

تنفيذ المشاريع عن طريق المشاركة بين القطاعين العام و الخاص

المؤتمر الخامس لإدارة المشاريع

الرياض ٢٠١٦/٥/٤

د عامر محمد السواحه

المحتويات

١. المشاركة و التخصيص
٢. القرارات الداعمة
٣. الحاجة
٤. الاستراتيجية
٥. عناصر النجاح
٦. إجراءات التعاقد (دورة المشروع)
٧. الاتفاقيات و هيكل العلاقات التنظيمية
٨. هيكلية تمويل المشروع
٩. امثلة لمشاريع مشاركة في مجال الكهرباء
١٠. الخلاصة

المشاركة و التخصيص

المشاركة بين القطاعين العام والخاص PPP: في ادارة وتنفيذ مشاريع البنية التحتية من التخطيط الى تقديم الخدمة للمستفيد و تعتبر من مراحل التخصيص التخصيص (Privatization): تغيير في الملكية من القطاع العام للخاص اعتمادا على آليات السوق والمنافسة، بتطبيق أساليب متعددة.

مراحل الانتقال للمشاركة ثم التخصيص: قطاع عام يقوم بالإدارة والتخطيط والتمويل والتنفيذ والتشغيل والصيانة الى قطاع خاص يقوم بجميع تلك الاعمال

- ابتداء من التعاقد مع القطاع الخاص لتقديم الخدمات الاستشارية (الإدارية والمالية والفنية والقانونية) وعقود توريد المواد والمعدات وعقود الايجار وعقود التمويل (قروض و صكوك) والتأمين وعقود الهندسة والتوريد والانشاء (تسليم مفتاح) وعقود التشغيل والصيانة وعقود الإدارة

- ثم المشاركة عن طريق عقود البناء والتشغيل والتحويل بعد فترة زمنية (BOT)
- وانتهاء بالمشاركة مع تخصيص دائم عن طريق عقود البناء والتملك والتشغيل (BOO) أو البيع المباشر للموجودات للقطاع الخاص

القرارات الداعمة

- قرار مجلس الوزراء رقم (٦٠) عام ١٤١٨هـ و ٢١٩ و تاريخ ١٤٢٣هـ و قراري المجلس الاقتصادي الأعلى ٢٣/١ و ٢٣/٥ في ١٤٢٣هـ : حول سياسات التخصيص وزيادة مساهمة القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، و استراتيجية التخصيص و الأنشطة المستهدفة وأسس ومعايير مشاركة القطاع الخاص في مشاريع تحلية المياه.
- الخطط الخمسية للتنمية: تفعيل الدور التنموي للقطاع الخاص و التركيز على رفع كفاءة الاقتصاد الوطني وزيادة قدرته التنافسية و ترشيد الإنفاق العام
- و بالفعل تم تنفيذ العديد من مشاريع المشاركة و التخصيص، كالاتصالات و الكهرباء و المياه و النقل الجوي و المطارات و غيرها
- و قد توج هذا التوجه مؤخرا ،ضمن التحضير لبرنامج التحول الوطني، بالتركيز على التوسع في برنامج التخصيص ليشمل المطارات و الخدمات البلدية والصحة و التعليم و غيرها من منشآت البنية التحتية

الحاجة

- الاستعجال بتوفير الخدمة دون انتظار الاعتمادات المالية الرأسمالية، عن طريق عقد طويل الأمد يتحمل فيه القطاع الخاص مسئوليات و مخاطر مقابل تعويض مقرون بالأداء
- تحويل المصاريف الرأسمالية الى مصاريف تشغيلية وتجنب اشكالية فرق التوقيت (تسديد تكاليف ضخمة بفترة وجيزة واستعاذتها بمدة طويلة من اجور الخدمة)
- الاستفادة من الخبرة والقدرات الإدارية والمالية والفنية للقطاع الخاص
- تحسين الخدمة و رفع الكفاءة التشغيلية مع امكانية الحصول على افكار جديدة
- سرعة تنفيذ المشروع (اتخاذ قرارات وانشاءات)
- مساهمة القطاع الخاص بالتمويل (مستثمرون وبنوك)
- تحقيق تنمية مستدامة بكفاءة و فعالية و إيجاد فرص عمل
- إيجاد فرص استثمارية للعموم عن طريق طرح شركات المشاريع بالسوق المالي

الاستراتيجية

- التزام الإدارة العليا بهذا التوجه والدعم القوي لإنجاحه
- اعتماد برنامج مشاريع خدمات محددة لتنفيذه بهذا الأسلوب
- الاستفادة من تجارب الآخرين مع مشاركة حقيقية فاعلة مع المطورين بالأفكار
- الإفصاح و الوضوح والشفافية والعدالة والتنافسية
- اتفاقيات بطريقة شفافة للالتزامات ومسئوليات كل طرف وطريقة معالجة المشاكل
- تخصيص وليس مشاركة فقط (Build Own & Operate not BOT)
- أن يكون المطور مستثمرا أيضا للتأكد من جديته ومشاركته تحمل المخاطر
- عدالة في توزيع الالتزامات في حالة وجود مشاركة بالملكية من مشتري الخدمة
- ترك تحديد نسبة الرافعة المالية و التمويل للمطور مع تحديد حدود دنيا
- مشاركة مطورين و بنوك محلية وعالمية و مؤسسات دعم صادرات عالمية
- نجاح المشروع الأول يفتح شهية المستثمرين للمشاريع اللاحقة

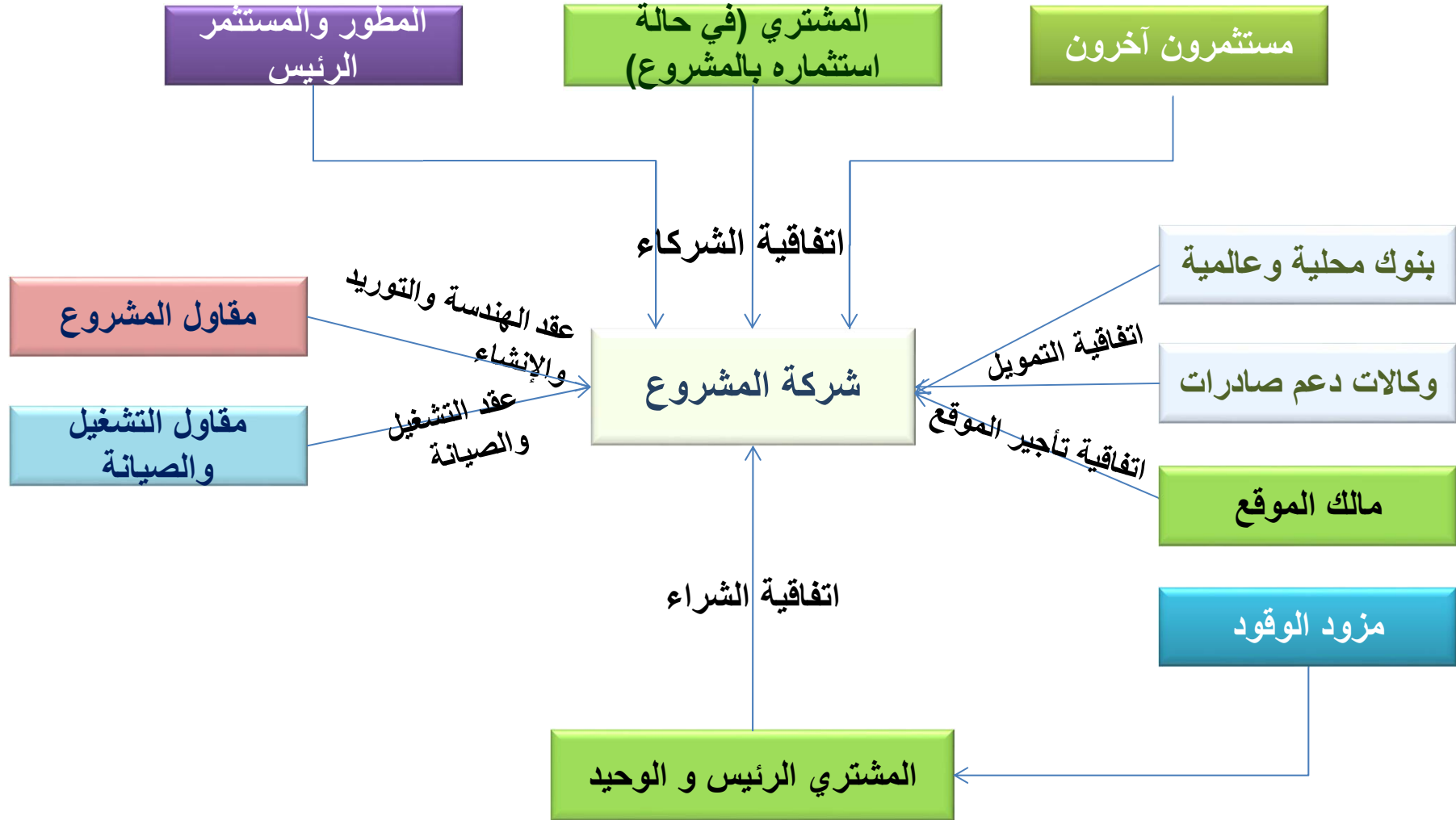
عناصر النجاح

- وجود ضمان حكومي لضمان سداد الدفعات الشهرية و ضمان المشروع أو وجود تصنيف ائتماني استثماري للمنشأة و كون الدولة المالك الرئيس مع مركز مالي قوي
- سابق خبرة في الحصول على تمويل (صكوك او قروض محلية وعالمية)
- هناك طلب مستمر ومنتامي على الخدمة
- وجود هيئة تنظيمية مستقلة للخدمة المراد تخصيصها
- مشروع بنية تحتية ذات أصول جيدة و تدر عوائد مستدامة
- التزام بالمتطلبات البيئية (صديقة للبيئة – وقود نظيف و استفادة من مياه معالجة)
- أوضاع الاقتصاد العالمي مناسبة و المناخ الاقتصادي العام مشجع للاستثمار
- تحديد واضح للمخاطر و معالجتها و الطرف المسؤول(كالتقنية والتشييد والتشغيل و الصيانة و التمويل و سعر صرف العملات و أسعار الوقود و التضخم و الضرائب و التسديد و تغير القوانين و القوى القاهرة و المسببات المؤدية لإنهاء مبكر للاتفاقيات)
- مراقبة الأداء والكفاءة وتحقيق معدلات الإنتاج المطلوبة مع حوافز و عقوبات

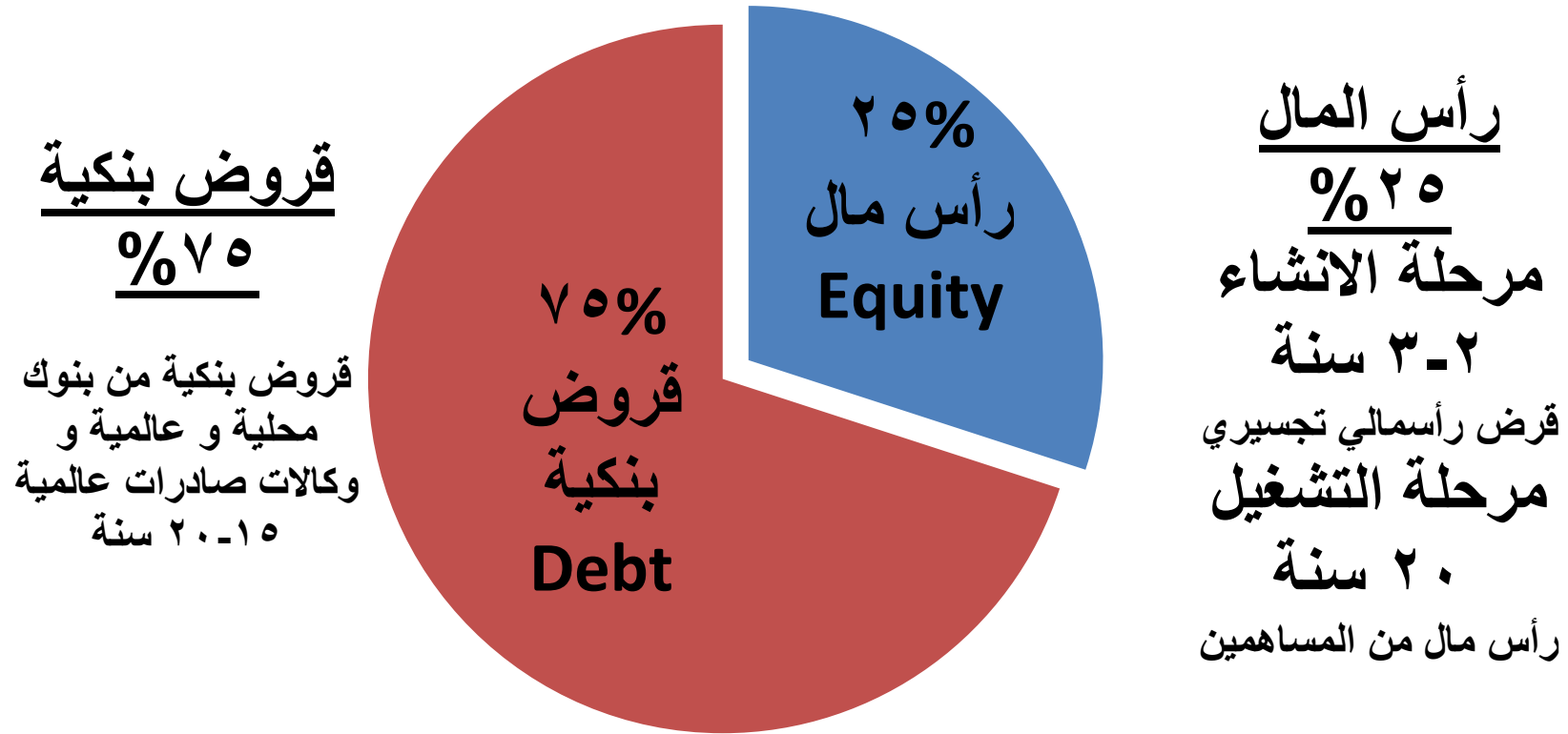
إجراءات التعاقد (دورة المشروع)

- تكوين فريق مرتبط بالإدارة العليا و التعاقد مع مكاتب استشارية
- اعداد المتطلبات العامة للمشروع ومعايير التأهيل وتقييم العروض
- التأكد من جاهزية الموقع واجراء الاختبارات والحصول على الموافقات
- تأسيس شركة لمشروع محددة الغرض Specific Purpose Vehicle SPV
- اعلان بالصحف للمشاركة و تأهيل المتقدمين (خبرة ومقدرة على التمويل)
- اعداد مستندات طلب العروض (تقديم العرض والمشروع ومسودات اتفاقياته)
- طرح المشروع على المؤهلين (الالكترونيا) مع معلومات متكاملة عن المشتري
- لقاء توضيحي وزيارة موقع وجولة شفافة وعادلة من الاستفسارات المكتوبة
- تقديم العروض وفتح مظاريف العروض علنيا وتقييم العروض
- انتهاء الاتفاقيات مع صاحب اقل العروض الملبيه للمتطلبات والاقفال المالي
- المتابعة اثناء التنفيذ والتشغيل

الاتفاقيات و هيكل العلاقات التنظيمية



هيكلية تمويل المشروع



استثمار جيد – مشاريع اكثر مقابل نسبة بسيطة من التكاليف الرأسمالية مع مدة سماح زمني أيضا بمشاركة مقدارها ٥٠% براس مال المشروع و بنسبة ٢٥:٧٥ يستطيع مشتري الخدمة الحصول على ثمانية مشاريع بتكاليف مشروع واحد تقوم بتنفيذه و تحمل تكاليفه من قبلها

امثلة لمشاريع مشاركة في مجال الكهرباء

- مشاريع مستقلة للمياه والكهرباء (الشعبية والشقيق)
- مشروع مستقل لشركة مرافق بالجبيل للمياه والكهرباء
- مشاريع متعددة لأرامكو السعودية للإنتاج المزدوج للبخر والكهرباء
- مشاريع كهرباء مستقلة للشركة السعودية للكهرباء (رابغ ١ و الرياض ١١ و القرية و رابغ ٢ بسعة اجمالية ٩,٠٠٠ ميغا وات و تكلفة ٣٤ مليار ريال)
- مشاريع مستقلة متعددة لإنتاج المياه والكهرباء بدول الخليج العربي (البحرين والامارات العربية المتحدة وقطر وعمان والكويت)
- مشاريع متعددة بالدول العربية لإنتاج الكهرباء سواء من الوقود الاحفوري او من الطاقات المتجددة (الأردن ومصر والمغرب) و غيرها من انحاء العالم

الخلاصة

- المشاركة و التخصيص تمثلان آليتان للحصول على خدمات بمستوى جيد تجاريا و بطريقة تنافسية
- الاستعجال بتوفير الخدمة دون انتظار الاعتمادات المالية الرأسمالية
- زيادة مساهمة القطاع الخاص بالتنمية الاقتصادية و تنويع مصادر الدخل
- توفير فرص عديدة للمستثمرين و مؤسسات التمويل و مقدمي الخدمات الاستشارية و مقاولي الهندسة و التوريد و الانشاء و مقاولي التشغيل و الصيانة و الموردين و المصنعين و الجمهور عند طرح المشاريع بالسوق المالي

و شكراً