

نظام البناء - التشغيل - التحويل

د. بركات احمد : أستاذ بجامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ملخص

يعد نظام البناء والتشغيل والتحويل احد أهم صور الشراكة مع القطاع العام وإحدى صور التخصيص للمرافق العامة والخدمات، حيث تستخدمه الدول لتحقيق جملة من الأهداف أهمها توفير فرص العمل وتطوير أداء الخدمات العامة والحد من الفساد إضافة إلى الاستفادة من نقل التكنولوجيا أو الخبرات، وكذلك استقطاب رؤوس الأموال أو توطئتها، وتعتبر مشاريع البناء والتشغيل والتحويل ذات طابع خاص كونها مشروعات طويلة الأجل، وتقدم خدمات عامة ضرورية للدولة، وتتطلب أموالا واستثمارات ضخمة، كما أنها تتطلب تحقيق مجموعة الاشتراطات التي تسهم في جذب المستثمر الوطني أو الأجنبي.

résumé

Système de construction-exploitation-transfert est celle d'un partenariat Les photos plus importante avec le secteur public et l'une des images répartition des installations et des services publics, où l'utilisation par les États pour atteindre un certain nombre d'objectifs, la disposition la plus importante de possibilités d'emploi et d'améliorer la performance des services publics et de réduire la corruption, en plus de l'avantage du transfert de la technologie ou de l'expertise, ainsi que d'attirer des capitaux ou la réinstallation, et est une construction-exploitation-transfert des projets avec un caractère spécial en tant que projets à long terme, et de fournir les services publics nécessaires pour l'état, et nécessitent des fonds considérables et des investissements, car il nécessite un ensemble d'exigences à atteindre qui contribuent à l'attraction nationale ou étrangère investisseur.

تمهيد

تشكل الاستثمارات في مجال البنية الأساسية عاملا مهما لدفع عجلة النمو الاقتصادي في أي دولة . ومع تضاؤل قدرة الحكومات على توفير تلك الاستثمارات وترسيخا لنظام الاقتصاد الحر، برز اتجاهاً متصاعداً لإشراك القطاع الخاص في المشروعات العامة والبنية الأساسية على رأسها . ويعتبر نظام البناء - التشغيل - التحويل (نقل الملكية) احد الأدوات المستخدمة في تنفيذ تلك الاستثمارات .

إذ يقوم القطاع الخاص بموجب هذا النظام بتصميم وتمويل وتشيد وتشغيل المشروع، وليتم بعد فترة امتياز معينة، تحويل أصول المشروع للحكومة.

إلا أن تجربة مشاركة القطاع الخاص في الجزائر في التنمية الاقتصادية وتطوير البنية الأساسية من خلال المشروعات بحاجة ماسة إلى وقفة جادة ومراجعة عملية لإزالة العقبات التي تعيق تطورها باعتبارها من وسائل تحقيق الهدف الأساسي لبرنامج الإصلاح الاقتصادي والمالي للدولة عامة والحكومة خاصة، ويعد ذلك إعادة دور الدولة في البناء الاقتصادي والاجتماعي بما يكفل المشاركة الفعالة للقطاع الخاص .

يعد نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية المعروف من الأساليب الاستثمارية الحديثة على الساحة الاقتصادية الدولية والمحلية . وقد تلجأ إليه الدول المتقدمة والنامية على حد سواء لإنشاء مشروعات البنية الأساسية التي طالما أثقلت كاهل الدولة ماليا وإداريا . لذلك وجدت الكثير من الدول خاصة النامية منها ضالّتها في نظام البناء والتشغيل والتحويل، والذي يعرف بأنه " النظام الذي يتم بموجبه تمويل المشروعات الاستثمارية العامة، وإنشائها وإدارتها، وصيانتها من قبل القطاع الخاص، الذي قد يكون شركة خاصة واحدة، أو عدة شركات خاصة محلية أو دولية، تعمل من خلال شركة المشروع، المتعهد بإنشاء وتنفيذ وإدارة وصيانة المشروع لفترة زمنية معينة هي فترة الامتياز الممنوحة من قبل الدولة المضيفة، وتمكن هذه الفترة شركة المشروع من استرداد ما تكبدته من تكاليف في المشروع ، مع تحقيق نسبة مرضية من الربح،

نظام البناء - التشغيل - التحويل

بعدها تقوم شركة المشروع بنقل ملكية أصول المشروع للدولة المضيفة، وهو في حالة جيدة دون قيد أو شرط، وتتنحصر أطراف نظام البناء والتشغيل والتحويل، وفق الدراسة في طرفين أساسيين هما الدولة المضيفة والشركة المنفذة للمشروع. وتتعدد أوجه التعامل مع أنظمة البناء والتشغيل ونقل الملكية ليجود صورا عديدة تشترك في المضمون ولكنها تختلف في طريقة التطبيق.

أولاً: تعريف نظام البناء والتشغيل والتحويل:

يمكن تعريف نظام البناء والتشغيل والتحويل بأنه «النظام الذي يتم بموجبه تمويل المشروعات الاستثمارية سواء كانت عامة أو خاصة، وإنشائها، وإدارتها، وصيانتها من قبل القطاع الخاص، الذي قد يكون شركة خاصة واحدة، أو عدة شركات خاصة محلية أو عالمية، تعمل من خلال شركة المشروع، التي تتعهد بإنشاء وتنفيذ، وإدارة، وصيانة المشروع لفترة زمنية معينة هي فترة الامتياز الممنوحة من قبل الدولة المضيفة، وتمكّن هذه الفترة شركة المشروع من استرداد ما تكبدته من تكاليف في المشروع، بالإضافة إلى تحقيق نسبة مرضية من الربح، بعدها تقوم شركة المشروع بنقل ملكية أصول المشروع للدولة المضيفة، وهي في حالة جيدة دون قيد أو شرط.».

تتمثل طبيعة نظام البناء والتشغيل والتحويل في أنه مدخل تمويلي وتشغيلي لمشروعات البنية الأساسية، خاصة في الدول النامية. ولقد غير هذا النظام الدور التقليدي للمتعاقد من كونه مقدم خدمة إلى دور الشريك التجاري في تشغيل المشروع.

ويمكن صياغة مفهوم لنظام البناء والتشغيل والتحويل على أنه تعهد من الحكومة أو إحدى الوزارات أو الهيئات التابعة لها إلى مؤسسة خاصة محلية أو أجنبية أو مشتركة بإتباع وسائل معينة لإنشاء مرفق عام لإشباع حاجة عامة كالطرق والمطارات والموانئ ومحطات الطاقة و السكنات الإيجارية وغيرها، وذلك على حساب هذه المؤسسة (الإنشاء)، ثم تقوم هذه المؤسسة بإدارة المرفق وتؤدي الخدمة

للجمهور المستفيد من ذلك لمدة معينة بشروط محددة تحت إشراف الجهة المتعاقدة ورقابتها (التشغيل)، لنقوم بعد ذلك بنقل أصول المرفق أو المشروع للدولة أو الجهة المتعاقدة في حالة جيدة قابلة لاستمرار تشغيله (التحويل).

ثانيا: أنواع وصيغ النظام:

لقد تم تطوير صيغ وأنواع عديدة لمساهمة القطاع الخاص في مشروعات البنية الأساسية، وهناك العديد من الاعتبارات والعوامل المحددة لاختيار نوع معين، تتجاوز الإطار البسيط لحسابات التكلفة والعائد، وتشمل الاعتبارات الاقتصادية المتعلقة بالتشابك الاقتصادي والاعتماد المتبادل وتأثير المشروع على النمو الاقتصادي والتنمية عموما، وكذلك الاعتبارات السياسية الخاصة بالسيادة والعلاقات مع دولة المستثمر الأجنبي، وأيضا الاعتبارات الاجتماعية المتصلة بالحراك الاجتماعي والتحضر. إضافة إلى الاعتبارات الشخصية والتجارب السابقة لمتخذ القرار في عملية قبول أو رفض نوع معين. ومن ابرز الصيغ التي يتم اعتمادها ما يلي:

1 - البناء - التشغيل - التحويل :

هي العقود التي تبرمها الدولة مع شخص من أشخاص القانون الخاص في مجالات إنشاء مشروعات البنية الأساسية للدولة، وبموجب هذا النوع من العقود يتولى المستثمر فردا كان أو شركة تمويل إنشاء وتشبيد مرفق من المرافق العامة لحساب الجهة الحكومية لتقديم منفعة عامة، على أن يكون لهذا المستثمر الحق في تشغيل المرفق على أساس تجاري وتحصيل الإيراح لحسابه لفترة محدودة، ثم تنتقل ملكية المرفق وإدارته إلى الدولة في حالة جيدة تسمح باستمرار تشغيله عند انتهاء فترة التعاقد، وهذا يعني أن ملكية أصول المشاريع تظل للدولة طوال مدة التعاقد.

2 - البناء - التملك - التشغيل - التحويل :

يعني هذا النوع من العقود قيام المستثمر في إنشاء المرافق وملكيته لمبانيه وأجهزته بواسطة شركة تابعة له تقوم بتشغيله وإدارته وتأدية الخدمة للجمهور خلال مدة معينة وذلك تحت إشراف الدولة، وعند انتهاء مدة العقد يتم نقل ملكية المشروع الى الدولة ويصبح ملكا لها مما يعني أن ملكية الأصول تكون للمستثمر طوال مدة التعاقد.

3 - مشروعات البناء - التملك المرحلي - التاجير التمويلي - التحويل:

تصلح لإنشاء المشروعات التي تحتاج آلات ومعدات رأسمالية لتشغيلها، كما تصلح في حال كانت الشركة المشرفة على المشروع غير قادرة على تشغيله، فنقوم بتأجيره لشركة أخرى لتشغيله وإدارته خلال فترة الامتياز، أو قد تقوم الحكومة بتأجير المشروع مقابل حق انتفاع وعائد تحصل عليه.

4 - مشروعات البناء - التملك - التشغيل:

تكون الملكية فيها شبه دائمة ولا يتم نقلها، بل ينتهي المشروع بانتهاء فترة الامتياز، لأنه يكون عادة مرتبط بمشروع آخر، وتستخدم هذه الصيغة على سبيل المثال في استغلال حقول البترول، أو المناجم، وبالتالي عند نضوب البترول أو خامات المنجم فإن مشروع البنية الأساسية المقام يصبح لا قيمة له.

5 - البناء - الإيجار - التحويل :

هذا النوع له طبيعة خاصة مستمدة من خصوصية المنفعة التي تحققها للأفراد وهي خصوصية ترتبط بالمكان وترتبط أيضا بالعائد المتولد منها، حيث يقوم المشروع على قابليته للتأجير سواء كان إيجارا سنويا قابلا للتجديد أو طوال فترة الامتياز.

6 - مشروعات تصميم - بناء - تمويل - تشغيل:

نظام البناء - التشغيل - التحويل

يعد هذا النوع بمثابة إضافة جديدة، حيث يتم اكتشاف فرصة إقامة مشروع جديد تماماً. وعادة ما يقوم المقاول بأخذ زمام المبادرة لإقناع الحكومة بالمشروع، فيسند إليه تصميمه وإنشاؤه وتمويله وتشغيله.

7 - مشروعات تحديث - تملك - تشغيل - تحويل:

تصلح هذه الصيغة لمشروعات قائمة، ولكنها أصبحت غير اقتصادية بحكم إهلاك وتآكل أصولها واحتياجها إلى عمليات إحلال وتجديد وصيانة وتطوير لخطوط الإنتاج . لذلك تقوم الدولة بعرضها على شركات خاصة للقيام بهذه العمليات مقابل عقود امتياز تتضمن الامتلاك والتشغيل.

8 - التجديد - التشغيل - التحويل :

هذا العقد يختلف عن عقد البناء التشغيل والتحويل في كون إعادة التأهيل تنصب على مرافق قائمة كلياً أو جزئياً وبغض النظر عن التكلفة التي قد تنقص أو تزيد عن عقد البناء التشغيل والتحويل فان وجود المرفق من قبل له دلالات اقتصادية من ناحية الجدوى والأهمية، وقد أعطت بعض قوانين الخصوصية العربية الجهة الحكومية حقا في الاشتراط على القطاع الخاص الراغب في شراء المرفق العام أو المشاركة في إدارته إعادة تأهيل هذا المرفق.

9 - مشروعات البناء - التشغيل - تجديد عقد الامتياز:

هذا النوع له طبيعة تفاوضية متجددة باستمرار الحاجة إلى تجديد عقد الامتياز، تبعا لتطور التكنولوجيا المستخدمة أو اكتشاف مصادر جديدة من المواد المتعلقة بالمشروع.

10 - مشروعات إعادة تأهيل - تملك - تشغيل:

تصلح هذه الصيغة لمشروعات قائمة، ولكنها أصبحت غير اقتصادية بحكم إهلاك وتآكل أصولها واحتياجها إلى عمليات إحلال وتجديد وصيانة وتطوير لخطوط الإنتاج . لذلك تقوم الدولة بعرضها على شركات خاصة للقيام بهذه العمليات مقابل عقود امتياز تتضمن الامتلاك والتشغيل.

11 - مشروعات الشراء - البناء - التشغيل:

يمثل هذا النوع أهمية خاصة للدول التي تنفذ برامج إصلاح اقتصادي وتعمل على تحويل عدد من مشروعاتها المملوكة للدولة إلى القطاع الخاص، حيث يمكن للمستثمر الأجنبي أو المحلي شراء أصول مشروع قائم ثم القيام ببناء أصول جديدة ملحقه به وتشغيله والانتفاع به.

رابعاً: الأطراف المعنية : يشترك في نظام البناء التشغيل والتحويل عدة أطراف رئيسية هي :

1 - الحكومة المضيفة: يوجد عدد من الأدوار التي يجب أن تلعبها الحكومة عند قيامها بإنشاء مشروع

بنظام البناء التشغيل والتحويل أهمها:

- إعداد الإطار القانوني الذي يعمل المشروع في نطاقه، ويتضمن تشريعات متعلقة بالإعفاء الضريبي،

قوانين العمل والهجرة ، تحويلات الأرباح، الجمارك، وحماية المستثمر الأجنبي.

- إعداد دراسة جدوى مبدئية توضح الجوانب المختلفة للمشروع، وطرح المشروع في مناقصة عامة.

- إبرام اتفاقية امتياز مع شركة المشروع وتوضيح كافة الحقوق والالتزامات لكل طرف.

- تعيين ممثل حكومي يراقب تنفيذ بنود العقد.

- قد يتطلب الأمر إبرام اتفاقية مع المشروع لشراء منتجاته ، كما هو الحال في محطات توليد الكهرباء

مثلاً.

2 - شركة المشروع : تعتبر هي الوحدة صاحبة الامتياز، وقبل إنشائها يتم تكوين اتحاد مالي بين

المؤسسين من القطاع الخاص، ويكون هذا الاتحاد مسئولاً عن إعداد دراسة جدوى للمشروع، وتقديم

عرض لتنفيذه، وتكوين شركة المشروع، وتحصيل حصة رأس المال من كل المؤسسين، أما شركة

المشروع فتقوم بعمليات الاقتراض وإبرام العقود مع الأطراف المعنية مثل الحكومة وشركات المقاولات

وموردي المواد الأولية، وتعتبر هي المسئولة عن سداد خدمة الدين أمام البنوك.

3 - مقاول الأعمال الهندسية والبناء : يتطلب المشروع المقام بنظام البناء التشغيل والتحويل، أنشطة معمارية معقدة، وتوريد معدات ثقيلة، ولضمان تنفيذ المشروع في الوقت المحدد وبالتكلفة المتفق عليها أمام المساهمين والمقرضين، يجب على مقاول البناء أن يعتمد على شركات تتمتع بالثقة والكفاءة والخبرة العالية والقوة المالية وسبق له تنفيذ مشاريع مماثلة، ويعتبر العقد بين المقاول وشركة المشروع، عقد تصميم وبناء بسعر ثابت.

4 - موردو المعدات : يعمل موردو المعدات كمقاولين من الباطن بالنسبة للمقاول الرئيسي للأعمال الهندسية أثناء مرحلة البناء، حيث يوقعون عقوداً لتوريد المعدات بتكلفة معقولة ، ويفضل في المشروعات المقامة بنظام البناء التشغيل والتحويل الاعتماد على التكنولوجيا المجربة نظراً لأن المعدات التي تعتمد على تكنولوجيا غير مجربة، تحمل قدراً من المخاطرة بالنسبة لكل من الحكومة والمقرضين.

5 - مؤسسات التمويل: يساهم رعاة المشروع بنصيب كبير من التمويل، بينما يأتي الجزء المتبقي من البنوك التجارية والمؤسسات المالية الدولية عن طريق اتفاقيات الإقراض الثنائية.

6 - شركة التشغيل والصيانة: غالباً ما توقع الشركة القائمة بالمشروع عقداً مع مقاول من الباطن من أجل التشغيل والصيانة اللازمة للمشروع، ويدخل هذا المقاول في المشروع في مرحلة مبكرة لتنفيذ التوصيات خلال مرحلة التصميم لضمان أن الوحدة يتم تشغيلها بأعلى كفاءة ممكنة.

خامساً: المراحل التي تمر بها مشاريع البناء والتشغيل والتحويل :

1 - مرحلة تحديد المشروع: يقصد بها تقدير الطلب على خدمات مشروعات البنية الأساسية ثم تحديد نسبة العجز المتوقع في كل خدمة، وتحديد الأولويات بالنسبة للحاجة إلى كل منها.

2 - **مرحلة الإعداد الحكومي للمناقصة:** تعلن الحكومة عن مناقصة حتى يتقدم المستثمرون المحتملون بعروض لتنفيذ المشروع، ويجب أن يحتوى عرض المناقصة على المعايير اللازمة توافرها حتى يمكن لمستثمر ما أن يفوز بالمشروع.

3 - **مرحلة إعداد عطاءات من قبل الممولين:** تتمثل هذه المرحلة بتجمع عدد من المستثمرين ليشكلوا اتحاداً مالياً فيما بينهم لإعداد العطاء.

4 - **مرحلة إرساء العطاء:** يتم فيها اختيار أفضل العطاءات من حيث التكلفة ووفورات العملات الأجنبية والعمالة المستخدمة وغيرها .

5 - **مرحلة تكوين شركة المشروع:** يقوم الاتحاد المالي بتكوين شركة المشروع بعد إرساء العطاء على أحد المستثمرين، ويتم توقيع اتفاقية بين الحكومة والشركة لتتولى التنفيذ.

6 - **مرحلة التنفيذ:** يتم فيها البدء في تنفيذ المشروع وإنهاء كل الاتفاقيات التمويلية، تبدأ بعد ذلك الجهات المعنية في تقديم الأموال اللازمة للتنفيذ .

7 - **مرحلة التشغيل:** تتولى فيها شركة المشروع عملية التشغيل أو قد تتعاقد مع شركة أخرى لتتولى التشغيل والصيانة .

8 - **مرحلة التحويل:** بعد انتهاء فترة الامتياز يتم تحويل ملكية المشروع للحكومة، التي قد ترى التعاقد من جديد مع الشركة نفسها لتستمر في التشغيل أو تعهد بالتشغيل لطرف آخر من القطاع الخاص أو قد تتولى عميل التشغيل بنفسها .

سادسا: الآثار الاقتصادية للنظام: يعد نظام البناء والتشغيل والتحويل، نظام حديث التطبيق في عالم الاستثمار والتمويل، بالرغم من مرور أكثر من قرنين تقريبا على ابتكار الغرب له، ولكن حداثة تطبيقه تعد قياسا على طول عمر صيغ الاستثمار والتمويل التقليدية والتي لها عشرات القرون من التطبيق ، وقد

يستخدم نظام البناء والتشغيل والتحويل، من قبل مطبقيه على انه أداة استثمارية، أو انه أداة تمويلية . فجد الدولة المضيفة لمشروعات البناء والتشغيل والتحويل، تتعامل معه من منطلق انه نظاما تمويليا يسد حاجتها للتمويل والتكنولوجيا والإدارة , بينما يتعامل معه الطرف الآخر المنفذ للمشروع أو الممول له على انه أداة استثمارية يرجى منه العوائد مستقبلية من شأنها إعادة رأس المال المستثمر بالإضافة إلى الأرباح المرجوة من الاستثمار . لذلك يعد نظام البناء والتشغيل والتحويل، صورتين لشيء واحد، او وجهان لعملة واحدة. احدهما وجه استثماري يقدم للاقتصاد قيمة حقيقية مضافة وآثار ايجابية مباشرة من خلال زيادة تشغيل العمالة والتأثير على ميزان المدفوعات، وتحقيق التسعير العادل للخدمات العامة، والاثر على سوق المال والتنمية المستدامة، ويقدم للمستثمر عائد مجزي، والوجه الآخر تمويلي يعطي للممول عوائد تفوق مخاطر التمويل، ويؤمن له طرق استرداد رأس المال .وفي ما يلي بيان بعضا من ذلك من خلال التعرض للنقاط التالية:

1 - وجود الاستثمار بنظام البناء والتشغيل والتحويل، بكونه استثمارا مباشراً حقيقياً يؤدي إلى خلق علاقات تكاملية بين أوجه النشاط الاقتصادي في الدولة من خلال تشجيع المواطنين على إنشاء مشاريع لتقديم الخدمات المساعدة واللازمة لشركة المشروع مما يؤدي إلى زيادة عدد المشاريع الوطنية الجديدة وتنشيط صناعات أمامية وخلفية ينشأ عنها خلق فرص جديدة للعمل.

2 - أداء شركة المشروع للضرائب المستحقة على أرباح الشركة يؤدي إلى زيادة عوائد الدولة والتي تؤدي بدورها إلى زيادة تمكّن الدولة من التوسع في إنشاء مشاريع استثمارية مختلفة وبالتالي خلق فرص عمل جديدة.

3 - إن التوسع والانتشار الجغرافي لاستثمارات البناء والتشغيل والتحويل، في الدولة يؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة في المناطق التي ينزح إليها.

- 4 - يمكن لمشروعات البناء والتشغيل والتحويل، أن تساعد في تنمية وتطوير سوق رأس المال، وتأثر على زيادة حركة ونشاط السوق الأولى للأوراق المالية في المدى البعيد عند استرداد الدولة للمشروع.
- 5 - تؤثر مشروعات البناء والتشغيل والتحويل، تأثيرا إيجابيا على اقتصاد الدولة المضيفة من خلال ما تقدمه للتنمية المستدامة فيها، سواء كانت هذه الدولة دولة متقدمة أو دولة نامية.

الخاتمة

إن الشراكة بين القطاعين العام والخاص باتت ضرورية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي رأينا أن نظام البناء والتشغيل والتحويل من شأنه تلبية احتياجات الاقتصاد الجزائري بإيجاد مشاريع خدمية دون الاعتماد على الموازنة العامة في تقديم هذه الخدمات للمواطنين، والاستفادة من موارد الدولة المالية وتوظيفها في مجالات اشد إلحاحا وحاجة كبيرة كالصناعة والزراعة.

إن هذا النظام يحقق عدالة اجتماعية في توزيع الأعباء الضريبية كون المستخدم المباشر هو من يدفع التكلفة، وبالتالي يتحمل جزءا من تكاليف المشروع، بينما في المشاريع الممولة من طرف الدولة يتحمل جميع دافعي الضرائب تكلفة المشروع بغض النظر عن استخدامهم من عدمه، حيث يتبين بوضوح الفارق من خلال حجم الخدمات التي تقدمها الدولة للمدن والحضر مقابل ما تقدمه للريف مع تساوي ما يدفعه المواطن الحضري والريفي من ضريبة وجبايات.

من مزايا هذا النظام أيضا انه يزيح العبء الإداري عن كاهل الدولة ويحمله للقطاع الخاص، حيث يقوم هذا الأخير بتشغيل المشروع على أسس تجارية بعيدة عن البيروقراطية.

يمكننا القول بأنه لنجاح أي مشروع وفق نظام البناء والتشغيل والتحويل، لابد من القيام بدراسات جدوى اقتصادية معمقة تأخذ بعين الاعتبار كافة الأبعاد المالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمشروع، وذلك قبل الإقدام على اتخاذ القرار في تحويل أي نشاط تقوم به الدولة إلى القطاع الخاص.

يجب إصدار قانون موحد يعالج خصوصية مشروعات البنية الأساسية، كما انه يجب الإسراع في وتيرة العمل لتحويل بعض القطاعات الخدمية في الدولة إلى القطاع الخاص، والاستفادة من الظروف والمتغيرات الاقتصادية والمالية الحالية وقدرات القطاع الخاص المالية وتحريره من القيود الروتينية. كما انه من الضروري إسناد كافة الأعمال التخطيطية والدراسات الفنية والمالية والقانونية خلال المراحل المختلفة للمشروع إلى مكتب استشاري متخصص له خبرة وكفاءة وقدرة على عمل تجمع استشاريين متخصصين لكافة برامج المشروع، وعدم تشتيت المراحل وإسنادها إلى أكثر من استشاري وذلك لحصر مسؤولية التخطيط والتنفيذ والتشغيل والمراقبة في جهة مرجعية موحدة.

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- برتان جيل :ترجمة علي مقلد، الاستثمار الدولي، منشورات غويدات، بيروت، الطبعة الثانية، 1982م .
- 2- الغزاوي علي، الخطيب سهير، النعيمات عبد السلام:البناء والتشغيل ونقل الملكية، الجمعية العلمية الملكية، مركز تكنولوجيا الحاسوب والدراسات الصناعية، الأردن، 1996م .
- 3- النجار فريد، إدارة الأعمال الدولية والعالمية استراتيجيات الشركات عابرة القارات الدولية ومتعددة الجنسية والعالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. 2006 ,
- 4- هايني ستيفن شيمد :ترجمة علي حسين حجاج، مراجعة مهندس محمد موفق الصقار، تغيير المسار، منظور عالمي للأعمال التجارية والصناعية حول التنمية والبيئة، دار البشير للنشر والتوزيع، 1996م .
- 5- هندي منير إبراهيم :أساليب وطرق خصخصة المشروعات العامة، خلاصة الخبرات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، 1995م.

6- ريهام عبد المعطي، الخصخصة والتحويلات الاقتصادية في مصر، مركز المحروسة للبحوث

والتدريب والنشر، 1995.

7 - عبد القادر محمد عبد القادر، دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات

البناء والتشغيل والتحويل، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2000-2001.

8 -Menheere, S. & Pollalis, S., Case Studies on Build-Operate- Transfer, TV Delf, The Netherlands, 1996.

9 - Prager, J., Contracting Out as a Vehicle for Privatization: Half Speed Ahead, Journal of International Affairs, Vol. 50, Issue 2 , 1997.

10 - Johling, P., .The Channel Tunnel-Lessons to be Learned., in Smith, A., (ed.), Vol. 2, Projects Procured by Privately Financed Concession Contracts, 1996.

11 - Augenblick, M. & Guster, B., .The Build, Operate and Transfer (B.O.T.) Approach to Infrastructure Projects in Developing Countries, World Bank, 1990.

12 - Merna, T. & Grimsey, D., .Operation and Maintenance. in Smith, A. (ed.) , Vol. 1, Projects Procured by Privately Financed Concession Contracts (2nd ed. 1996).