

---

# ورشة عمل خاصة بالتدريب مقدمة الى وزارة الكهرباء مشاركة القطاع الخاص

---



الوكالة الامريكية للتنمية الدولية – المشروع الممول الثاني لتوجيه اقتصاد العراق

مقدم ل: وزارة الكهرباء  
التاريخ: 13 - 16 من شهر تشرين الثاني لسنة 2005.

اعد هذا التقرير السيد:

ريتشارد كوبيس

مستشار في قسم الكهرباء

شركة البيرنك بوينت

بغداد

تليفون: +1.703.994.4674  
+964.(0)790.191.9596

البريد الالكتروني :

richard.kupisz@ipaenergy.co.uk

هذا المستند محمي بموجب قوانين حقوق النشر للولايات المتحدة والدول الأخرى، وقد اعد من قبل شركة البيرنك بونت BearingPoint بما فيهم من مستشاري البيرنك بوينت الفنيين والمتعاقدين العاملين بصورة مباشرة مع الشركة برعاية الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، رقم العقد 267-C-00-04-00405-00. إن هذا المستند وكل الصفحات المرفقة به هي حصرا لاستعمال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لتعزيز أرائها المتعلقة بالموضع الذي يتضمنه المستند. وبإستثناء ما تبين خلافه صراحة، فقد تم إعداد المعلومات التالية على أساس المعلومات المتوفرة علنا أو التي تم الحصول عليها من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ولم يتم التحقق منها أو فحصها بطريقة أخرى للتحقق من مدى صحتها أو اكتمالها أو جدواها المالي (عند التطبيق). ولذلك لا تتحمل شركة البيرنك بوينت ولا الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو الأشخاص الذين يعملون بالنيابة عنهما أية مسؤولية أو نفقات (بضمنها التكاليف القانونية أو أتعاب المحاماة) أو غرامة أو عقوبة أو ضرائب أو أضرار (مسؤوليات تضامنية) ناتجة عن استعمال أية معلومات يتضمنها هذا المستند.

شركة البيرنك بوينت – 2005 , كل الحقوق محفوظة

---

اليوم الاول: لماذا يحتاج العراق الى مشاركة القطاع الخاص؟

---

- اغراض ورشة العمل.
- ما هي مشاركة القطاع الخاص؟
- اهداف مشاركة القطاع الخاص. لماذا نقوم بها؟
- فوائد مشاركة القطاع الخاص.
- الشروط الاولية للنجاح.

## ستعمل ورشة العمل على:-

- شرح لماذا يحتاج العراق الى الاستثمار الخاص في الكهرباء؟.
- توضيح الانواع المختلفة لمشاركة القطاع الخاص ومتى يمكن استخدامها.
- شرح كيف ان بقية الدول تفعل ذلك.
- شرح مختصر عن كيفية عمل مناقصة تنافسية.

## ما هي مشاركة القطاع الخاص؟

### هناك العديد من الاحتمالات:-

- يقوم المستثمر الخاص بتجهيز الكهرباء عن طريق مولدة جديدة ( مجهزة مستقل للكهرباء)
- يقوم المستثمر الخاص بشراء الموجودات او مشاركة الحكومة.
- يتولى المتعاقد الخاص ادارة وتشغيل موجودات الحكومة.
- تقوم الحكومة بشراء خدمة (عملية تدقيق الحساب, الدعم المتعلق بتقنية المعلومات, النقل, الامن) من مجهزة خاص.

تمارس الوزارة بعض من هذه الفعاليات مسبقا.

ما المشترك بينهما؟ ان القطاع الخاص مسؤول عن الفعاليات التي وفرتها الحكومة مسبقا.

## ما هي مشاركة القطاع الخاص؟

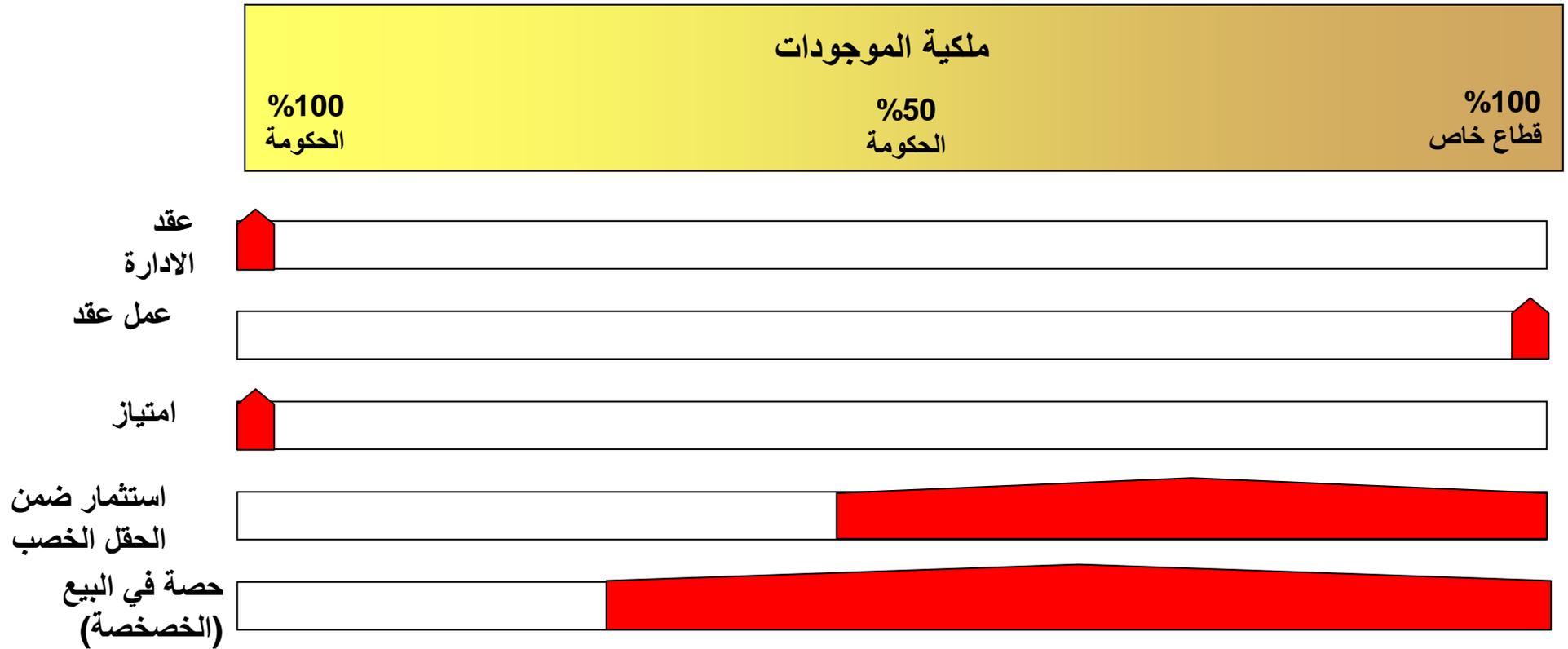
ان مشاركة القطاع الخاص هي ليست دائما خصخصة ...

التحويل الى ملكية خاصة	مشاركة القطاع الخاص	
✓ نعم	✓ نعم	البناء – الملكية – التشغيل للمولدة الجديدة.
✗ كلا	✓ نعم	بيع المولدة المتوفرة
✗ كلا	✓ نعم	عقد لخدمات الامن
✓ نعم	✓ نعم	عقد لإدارة عملية اصدار قوائم الحساب والجباية
✗ كلا	✓ نعم	امتياز طويل الأجل لشركة توزيع

تشمل الخصخصة تحويل ثابت او طويل الأجل للموجودات المتوفرة الى سيطرة المستثمر الخاص

لكن الخصخصة هي دائما مشاركة القطاع الخاص .....

يمكن ان تتحقق فوائد ادارة و رأسمال القطاع الخاص بطرق متنوعة مع بنى الملكية المختلفة



غالبًا ما يكون القطاع الخاص عرضة للشك عند التكلم عن الخدمات الإستراتيجية كالكهرباء.

”انت تبيع مجوهرات العائلة بسعر قليل جدا“

”يريدون شراء الشركة فقط لإغلاقها“

” لا نريد مستثمرين اجانب, نريد فقط تدريب اكثر“

”لسنا جاهزين لعمل استثمار خاص في مجال الكهرباء“

”انت تبيع للناس شيئًا هم يمتلكونه“

تذكر: ليس كل المستثمرين سيئين 100%, وليست الحكومة جيدة 100%.

## اهداف مشاركة القطاع الخاص, لماذا نقوم بها؟

الحكومة – الاستخدامات العامة العائدة للحكومة عانت لعدة سنوات من:

- التدخلات السياسية.
- استخدام كأداة سياسة اجتماعية – تقليل التضخم – زيادة فرص العمل.
- الاضطرابات المالية في الاستثمار – تنافس مع الوزارات الاخرى.
- عدم المرونة وعدم الكفاءة – محصور في الحكومة البيروقراطية.
- الافتقار الى تركيز الزبون – التشغيل من قبل ناس تقنيين وليسوا تجاريين.

تستطيع مشاركة القطاع الخاص التعامل مع كل هذه.

هناك خدمات يمكن ان تجهز بأفضل شكل بواسطة القطاع المدني – التنمية الاجتماعية والاقتصادية, الامن, العلاقات الدولية – تسمح مشاركة القطاع الخاص للحكومة التركيز على ما هو افضل.

## اهداف مشاركة القطاع الخاص, لماذا نقوم بها؟

### قطاع الكهرباء قضية كلاسيكية مهمة

11000 ميكا واط

سعة التوليد المنصب

4000 ميكا واط

سعة التوليد المستخدم

8000 ميكا واط

الطلب (الذروة)

4 - 6 بليون دولار

فجوة التوليد

12 ساعة

انقطاع الكهرباء (المعدل اليومي)

اغلب الناس

مولدة خاصة

50%

الطاقة الكهربائية المنزلية

33%

الخسارة التقنية والتجارية

اقل من 10%

نسبة تكلفة التشغيل المغطاة من قبل الدخل الحكومي

819 مليون دولار

اعانة الحكومة المباشرة

6000 مليون دولار

اعانة الوقود الغير مباشرة

اغلبه

الغاز المشتعل

55

المستهلكين لكل موظف

الوضع الامني جعل الاشياء اسوء

## اهداف مشاركة القطاع الخاص, لماذا نقوم بها؟

العراق	نيجيريا	دراسة الحالة: مقارنة العراق مع نيجيريا
11000 ميكا واط	5712 ميكا واط	سعة التوليد المنصب
4000 ميكا واط	2800 ميكا واط	سعة التوليد المستخدم
8000 ميكا واط	6000 ميكا واط	الطلب (الذروة)
4 - 6 مليون دولار	3 - 4 مليون دولار	فجوة التوليد
12 ساعة	3 ساعات	انقطاع الكهرباء (المعدل اليومي)
اغلب الناس	97% من المصنعين	مولدة خاصة
50%	36%	الطاقة الكهربائية المنزلية
33%	44%	الخسارة التقنية والتجارية
اقل من 10%	95%	نسبة تكلفة التشغيل المغطاة من قبل الدخل الحكومي
819 مليون دولار	272 مليون دولار	اعانة الحكومة المباشرة
6000 مليون دولار	236 مليون دولار	اعانة الوقود الغير مباشرة
اغلبه	55%	الغاز المشتعل
55	150	المستهلكين لكل موظف

## اهداف مشاركة القطاع الخاص, لماذا نقوم بها؟

دراسة الحالة: تعول نيجيريا على مشاركة القطاع الخاص لإنعاش القطاع.

- تبيع المولدات الخاصة الكهرباء ل NEPA عن طريق العقود.
- اعادة تأهيل – تشغيل – تحويل الطاقة لمعمل توليد Afam.
- عقد ادارة مع Eskom لتحسين عمليات الصيانة والتصليح.
- منتجي الكهرباء المستقلين – تركيز اولي على شركات النفط.
- كل البنايات الحكومية لديها مقاييس مدفوعة الاجور مسبقا.
- فصل NEPA: شركة قابضة, 6 مولدات, 11 توزيع, 1 نقل.
- امر الرئيس بالخصخصة سنة 2006.
- اصدر قانون الكهرباء في اذار 2005 – يتم تنصيب منظم مستقل.

ان نية الحكومة هي نقل سيطرة الملكية والإدارة في شركات التوليد والتوزيع المفصولة الى القطاع الخاص

(سياسة القوة الكهربائية الوطنية NEPA 2001)

# اهداف مشاركة القطاع الخاص, لماذا نقوم بها؟

من المهم تحديد اهدافك منذ البداية.

ما نوع الاهداف التي تود ان تقترحها للعراق؟



# اهداف مشاركة القطاع الخاص, لماذا نقوم بها؟

للحكومة اهداف اكثر بكثير من المنظمات الخاصة

- الدفع نقدا
- زيادة الاتصالات/ الدخول
- تحسين الكفاءة/ كلف القطع
- تحسين الربح/ تقليل الاعانات المالية
- دخول استثمار مربح
- دخول تكنولوجيا جديدة/ انظمة
- تحسين الجباية
- ادامة التوظيف
- تقليل التضخم
- تحسين خدمة المستهلك
- انظمة وإدارة جديدة
- ملكية حصة اوسع

## اهداف مشاركة القطاع الخاص, لماذا نقوم بها؟

يجب وضع الاهداف حسب الاولوية لتجنب الصراعات

الصراعات المحتملة....

تحسين الكفاءة  
ادامة التوظيف

تقليل التضخم  
زيادة الاتصالات

توليد ارباح  
زيادة الاستثمار

زيادة الاتصال  
تقليل الكلف

يجب ان تتبنى ليس اكثر من خمسة اهداف لها الاولوية

## فوائد مشاركة القطاع الخاص

تؤمن مشاركة القطاع الخاص بأنها اليوم الطريق الوحيد لتحقيق الاهداف

ما هي الفوائد العائدة للعراق؟



اظهرت العديد من الدراسات الفوائد من مشاركة القطاع الخاص الناجحة

شيلي Chilectra	بيرو Luz Del Sur	الارجنتين Edesur	الارجنتين Edenor	التغير من الخصخصة الى 1998
1987	1994	1992	1992	سنة الخصخصة
↑ %26	%19↑	%79↑	%82↑	مبيعات الطاقة
↓ %70	%50↓	%68↓	%63↓	خسارة الطاقة
↓ %9	%43↓	%60↓	%63↓	عدد الموظفين
%37↑	%135↑	%180↑	%215↑	المستهلكين لكل موظف
%68↓	%27↓	%38↓	n/a	النقد الصافي المستلم
%88↓	%65↓	%35↓	n/a	حصة الديون المعدومة

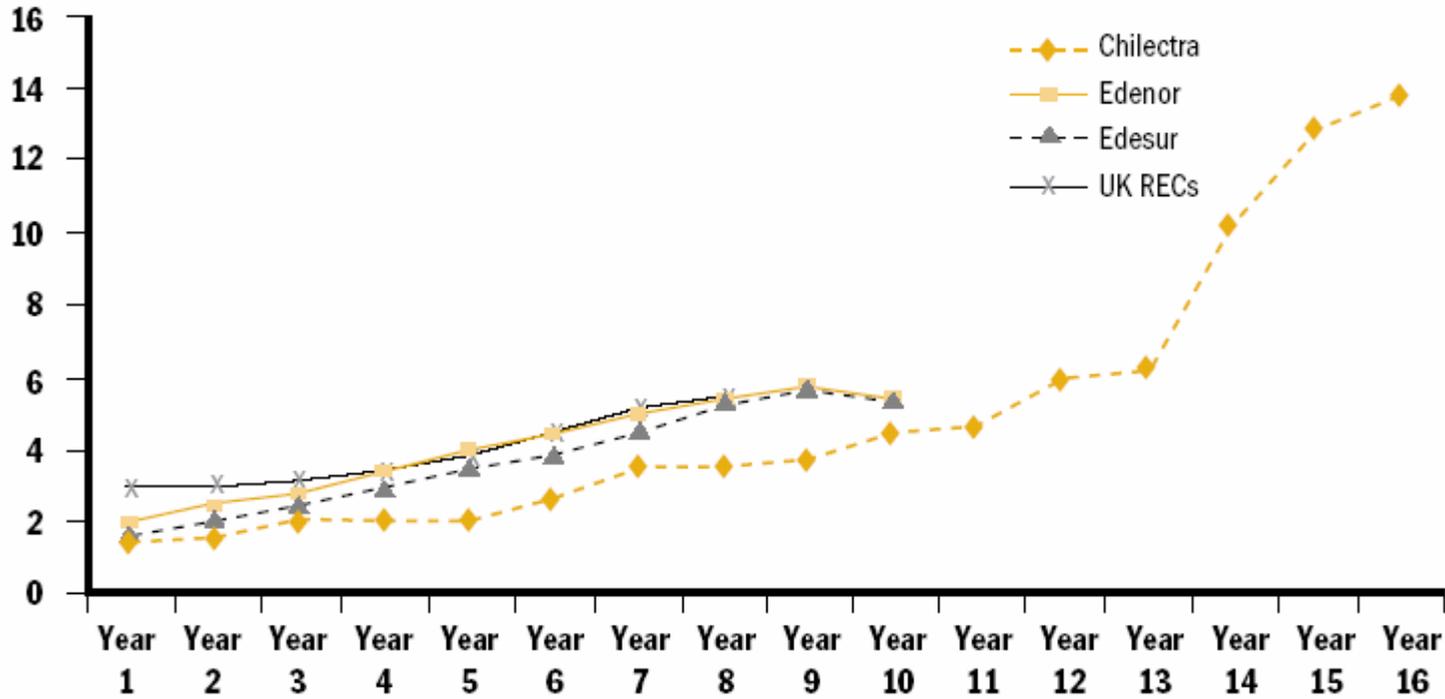
تجهيزها مصاحب لإصلاحات اخرى ( التنظيم – المنافسة – عملية اعادة هيكلة)

المصدر: اصلاح الطاقة الكهربائية العالمية – الخصخصة والليبرالية لصناعة الطاقة الكهربائية في الدول النامية (وثيقة مناقشة البنك الدولي – حزيران 2002).

## شكل 3,9: انتاجية عمل المخصصة في قسم توزيع الكهرباء في الارجلتين وشيلي والمملكة المتحدة

مبيعات كل موظف

(قيست على السنوات من تاريخ المخصصة)

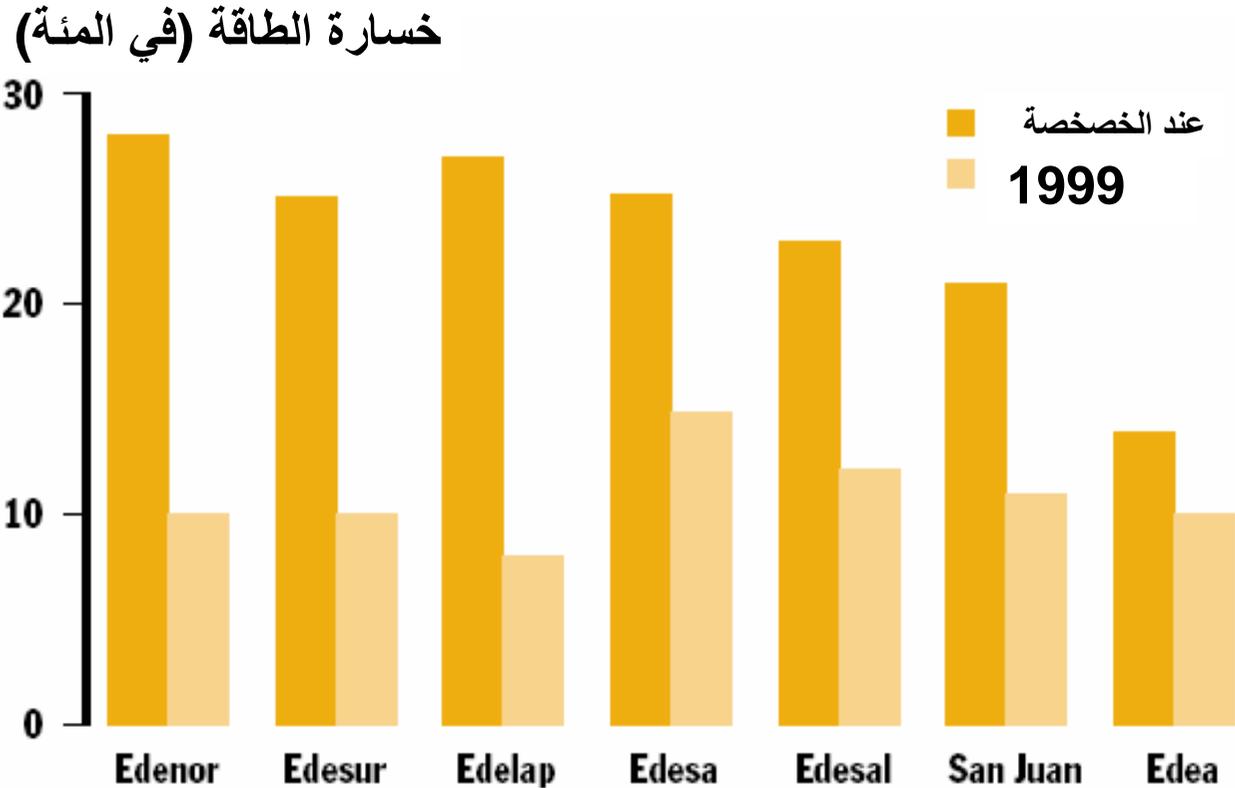


بدءاً من سنة المخصصة

المصدر: اعادة تشكيل البنى التحتية (المخصصة, التنظيم, المنافسة) تقرير سياسة البنك الدولي 2004.

الوكالة الامريكية للتنمية الدولية - المشروع الممول الثاني لتوجيه اقتصاد العراق - الكهرباء

شكل 3,10: خسارة الطاقة بين شركات التوزيع الأرجنتينية عند الخصخصة سنة 1999



المصدر: اعادة تشكيل البنى التحتية (الخصخصة, التنظيم, المنافسة) تقرير سياسة البنك الدولي 2004.

الوكالة الامريكية للتنمية الدولية - المشروع الممول الثاني لتوجيه اقتصاد العراق - الكهرباء

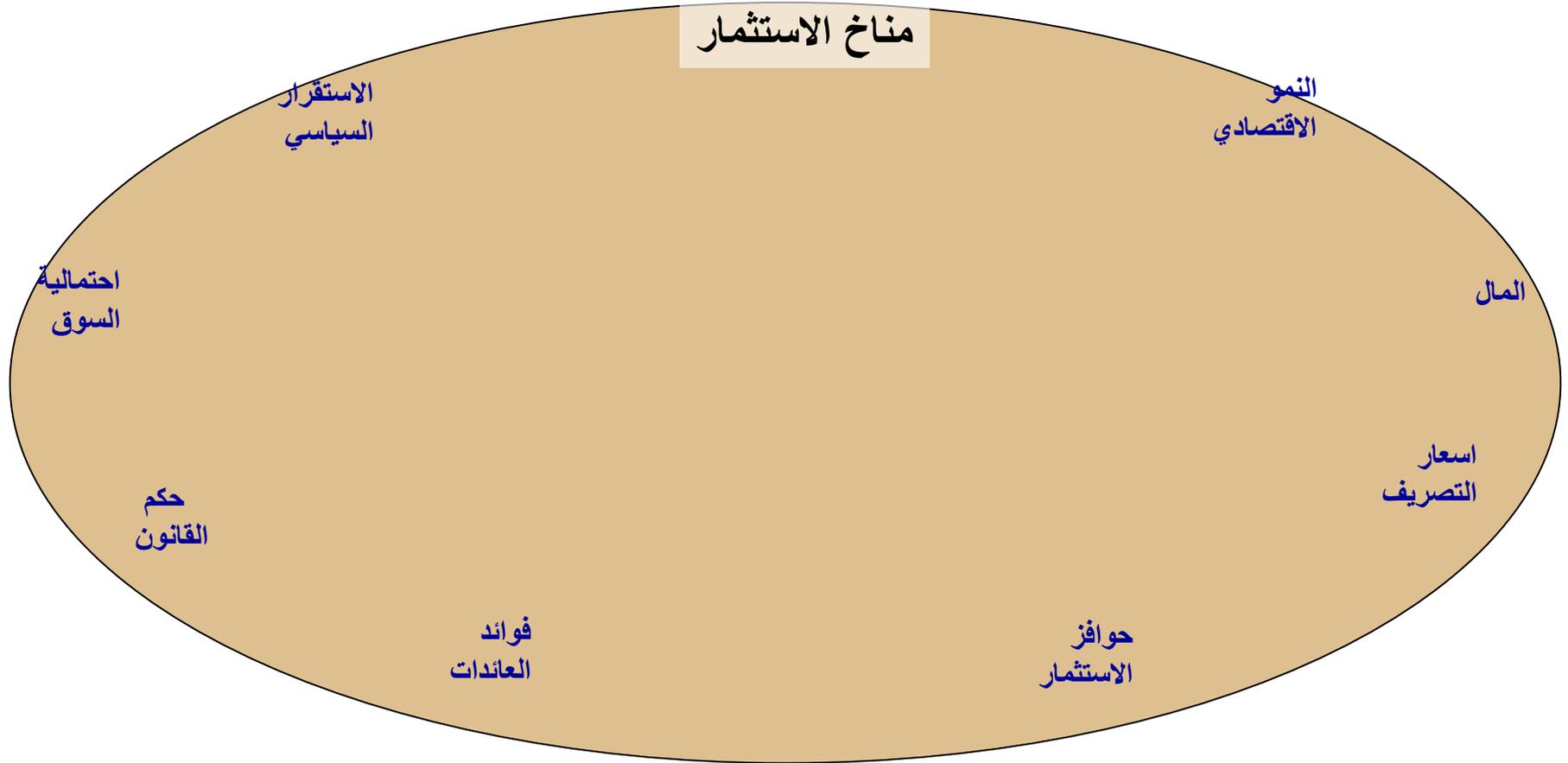


# التمرين 1 : فض الجلسة

أي اجزاء من الوزارة ممكن ان تستفيد من مشاركة القطاع الخاص؟



ينظر المستثمرون الى عدة عوامل – هنا اهم هذه العوامل.



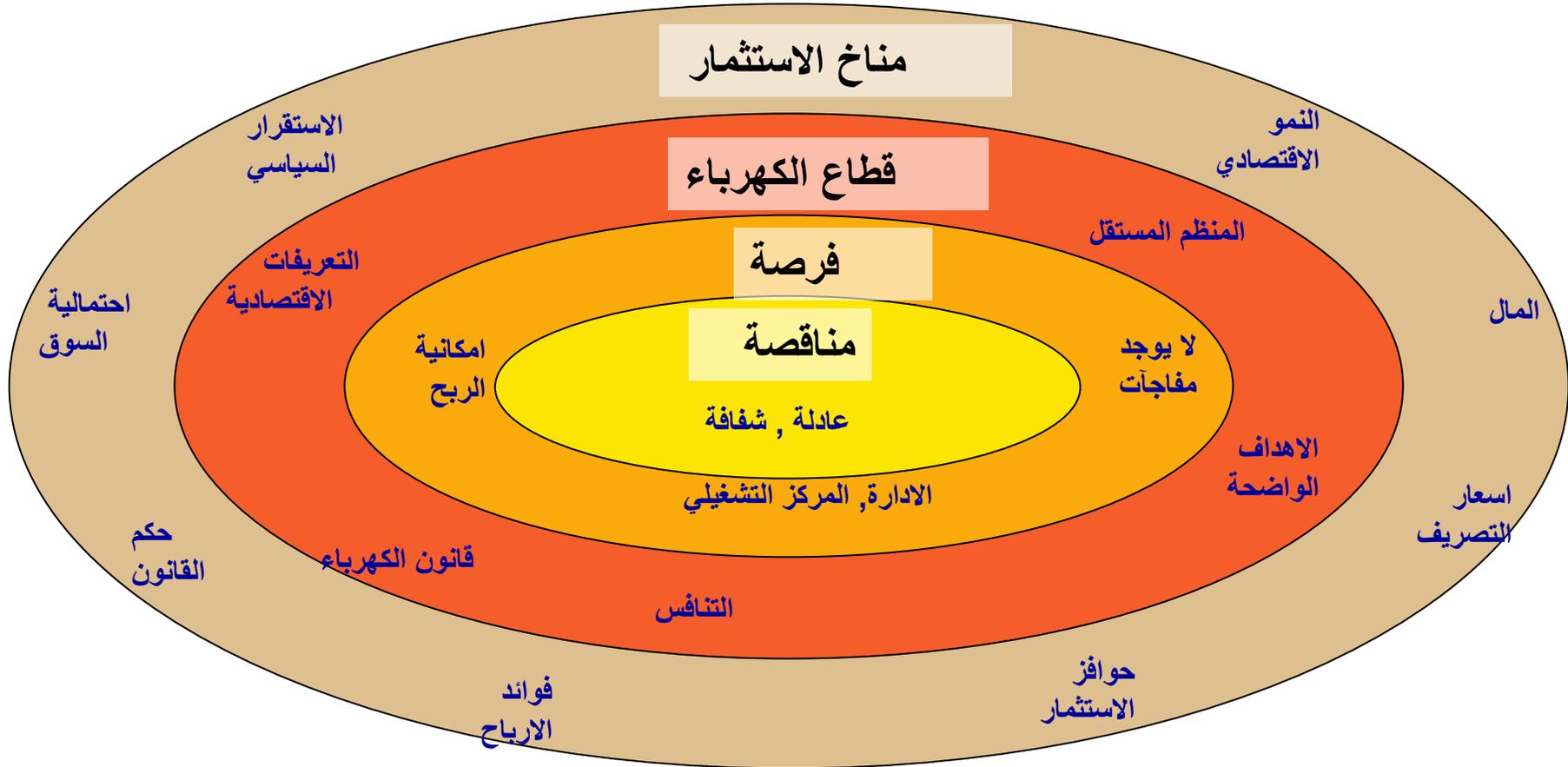




مناقصة

عادلة , شفافة

يكره المستثمر عدم الدقة – الوضوح والاستقرار من اهم الصيغ والشروط المفضلة.





## التمرين الثاني – واجب منزلي

---

## اليوم الثاني: انواع مشاركة القطاع الخاص

---

- الشروط الاولية لمشاركة القطاع الخاص في الكهرباء.
- عرض للخيارات
- مشاركة القطاع الخاص للموجودات الجديدة.
- مشاركة القطاع الخاص للموجودات المتوفرة.

# الشروط الاولية لمشاركة القطاع الخاص في الكهرباء

للبنك الدولي بطاقة تسجيل بسيطة خاصة بالخصخصة في الكهرباء.

جدول 3,5: اصلاحات في الكهرباء من قبل الاقليم  
(النسب المئوية للدول التي حدث فيها اصلاح)

الاصلاح	شرق اسيا	اوربا	امريكا اللاتينية	الشرق الاوسط	جنوب اسيا	Sub-Saharan افريقيا
	و المحيط الهادئ	و اسيا المركزية	و البحر الكاريبي	و شمال افريقيا		
المرفق العام المشترك	44	63	61	25	40	31
امكانية تمرير التشريع	33	41	78	13	40	15
منظم مستقل في العمل	11	41	83	0	40	8
استثمار خاص	78	33	83	13	100	19
اعادة هيكلة المرفق العام	44	52	72	38	40	8
خصخصة التوليد	22	37	39	13	40	4
خصخصة التوزيع	11	30	44	13	20	4
كل الاصلاحات المعمولة	41	45	71	17	50	15
نتيجة الاصلاح (مقياس 1-6)	2.44	2.70	4.28	1.00	3.00	0.88

المصدر: (اصلاح البنى التحتية (الخصخصة, التنظيم, المنافسة) تقرير بحث - سياسة بنك العالم 2004)

الوكالة الامريكية للتنمية الدولية - المشروع الممول الثاني لتوجيه اقتصاد العراق - الكهرباء

## التمرين 3: جلسة نقاش

كيف يسجل العراق؟

المرفق العام المشترك؟

امكانية تمرير التشريع؟

منظم مستقل في العمل؟

استثمار خاص؟

اعادة هيكلة المرفق العام؟

خصخصة التوليد؟

خصخصة التوزيع؟



الخيارات المتوفرة تعتمد على فيما اذا كانت الموجودات موجودة اصلا.

## الموجودات الجديدة

- استثمار في الحقل الخصب / مشروع مشترك
- بناء - امتلاك - تشغيل (BOO)
- بناء - امتلاك - تشغيل - نقل (BOOT)
- بناء - تشغيل - نقل (BOT)
- (امتياز)

## الموجودات المتوفرة

- بيع الموجودات
- بيع حصة استراتيجية
- امتياز
- عرض عام اولي
- اعادة تأهيل - تشغيل - نقل
- عقد ادارة
- عقد
- بيع (بيع الشركة الفرعية)

ما هي الاختلافات الرئيسية؟

موجودات متوفرة  
مؤقت  
استثمار خاص  
المستثمر يدفع للحكومة

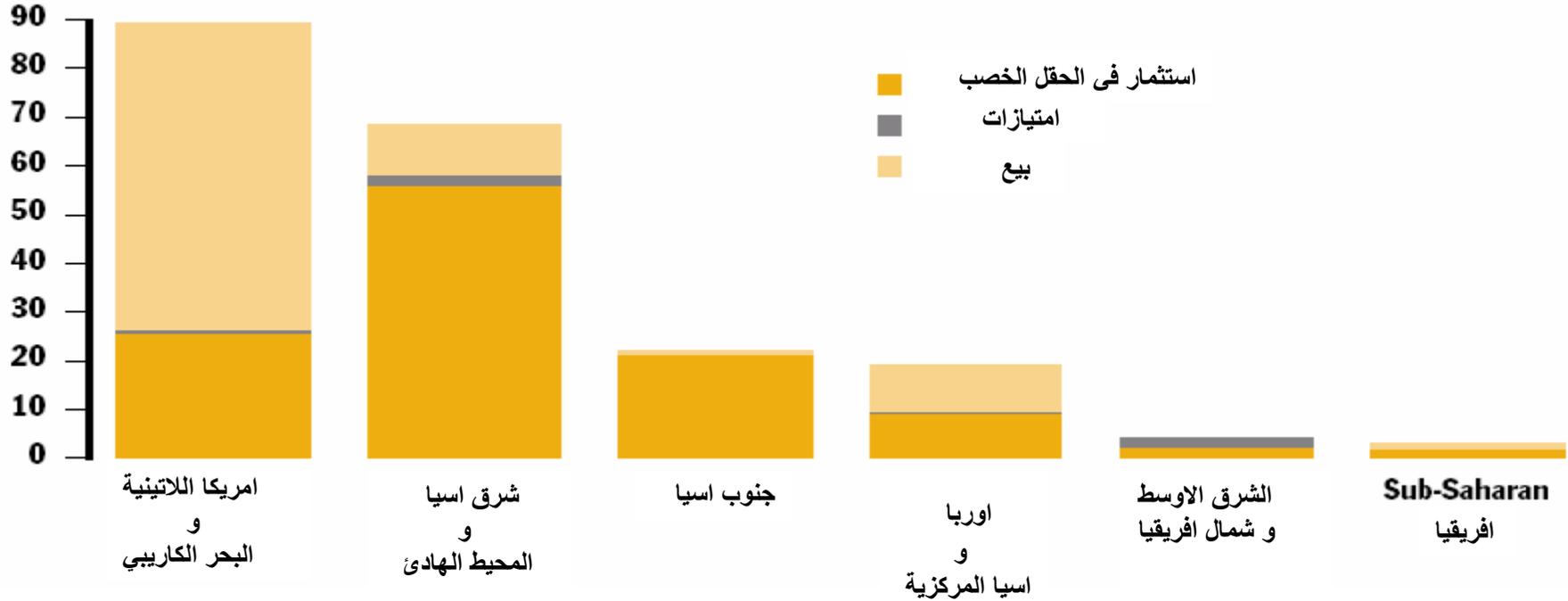
موجودات جديدة  
ثابت  
استثمار حكومي  
الحكومة تدفع للمستثمر

كل الخيارات التي تتضمن نقل الادارة والتشغيل من الحكومة الى القطاع الخاص

## التمرين 4: فض الجلسة

شكل 3,7: انواع الاستثمار الخاص في الكهرباء من قبل الدولة

بلايين الدولارات لسنة 2001



لماذا الاستثمار الخاص في الشرق الاوسط منخفض جدا؟  
ما الشيء الاخر المهم عن هذه الدولة؟

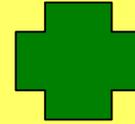
المصدر: (اصلاح البنى التحتية (الخصخصة, التنظيم, المنافسة) تقرير بحث - سياسة بنك العالم 2004)

## بناء – امتلاك – تشغيل BOO , استثمار في الحقل الخصب/ مضاربة

- ❖ استثمار ببناء جديد
- ❖ عادة 100% من المستثمرين
- ❖ نموذج لتوليد الكهرباء
- ❖ البدا اما من قبل الحكومة او المستثمر



- ↓ لا عائدات للحكومة
- ↓ ضريبة العطل ممكن ان تكون مطلوبة



- ✓ خلق فرص عمل
- ✓ استثمار جديد
- ✓ لا توجد قضايا ميراث
- ✓ سعة اضافية
- ✓ ادارة وتشغيل خاص
- ✓ مناقصة تنافسية ← صفقة افضل



- ✗ احتمال التنافس مع الموجودات المتوفرة
- ✗ لا تحسين للموجودات المتوفرة
- ✗ بدون مناقصة تنافسية لا يمكنك الحصول على صفقة افضل

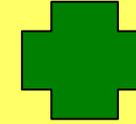


ثابت

بناء - امتلاك - نقل BOT , بناء - امتلاك - تشغيل - نقل BOOT

- ❖ الاستثمار ببناء جديد
- ❖ الحكومة هي المالكة 100%
- ❖ التشغيل من قبل المستثمر لتمويل المصروفات الرأسمالية
- ❖ البدا من قبل الحكومة
- ❖ تمويل البناء عن طريق التشغيل

- 
- ↑ تمويل المصروفات الرأسمالية من قبل المستهلك
  - ↑ نقل الموجودات الى الحكومة
  - ↓ لا عائدات نقدية
  - ↓ ضريبة العطل ممكن ان تكون مطلوبة
  - ↓ تكلفة المصروفات الرأسمالية بعد النقل



- ✓ خلق فرص عمل
- ✓ استثمار جديد
- ✓ لا توجد قضايا ميراث
- ✓ سعة اضافية
- ✓ ادارة وتشغيل خاص
- ✓ مناقصة تنافسية ← صفقة افضل



- ✗ المستثمر ليس مالك
- ✗ الادارة والتشغيل الخاص مؤقت
- ✗ حافظ المستثمر لإيقاف الاحتكار
- ✗ لا تحسين للموجودات المتوفرة



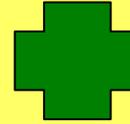
تملك الحكومة مباشر (BOT) او المستثمر  
يتملك لمدة معينة (BOOT), الادارة و  
التشغيل الخاص يكون لمدة معينة.

## بيع الموجودات

- ❖ بيع الموجودات كقطعة واحدة
- ❖ ممكن ان يتضمن عقود الموظفين
- ❖ كسب المستثمر 100%
- ❖ المستثمر الإستراتيجي محتمل اكثر
- ❖ البدا من قبل الحكومة



- ↑ بيع العائدات
- ↑ ضريبة الدخل المستقبلية
- ↓ كلف الديون
- ↓ كلف العمالة



- ✓ عملية سريعة ومستقيمة
- ✓ احتمالية لاستثمارات جديدة
- ✓ الاسهل تغير ثقافة المؤسسة
- ✓ سعة اضافية
- ✓ ادارة وتشغيل خاص
- ✓ مناقصة تنافسية ← صفقة افضل



- ✗ الحكومة مسؤولة عن الديون
- ✗ قضايا الميراث تبقى مع الحكومة
- ✗ خسارات العمل
- ✗ شعبية سلبية
- ✗ صعوبة في التقييم - خطر (بيع بسبب بعد الحريق)



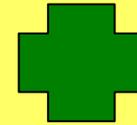
ثابت

# مشاركة القطاع الخاص للموجودات المتوفرة

## بيع الحصص لمستثمر استراتيجي ( بيع استراتيجي)

- ❖ بيع الحصص لمستثمر استراتيجي
- ❖ استمرارية الاسس ذات الصلة
- ❖ الاغلبية او الاقلية الكبيرة بيعت
- ❖ المستثمر يمتلك الادارة والسيطرة المالية والتشغيلية
- ❖ البدا من قبل الحكومة
- ❖ فوائد اقل اذا بيعت الى مستثمر مالي

- \$
- ↑ عائدات البيع
  - ↑ ضريبة الدخل المستقبلية
  - ↑ توزيع الارباح على الحصص المتبقية
  - ↑ ربح رأسمالي على الحصص المتبقية



- ✓ تحسينات الكفاءة
- ✓ استثمار اضافي محتمل
- ✓ سعة اضافية
- ✓ ادارة وتشغيل خاص
- ✓ مناقصة تنافسية ← صفقة افضل
- ✓ عائدات



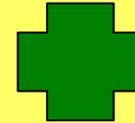
- ✗ قضايا الميراث تبقى مع الحكومة
- ✗ خسارات العمل
- ✗ مقاومة من الموظفين , العامة , السياسيين



ثابت

## الامتياز

- ❖ بيع الامتياز الى مستثمر استراتيجي
- ❖ المستثمر له حق التشغيل لأنه كان المالك
- ❖ تحتفظ الحكومة بالملكية
- ❖ المستثمر مسؤول عن المصروفات الرأسمالية
- ❖ يصبح مشترك اكثر لموجودات الطاقة وخاصة الاسلاك
- ❖ ممكن ان يستخدم ايضا مع BOO و IPP



- ✓ تحسينات الكفاءة
- ✓ استثمار اضافي محتمل
- ✓ ادارة وتشغيل خاص
- ✓ مناقصة تنافسية ← صفقة افضل
- ✓ عائدات
- ✓ تحتفظ الحكومة بملكية طويلة الاجل
- ✓ مقاومة عامة اقل

- ✗ الاستثمار يسعى باتجاه نهاية مدة الامتياز
- ✗ خسارات العمل
- ✗ قضايا الميراث الاخرى



-  اجور الامتياز ↑  
ممكن ان يكون الدفع سنوي (يجذب المستثمر اكثر) ↑  
ضريبة الدخل المستقبلية ↑



مدة معينة من 15 - 30 سنة

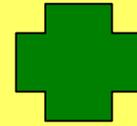
## العرض العام الاول IPO

- ❖ بيعت الحصص في سوق الاوراق المالية
- ❖ ممكن ان يتضمن جوانب دولية
- ❖ غالبا عروض خاصة للموظفين, اشخاص
- ❖ ممكن بيع أي كمية
- ❖ بقاء الادارة الموجودة



↑ بيع العائدات

↓ تكلفة طرح السندات المالية الدولية



- ✓ التشجيع على ملكية حصة اوسع
- ✓ يحدد السعر من قبل السوق
- ✓ ضغط السوق على الادارة لتحسين الاداء
- ✓ مقاومة اقل من العامة, الادارة

- ✗ لا فوائد شريك استراتيجي
- ✗ الملكية المتنوعة تخفف الضغط على الادارة للتحسين
- ✗ لا استثمار جديد في الشركة
- ✗ يتطلب سوق اوراق مالية سلس ومتطور



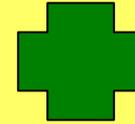
ثابت

## اعادة تأهيل – تشغيل – نقل ROT

- ❖ بناء – امتلاك – نقل BOT للموجودات المتوفرة
- ❖ امتياز الاتحاد و عقد الادارة
- ❖ تحتفظ الحكومة اخيرا بالملكية
- ❖ تغطية المصروفات الرأسمالية من الارباح
- ❖ التركيز على اعادة تأهيل الموجودات



- ↑ تمويل المصروفات الرأسمالية من قبل المستثمر
- ↑ الارباح المحسنة (بعد النقل)
- ↑ ضريبة الدخل القومي (بعد النقل)
- ↑ كسب رأسمالي على حصص الحكومة
- ↓ لا ارباح نقدا



- ✓ تحسينات الكفاءة
- ✓ التركيز على اعادة التأهيل
- ✓ ادارة وتشغيل خاص
- ✓ مناقصة تنافسية ← صفقة افضل
- ✓ تحتفظ الحكومية بملكية طويلة الاجل
- ✓ مقاومة عامة اقل



- ✗ ليس ثابتا
- ✗ عقدة التفاوض و المراقبة
- ✗ فوائد الادارة والتشغيل مؤقتة
- ✗ لا حافز لتوسيع التشغيل
- ✗ خسائر العمل وقضايا الميراث الاخرى



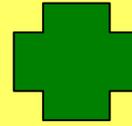
مدة معينة

## عقد الادارة

- ❖ مشغل خاص يتولى الإدارة والتشغيل
- ❖ ممكن اتخاذ جزء من او كل الموجودات هدفا
- ❖ تحتفظ الحكومة ب 100%
- ❖ الحكومة مسؤولة عن المصروفات الرأسمالية
- ❖ ممكن ان تستخدم للتحضير لخصخصة كاملة



- ↑ ارباح الاسهم
- ↑ ضريبة الدخل المستقبلية
- ↑ كسب رأسمالي على حصص الحكومة
- ↓ اجور الادارة
- ↓ تكلفة المصروفات الرأسمالية



- ✓ تحسينات الكفاءة
- ✓ اتخاذ مناطق معينة هدفا (جباية)
- ✓ ادارة وتشغيل خاص
- ✓ مناقصة تنافسية ← صفقة افضل
- ✓ تحتفظ الحكومة بملكية طويلة الاجل
- ✓ مقاومة عامة اقل



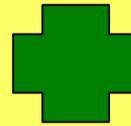
- ✗ قصيرة الاجل
- ✗ عقدة التفاوض والمراقبة
- ✗ منازعات مشتركة
- ✗ تكلفة الاجور والمصروفات الرأسمالية
- ✗ خسائر العمل وقضايا الميراث الاخرى
- ✗ الحكومة لا تزال مسؤولة عن الديون



مدة معينة من 3-5 سنوات

## عمل عقد

- ❖ وضع خدمات محددة في مناقصة
- ❖ تحتفظ الحكومة بالموجودات الاساسية
- ❖ عمل عقد بالخدمات : التنظيف, الامن, البناء, النقل



- ✓ تحسينات الكفاءة المعينة
- ✓ نقل الاعمال الى القطاع الخاص
- ✓ ادارة وتشغيل خاص
- ✓ مناقصة تنافسية ← صفقة افضل
- ✓ انتقال الخطر الى القطاع الخاص
- ✓ مقاومة عامة اقل



- x فقط حل جزئي
- x تكلفة الاشراف على العقد

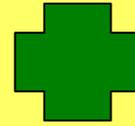


- ↑ تمويل المصرفيات الرأسمالية من قبل المستثمر
- ↑ الارباح المحسنة
- ↑ ضريبة الدخل
- ↑ كسب رأسمالي على حصص الحكومة
- ↓ الاجور دفعت للمتعاقد
- ↓ دفعات عمالة



قصيرة الامد نموذجيا, عقود قابلة للتجديد

- ❖ لا يوجد موجودات اساسية/ الفعاليات بيعت
- ❖ تحتفظ الحكومة بالموجودات الاساسية
- ❖ بيع: البناء, الصيانة, الموجودات (الاجتماعية)



- ✓ تحسينات الكفاءة المعينة
- ✓ نقل الاعمال الى القطاع الخاص
- ✓ ادارة وتشغيل خاص
- ✓ مناقصة تنافسية ← صفقة افضل
- ✓ مقاومة عامة اقل
- ✓ الاعمال الصغيرة بيعت للمستثمرين المحليين



- ↑ العوائد نقدا
- ↑ تمويل المصروفات الرأسمالية من قبل المستثمر
- ↑ الارباح المحسنة
- ↑ ضريبة الدخل
- ↑ كسب رأسمالي على حصص الشركة



- ✗ فقط حل جزئي
- ✗ لا تطوير للإعمال الاساسية
- ✗ احتمالية خلق احتكار خاص
- ✗ رد فعل سلبي اذا فشل البيع



قصيرة الاجل نموذجيا, عقود قابلة للتجديد

# التمرين 5: واجب منزلي

---

## اليوم 3: دراسات الحالة

---

- اختيار خيارك المفضل
- دراسة الحالة: مبادرات الوزارة الحالية
- التقدم في الاقليم
- دراسة الحالة: الاردن
- دراسة الحالة: تركيا
- دراسة الحالة: الدول الاخرى
- عملية خصخصة وزارة الكهرباء

## كيف انهم يتلاقون مع اهداف الحكومة؟

العائدات	الاستثمار	الكفاءة	التشغيل و الصيانة	الملكية	الصيغة	الخيار
						موجودات جديدة
x	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	المستثمر	ثابت	BOO\الاستثمار خصب\ مشروع مشترك
✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	الحكومة	طويل الأجل	BOT/BOOT
						موجودات متوفرة
✓	✓✓	✓✓	✓✓✓	المستثمر	ثابت	بيع موجودات
✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	المستثمر	ثابت	بيع استراتيجي
✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓✓	الحكومة	طويل الأجل	امتياز
✓✓	x	x	x	المساهمين	ثابت	IPO
x	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	الحكومة	طويل الأجل	ROT
xxx	xxx	✓✓	✓✓	الحكومة	قصير الأجل	عقد إدارة
xxx	x	✓✓	✓✓	الحكومة	قصير الأجل	عمل عقد
✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	المستثمر	ثابت	بيع

هذا يظهر اهمية تحديد الاهداف مقدما

---

## التمرين 6: جلسة فردية

---

# دراسة الحالة: مبادرات وزارة الكهرباء الحالية



ان وزارة الكهرباء قد اتخذت مسبقا الخطوات الاولى نحو مشاركة القطاع الخاص

مناقصة BOO

- عملت مناقصة سنة 2004
- مولدات 4x400 ميكا واط
- عقود (نפט) ثقيل
- تملك خاص 100%
- 20 تعبير عن الفائدة من قبل المستثمر
- 4 عقود وقعت
- اوقفت المناقصة لان المستثمر طلب من الوزارة دفعات اولية ضخمة

ما هو الوضع الحالي؟

# دراسة الحالة: مبادرات وزارة الكهرباء الحالية



عقد للجباية  
وإصدار قوائم كشف  
الحساب

- عقد ادارة
- x2 مناطق اولية – البصرة وصلاح الدين
- مناقصة ابتدائية سنة 2004
- لا يوجد عطاءات مقبولة
- سوف يتم اعادة تفعيل المناقصة 2006-2005
- يتم تحضير اوراق المناقصة

أي اشياء اخرى؟

اغلب اقطار المنطقة لديها بعض الخصخصة في الكهرباء.

	Abu Dhabi	Algeria	Bahrain	Dubai	Egypt	Iran	Iraq	Jordan	Kuwait	Lebanon	Libya	Oman	Qatar	Saudi Arabia	Syria	Turkey
IPP	✓	✓	✓	x	✓	✓	x	✓	مفتوح	✓	✓	✓	✓	خطط	x	✓
توليد	✓	x	x	x	✓	x	x	مستمر	x	x	x	✓	x	x	x	✓
نقل	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	✓	x	x	x	x
توزيع	مستمر	x	x	x	✓	x	x	✓	x	x	x	✓	x	x	x	✓

- اغلب IPPs (مجهز مستقل للكهرباء)
- صنعت ابو ظبي وتركيا وعمان والأردن اغلب التقدم
- لم يصنع العراق ودبي وسوريا تقدما
- تم تطور شركات للتوليد والتوزيع في العراق لان الوزارة لا تستطيع توفير جهاز جدير بالثقة.

دراسات الحالة الاتية توفر معلومات اكثر.



كجزء رئيسي من عملية الاصلاح الاقتصادي, قامت الاردن بتنفيذ برنامج خصخصة طموح منذ نهاية سنة 1996 وهدفها:

- رفع كفاءة و تنافسات المشاريع
- جذب الاستثمارات المحلية والعربية والدولية
- تقوية وتعميق السوق المالي
- تقليل عبء الديون الخاصة بخزينة الدولة
- تعزيز نقل التكنولوجيا الحديثة



- تم تحقيق عائدات الخصخصة والاستثمارات المتعلقة الاكثر من 2000 مليون دولار
- طور البرنامج صورة الاقتصاد الاردني مع الاخذ بالاعتبار مناخ الاستثمار
- ادى التطور الى زيادة مستويات التوظيف في القطاعات التي كانت مفتوحة للقطاع الخاص, حوالي 12000 فرصة عمل في الاتصالات والنقل والفنادق.



بدأت الحكومة العمل ببرنامج اصلاح قطاع الكهرباء سنة 1997 والذي يهدف الى:

- تحقيق مصدر مجهز للطاقة الكهربائية كاف وجدير بالثقة تحت اكثر الظروف فعالية في صيغ النوعية والكلفة
- زيادة مشاركة القطاع الخاص في عملية توليد وتوزيع الطاقة الكهربائية



## تضمنت عملية الاصلاح النقاط التالية

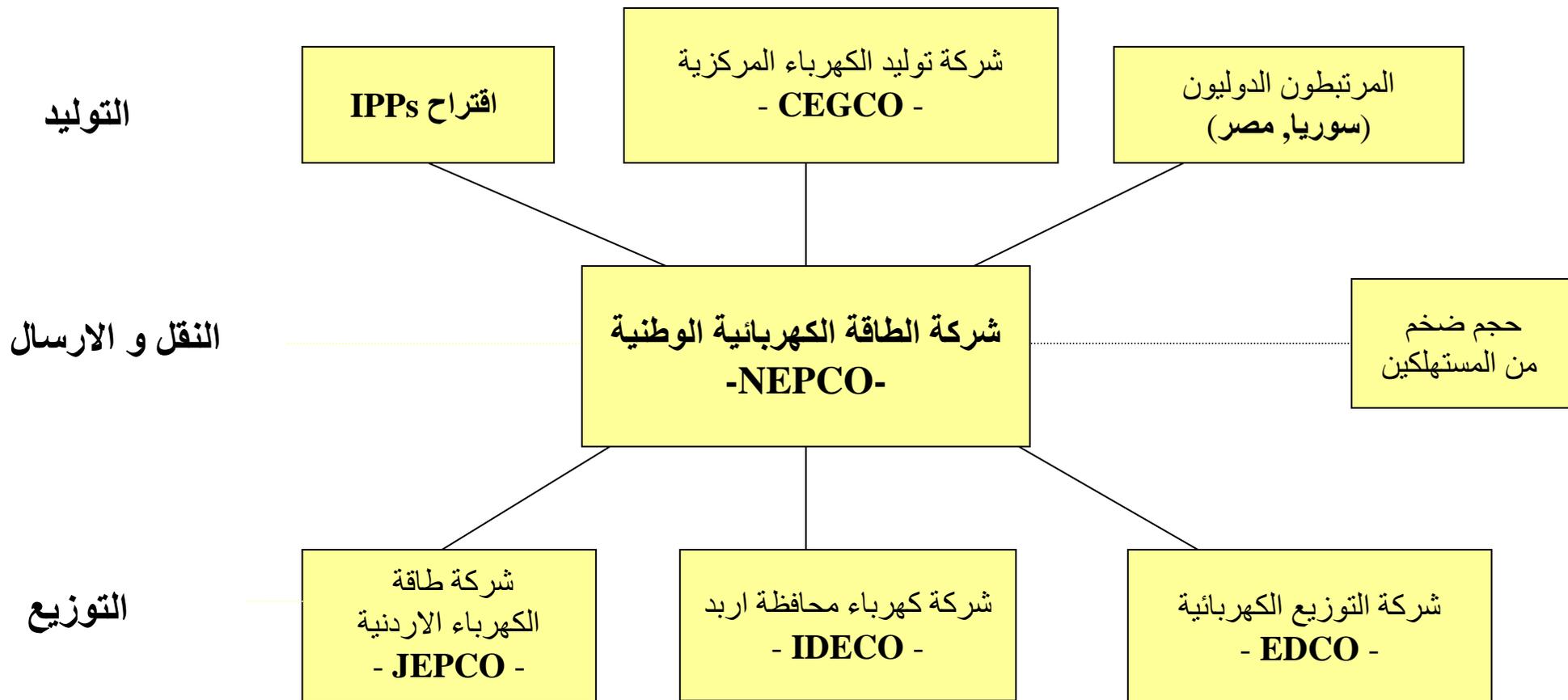
- اعادة هيكلة القطاع من خلال اعادة تعريف ادوار الحكومة (صانعة القرار) و الشركات المختلفة المشغلة في القطاع و ERC (تنظيم وترخيص الشركات في القطاع) وكما هو مشترط عليه في قانون الكهرباء لسنة 1999.
- فصل NEPCO: شركة الكهرباء المملوكة للدولة والمدمجة بشكل عمودي الى 3 شركات تشغيل للتوليد و النقل والتوزيع.
- تأسيس الهيئة المنظمة للكهرباء (ERC) في كانون الثاني من سنة 2001.
- خصخصة موجودات التوليد والتوزيع مع الاحتفاظ بشركة النقل.



تضمنت المرحلة الاولى فصل NEPCO الى ثلاث شركات منفصلة

- (التوليد) CEGCO
- ( النقل) NEPCO
- (التوزيع في الجنوب والشرق) EDCO

هناك شركتان توزيع اخريان تعملان تحت اتفاقيات الامتياز : JEPCO (المملوكة بشكل خاص)  
IDECO (المملوكة للدولة بشكل جزئي).





اشكال الخصخصة هي جزء رئيسي من الاصلاحات. تباع الحكومة الحصص التالية من خلال مناقصات دولية:

- 51% من CEGCO
- 100% من EDCO
- 55,4% من IDECO

عين اتحاد الشركات الذي يقوده بنك الاستثمار (NM Rothschild) كمستشار مالي في كانون الاول من سنة 2001 متبعا عملية عمل عطاءات تنافسية دولية.



## دراسة الحالة: الاردن

### تتضمن المرحلة الاولى المهام التالية:

- تحليل وتقييم خيارات استراتيجية الخصخصة.
- تسوية قضايا اعادة الهيكلة.
- استعراض بيئي.
- الاجتهاد القانوني اللازم
- تحليل موضوع الصفقة والجدول الزمني.
- توصيات لهيكل قانوني منظم.
- تحضير ملفات الموجودات التقنية.

### تتضمن المرحلة الاولى تنفيذ برنامج الخصخصة



● سن قانون جديد للكهرباء في شهر العاشر من سنة 2002.

● صادقت الحكومة على النتائج والتوصيات المتعلقة بالمرحلة الاولى في تشرين الثاني 2002

● صادقت الحكومة على التسويق وتحضير اوراق العطاءات وتحضير خطط الخصخصة في كانون الثاني 2003

● بدأت خصخصة CEGCO في نيسان سنة 2004

● المؤهلات الاولية و توزيع المناقصة والاجتهاد اللازم قد اكتملت

● تم تقييم العطاءات واختيار مقدم العطاء الرابع

● لا تزال المفاوضات مستمرة مع مقدم العطاء الرابع (بشكل بطيء)

● تأخذ الحكومة بنظر الاعتبار الان فتح المناقصة الى مستثمرين ماليين ذوي المصالح.



## CEGCO

عند الخصخصة, الطريقة التعاقدية التي ستطبق شبيهة بالموجودة في المشروع التشغيلي IPP (مجهز كهرباء مستقل) والتي تتضمن الآتي:

- اتفاقية شراء كهرباء طويلة الأجل (15 سنة أو مدة عمر المصنع) مع NEPCO
- اتفاقيات تجهيز وقود فيما يخص مصانع التوليد **CEGCO** ذات المولدات النفطية
- عقود توليد مع NEPCO فيما يخص مصانع التوليد (التي تعمل على الغاز) أما مصنع Rish فسيكون لديه عقد تجهيز وقود (غاز) خاص.
- سوف تمنح اتفاقية المساهمين المستثمر حق الإدارة والسيطرة على العمل
- يمنح عقد التنفيذ المستثمر حق الحصول على الحماية المتنوعة التي تتضمن الاستقرار المالي والتشريعي
- كفالة الحكومة تدعم الطريقة التعاقدية المذكورة انفا ( لإعادة التزامات الدفع الخاصة ب NEPCO الى **CEGCO**)



## شركات التوزيع (EDCO, IDECO)

عند الخصخصة, سوف تطبق التسوية التنظيمية لكلا الشركتين

- معدل المردود المحدد مضمون الى سنة 2012
- سيتضمن وضع الية تشجيعية للعمل على تخفيض الكلفة ومنح المستثمرين فرصة تحسين معدل المردود
- سيتم عمل عقود تنفيذ مع الحكومة وإعطاء المستثمرين نفس الحماية الممنوحة لمستثمر CEGCO



## تبنت تركيا برنامج خصخصة طموح للكهرباء

- اصدار قانون سوق الكهرباء في اذار سنة 2001
- تأسيس منظم مستقل – سلطة منظم سوق الطاقة
- تم فصل القطاع – التوليد , النقل , التوزيع
- تبني مجلس التخطيط العالي استراتيجية الخصخصة في اذار سنة 2004
- بدا العمل بخصخصة التوليد والتوزيع

الهدف الاساسي هو توفير حصة من الكهرباء كافية, ذات نوعية جيدة, مستمرة, ذات كلفة واطئة للمستهلك



## الفوائد المتوقعة من خصخصة الكهرباء

- تخفيض الكلف عن طريق تشغيل موجودات التوليد والتوزيع
- التأكد من ان المجهز جدير بالثقة والعمل على تحسين نوعية التجهيز
- تقليل خسارات التوزيع التقنية الى مستوى دول OECD ومنع السرقات
- التأكد من ان القطاع الخاص قام بعمل استثمارات التوسع وإعادة التأهيل الضرورية من دون التسبب بعبء على المؤسسات العامة
- تحويل الفوائد التي تم الحصول عليها من خلال التنافس في فعاليات توليد وتوزيع الكهرباء الى المستهلكين

” لن يهدف برنامج الخصخصة الى مجرد تحقيق الحد الاعلى لدخل الخصخصة فقط“



## دراسة الحالة: تركيا

### تبدأ الخصخصة في التوزيع

- خاضع للتحرر الاقتصادي للسوق و المتطلبات الاوربية
- 21 شركة توزيع اقليمية
- 49 سنة ترخص
- 5 سنوات خطة تعرفه, وضعت قبل الخصخصة
- سيتم عمل عقود شراء كهرباء ل 85% من الطلب التقديري

### الحد الادنى لمتطلبات العطاءات:

- نوعية اهداف الخدمة
- تقدير تخفيض الخسارة
- استثمار في اعادة التأهيل
- منهج تعرفه مقترح

بيع كل ال 21 شركة في 31 كانون الاول 2006, جدول زمني طموح جدا – الامتيازات هي الخيار  
الارجح



## دراسة الحالة: تركيا

سوف يتم تصنيف الموجودات لجعلها اكثر جاذبية

- عمل عقود شراء تحويل الطاقة
- سوف تبدأ الخصخصة في تموز 2006
- بيع حصة استراتيجية هي الطريقة الارجح

لا يوجد هناك خطط لخصخصة النقل



### اخر محاولتين لخصخصة التوليد فشلت

- استخدمت طريقة "نقل حقوق التشغيل" – 25 سنة ايجار
- "تجربة قاسية"
- فشلت لان الحكومة لم تستطع ان تصدر وبشكل قانوني الضمانات الضرورية
- المستثمرين الذين ربحوا العطاءات يذهبون الان الى التحكيم الدولي لاسترداد المال
- محاولة اخرى, بيع 6 مصانع كهرباء, بدأت في ايار سنة 2002

هذا يظهر الحاجة الى اجتهاد لازم شامل قبل البدء بالعمل بالخصخصة

### هناك مستثمرين خاصين مسبقا في التوليد والتوزيع

كان الاستثمار في مصنع توليد جديد من خلال BOT , على الاغلب غاز او فحم

#### 1996

- 4 مصانع اكتملت (287 ميكا واط)
- يتم بناء 5 مصانع (770 ميكا واط)
- عقود وقعت (740 ميكا واط)
- مفاوضات اكتملت (253 ميكا واط)
- مفاوضات مستمرة (2,150 ميكا واط)
- دراسات جدوى (21000 ميكا واط)

#### 2005

- ترخيص EMRA لمولدات جديدة
- تطبيقات مستلمة ل:
- 120 مشروع هوائي (4200 ميكا واط)
- 40 مشروع هيدروليكي (1100 ميكا واط)
- 50 مشروع حراري (19000 ميكا واط)
- 4 رخص تجهيز بالجملة
- 3 رخص تجهيز بالتجزئة

### السوق صحي مع اهتمام اكثر من المستثمرين



## برنامج BOT التركي كان عمل ناجح

- بدأ سنة 1984
- خاضع للحاجة الى تجنب قيود الاقتراض التابع للحكومة
- أجل التنفيذ بسبب مشاكل قانونية
- منذ سنة 1993, تم تفويض 32 مشروع BOT و 5 مشاريع BOO
- في شباط سنة 2004 تم اكمال مشروع مولدة (تعمل على الفحم) 1,210 ميكا واط بكلفة 1,5 مليون دولار عند Iskenderun - مستثمرين المان
- اغلب المشاريع الاخرى تعمل على الغاز – 4 مصانع اكتملت سنة 2002-2003, اضافة 4600 ميكا واط



### ”القطاع الخاص خطير لرؤيتي لمستقبل قطاع الطاقة“

- اول مشروع BOOT اكتمل سنة 2000 (Sidi Kerir, 680 ميكا واط) – ادارة المناقصة هم مستشارين
- مشروع BOOT الثاني (قناة السويس, 1300 ميكا واط) – ادارة المناقصة هي EEHC (الشركة القابضة المصرية للكهرباء)
- ادارة مشروع BOOT الثالث كانت كليا من قبل EEHC
- عقود شراء كهرباء لمدة 20 سنة مع شركة نقل للطاقة
- 4 مجهزين صناعيين للكهرباء مرتبطين مع شبكة عمل نقل الطاقة
- مولدات و موزعين خاصين يشتغلون في اسواق معزولة

”عملية توليد الكهرباء ستأتي غالبا و حصرا من مشاريع ممولة بشكل خاص“

(من كلام السيد علي السعدي , وزير الكهرباء)



## لكن

- لا تزال الشركة القابضة المصرية للكهرباء EEHC تملك 90% من سعة التوليد
- التشريع ضعيف – ليس للمنظم طاقة لتنظيم التعريفات و الرخص هي ليست متطلبات قانونية

كان التقدم بطيء ولا يزال القطاع تحت سيطرة الحكومة, من خلال EEHC – المنظم ضعيف جدا وغير مؤثر



### اكثر التقدم الحاصل في الاقليم

- ايلول 2005 – 18 حالة تعبير عن المصلحة من المستثمرين – مشروع IWPP (مشروع مائي للكهرباء مستقل), 1 بليون دولار , 500 ميكا واط (يبدأ التشغيل سنة 2009) + مشروع خصخصة Rusail , 688 ميكا واط (بواسطة بيع حصة).
- صدور قانون الكهرباء في اب سنة 2004, تنصيب منظم مستقل, تم فصل القطاع
- الخطط قيد الوضع لخصخصة النقل والتوزيع
- مصنع كهرباء 240ميكا واط + نقل للطاقة + التوزيع قد اكتمل عند Salah في سنة 2003 تحت 20 سنة امتياز – 25% من الحصص بيعت سنة 2005 من خلال IPO (العرض العام الاولي)

### مشغل النقل الخاص الوحيد اليوم



” كانت الامارات مثال اقليمي رائع ل ( كيف ان عملية جذب الاستثمار الخاص ممكن ان تحصد فوائد ضخمة)“

- صدور قانون الكهرباء – تم فصل القطاع – تنصبي منظم مستقل قوي
- تشغيل 4 مشاريع IWPPs كمشاريع مرتبطة (60% شركة ADWEA, 40% مستثمرين) بسعة 5760 ميكا واط – خصخصة المصنع الموجود والبناء التابع للمولدات الجديدة
- المفاوضات على الخامس, Taweelah B, اكتملت في كانون الثاني سنة 2005
- تنفذ الحكومة حاليا عملية بيع الحصص في شركات التوزيع الى مستثمرين ماليين من خلال اوضاع خاصة

” شركات الكهرباء الدولية الرئيسية تصطف اليوم من اجل الاستثمار في الامارات“



## حصول تقدم مهم

- تأسيس شركة كهرباء وماء قطر QEWC, 57 مملوكة من قبل القطريين و 43% من قبل الحكومة
- في سنة 1998 تم نقل مصنع الكهرباء وازالة الملوحة Ras Abu Fontas B (650 ميكا واط) الى شركة QEWC
- في سنة 2003 تم اكمال مصنع ماء وكهرباء Ras Laffan (750 ميكا واط) بكلفة 700 مليون دولار – مشروع مشترك بين شركة QEWC و مستثمرين دوليين
- 50 سنة امتيازات

قللت الخصخصة كلفة الماء والكهرباء بنسبة 40%

### برنامج الإصلاح يختار السرعة

- يناقش مجلس الشورى اليوم قانون الكهرباء الجديد – يتضمن الخصخصة وإعادة الهيكلة والتنظيم
- تتضمن خطة التنمية الحالية للحكومة خصخصة الكهرباء
- تم اكتمال دراسات على بيع مصنع التوليد من خلال عمل مناقصات لتجهيز خاص للقرى والمناطق الريفية

### IWPP- مصنع كهرباء وماء Marafiq المستقل

- بدأت المناقصة سنة 2004
- 17 مستثمر عبروا عن المصلحة – 10 ضمن قائمة
- السعة 2400 ميكا واط



## الإصلاحات عند مرحلة مبكرة

- يتم كتابة مسودة القانون الجديد , يهدف الى فتح الطريق لمشاركة القطاع الخاص
- يتم تنصيب مزارع هوائية للقطاع الخاص
- فائدة مهمة في IPPs

### 2004-2003

- اعلان عن مناقصة 500x2 ميكا واط عند Zanfan
- اعلان عن مناقصة 2000 ميكا واط في مكان اخر
- صدور ترخيص للمستثمر الخاص ببناء 2000 ميكا واط بالقرب من طهران
- يتم التفاوض على 6 مشاريع BOT
- تم تحضير مناقصات لبيع 6 مصانع توليد موجودة

## اغلب التقدم الحاصل في التوليد



## دراسة الحالة: البحرين

### بدأت مشاركة القطاع الخاص بالعمل

- تم توقيع اول عقد IPP لل Al Ezzel في تموز سنة 2005
- مشروع BOO
- سوف تكتمل المرحلة الاولى لمشروع (470 ميكا واط) في نيسان سنة 2006
- اخذت المناقصة وقت 6 اشهر , تم استلام 5 عطاءات

لكن المحاول الاولى تبدو وكأنها قصة ناجحة



## دراسة الحالة: الجيريا

### الإصلاحات عند مرحلة مبكرة

- صدور قانون جديد في سنة 2002 يفصل Sonelgaz الى شركات غاز وكهرباء
- يتم تنصيب منظم مستقل
- خطط الحكومة لبيع 30% من الشركات الفرعية ل Sonelgaz قد تم وضعها
- 10 مشاريع IPPs , 7214 ميكا واط, عند مراحل مختلفة

### والتقدم منخفض

## التمرين 7: جلسة نقاش

كيف يمكن خصخصة وزارة الكهرباء؟

( افتراض التغييرات الضرورية – تم عمل القانون – التنظيم – اعادة الهيكلة – الفصل )

## الشروط الاولية

- صدور قانون كهرباء جديد
- تحديد منضم كهرباء مستقل
- تأسيس نموذج للسوق الكهرباء ( مثلا المشتري المفرد )
- فصل التوليد, النقل, التوزيع
- تنصيب شركات توليد ونقل وتوزيع

من الممكن خصخصة التوليد وتنصيب IPPs بدون هذه الشروط الاولية باستخدام (التنظيم عن طريق العقد)

## استراتيجية خصخصة محتملة



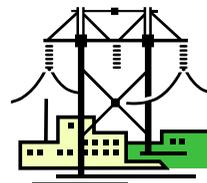
توليد

بيع استراتيجي  
او  
بيع موجودات



نقل

عقد ادارة  
او  
امتيازات



توزيع و بيع

بيع استراتيجي  
او  
امتياز



نشاطات  
غير جوهرية

بيع

كل التوليد الجديد يجب ان يكون من خلال IPP مستخدما طريقة BOO

---

## اليوم 4: اجراء المناقصة

---

- لماذا نقوم بعمل المناقصة؟
- انواع المناقصة
- اجراء المناقصة
- معايير العطاء
- اتحاد الشركات
- الاوراق الاساسية
- الجدول الزمني
- العلاقات العامة
- بعد المناقصة

## مناقصة شفافة و تنافسية ضرورية للحصول على افضل النتائج

- الضغط على مقدمي العطاءات يشجع العروض التنافسية
- الحكومة مسؤولة عن وضع قوانين المناقصة
- تعزز سمعة العراق الدولية
- اقل احتمالا ان يستجوب لاحقا

و لاعادة بناء الثقة في العراق.....

## ممکن استخدام عدة طرق

مزايا علني عام  
("مناذاة مفتوحة")

- افضل للصفقات البسيطة
- التركيز على السعر
- شفافية مطلقة

➤ مستخدمة في بريطانيا , 3G مناقصة منح رخصة اتصالات

عطاء عام بالظرف المختوم

- اكثر الخيارات المشتركة للحكومة
- مرن جدا

استدراج الى عرض بالظرف المختوم

- عندما يكون هناك امكانية لمستثمرين قليلين
- تنافس اقل – خطر الغش – ضغط اقل على مقدمي العطاءات

"استعراض للجمال"

- سعر ثابت
- يتم اختيار الرابح على معايير تقنية
- حصيلة شفافية اقل, عرضة للاعتراضات اكثر
- تستخدم عندما يكون التركيز على "النوعية"

عادة اجراء عطاء عام بالظرف المختوم هو الافضل

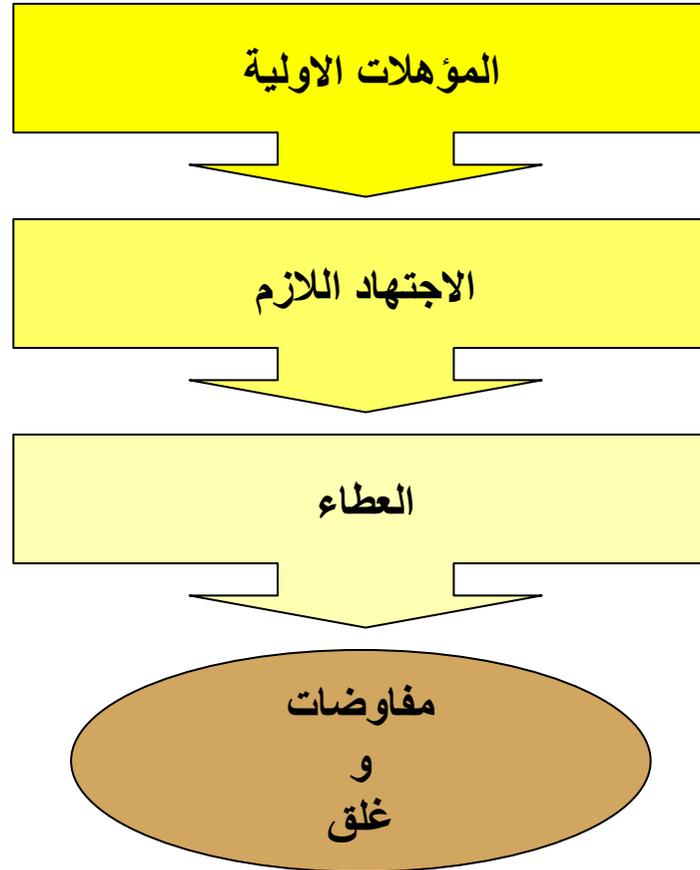
## من الافضل تعيين مستشارين ذوي خبر في المشاريع الكبرى

- الاتصال مع مقدمي العطاءات
- معرفة كيفية عمل مناقصة شفافة وتنافسية
- الحصول على طبعة للأوراق والعقود الاولية
- اللوم اذا سرت الامور بشكل خاطئ

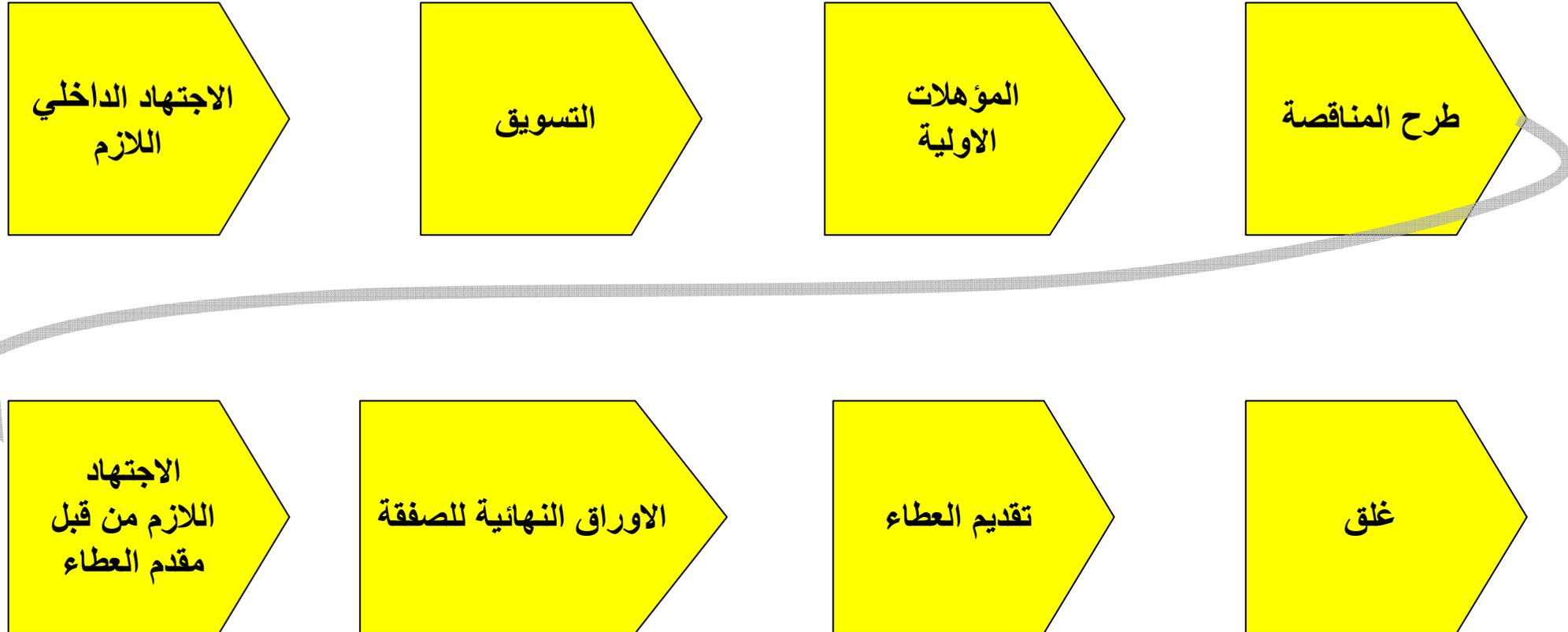
كحد ادنى, سوف تحتاج الوزارة الى مستشار صفقات مالي ومستشار قانوني دولي وربما ستحتاج الى مستشار قانوني محلي ومحاسبين وخبراء فنيين.

- يعين المستشار بواسطة مناقصة تنافسية
- سوف يتم دفع اجور اتعاب ثابتة وغالبا اجور نجاح متغيرة والتي تعتمد على اكمال المناقصة

تتضمن المناقصة التنافسية القياسية مرحلتين:  
المؤهلات الاولية والعطاء



## المراحل الاساسية للمناقصة



الاجتهاد الداخلي  
اللازم

- استعراض قانوني – القوانين, التنظيمات, قضايا المحكمة
- استعراض مالي – الحسابات, الانظمة, التقييم
- استعراض تقني – التكنولوجيا, التشغيل

الاهداف

- تحديد المشاكل ومن ثم حلها
- جمع المعلومات وإعطائها لمقدمي العطاءات

التسويق

- تحضير دعوة من اجل طلب العروض (RFP)
- اصدار طلب العروض (RFP) الى الاطراف المعنية
- الاعلان – صحف , الإنترنت, الاتصال المباشر
- اعلانات توضع على الطرق للمناقصات الضخمة , عرض تقديمي للمناقصة في العراق او البلدان الاخرى

الاهداف

- على قدر الامكان, توليد اهتمام لدى مقدمي العطاءات المحتملين
- اظهار ان عملية اجراء المناقصة شفافة ومحترفة

## المؤهلات الاساسية

- تقييم تعبيرات المصلحة مقابل معايير التأهل
- التأكد من مصداقية مقدمي العطاءات
- اختيار قائمة تضم الذين يستطيعون المشاركة في المناقصة

## الاهداف

- اختيار عدد كافي من مقدمي العطاءات لزيادة الضغط التنافسي
- التخلص من مقدمي العطاء الغير مؤهلين

## طرح المناقصة

- يجب ان يوقع مقدمو العطاءات المؤهلون اتفاقية ثقة
- توضح قوانين وتعليمات المناقصة كيف تسري المناقصة
- مذكرة معلومات – وثيقة تسويق مفصلة
- اوراق مسودة الصفقة – مسودة العقود

## الاهداف

- توفير اكبر قدر ممكن من المعلومات لمقدمي العطاءات
- جعل الاستثمار يبدو جذابا
- ترسيخ عملية اجراء مناقصة عادلة ذات شفافية
- تتضمن حمايات للوزارة
- تقليل الوقت الضائع في المفاوضات

الاجتهاد اللازم  
من قبل  
مقدم العطاء

➤ "غرفة البيانات" – كل المعلومات والأوراق المتعلقة – غالباً متوفرة على موقع (انترنت) او قرص CD ROM

➤ مؤتمر لمقدمي العطاءات او اجتماعات فردية لمقدمي العطاءات- عرض تقديمي من الوزارة او الاطراف المعنية, فرصة لمقدمي العطاء لطرح الاسئلة

➤ زيارات موقع

➤ طلبات لبيانات اضافية

➤ يجب ان يحصل كل المشتركين على نفس المعلومات

➤ تقديم اكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة

➤ استمرار "لبيع" الاستثمار لمقدمي العطاءات

➤ ضمان عمل مناقصة عادلة ذات شفافية

الاهداف

الاوراق النهائية  
للمناقصة

- اعادة اصدار مستندات الصفقة مع دمج تعليقات من مقدمي العطاءات
- يهدف الى تقليل احتمالية التغيرات بعد طرح العطاءات

- الانهاء على قدر الامكان بينما لازال هناك ضغط تنافسي من مقدمي العطاءات
- تقليل الوقت المطلوب للوصول الى الاغلاق من خلال تقليل المفاوضات

الاهداف

تقديم العطاء

➤ عروض مالية وتقنية منفصلة

➤ فتح وفحص العطاءات

➤ استعراض العطاءات مقابل معايير التقييم

➤ اختيار مقدم العطاء المفضل

الاهداف

➤ الحفاظ على عملية ذات شفافية وعادلة

➤ اختيار العطاء الافضل الذي يلتقي مع اهدافك

اغلاق

- مفاوضة العقود النهائية ( اذا كان ضروريا )
- اكمال العقود النهائية (الاسم, العنوان, السعر)
- توقيع عقود نهائية
- تحويل تمويل (اذا كان ضروريا)
- اصدار الحصص / رخص / امتياز ..... الخ (اذا كان ضروريا)
- تسليم الى مقدم العطاء الرابع (اذا كان ضروريا)
- البيان الصحفي النهائي

الاهداف

- اكمال المناقصة بأكبر سرعة وكفاءة ممكنة
- تسليم مقدم العطاء الرابع

## معايير التأهل

- نريد تأهيل اكبر عدد ممكن من مقدمي العطاءات لزيادة التنافس
- نريد ابعاد مقدمي العطاءات الغير مؤهلين و المضيعين للوقت
- ليس اكثر من 5 معايير
- التركيز على خبرة مقدمي العطاءات في نفس المشاريع وقوتها المالية
- يجب ان تكون التقديم سهل التحضير لمقدمي العطاءات – لا تسال عن الطرق المقترحة او خطة العمل في هذه المرحلة

المشاركة في مناقصة تكلف اموالا – اذا جعلتها باهضة الثمن وبشكل مبكر على مقدمي العطاء فانها ستفشل

## معايير تقييم العطاء

- لا تعيد معايير التأهل – انت تقييم العطاء الان وليس مقدم العطاء
- يجب ان تلائم المعايير اهدافك الموضوعية في المناقصة لرصف حوافز مقدم العطاء مع ما لديك
- يجب ان تكون المعايير موضوعية , وإذا امكن , قابلة للقياس لجعل التقييم اسهل وأكثر شفافية
- تحديد اوزان لكل معيار – المعيار الالهم يكون ذو الوزن الاعلى
- ليس اكثر من 6 معايير

**المعايير الموضوعية تجعل من السهل مقارنة العطاءات – فقدان مقدمي العطاءات لن يتمكن من تحدي النتيجة**

# التمرين 8: تمرين صفي

## غالباً ما يقوم مقدمي العطاءات بتشكيل اتحاد

- يسمح لهم بتوفير مجال كامل للخدمات
- الاذن بالدخول الى التمويل
- من المحتمل استخدامها لتقليل التنافس

انت تحتاج ان تعرف:

- من المسؤول؟
- من هم الاعضاء؟
- من المخول بالتوقيع؟
- ما هي الترتيبات بين الاعضاء؟
- هل سينهار الاتحاد بعد الفوز بالمناقصة؟

لعقود اكبر, يجب ان يشكل اتحاد الشركات وجود قانوني

مذكرة معلومات	دعوة للتأهل	اتفاقية ثقة	
الحكومة	الحكومة	الحكومة, كل مقدمي العطاءات	الاطراف
N/A	N/A	3-5 بعد الاغلاق	الصيغة
تسويق اوراق مفصلة اكثر لتلخيص نقاط البيع وتشجيع العروض	تسويق الاوراق لتحفيز المصلحة الاولية لدى مقدمي العطاءات	للحفاظ على امن المعلومات التجارية الحساسة	الغرض
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ القطاع</li> <li>➤ الاقتصاد</li> <li>➤ الفرصة</li> <li>➤ استعراض مالي, تقني, قانوني</li> <li>➤ هيكل منظم</li> <li>➤ جدول زمني حديث ذو دلالة</li> <li>➤ ملخص اوراق المناقصة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ الفرصة</li> <li>➤ الخلفية (القطاع, الاقتصاد, الشركة)</li> <li>➤ معايير التأهل</li> <li>➤ جدول زمني ذو دلالة</li> <li>➤ تقديم متطلبات تعابير المصلحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تعريف معلومات الثقة</li> <li>➤ التزام الكشف</li> <li>➤ صيغة السريان</li> </ul>	المحتويات

# Key Documents

اتفاقية شراء حصة	قواعد المناقصة	اتفاقية شراء كهرباء	
الحكومة, المستثمر, الشركة	الحكومة, كل مقدمي العطاءات	المستثمر, الشركة, مشتري الكهرباء	الاطراف
ثابت	للإغلاق	30-15 سنة	الصيغة
التحكم ببيع وشراء الحصص (او الموجودات)	تحدد قواعد وإجراءات المناقصة	تجهيز صيغة تأكيد طويلة الاجل على وفرة وسعر الكهرباء	الغرض
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ السعر</li> <li>➤ الحصص التي بيعت</li> <li>➤ ضمانات, اقرارات,</li> <li>تعهدات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ اجراء العطاء</li> <li>➤ اجراءات الاجتهاد اللازم</li> <li>➤ تركيب ومحتويات العطاء</li> <li>➤ الممنوعات والرخص</li> <li>➤ معايير تقييم العطاء</li> <li>➤ حقوق الحكومة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ الخدمات التي ستجهز (الكهرباء, السعة, خدمات اضافية)</li> <li>➤ اسعار</li> <li>➤ تجهيز وقود</li> <li>➤ قياس</li> <li>➤ انتهاء</li> <li>➤ حل نزاع</li> <li>➤ غرامات</li> </ul>	المحتويات

## التدابير الامتياز

عقد تنفيذ	اتفاقية المساهمين	امتياز	
المستثمر, الحكومة	الحكومة, المستثمر	الحكومة, الشركة, المستثمر	
متغير	يحدد بسند الحكومة	99-15 سنة	
لتحديد التزامات الحكومة وإعطاء الراحة للمستثمرين	التحكم بواسطة علاقة مستمرة بين الحكومة والمستثمر	التزامات/حقوق الشركة والمستثمر في تشغيل الموجودات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تعتمد على ماذا ترغب الحكومة ان تعرض, قوانين محلية وحوافز استثمار</li> <li>➤ ضمانات دفع</li> <li>➤ خطة تعرفه متوسطة الاجل</li> <li>➤ الضريبة والمشجعات المالية</li> <li>➤ الدخول الى الموقع والخدمات</li> <li>➤ المساعدة مع البناء والرخص الاخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ التزامات الاطراف</li> <li>➤ حكم مشترك- عضوية مجلس- حق التصويت والنقض</li> <li>➤ مسؤولية التشغيل والإدارة</li> <li>➤ حل نزاع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ حقوق والتزامات الشركة</li> <li>➤ حقوق والتزامات المستثمر</li> <li>➤ حقوق والتزامات الحكومة</li> </ul>	

مستندات اخرى تتضمن قروض – عقود مالية – ضمانات و عطاء – اتفاقيات تمثيل – خطاب راحة من البنوك.

الفعالية	الوقت* الاسابيع	الاشهر														?	?
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
صيف مسودة لمرجع للإرشاد	3	■															
تاهيل المستشارين	6	■	■														
اختيار وتعين مستشار	12		■	■	■	■	■										
الاجتهاد اللازم الداخلي	4						■	■									
تحضير دعوة للتاهيل	4						■	■									
التسويق للمستثمرين	6							■	■	■							
طرح تعبيرات المصلحة	0																●
تحضير مذكرة تاهيل	4									■	■						
تحضير قوانين المناقصة	4									■	■						
مسودة اتفاقية شراء كهرباء	10									■	■	■	■				
مسودة اتفاقية شراء وقود	10									■	■	■	■				
مسودة ضمانات/ عقود اخرى	10									■	■	■	■				
قائمة بمقدمي العطاءات	3									■	■						
توقيع اتفاقية ثقة	2										■						
اصدار العطاء	0																●
الاجتهاد اللازم من قبل مقدمي العطاء	12										■	■	■	■			
عمل مؤتمر لمقدمي العطاءات	2											■					
طرح العطاءات	0																●
تقييم العطاء	4															■	
تعين مقدم العطاء الرابع	0																●
مفاوضات <sup>٨</sup>	0-6-?															■	?
الاطلاق	4																■

لا عطاء الوضع الحالي في العراق يمكنك اضافة 30-100% لهذه الاوقات \*

تعتمد على مدى الموافقة الاولية وعلى وضع مقدي العطاءات الرابعة ٨

الوكالة الامريكية للتنمية الدولية - المشروع الممول الثاني لتوجيه اقتصاد العراق - الكهرباء

## العلاقات العامة مهمة للصفحة الناجحة – يجب إن تكون هدفا

الهدف	الموظفون	المستثمرين المحتملين	العامة والسياسات	عام
الرسائل	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ الاحتياج الى تحسين الكفاءة</li> <li>➤ ضمان على مستقبلهم</li> <li>➤ اجراء مناقصة ذات شفافية</li> <li>➤ جدول زمني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ مناخ استثمار جذاب</li> <li>➤ تعامل جذاب</li> <li>➤ شفافية وعدالة وتنافس</li> <li>➤ اولويات الحكومة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ فوائد اقتصادية</li> <li>➤ التأثير على نوعية الخدمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ مناقصة ذات شفافية</li> <li>➤ مناخ استثمار جذاب</li> </ul>
الاهمية	متوسط	عالي	متوسط - عالي	منخفض
استخدام الاعلام	<ul style="list-style-type: none"> <li>شركة</li> <li>مجلات</li> <li>عروض تقديمية للموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>صحافة الصناعة المختصة</li> <li>صحافة الاعمال (المشاريع)</li> <li>مواقع (انترنت) للحكومة</li> <li>اتصالات شخصية</li> <li>سفارات عراقية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاصدارات الصحفية</li> <li>تلفزيون اراديو اصحف</li> <li>ملخص للسياسيين</li> <li>اسئلة واجوبة جاهزة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>غالبا المستخدم مسبقا في العلاقات العامة الاخرى.</li> <li>ملخص محدد للسفارات والمانحين</li> </ul>
متى	مباشرة بعد او في نفس الوقت كإعلانات تجارية	خلال مرحلة التسويق واجتهاد مقدم العطاء اللازم	بعد الامور الهامة – عمل قائمة بالأسماء, مقدمي العطاءات, الاغلاق	بداية العملية, خلال التسويق, فيما بعد عند الضرورة

## من المهم مراقبة التمثيل الذي يقوم به المستثمر

- للتأكد من انهم يلتقون مع صيغ العقد
- لتقييم و اعلان نجاح المناقصة

### النقاط الاساسية:

- احد ما يجب ان يكون مسؤول عن المراقبة
- وقت ومجال المراقبة يجب ان يكون واضح
- تقليل التدخل بعملية التشغيل التي يقوم بها المستثمر
- تقليل الكلفة للمستثمر