجود سیستم مالی حکومت های محلی و امکانات موجود تطابق دارد، انتخاب گردیده و پروسه قانون سازی قبل از هر حرکت دیگری در ارجحیت قرار گیرد. بنابراین با توجه به شرایط کشورها لازم است چارچوب و ساختار دقیق و کاربردی با در نظر گرفتن عناصر کلیدی و مهم طراحی و پیاده سازی گردد و بعضی کشورها نظیر کانادا، آفریقای جنوبی، اتحادیه اروپا و سنگاپور روش ها و چارچوب های خاصی را مطابق با شرایط حاکم بر کشورهای شان تهیه کرده و به اجرا گذاشته اند. ایجاد فرآیند و ضوابط شفاف، تدقیق اجزا و عناصر کلیدی و وجود اطلاعات روشن در مورد پروژه و چارچوب های قانونی و سیاسی که این نوع ارتباط مالی را بپذیرد و به طور روشن و کاربردی تدقیق نماید و در برابر این مشارکت پاسخگو باشد از ضرورت های یک مشارکت بخش خصوصی و عمومی موفق است.

پیش نویس قانون مشارکت عمومی خصوصی توسط معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی به منظور تسهیل مشارکت بخش خصوصی در توسعه کشور و ارائه خدمات عمومی تدوین شده است. لذا پیشنهاد می شود شهرداری به عنوان دولت محلی برای سازمان خویش چارچوب قانونی و اجرایی برای پروژه های مشارکتی شهری خود به ویژه پروژه های پارکینگ طراحی و ابلاغ نماید تا اجرای این قبیل پروژه ها تسهیل شود.

• **عدم تعریف و طراحی بسته های تامین مالی مناسب جهت اجرای پروژه های پارکینگ توسط شهرداری**

بسته تامین مالی پروژه ها شامل سه بخش، تکنیک های تامین مالی، ابزارهای تامین مالی و منابع تامین مالی می شود. هر پروژه بنا بر عوامل گوناگون (ماهیت پروژه، ریسک ها، شرایط اقتصادی، سیاسی و... کلاً فضای حاکم بر هر پروژه در کلیه سطوح) ساختار سرمایه منحصر به فردی دارد؛ به همین ترتیب بسته تامین مالی هر پروژه، منحصر به فرد می باشد، که به عنوان مجموعه ساختار مالکیتی، منابع تامین مالی و تعیین بسته ضمانتی، معرفی می شود؛ و فرآیندی پیچیده و گسترده می باشد. بسته تامین مالی مناسب برای هر پروژه با توجه به شرایط خصوصیات و موقعیت پروژه ها متفاوت می باشد؛ اما چگونگی تهیه یک بسته تامین مالی موفق را می توان در قالب یک فرایند معرفی کرد. در حال حاضر برای اجرای پروژه های پارکینگ در شهرداری بسته تامین مالی مناسب تدوین نشده است. از آنجا که محدودیت منابع مالی شهرداری، مانعی در جهت رشد فعالیت های این نهاد لذا پیشنهاد استفاده از مشارکت با بخش خصوصی و طراحی بسته تامین مالی مناسب راهگشای در توسعه منابع مالی و برنامه ریزی برای پروژه های بیشتر می شود.

به منظور دستیابی به بسته تامین مالی مناسب موارد زیر پیشنهاد می شود:

- ✓ مطالعه انواع ابزار، تکنیک، منابع تامین مالی پروژه های شهری
- ✓ بررسی نمونه های موردی تامین مالی در شهرهای مختلف و معرفی انواع الگوها، ابزارها و نهادهای تامین مالی و مشارکت در پروژه های شهری
- ✓ بررسی و ارزیابی فرآیندها و ساختارهای ناظر بر تامین مالی در شهرداری تهران و بررسی وضع موجود شهرداری در زمینه استفاده از مشارکت عمومی - خصوصی و مزایا و معایب آن

International Conference on
Modern Research's in
Management, Economics and Accounting
27 JULY 2015 Istanbul - Turkey

- ✓ مطالعه وضعیت بازار مالی در ایران
- ✓ بررسی تجارب شهرداری تهران در پروژه های پارکینگ اجرا شده و آشنایی با ریسک ها و شرایط این نوع پروژه ها
- ✓ انتخاب و طراحی بسته تامین مالی مناسب پروژه های پارکینگ بر اساس امکان سنجی های قانونی ، فقهی و حقوقی

• **عدم وجود سیاست های تشویقی و حمایتی کافی برای جذب سرمایه گذار بخش خصوصی**

- نهاد عمومی طرف قرارداد مشارکت ضمن تسهیل امور قرارداد، از همکاری و همفکری با طرف مشارکت برای حل مشکلات دریغ نکنند. از جمله ، سرمایه پذیر می تواند بخشی از هزینه های پروژه را به صورت بلاعوض (کمک) تامین کند، کمک به سرمایه گذاری با ارایه وام / وثیقه های لازم در جهت کسب اعتبار مالی
- تضمین جبران اصل سرمایه گذاری در صورت عدم اجرای پروژه ناشی از بی ثباتی و قصور مدیران شهری
- توافق بر قیمت ها در ابتدای پروژه و پیش بینی افزایش قیمت ها در سالهای مشخص
- ایجاد شرایط مناسب برای جذب سرمایه گذاری مانند: شفاف سازی مراحل تهیه ، امکان سنجی، مراحل ارجاع کار ، اطمینان از عادلانه بودن شرایط قرارداد ، دریافت تضمین لازم از طرف بخش عمومی برای پشتیبانی لازم و عمل به تعهداتش در قوانین و مقررات و قرارداد فی مابین
- یک روش کمک به افزایش جریان سرمایه گذاری خصوصی برای دولت های محلی می تواند از طریق واسطه های مالی تخصصی تجاری باشد. آن ها می توانند توسعه های اعتباری جهت دسترسی به بازار سرمایه را از طریق ارائه تضمین و یا ادغام شیوه های مالی برای نهادهای شهری فراهم کنند. همچنین می توانند به طور مستقل وام های بلندمدت در بازار خصوصی را برای اعطای وام جهت سرمایه گذاری جمع آوری کنند.

• **عدم شناسایی ریسک های پروژه و تخصیص بهینه ریسک بین طرفین در پروژه های احداث و نگهداری پارکینگ**

از ویژگی های قابل توجه پروژه های PPP ریسک های سطح بالای این پروژه هاست عمدتاً در نتیجه مدت زمان طولانی دوره امتیاز و انواع شرکت کنندگان درگیر در مشارکت است. با توجه به اندازه، پیچیدگی و ماهیت این گونه پروژه ها، لزوم برخورداری از فنون مدیریت ریسک پروژه ه از اهمیت قابل توجهی برخوردار می شود.

- ارایه تضامین موجود در قانون و آیین نامه جذب، تشویق و حمایت از سرمایه گذاری جهت کاهش ریسک آن
 - پوشش بیمه برای ریسک های پروژه
 - بررسی و ارایه مدلی برای تخصیص، تحلیل و ارزیابی ریسک ها در مطالعات اولیه
 - قبول برخی از ریسک ها توسط مدیریت شهری
- طبق الگوی مشارکت عمومی - خصوصی انواع ریسک های موجود در فرآیند احداث یک پروژه با توجه به توانایی ها و مزایای هر یک از بخش های خصوصی و شهرداری در تدارک دیدن الزامات قانونی، اجرایی، فنی و زیست محیطی انتقال می یابند. جدول شماره 6 توزیع مناسب انواع ریسک ها را در مشارکت عمومی - خصوصی بیان می دارد.

جدول شماره 6 - توزیع ریسک ها در مشارکت عمومی - خصوصی

ریسک	بخش مناسب ریسک پذیر	دلایل
ریسک طراحی/فنی	بخش خصوصی	این موضوع به عنوان مهارت کلیدی بخش خصوصی محسوب می شود.

International Conference on
Modern Research's in
Management, Economics and Accounting
27 JULY 2015 Istanbul - Turkey

ریسک کسب زمین	شهرداری	بخش خصوصی ممکن است از توانمندی لازم برای تضمین زمین برخوردار نباشد.
ریسک محیطی	شهرداری	موافقت محیطی همان موافقت های بخش عمومی می باشد.
ریسک ساخت	بخش خصوصی	این موضوع به عنوان مهارت کلیدی بخش خصوصی محسوب می شود.
ریسک عملیاتی	بخش خصوصی	این موضوع به عنوان مهارت کلیدی بخش خصوصی محسوب می شود.
ریسک تقاضا	عمدتا شهرداری	بخش خصوصی عواملی را که به کنترل ریسک تقاضا می پردازند کنترل نمی کند
ریسک مالی	عمدتا بخش خصوصی	تامین کنندگان منابع مالی در بخش خصوصی بطور کامل مسئول ریسک های پروژه خواهند بود.
ریسک محیطی	بخش خصوصی	این موضوع به عنوان مهارت کلیدی بخش خصوصی محسوب می شود.
ریسک مقرراتی	شهرداری	بخش خصوصی هیچ گونه کنترلی بر این عوامل ندارد.

• **عدم آشنایی مدیران شهری (بخش عمومی) و بخش خصوصی با انواع اشکال و روش های PPP و بکارگیری آن در**

پروژه

- برگزاری کارگاه آموزشی جهت آموزش مبانی و مفاهیم و لزوم و ضرورت استفاده از قرارداد مشارکتی
- رایاه سمینار، برگزاری کنفرانس، و تنظیم خبرنامه در رابطه با روش های PPP
- استفاده از سوابق و تجربیات سایر کشورها در زمینه اجرای پروژه های پارکینگ به روش PPP
- بهره گیری از موافقت نامه ی مشارکت عمومی - خصوصی معاونت نظارت راهبردی

• **عدم انجام مطالعات امکان سنجی و تحلیل های اقتصادی برای اجرای پروژه های پارکینگ**

- ایجاد یک کمیته شامل متخصصین فنی و اقتصادی در مدیریت شهری
- انجام مطالعات توجیهی پروژه با استفاده از شرکت های مشاور
- بررسی و مطالعات با کارشناسان حاذق در مدیریت شهری (پیمانکاران اجرایی)

- تضمین ارجاع کار به سرمایه گذار انجام دهنده مطالعه در شرایط رقابت یکسان و پس از تایید نهایی طرح از لحاظ اقتصادی و فنی
- از آنجا که به طور معمول توجیه مالی و اقتصادی پروژه در قبال انسجام و همراهی مراحل مختلف آن حاصل می شود، باید در تنظیم قرارداد به مراحل مختلف پروژه به منزله ید واحد نگریسته و از تفکیک آن ها پرهیز شود. جدا کردن ساخت و طراحی، بهره برداری و مدیریت از آن جمله است.

• **عدم تمایل بانک های داخلی برای اعطای وام های بلند مدت به بخش خصوصی برای پروژه های مشارکتی**

- منابع مالی بانک داخلی عمدتاً از سپرده گذاری افراد جامعه در بانک تأمین مالی می گردد. با توجه به ماهیت کوتاه مدت بودن سپرده ها و نیاز متغیر سپرده گذاران به پول نقد؛ بانک های داخلی تمایل چندانی به اعطای وام های بلند مدت مورد نیاز پروژه (معمولاً 0 تا 91 ساله) ندارند .
- تعامل بانک ها و شهرداری ها در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و منابع مالی پروژه ها از طرف آن ها به طور کافی و مناسب پشتیبانی و حمایت نمی شود. وقتی سرمایه گذاری برای اجرای پروژه ای مقداری را در نظر می آورد، به طور قطع قادر نخواهد بود که تمام منابع مالی آن پروژه را خود تأمین نماید و طبیعی است که بتواند از شرایط و امتیازهای موجود در جهت تأمین مالی خود استفاده نماید. بانک ها کمتر به تأمین مالی پروژه های شهری اهتمام دارند و در بانک های خصوصی با توجه به این نسبت به تأمین مالی پروژه ها رغبت بیشتری نشان می دهند، اما به دلیل هزینه های بالای پول این بانک ها برای سرمایه گذاری تنها پروژه هایی که دارای سوددهی قطعی بسیار بالایی می باشند ، می توانند از این منابع استفاده نمایند . ایجاد بانک شهر می تواند راه حلی برای تأمین منابع مالی پروژه های مشارکتی شود.
- قانون گذاری به منظور اعطای تسهیلات بانکی به بخش خصوصی برای پروژه های مشارکتی

• **عدم وجود شفافیت و شرایط رقابتی**

- ایجاد فضای رقابتی جهت واگذاری پیمان با برگزاری مناقصه رقابتی که به تبع آن طرح های پیشنهادی بیشتری دریافت شده و امکان انتخاب گزینه بهتری وجود خواهد داشت. تا زمانی که مناقصه رقابتی برای پروژه ها وجود نداشته باشد، تعیین معیار مقایسه میسر نیست. مناقصه رقابتی نیز مستلزم وجود مشوق هایی برای جذب پیشنهاد دهندگان مختلف می باشد لذا عوامل تاثیرگذار در جهت شفافیت و رقابت برای این پروژه ها به شرح زیر است:
- فراهم کردن محیط ساختاری و حقوقی مناسب برای عملکرد رقابتی
- شفاف سازی فرایند اعطای پیمان و اجرای پروژه
- ترسیم روشن فرایند اجرای پروژه به همراه معیارهای ارزیابی هر پیشنهاد با کمک کارشناسان خبره
- تهیه طرح های توجیهی فنی و اقتصادی توسط شهرداری جهت روشن تر شدن ابعاد آن و بررسی بهتر پیشنهادات طرف خصوصی
- نظارت بر سلامت مناقصه توسط عامل فنی بی طرف
- رتبه بندی سرمایه گذاران جهت حضور در مناقصه با توجه به توان مالی، تجهیزات لازم و نیروی متخصص توسط مدیریت شهری

International Conference on
Modern Research's in
Management, Economics and Accounting
27 JULY 2015 Istanbul - Turkey

- در مشارکت عمومی - خصوصی ، در حقیقت بخش عمومی کالا یا خدمتی را از بخش خصوصی خریداری می کند. بنابراین آنچه در شرایط قراردادی اهمیت دارد درج مشخصات فنی و عملکردی کالا یا خدمت است نه نحوه تحصیل آن. به عبارت دیگر ، بخش عمومی نیازمندی های خود را در قالب مشخصات و استاندارد محصول پروژه در چرخه حیات آن در قرارداد بیان می کند و فرآیند تهیه محصول دیکته نمی کند. در این شرایط ، دست طرف قرارداد برای نوآوری و ابتکار در ساخت پروژه و در نتیجه کاهش قیمت یا افزایش کیفیت آن باز است موضوعی که رقابت بین متقاضیان مشارکت را ترویج می کند.

• **عدم شناسایی و استفاده از تکنولوژی های نوین در ساخت پارکینگ های شهری و طبقاتی**

- جهت دستیابی به بیشینه بهره وری پارکینگ ها در شهر ، تدارک یک سیستم شبکه ای منسجم ، هوشمند و مرتبط با یکدیگر امری ضروری است. مدیریت هوشمند پارکینگ موجب بهره وری بیشتر و صرفه جویی مصرف در فضای پارکینگ را دارد و با حداقل هزینه می توان درآمد بیشتری دست یافت.

- برگزاری کارگاه آموزشی جهت آشنایی با تکنولوژی های نوین و لزوم و ضرورت استفاده و فواید آن (با استفاده از سیستم هوشمند ، می توان تا 53 درصد از هزینه های پارکینگرها کاهش داد و بر اساس برخی عوامل مانند نوع سازه و ساعات کار پارکینگ، ظرف مدت یک تا پنج سال، سرمایه بازگردانده شود و به سوددهی رسید)

- استفاده از سوابق و تجربیات سایر کشورها در استفاده از تکنولوژی های نوین در ساخت پارکینگ های شهری و طبقات

• **ناهماهنگی در مدیریت شهری و ناهماهنگی های بین بخشی در سازمان مشارکت و مناطق شهرداری برای قرارداد های مشارکتی**

- تدوین قواعد و مقررات جامع اجرای پروژه های شهری به روش PPP

- تشکیل ستاد جذب سرمایه گذاری با تجمیع نمایندگان سازمانهای ذیربط برای اعطا مجوزها

- تجمیع مجوزها، که با کسب آن تمامی مجوزها خودبه خود تامین شود

- تشکیل دفتری در شهرداری مرکز جهت راهنمایی و تسهیل امور در کسب مجوزها

International Conference on
Modern Research's in
Management, Economics and Accounting
27 JULY 2015 Istanbul - Turkey

- 98 احمدی، لوزا، بمانیان، محمدرضا، صبحیه، محمدحسین، امکان اجرای پروژه های شهری با بهره گیری از پیمان BOT، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، 9831
- 99 رسولی منش، سید مصطفی (1389)، تامین مالی طرح های توسعه و پروژه های شهری با استفاده از روش مشارکت بخش خصوصی و عمومی، فصلنامه اقتصاد شهر، شماره 5، 39-42.
- 98 سلیمانی، هانیه، ارزیابی شیوه های مناسب تأمین مالی جهت پروژه های زیرساختی سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، سال 1390
- 94 شایگان، ایمان، شهرداری ها و مشارکت عمومی خصوصی، سومین همایش مالی شهرداری تهران، مشکلات و راهکارها، 1388
- 95 صادقی شاهدانی، مهدی، شهبازی غیائی، موسی (1391)، اولویت بندی موانع توسعه مشارکت های عمومی - خصوصی در بخش حمل و نقل ایران با استفاده از روش های MCDM، فصلنامه تحقیقات مدلسازی اقتصادی شماره 6، 107-130
- 91 فتح اله زاده، نگار، مبانی حقوقی مشارکت عمومی - خصوصی در دولت های محلی (مطالعه موردی کشور فرانسه)، مجموعه مقالات سومین همایش مالی شهرداری، مشکلات و راهکارها، مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه شریف، 1389
- 90 فرج، محمدرضا، قربانی، رضا، کمالی تقوی، سیده نفیسه، مدیریت پارکینگ، نشریه علمی تخصصی نظام مهندسی ساختمان استان قم، سال چهارم، شماره شانزدهم، زمستان 1392، صفحات 68-72
- 98 قدیانی، مجتبی، شاکری، اقبال، چالش های راهبردی توسعه پروژه های مشارکتی در ایران مورد کاوی: پروژه های ریلی، نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، 9811
- 91 لطفعلی پور، محمدرضا، آشنا، ملیحه و ذبیحی، مریم، ابزار نوین افزایش اعتبار مالی در تأمین بودجه پروژه های شهری و تجارب جهانی مرتبط، مجموعه مقالات سومین همایش مالی شهرداری، مشکلات و راهکارها، مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه شریف، 1389
- 91 مهربانی، فاطمه، کارکرد ابزارها و نهادهای مالی در تأمین مالی پروژه های شهری، سومین همایش مالی شهرداری، مشکلات و راهکارها، 1389
- 99 یاری، حمید، مروری بر روش های تامین مالی و سرمایه گذاری در پروژه های شهرداری، راه دان، انتشارات سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور، زمستان 1390

12. Bult-spiering, Mirjam, Dewulf, Greet, Strategic Issues in Public-Private Partnership, Blackwell Publishing, 2006
13. Austroads, 2014, *Building and Construction Procurement Guide – Principles and Options*, Sydney, A4, pp. 56.
14. <http://news.hntb.com/white-papers/challenges-to-successfully-implementing-a-public-private-partnership-project.htm>
15. Xiao-Hua Jin, Guomin Zhang, Modelling optimal risk allocation in PPP projects using artificial neural networks, *International Journal of Project Management* 29 (2011) 591-603
16. Partnerships British Columbia Document (2007), An Introduction to Public Private Partnerships, p 2
17. Tang, L. Y. Shen, Q. Cheng, E. W. L. A review of studies on Public-Private Partnership projects in the construction industry, *International Journal of Project Management*, 28, 2010, 683-694