

نظرة جهاز
تنفيذ اتفاقيات المنطقة
المقسومة وتطوير وتنمية الجزر الكويتية والمشروعات الكبرى
لدور القطاع الخاص في مشروعات B.O.T

نائب رئيس الجهاز
أنور عبدالرحمن الجودر

لقد تميزت نهاية القرن العشرين ، في المجال الاقتصادي ، على إقبال معظم البلدان على اعتماد آليات السوق كركيزة أساسية لتسيير اقتصادها ، وبالتالي عملت هذه الدول على رسم الخطط والسياسات لتحقيق أهدافها ، واستحداث نمط للتنمية يعتمد على: توسيع وتحرير الأسواق ، مضاعفة المبادلات التجارية ، وتطوير حركة رؤوس الأموال .

ومن هذا المنطلق تشتد المنافسة (لاسيما بين الدول النامية) لتثبيت مواقعها وتدعيمها وتعمل جاهدة على استقطاب المزيد من الاستثمارات الأجنبية التي تواصل البحث عن عوائد استثمارية مجزية .

وفي خضم هذه الحركة المتواصلة ، تمكنت دولة الكويت ، في ظل النمط التنموي الذي تبنته في السابق والذي اعتمد على تطبيق سياسات توزيع الثروة بدلاً من تميمتها ، من تحقيق واحد من أعلى متوسطات الدخل الفردي في العالم ، وفي تحقيق توسع اقتصادي ملموس .

إلا أن تلك السياسات التي اتبعت في عملية النمو الاقتصادي والإنجازات التي تمت خلال الفترة السابقة لم تؤد إلى إحداث تغييرات جوهرية في هيكل الاقتصاد ، بل أدت حينذاك إلى نشوء العديد من الاختلالات الهيكلية في الاقتصاد والتي تفاقمت حدتها بمرور الوقت وباتت تشكل قيدا على عملية التنمية ذاتها ، مما استدعى وضع رؤية مستقبلية واضحة في الخطة الحالية للتأكيد على ضرورة إحداث تغيير جذري بحيث تبنى السياسات الاقتصادية والاجتماعية على نهج يكفل عملية ما يسمى بالتنمية المستدامة التي تقوم على مبدأ توجيه التنمية من التنمية القائمة على مدخلات النفط كما كان متبعاً سابقاً إلى التنمية البشرية.

ويتطلب ذلك إحداث تأثيرات إيجابية في كثير من المتغيرات الاقتصادية للارتقاء بكفاءة أداء الاقتصاد بجميع أنشطته ومؤسساته المختلفة ، والتخفيف من حدة القيود المفروضة على حركته ، ولا بد لجهود التصحيح وإعادة الهيكلة من العمل على مواكبة التحولات الجارية في الاقتصاد العالمي والاتجاه نحو تحرير التجارة الخارجية والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (W.T.O) وعولمة الاقتصاد .

نشأة جهاز تنفيذ اتفاقيات المنطقة المقسومة وتطوير وتنمية الجزر الكويتية والمشروعات الكبرى :

من كل ما تم استعراضه سابقاً ، نرى أن فكرة إنشاء جهاز تنفيذ اتفاقيات المنطقة المقسومة وتطوير وتنمية الجزر الكويتية والمشروعات الكبرى (مرسوم رقم ٥٢ بتاريخ ٢٠ فبراير ٢٠٠٢) قد أتت منسجمة مع أهداف الخطة التنموية الشاملة للدولة والتي أكدت على فلسفة التنمية المستمرة ، وذلك من خلال تفعيل قوى السوق والمشاركة الحقيقية للقطاع الخاص في عمليات التنمية البشرية ، وربط جميع المشروعات التي سيوكلها الجهاز إلى القطاع الخاص بمشروع العمالة الوطنية ، بحث سيعمل الجهاز على تدعيم سياسة سوق العمل بالقطاع الخاص لتنفيذ قانون العمالة الوطنية وذلك بتحفيز المستثمرين وتشجيعهم لاستيعاب المزيد من القوى العاملة الكويتية الداخلة إلى سوق العمل وتدريبها برفع كفاءتها الوظيفية وهذا سيكون الميزة التفاضلية عند التعاقد مع المستثمرين بحيث يكون من أهم معايير المفاضلة بين هذا المستثمر أو ذاك .

وهنا يمكن الاستفادة من تجربة الصين عن التعاقد مع المستثمر الأجنبي في تنفيذ مشاريع الـ B.O.T بشرط في هذه الجزئية أي العمالة الوطنية إلزام المستثمر الأجنبي بعقد دورات تدريبية مستمرة للفنيين الصينيين كما تلزم شركة المشروع بتدريب العناصر المحلية التي سوف تتولى تشغيل وصيانة المشروع بعد تسليمه للحكومة .

وعلى هذا المبدأ ومن أجل تحقيق هذا الهدف يعمل حالياً جهاز تنفيذ اتفاقيات المنطقة المقسومة وتطوير وتنمية الجزر الكويتية والمشروعات الكبرى على إيجاد الأراضية الميسرة لكل المستثمرين في القطاع الخاص أو المستثمر الأجنبي ، والعمل على تذليل كافة الصعاب التي قد تعترض تنفيذ مشاريعه بالسرعة اللازمة ، وذلك نظراً لأهمية المشاريع المحالة اليه وحيويتها بالنسبة للاقتصاد الوطني .

وهناك خيارات متعددة يمكن للدولة اتباعها لمشاركة القطاع الخاص في مشاريع البنى التحتية منها ما قد تؤدي إلى إنهاء ملكية الدولة وتحويل الأصول إلى القطاع الخاص ، ومشاركة أخرى قد تنهي ملكية الدولة لأصولها . ونحن هناك بصدد مراجعة الطرق التي لا تنهي ملكية الدولة وإنما تمثل خطوة وسيطة ومن بين هذه الطرق المتبعة هي خصخصة القطاع العام عن طريق ما يسمى (بخصخصة الإدارة) .

والمقصود بالخصخصة هو تعزيز كفاءة القطاع العام وذلك بتحسين إدارته من خلال مفاهيم وتقنيات إدارة القطاع الخاص ويمكن خصخصة الإدارة بعقد شراكة بين القطاعين الخاص والعام ومنها ما يسمى (عقد الإدارة) ، التأجير القصير أو الطويل الأمد وستعرض هنا (لعقود التأجير القصير والطويل الأمد) والذي يتم من خلالها نقل حقوق التشغيل والتطوير من الدولة إلى شركة خاصة ، على عكس العقود الإدارية التقليدية ، وهنا يكون صاحب الامتياز مسؤولاً عن كافة النفقات الرأسمالية والاستثمارات ، ويتم استرجاع الأصول من قبل القطاع العام عند نهاية فترة الامتياز والتي عادة ما تتراوح بين ١٥ و ٢٠ سنة وذلك حسب الحالة الافتراضية للأصول .

يتضمن هذا الخيار العديد من الطرق ولكن ما يهمننا بحثه هنا هو دراسة نظام الـ B.O.T بشكل دقيق ، حيث أنه أكثر النظم المتبعة للمساهمة في المشاريع التحتية والمشاريع التنموية لدولة الكويت . خاصة وأن طريقة الـ B.O.T معقدة إلى حد ما وذلك لوجود العديد من الاتفاقيات والخطوات التنظيمية الواجب القيام بها بالإضافة إلى الأطراف . خاصة وأن هناك إيجابيات وسلبيات كثيرة عند إجراء هذه العقود لن ندخل في سردتها حيث أن مؤتمركم الأول والثاني أتى على عرضها وعرض الهواجس والمشاكل التي تواجه القطاع الخاص عند التعامل مع مشاريعها الـ B.O.T .

المبادرات التي قام بها الجهاز في موضوع نظام الـ B.O.T :

وبعد اطلاع الجهاز على هذه الهواجس وإيماناً منه بتذليلها وضرورة إيجاد ووضع الأسس والأطر التي ستحدد علاقته بالقطاع الخاص المحلي والأجنبي وذلك للتغلب على الموقفات التي ربما تواجهنا لإنجاح المشاريع الموكلة إلينا وذلك بشكل يضمن عوائد مناسبة لكافة الأطراف ، من أهم ما قام به الجهاز لتذليل هذه المصاعب :

١- قام رئيس الجهاز بتاريخ ٢٠/١١/٢٠٠٢ برفع اقتراح إلى سمو رئيس مجلس الوزراء الشيخ / صباح الأحمد الجابر الصباح (النائب الأول لرئيس مجلس الوزراء آنذاك) مسودة مشروع قانون لتعديل أحكام المرسوم لقانون رقم (١٠٥) لسنة ١٩٨٠ بشأن نظام أملاك الدولة وذلك لتعديل الفقرة الثانية من المادة (١٧) من ذلك المرسوم بحيث تصبح مدة إيجار أملاك الدولة العقارية والخصخصة بأجر بغرض تحقيق نفع عام بزيادة فترة الامتياز الممنوحة للمشاريع الاستثمارية بحيث تكون أكثر من ٢٠ سنة وتمديدتها لفترة خمسين (٥٠) سنة مع جواز تمديد الإيجار لمدة أخرى بقرار من مجلس الوزراء ، حيث أن مدة ٢٠ سنة لا تشجع المستثمرين على الاستثمار في المشروعات الكبرى التي يستغرق تنفيذها مدة زمنية طويلة كمشروعات الجزر على سبيل المثال .

٢- حدد الجهاز الخطوات الممكن اتباعها عند التعاقد مع القطاع الخاص لتنفيذ مشاريعه المستقبلية بنظام الـ B.O.T

بما يلي :

- أ- إعداد الإطار القانوني الذي سيعمل المشروع في نطاقه .
- ب- إعداد دراسة جدوى مبدئية للمشروع .
- ج- وضع الأسس والمعايير التي سوف يتم على أساسها تقييم العروض .
- د- طرح المشروع للمناقصة وطلب تقديم عروض محددة في الـ B.O.T .
- هـ- إبرام اتفاقية (عقد الامتياز) مع الشركة .
- و- تعيين ممثلين أو أعضاء من الجهاز يراقب تنفيذ بنود العقد .
- ز- الاستفادة بالاطلاع والتعرف على تجارب بعض الدول للاستفادة من الضوابط المستخدمة بهذا الشأن B.O.T .

الضوابط المستفادة من تجارب الدول :

نظراً لظهور العديد من الممارسات الخاطئة عند تطبيق نظام الـ B.O.T انصرفت معظم الدول إلى وضع ضوابط موضوعية ليتم الالتزام بها عند التنفيذ من أهم الموضوعات أو البنود الممارسة هي :

- العمالة الوطنية : تشترط الصين كما ذكرنا سابقاً على ضرورة عقد دورات تدريبية مستمرة للفنيين والكوادر الوطنية للصينيين ، كما يتم إلزام شركة المشروع بتدريب العناصر المحلية التي سوف تتولى تشغيل المشروع بعد تسليمه إلى الحكومة.

- الجهة الرقابية : تحتفظ الصين عند إجراء عقد الـ B.O.T مع المستثمر الأجنبي بالحق في الرقابة على إعداد المرفق وإدارته والتفتيش على جميع الأنشطة التشغيلية للمشروع .

- الهيكل الإداري : ضرورة وجود مكتب حكومي واحد للحصول على كافة التصاريح والموافقات اللازمة لتنفيذ وتشيد المشروع، ونجد هذا النظام في دول مثل الأكوادور ، ماليزيا ، باكستان ، الفلبين والآن البحرين .

مشاريع جهاز تنفيذ اتفاقيات المنطقة المقسومة وتطوير وتنمية الجزر الكويتية والمشروعات الكبرى :

يقوم الجهاز الآن بالإعداد لوضع الضوابط والشروط اللازمة والتي لم تنته بعد لدعوة وإشراف القطاع الخاص والمستثمرين في المستقبل القريب لبعض مشاريعه والتي من خلاله سيعمل على تبني نظام الـ B.O.T لاستثمار المشاريع المختلفة والتي يمكن تحديدها بالتالي :

١- مشروع جزيرة فيلكا :

إن تطوير وتنمية جزيرة فيلكا يمثل أحد المشاريع الهامة التي يسعى الجهاز إلى تنفيذها من خلال مستثمرين من القطاع الخاص المحلي والعالمي .

ولتوضيح خطته وتوجهه الاقتصادي ، قام الجهاز بتوجيه دعوة لحضور عرض استثمار مشروع جزيرة فيلكا في ١٢/٥/

٢٠٠٢ إلى جميع القطاعات الاقتصادية المحلية والأجنبية ، وذلك للتعرف على أهداف المشروع وكيفية تطويره ، وللإعلان عن أن تمويل وتطوير الجزيرة سيتم من قبل القطاع الخاص بناء على نظام الـ B.O.T ، حيث سيتم توزيع هذه المشاريع حسب الكفاءة التمويلية والإدارية والخبرة للشركات المتقدمة .

هذا ، وقد تم الانتهاء من وضع بنود الشروط المرجعية (TOR) للشركات ووضع دفتر شروط التأهيل والجهاز في مرحلة الإعلان للشركات لدعوتها للدخول للتأهيل ، وذلك بناء على قرار مجلس الوزراء رقم (٢/٢٠٠٤) المنعقد بتاريخ ٢٠٠٤/١/١٨ والذي وافق على استكمال جهاز تنفيذ اتفاقيات المنطقة المقسومة وتطوير وتمية الجزر الكويتية والمشروعات الكبرى إجراءات الاعلان والتقييم بشأن مشروع تطوير جزيرة فيلكا ومن ثم ترسية المشروع لأفضل عرض للاستثمار بالمشروع وعلى النحو المحقق للصالح العام .

٢- مشروع جزيرة بوبيان :

إن رغبة الحكومة في تطوير جزيرة بوبيان تستند إلى اعتبارات عدة منها اقتصادية وأخرى استراتيجية ، وذلك نظراً لموقعها الجغرافي والأمني والسياسي الهام .
ومن أجل تطوير جزيرة بوبيان ، فإنه لا بد من :
- إيجاد قاعدة بيانات شاملة عن المشروع للاعتماد عليها كمرجع أساسي حيث تشمل : (دراسات الجدوى ، التصاميم الأولية ، الخارطة ، المسح البحري والجيولوجي ، المواصفات الفنية) .
- التأكيد على تفعيل مشاركة القطاع الخاص في تطوير الجزيرة .
وقد تم بتاريخ ٢٠٠٣/٦/٢ توقيع اتفاقية مع المكتب الاستشاري العالمي (HOK) والمكتب المحلي المتعاون معه «مستشارو الخليج» لإجراء دراسة كاملة عن كيفية تطوير جزيرة بوبيان ، ويذكر أن مدة هذه الدراسة ٢٥ شهراً ساري العمل بها تنتهي في شهر يوليو ٢٠٠٥ .

٣- ميناء بحري متطور في جزيرة بوبيان :

مما لا شك فيه أن الموانئ تعتبر وسيلة الاتصال البحري بين الدول ، وهي من أهم مراكز التفاعل الحضاري بين الشعوب منذ أقدم العصور ، وقد أولت دولة الكويت منذ القدم أهمية كبيرة لهذا المنفذ ، وأعطته الكثير من العناية والاهتمام فأصبحت بجدارة أهم ميناء في شمال الخليج .
وأصبحت في أواخر الستينيات من القرن العشرين تقريباً أهم مزود للعديد من السلع الرئيسية لما حولها من بلدان في مقدمتها : المملكة العربية السعودية ، العراق ، إيران ، البحرين ، والإمارات المتحدة ، حيث اعتمدت هذه الاقطار في جزء كبير من تجارتها على ما كان يصل إلى ميناء الكويت من بضائع كان يعاد تصديرها إلى هذه الأقطار .
ولإعادة الأهمية لميناء الكويت بحيث يكون محورياً تجارياً في شمال الخليج ، بادر الجهاز بتوجيه رسالة بتاريخ ٢٩/٣/٢٠٠٢ إلى سمو رئيس مجلس الوزراء الشيخ / صباح الأحمد الجابر الصباح (النائب الأول لرئيس مجلس الوزراء آنذاك) تتضمن طرح فكرة إنشاء ميناء بحري متطور بجزيرة بوبيان بناء على نظام الـ B.O.T لتطوير وتحقيق مسيرة البناء والتنمية بالكويت .

وبناء عليه أصدر مجلس الوزراء قراره رقم (٣٦١ / ثالثاً) بتاريخ ٢٧/٤/٢٠٠٣ القاضي بتكليف جهاز تنفيذ اتفاقيات المنطقة المقسومة وتطوير وتمية الجزر الكويتية والمشروعات الكبرى بالتنسيق مع الجهات المعنية لإعداد دراسة جدوى لمشروع

إنشاء ميناء بحري متطور في جزيرة بوبيان على أن تتضمن الدراسة مدى ملاءمة الموقع المقترح بالمقارنة مع المواقع الحالية للموانئ العاملة في البلاد تمهيداً لتحديد البديل المناسب .

وبناء على ذلك ، قام فريق عمل الجهاز الفني مع شركتي (Boozallen و KCIC الشركة الكويتية للاستشارات والاستثمارات) بإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية المطلوبة ، وقد تمت هذه الدراسة في فترة قصيرة جداً لا تتجاوز الأربعة أسابيع ، إلا أن نتائجها جاءت مبررة للمضي قدماً في إعداد دراسات تفصيلية وتحليلات مالية شاملة ، بشأن إيجاد ميناء دولي متطور في دولة الكويت بديلاً للموانئ العاملة في البلاد وفي تاريخ ٢٠٠٤/١/٤ وافق مجلس الوزراء في جلسته رقم (٢٠٠٤/١) على استكمال الجهاز للدراسة الخاصة بإنشاء الميناء في جزيرة بوبيان بتمويل من الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية، جاري الإعداد لهذه الدراسة .

٤ - تطوير شاطئ الصليبيخات :

منذ سنة ١٩٦٨ أبدت الحكومة اهتماماً كبيراً بتطوير جون الصليبيخات ، وقد أحيل هذا المشروع إلى جهاز تنفيذ اتفاقيات المنطقة المقسومة والتطوير وتنمية الجزر الكويتية والمشروعات الكبرى من قبل مجلس الوزراء من ضمن المشاريع الأخرى عام ٢٠٠٢ ، وقد أعدت الدراسة التفصيلية لهذا المشروع .

وقام الجهاز بتاريخ ٢٠٠٣/٥/١٠ برفع مذكرة لسمو رئيس مجلس الوزراء الشيخ / صباح الأحمد الجابر الصباح (النائب الأول لرئيس مجلس الوزراء آنذاك) بشأن مشروع تطوير الصليبيخات للموافقة على عرض الموضوع على اللجنة العليا للتخطيط الهيكلي والمشروعات الكبرى تمهيداً لاعتماده من مجلس الوزراء الموقر لاستكمال الخطوات التنفيذية للمشروع . مما سبق نرى أن الجهاز عمل على تفعيل ووضع الكثير من المشروعات الكبرى وهي جاهزة للإعلان عنها للقطاع ويستلزم هذه المشروعات إلى المستثمرين الذين سيولون اهتماماً خاص لموضوع العمالة الوطنية .

لمزيد من المعلومات أو الاستيضاحات عن هذه المشاريع وما تم التوصل إليه حتى اليوم يمكن للمهتمين بالاتصال بالجهاز لإطلاعهم على تفاصيل المشاريع.

الرؤية الحالية والمستقبلية للجهاز :

إن الرؤية الحالية والمستقبلية لجهاز تنفيذ اتفاقية المنطقة المقسومة وتطوير وتنمية الجزر الكويتية والمشروعات الكبرى، تسعى إلى الارتقاء بمشاركة القطاع الخاص في عملية النمو الاقتصادي وتنويع مجالات الاستثمار المحلي ولتفعيل ذلك يعمل الجهاز على :

أولاً :

التنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى (مكتب الاستثمار الأجنبي الأوفست .. وغيرها) ذات الصلة بتشجيع الاستثمار المحلي أو الأجنبي عن طريق الاهتمام بضرورة إعادة النظر بالقوانين والقرارات الحكومية ذات الصلة بأنشطة القطاع الخاص والاستثمار الأجنبي لاسيما تلك المنظمة لعقود ال B.O.T ويعمل الجهاز مع الجهات المعنية بالدولة لوضع أسس واعتبارات التعامل مع المشاريع التي ستنفذ بنظام ال B.O.T ، ولذلك بإدرنا بوضع مسودة دليل مساند لإعداد عقد وفقاً لهذا النظام (B.O.T) يتضمن :

- تبسيط الإجراءات .
- تذليل الصعوبات وإزالة المعوقات .
- الوضوح والشفافية .
- توفير المعلومات والتي يعتبر عدم توفيرها عائقاً رئيسياً أمام الاستثمار .
- توفير العدالة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالاستثمار أو بعقد الامتياز .

(لذلك نرجو من جميع المهتمين سواء من القطاع الخاص أو مكتب الاستثمار الأجنبي أو جمعية القانونيين أو ادارة الفتوى والتشريع وغرفة التجارة .. إلخ وكل من هو مهتم بهذا الموضوع إمكانية التعاون مع الجهاز للتوصل إلى إيجاد صيغة قانونية شاملة تغطي موضوع الـ B.O.T ، والعمل على إصدار قانون خاص ينظم عمل الشركات الاجنبية) .

ثانياً :

تشجيع نظام المبادرة والسبق ضمن معايير وأولويات واضحة ومضمونة من الدولة بحيث لا تعرقل زخم اندفاع المستثمر أو تفقده السبق التنافسي .

ثالثاً :

التخطيط والتحليل الدقيق لجميع الجوانب الاقتصادية والبيئية ، وذلك لتقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية وصولاً إلى تحديد نوع وحجم المشاريع وبالأخص الخدمية منها والتي يتم طرحها للاستثمار .

رابعاً :

ربط مشروعات التنمية ، التي يمكن أن توكل إلى القطاع الخاص بمشروع الوطنية ، وسيكون هذا من أهم معايير المفاضلة عند اختيار الشركات صاحبة الامتياز لتنفيذ المشاريع .

من الجدير بالذكر أن فريق عمل الجهاز يتضمن متخصصين تتمثل مهمتهم في :

- إعداد الأعمال التحضيرية ودراسات الجدوى للمشروع .
- الإشراف على تنفيذ المشروعات .
- تحديد المواصفات الخاصة بشروط التأهيل والآلية المناسبة لطرح المشروعات .

وفي الختام ، فإنه من الصعب حالياً تقييم هذه التجربة الجديدة بشكل متكامل وتحديد القيمة المضافة للاقتصاد الوطني

أو العائد الاجتماعي والبيئي لها وذلك للأسباب التالية :

- حداثة الجهاز .
- عدم استكمال الطاقم الوظيفي والهيكل التنظيمي للجهاز .
- عدم البدء بتنفيذ بعض هذه المشروعات وذلك لعدم صدور قرارات حكومية للمباشرة بها ، لأن تنفيذها والأخذ بها يمثل قراراً سياسياً مختلطاً بالنواحي الفنية .

تنويع مشاريع الB.O.T من منظور تمويلي
مصاعب تقييمها وتمويلها وبعض الحلول البديلة

المؤتمر الثالث لدور القطاع الخاص في مشروعات التنمية والبنية التحتية B.O.T

الكويت ١٤ فبراير ٢٠٠٤

أحمد عبدالعزيز العصيمي
مساعد المدير العام لشركة أعيان للإجارة والاستثمار

من المعلوم أن لمشاريع الـ B.O.T ميزات ومنافع عديدة تعود على الدولة وكذلك المستثمرين ، ففيها توظيف لرأس المال المحلي وجذب لرؤوس أموال أجنبية ليتم استثمارها في إنشاء وتشغيل مشاريع ضخمة مرتبطة بالبنية التحتية الحضرية ، وتكلف هذه المشاريع الدولة مبالغ كبيرة من الأموال العامة ما لم يكن للقطاع الخاص استثمار بها ، مما يوفر للدولة إمكانية إعادة توجيه الإنفاق الحكومي إلى مصارف أخرى للمال العام ، وبالطبع هناك منافع يجنيها المستثمرون بشكل مباشر ومنافع يجنيها المستهلكون عبر تميز وكفاءة الخدمات التي يقدمها القطاع الخاص ، هذا بالإضافة إلى أن مشاريع الـ B.O.T هي أحد وسائل الإصلاح الاقتصادي والخصخصة ناهيك من كونها العوامل المعززة لاستمرار الانتعاش الاقتصادي لوفرة الفرص الاستثمارية للقطاع الأهلي والشركات والمؤسسات الوطنية .

وهذه المشاريع ذات الأهمية البالغة ليست حديقة مليئة بأزهار لا شوك فيها ، فهناك مصاعب ومعوقات ومخاوف كثيرة ، وهناك أسئلة عديدة ومطالب تنتظر الإجابة ، وعلى سبيل المثال لا الحصر تعدد الجهات الحكومية التي يتعامل معها المستثمر وأمور مرتبطة بطول الاجراءات ، بالإضافة إلى تقدير التدفقات النقدية ومخاوفها ، وتوزيع المخاطر على الأطراف المتعددة مجملها الوجه الدرامي للـ B.O.T ولعل أهمها مصاعب حشد التمويل الكافي .

مميزات مشاريع الـ B.O.T ومعوقاتها كثيرة ومتشعبة ولا يتسع المجال في هذه الورقة لها جميعاً وسيكون تركيزنا هنا منصباً على بعض الحلول التي نرى أن من شأنها تقليص عقبات التمويل وذلك بعد أن نذكر بعض هذه العقبات ومسبباتها .

اتساع حلقة المخاطر في تمويل مشاريع الـ B.O.T :

في البداية يجب أن نتبين أن تمويل المشاريع يحتوي على مخاطرة أكبر من تلك المرتبطة بعمليات تمويل أخرى كالعقارات مثلاً وذلك لأسباب معروفة لا تخفى على أحد أبرزها استقرار سوق العقار ونموه المطرد ، وكون مبحثنا في هذه النقطة يركز على تمويل طويل الأجل يصح أن نأخذ بعين الاعتبار متلازمات المدة الطويلة من تكلفة تمويل أعلى مرتبطة بالكم الزمني ومرتبطة باستقرار التضخم وتكلفة الفرصة البديلة ، هذا بالإضافة إلى طبيعة مشاريع الـ B.O.T كونها حق انتفاع مؤقت وليست ملكاً من ضمن أصول الشركة المستثمرة ، وقبل أن نتناول تفصيل أنواع مشاريع الـ B.O.T يجدر بنا أولاً أن نشير إلى ما يمكن ملاحظته مما سبق أن حلقة المخاطرة تتسع بالتدرج من نمط تمويل تقليدي إلى المشاريع والتمويل طويل الأجل وأخيراً الـ B.O.T .

أنواع مشاريع الـ B.O.T من منظور تمويلي :

هناك أربعة أنواع رئيسية يمكن أن تقسم مشاريع الـ B.O.T إليها من وجهة نظر الممولين وقبل أن نبينها لابد من توضيح الجانب المشترك وهو أن تقييم هذه المشاريع ينحصر فقط بتوقعات التدفقات المالية للمشروع دون النظر إلى قيمة الإنشاءات أو المعدات أو الأرض المقامة عليها إذ أن مآلها في نهاية مدة الامتياز إلى الدولة ، لذلك يكون تقسيم أنواع هذه المشاريع مبنياً على إمكانيات تقييمها التي تنتج عن توقعات التدفقات المالية :

النوع الأول : ضمان التدفقات المالية من قبل الدولة :

وفي هذا النوع يكون التعاقد مع المستثمر متضمناً شراء الدولة للإنتاج بتعرفة محددة سلفاً وحد أدنى للكمية التي يتم شراؤها ، وهذا النوع من مشاريع ال B.O.T يتناسب مع حاجات أساسية كالكهرباء والماء العذب أو المعالج ، والمحروقات كوقود السيارات والديزل ووقود الطائرات والغاز الطبيعي ، وغيرها من الحاجات الأساسية التي تعتمد عليها حركة الحياة اليومية في هذا الزمن .

وأهم ما يميز هذا النوع من مشاريع ال B.O.T هو ضمان التدفقات المالية من قبل الحكومة ما دام الإنتاج مطابقاً للمواصفات ولا يقل عن الكميات المحددة ومع مراعاة التضخم المالي إن كان ذلك ممكناً ، فإن لم يكن هناك أي حساب للتضخم ولا يوجد أي تحديد لتكلفة توريد خامات الإنتاج ترتفع تقديرات المخاطرة بعض الشيء ، ولكن يبقى في أي حال هذا النوع من المشاريع هو الأكثر تشجيعاً لعمليات التمويل طويلة الأجل ، كما أنها تناسبه أكثر كون تكلفة الإنشاء كبيرة جداً مقارنة مع الإيرادات الموزعة على مدة الاستثمار .

النوع الثاني : ضمان تدفقات جزئي من الدولة :

وهذا النوع مشابه إلى حد بعيد بالنوع الأول مع فارق بسيط هو أن تدفقات المال التي تدفعها الدولة لا تغطي كامل النفقات المطلوبة لتغطية تكاليف التشغيل والتمويل وتكلفة المخاطر ، وهذا يعني أن جزءاً من التدفقات المطلوبة سيتوفر عن طريق الطلب السوقي لإنتاج المشروع سواء كان محلياً أم عالمياً .

النوع الثالث : إنتاج الحاجات الأساسية والحيوية :

يتناسب الطلب على الحاجات الأساسية كالماء والكهرباء والمحروقات وغيرها مع النمو السكاني ، وهذه المنتجات تتميز بطلب غير حساس للسعر إلى حد بعيد إذ لا تتأثر الكميات المستهلكة سلباً أو إيجاباً مع تغيير السعر إلا في حدود ضيقة جداً ، وإن كان مثل هذا النوع من مشاريع ال B.O.T يصعب تسويقه سياسياً وشعبياً إلا أنه يوفر للدولة أكبر المميزات إذ لا يلزمها بشراء الإنتاج ، وقد يظن البعض أن هذا النظام ينتج عنه احتكار خطير وأسعار شديدة الارتفاع ولكن ذلك ليس صحيحاً ، فيمكن النظر إلى مشاريع مثل هذه في الدولة ، مع مراعاة لمتغيرات السوق والتضخم وغيرها من العوامل المؤثرة على تكاليف الإنتاج والتشغيل ، كما يمكن تحديد الأسعار وتوفير دعم مالي من الدولة للسعر بحيث يكون ملائماً للمستهلك ، ومن القطاع الخاص يتمتع بكفاءة إنتاجية أفضل فسيكون الدعم المقدم من الدولة أقل تكلفة من احتكارها للخدمة أو المنتج ، كما تتجنب الدولة بذلك تكاليف باهظة لإقامة مشاريع ضخمة كمحطة كهرباء أو تحلية مياه أو تكرير بترول .

الحلول المقترحة

وبعد أن أوجزنا فيما سبق الوجه الدرامي ال B.O.T وتصنيفه إلى أربعة أنواع من منظور تمويلي ، وبعد أن أكدنا ضرورة أخذ خطوة حقيقية نحو تطبيق الحلول أو على الأقل البدء بمحاولة تطبيقية في مرحلة أولية ، ونبدأ أولاً بالدولة والجهات الرسمية وننصحها بمتطلبات لحلول تقع على كاهل كل من المستثمر والممول ثم نتوسع بعض الشيء لتشمل جميع القطاعات الحكومية وأهلية وحتى الشعب الكويتي والصحافة ووسائل الإعلام ، ثم نختم ورقتنا بتقديم الإجابة كأحد الحلول الجزئية والتي يمكن أن

تدخل ضمن منظومة تمويلية كاملة ، أو تطوير نموذج جديد من الإجارة كأداة تمويلية كاملة ، أو تطوير نموذج جديد من الإجارة كأداة تمويل أساسية .

الحلول التي ترتبط بالدولة :

إن الممولين بحاجة إلى تشجيع أكبر من البنك المركزي يدفع باتجاه توفير تمويل طويل الأجل للمشاريع بشكل عام وللمشاريع الـ B.O.T بصورة خاصة من ناحية ، ومن ناحية أخرى أن يسمح بتقديم حق الانتفاع من المشروع كضمان للجهة الممولة ، كما يمكن أن تساهم وبشكل كبير عملية إعطاء الحق للشركة المستثمرة بإدخال شركاء في عقد الاستثمار الذي يبرم مع الحكومة ، وذلك لحشد الأموال للمشروع مع توزيع عادل للمخاطرة مقابل المنفعة المتوقعة ، ويجدر بنا أن نشيد هنا إلى أن إدخال الشركاء عبارة عن زيادة لرأس المال وتوزيع للضمانات وزيادة في القدرة الائتمانية .

الحلول المرتبطة بالمستثمر والممول :

بسبب طبيعة مشاريع الـ B.O.T التي تؤول بالنهاية إلى الدولة بدون عائد لصاحب الامتياز السابق . أي أنه لا يبيع المشروع . تكون السندات الائتمانية بصورتها التقليدية من أصعب وسائل التمويل طويل الأجل إذ لا بد من دفع أصل المبالغ المقترضة عند نضج السندات ، والحل لهذه المشكلة يكمن في التوريق والذي يسدد بالكامل بدفعات آجلة حسب ضوابط شرعية معينة .

ويمكن أيضاً اللجوء إلى مبدأ المشاركة المتناقصة كحل بديل للتمويل طويل الأجل ، إذ يكون الممول شريكاً في المشروع تتناقص حصته تدريجياً في عمليات السداد حتى يكون المشروع خالصاً للمستثمر الأصلي بعد تمام سداده .

الإجارة بشقيها التشغيلي والتمويلي :

يمكن للإجارة أن تكون أهم الحلول البديلة لأجزاء من عمليات التمويل الطويلة الأجل ، ففي مشاريع الـ B.O.T وحسب طبيعتها توجد حاجة للمعدات والآلات وحتى الخدمات والأعمال ، وهذه كلها قابلة بصورة أو بأخرى لأن تكون إما عيناً مؤجراً أو أجييراً في حال الخدمات والأعمال ، الإجارة التشغيلية تلائم أكثر الآلات والمعدات التي يحتاجها المستثمر في عمليات التشغيل وحتى الإنشاء ، وذلك لأنها لا تنتهي بتملك الأصل ، فإذا كانت هذه الأصول غير مشمولة بما يجب تسليمه للدولة عند نهاية أجل الامتياز كان من الأفضل للمستثمر أن يعيدها للشركة التي وفرتها له بدلاً من أعباء إعادة التصريف وتسييل الأصول ، كما يوفر التأجير التشغيلي مجالاً جيداً للتطوير والتحديث فغالباً ما تكون مدة عقد الاستثمار أطول من العمر الافتراضي لكثير من المعدات والآليات والتجهيزات .

أما الإجارة التمويلية فهي تلائم أكثر تلك المعدات والتجهيزات الرئيسية الباقية مع الموقع حين يسلم للدولة ، مثل محطة توليد طاقة أو أبراج تكرير النفط أو محطة تحلية مياه وغيرها ، وتتميز الإجارة عن التمويل التقليدي بطول الأجل الذي يمكن أن يستمر إلى نهاية مدة الامتياز عبر إعادة جدولة متكررة للدفعة الآجلة (البالون) وهو أمر جائز شرعاً كون هذه الدفعة الإيجارية ، فتكون عمليات الجدولة جميعها عدا الأخيرة عبارة عن تجديد لعقد التأجير بينما تكون الأخيرة بيع أجل أو عملية مرا بحة تقليدية .

الإجارة ضمن منظومة متكاملة :

بيننا أنفأ أن الإجارة بشقيها التمويلي والتشغيلي يمكن أن تكون أحد الحلول البديلة لتمويل جزئي لمشاريع الـ B.O.T ، ولكن لا يمكن لها في الصورة الأنفة أن تكون حلاً متكاملأ وهنا يمكن أن تدخل ضمن منظومة من آليات التمويل الآخرين ، كالمزج بين الإجارة والمشاركة المتناقصة أو المشاركة المستمرة إلى نهاية مدة الاستثمار ، ومجال الاستفادة من تعدد طرق التمويل يكمن في مناسبة كل آلية لمرحلة من إنشاء المشروع أو تشغيله وتجهيزاته الباقية أو العائدة للمستثمر .

إن دخول الإجارة ضمن منظومة تمويلية لمشروع الـ B.O.T توفر إمكانية تمويل طويلة الأجل لمنتجات وخدمات يصعب تمويلها لنفس المدة بوسائل التمويل التقليدية ، ونود أن نبين أننا في شركة للإجارة والاستثمار نسعى دائماً إلى تطوير الإجارة وتقديمها بأساليب متجددة ، ونهتم بشكل كبير بطرحها كآلية تمويل حديثة ومرنة في مشاريع ذات أهمية تعود بمنافع على كل أهل هذا البلد .

وفي الختام ، أو أن أشير إلى أن المستقبل سيشهد إقبالأ متزايداً على مشاريع الـ B.O.T وأن أعيان تولي اهتماماً بالغاً لهذا القطاع النامي من اقتصادنا الوطني وتوفر له خدماتها وأدواتها الاستثمارية والتمويلية ، شاكرين لكم اهتمامكم وأسأل الله السميع المجيب أن يعيننا على طاعته وحسن عبادته ويوفقنا إلى ما فيه الخير لنا ولوطننا .

بلدية الكويت
إدارة تنمية المشاريع العمرانية

ورقة عمل حول دور البلدية
الريادي في خصخصة المشاريع العمرانية

أولاً : المرحلة الأولى :

والتي تم الإعلان فيها بتاريخ ١٩٩٢/٤/١م واشتملت على عدد (١٣) مشروعاً عمرانياً تراوحت ما بين خدمية وترفيهية وتجارية .

ثانياً : المرحلة الثانية :

والتي تم الإعلان فيها بتاريخ ١٩٩٣/١٠/٢م واشتملت على عدد (٣) مشروعاً عمرانياً تراوحت ما بين خدمية وترفيهية وسكنية .

ثالثاً : المرحلة الثالثة :

والتي تم الإعلان فيها بتاريخ ١٩٩٥/٩/١م واشتملت على عدد (١٨) مشروعاً عمرانياً تراوحت ما بين خدمية وترفيهية وتجارية .

رابعاً : المرحلة الخامسة :

والتي تم الإعلان فيها بتاريخ ١٩٩٦/٨/٣١م واشتملت على عدد (٤) مشروعاً عمرانياً تراوحت ما بين خدمية وترفيهية وبيئية .

خامساً : المرحلة الخامسة :

والتي تم طرح مشاريعها بصورة منفصلة واشتملت على (١٧) مشروعاً غلب عليها الطابع الخدمي .
وفيما يلي قائمة بهذه المشاريع مصنفة وفقاً للمرحلة التي وصل إليها كل مشروع .

ثانياً : المشاريع التي طرحت للقطاع الخاص وتمت ترسيبتها من قبل بلدية الكويت ولم يتم توقيع عقودها مع

وزارة المالية :

- ١- إنشاء مجمعات سكنية خاصة بالعمالة . صبحان قطعة (٥) .
- ٢- سوق الفاكهة والخضار بالصليبية .
- ٣- الواجهة البحرية بالصليبيات .
- ٤- مراكز خدمة الشاليهات شمال الخيران (عدد ٣ مواقع) .
- ٥- مراكز خدمة الشاليهات جنوب الخيران (عدد ٢ مواقع) .
- ٦- سوق الجمعة بمنطقة الري .

ثالثاً : المشاريع التي في مرحلة الطرح للقطاع الخاص :

١- المشاريع التي تم دعوة المستثمرين :

- المرحلة الثانية من شارع عبدالله الأحمد . القرية التراثية (الموعد النهائي لاستلام الدراسات ١٠/٥/٢٠٠٢) .

٢- المشاريع التي بصدد دعوة المستثمرين :

- المنطقة الحرفية الخدمية . جليب الشيوخ .
- موقع القرين لردم النفايات مع المركز التجاري والترفيهي بالفنطاس .
- الاستراحات على الطرق السريعة .

رابعاً : المشاريع الجديدة التي صدرت بها قرارات المجلس البلدي وسوف يتم طرحها للقطاع الخاص بعد إعداد البيانات اللازمة للطرح :

- ١- مشروع مراكز خدمة شاليهات الدوحة . عدد (٢) موقع .
- ٢- إقامة مشروعات سياحية بمنطقة بيندر (منطقة بيندر الترفيهية) .
- ٣- إقامة منتزه ترفيهي في كل من الوفرة والعبدي .
- ٤- إقامة مخيمات ربيعية في مناطق السالمي - العبدي - الصبية .
- ٥- المركز التجاري والترفيهي في الجهراء .

ورقة عمل

الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية

في المؤتمر الثالث لدور القطاع الخاص

في مشروعات التنمية والبنية التحتية

(B.O.T)

الكويت (٤١-٥١/٢/٢٠٠٢م)

دور الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية

في تشجيع القطاع الخاص للاستثمار

في المشروعات الزراعية

ومشروعات البنية التحتية

تقديم

د / سلطان أحمد الخلف

الوكيل المساعد

نائب المدير العام للشئون المالية والإدارية

دور الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية في

تشجيع القطاع الخاص للاستثمار في المشروعات

الزراعية ومشروعات البنية التحتية

تقديم:

تتهج دولة الكويت سياسة عامة لتعظيم دور القطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية بالبلاد، وتطبيقاً لهذا التوجه فقد أقر مجلس الوزراء الموقر بقراره رقم (٥/١٧) في اجتماعه رقم (٩١/٢٥) بتاريخ ١٩٩١/٩/١ تشجيع القطاع الخاص في تنفيذ مشاريع التنمية.

وتنفيذاً لهذا التوجه العام فقد بادرت الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بتحويل كثير من الخدمات التي كانت تقوم بتقديمها إلى القطاع الخاص مثل الخدمات البيطرية العلاجية، وأتاحت الهيئة للقطاع الخاص ومن خلال عقود تمتد لعدة سنوات القيام بإنشاء الحدائق العامة وصيانتها وتطويرها.

كما تدعم الهيئة المبادرات الفردية للقطاع الخاص للعمل بمشروعات البنية الأساسية مثل مشروع حديقة حيوان الصليبية على مساحة ٢٠٠ ألف متر مربع ومشروع سليل الجهراء (القرية التراثية) على مساحة حوالي نصف مليون متر^٢، ومع نجاح مشروعات البنية الأساسية في الفترة الأخيرة من خلال نظام B.O.T مثل مشروع سوق شرق والمنطقة الحرة ومجمع المثنى ومشروع الصليبية لمعالجة مياه الصرف وغيرها من المشروعات، فقد بادرت الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بطرح مشروع منتزه السالمية على القطاع الخاص لتنفيذه وفقاً لنظام (B.O.T)، وقد نجحت الهيئة في ذلك حتى تم اختيار شركة فائزة لتنفيذ هذا المشروع الرائد.

ولن تكتفي الهيئة بذلك فما زال عندها الكثير من المشروعات التي تنوي تنفيذها طبقاً لنظام (B.O.T) وعلى رأس هذه المشاريع مشروع منتزه الجهراء الذي يضم القصر الأحمر بعد تكليف مجلس الوزراء الموقر الهيئة لطرحه.

وتستهدف هذه الورقة إيضاح وإبراز دور الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية في تشجيع القطاع الخاص على القيام بدور أكبر في تقديم الخدمات التي كانت الهيئة تقدمها للمواطنين والمزارعين، ودعم مبادرات القطاع الخاص لتنفيذ مشروعات البنية الأساسية، انطلاقاً من مشروع منتزه السالمية كمشروع رائد للهيئة في مجال تحويل المشروعات التنموية إلى القطاع الخاص بنظام (B.O.T) وتحديد دور الهيئة الرئيسي بعد الطرح والترسية في مثل هذه المشاريع في الرقابة والتوجيه والإشراف.

كما تستهدف هذه الورقة إلقاء الضوء على المشروعات المستقبلية التي تنوي الهيئة طرحها أيضاً على القطاع الخاص بنظام B.O.T على غرار مشروع منتزه السالمية.

أولاً: دور الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية في تشجيع القطاع الخاص:-

في إطار التحولات التي يشهدها العالم نحو المزيد من عمليات تحرير الاقتصاد وتزايد الاعتماد على القطاع الخاص في أداء دور أكبر في الاقتصاد، فقد انتهجت دولة الكويت سياسة عامة لتعظيم دور القطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد، وقد أقر مجلس الوزراء الموقر بقراره رقم (٥/١٧) في اجتماعه رقم (٩١/٢٥) بتاريخ ١٩٩١/٩/١، تشجيع القطاع الخاص في تنفيذ مشاريع التنمية.

وتنفيذاً لهذا التوجه العام فقد بادرت الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بتحويل كثير من الخدمات التي كانت تقوم بتقديمها إلى القطاع الخاص مثل الخدمات البيطرية العلاجية، وأتاحت للقطاع الخاص القيام بإنشاء وصيانة الحدائق العامة التابعة للهيئة من خلال عقود تمتد لسنوات.

كما تقوم الهيئة بدعم المبادرات الفردية للقطاع الخاص للقيام بمشروعات بنية أساسية مثل مشروعات:

- حديقة حيوان الصليبية. - مشروع القرية التراثية الكوت - سليل الجهراء.

وانطلاقاً من اهتمام الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بتشجيع القطاع الخاص فقد قامت باستحداث إدارة جديدة في تنظيمها الهيكلي وهي "إدارة التسويق والاستثمار" لكي تكون هذه الإدارة معنية ومتخصصة باستقبال ودراسة المشروعات الاستثمارية الزراعية الخاصة للأفراد والشركات حيث تقوم تلك الإدارة بتقييم المشروعات المتقدمة من خلال دراسات جدوى فنية واقتصادية متكاملة وترفع توصياتها إلى معالي رئيس مجلس إدارة الهيئة.

ومن أهم المشروعات التي قامت بدراستها إدارة التسويق والاستثمار وحصلت على موافقة من مجلس إدارة الهيئة

المشروعات التالية:-

- مشروع أمهات الدجاج اللاحم للشركة المتحدة للدواجن.
- مشروع إنتاج الفقع من خلال أشجار السدر والزيتون.
- مشروع إنتاج العلف السائل (يورافيد ٤٢).
- مشروع جز وتطهير الصوف.
- مشروع إنتاج الحليب الطازج.
- مشروع التزلج على الجليد الصناعي.
- إنشاء فروع للبنوك التجارية بمواقع الحدائق العامة.
- مشروع تسويق الإنتاج النباتي بمنطقة الوفرة.

ثانياً: مشروع منتزه السالمية:

تناول ورقة العمل هذه مشروع منتزه السالمية كدراسة حالة (Case Study) للهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية لتقديمها في المؤتمر الثالث لدور القطاع الخاص في مشروعات التنمية والبنية التحتية، والتي تلقت الهيئة دعوة كريمة من اللجنة التنظيمية للمؤتمر للمشاركة فيها نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه الهيئة في مشروعات (B.O.T)، وإفساح المجال للقطاع الخاص للعب دور كبير في الاقتصاد المحلي.

(١) مقدمة:

يعد مشروع منتزه السالمية أحد أهم المشاريع بدولة الكويت وذلك ليس لكبر مساحته وموقعه الهام والمتوسط من المناطق حيث يقع المشروع على مساحة ٢٨٠,٠٠٠ متر مربع ولكن لاتساع المجال الترفيهي والثقافي والاجتماعي والرياضي ولما سيضيفه المشروع من بعد جديد لطابع المنتزهات بدولة الكويت مما قد يكون الأول من نوعه في سلسلة من المنتزهات التي ستغير من شكل الطابع العمراني للكويت.

فمن خلال التوجه العام لدولة الكويت لتعظيم دور القطاع الخاص في المشاركة في عملية التنمية العمرانية عن طريق المساهمة في تجهيز الأراضي القابلة للتنمية وطرحها للاستثمار كجزء من الخطة العامة لإعادة إعمار دولة الكويت فقد قامت الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بطرح مشروع منتزه السالمية (نسبة إلى منطقة السالمية التي يقع فيها) كدعوة للمستثمرين الجادين والمكاتب الاستشارية المتخصصة في صورة مسابقة فنية واقتصادية لاختيار أفضل المشروعات المقدمة من المستثمرين، علماً بأن الهيئة قامت بتأهيل ١٥ شركة تم اختيارها وفق الأسس والضوابط المعمول بها في الهيئة ضمن ٤٣ شركة تقدمت للتأهيل، ويقوم المستثمر الفائز بتوقيع عقد استثمار للمشروع لمدة عشرين عاماً تبدأ من تاريخ استلامه للموقع ويقوم بعمل التصميمات المختلفة للمشروع وإعداد وسائل الإدارة وبانتهاء مدة التعاقد تؤول ملكية المباني والأصول للدولة كما هو معروف في نظام B.O.T.

(٢) فكرة المشروع:

إن فكرة المنتزهات قد اعتمدت في المخطط الهيكلية لدولة الكويت حيث تم تصور هذه المنتزهات كمرافق تعتمد على مصادرها الذاتية في تقديم خدمات ترويحية في إطار مزايا الجذب لموقعها وتقدم فرصاً ترويحية وثقافية واجتماعية واستثمارية بحيث يكون دورها مكملاً للأنواع الأخرى من المنتزهات في الكويت متخذاً كافة الاحتياطات التصميمية لإنشاء منتزه مرن التصميم في البناء والأنشطة بحيث يسمح بعمل تغييرات أو تعديلات على أنشطة المشروع.

(٣) أهداف المشروع:

- ١- إنشاء متنفس لمنطقة السالمية وما حولها وزيادة نسبة المسطحات الخضراء بالمنطقة.
- ٢- توفير خدمات ذات مستوى عالٍ للجمهور بالإضافة إلى إيجاد مواقع ترفيهية وخدمية وتعليمية وتجارية لخدمة المنطقة وما حولها وتحسين الصورة البصرية العمرانية للمنطقة.
- ٣- تنشيط سوق العمل بما يطرحة من وظائف وفرص للعمل سواء في مراحل الإنشاء المختلفة أو أثناء الإدارة والصيانة.

٤) الإطار العام للمشروع:

- ١- توفير مراكز للدراسات الثقافية ضمن الموقع ليصبح بمثابة امتداد لبرامج المؤسسات التعليمية في دولة الكويت.
- ٢- تقديم خدمات ترويحية وترفيهية من خلال توفير أماكن للتنزه.
- ٣- توفير مرافق ترويحية ورياضية متعددة الاستخدامات لقضاء وقت الفراغ على امتداد الموسم.
- ٤- توفير فرص استثمارية ذات مردود اقتصادي وتتسجم مع الاستخدام العام للمتنزه وتكون مكملة للنشاطات التجارية القائمة بالمنطقة وفق قرارات بلدية الكويت في هذا الخصوص.

٥) الجانب الاستثماري لمشروع منتزه السالمية:

استهدف مشروع منتزه السالمية تحويل مساحة غير مستغلة بمنطقة السالمية تقدر بـ ٢,٠٠٠م^٢ إلى منتزه يدار بواسطة القطاع الخاص، وألا تتحمل الحكومة ممثلة بالهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية أعباء تأسيس وإدارة هذا المتنزه. وقد تم طرح هذا المشروع على القطاع الخاص للاستثمار فيه بنظام B.O.T (البناء - التشغيل - التحويل) لمدة ٢٠ سنة يعود بعدها المشروع إلى الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية لإدارته.

وتأتى العناصر البيئية والتجميلية والاجتماعية في المقام الأول بالنسبة لهذا المشروع الوطني غير أن هذا لا يلغي البعد الاستثماري في هذا المشروع الكبير حيث خصصت نسبة حوالي ١٠٪ من مساحة المتنزه للجانب الاستثماري متمثلاً بمحلات ومراكز تجارية ومطاعم وألعاب كهربائية وخلافه، ويترتب على ذلك النشاط قيمة تأجيرية للهيئة تبلغ حوالي ٣,٧ مليون د.ك خلال فترة الـ ٢٠ سنة.

هذا بالإضافة إلى تشغيل عمالة كويتية (وطنية) بالمشروع وما يترتب على المشروع من تحريك عجلة النشاط الاقتصادي بالبلاد بما يتطلبه هذا المشروع من مدخلات مختلفة أيضاً .

٦) المكونات الرئيسية للمنتزه :

يضم المتنزه العديد من الفعاليات والعناصر الهامة والجذابة وسوف نستعرضها بالتفصيل ضمن هذا القسم وهي على

التوالي :

- السكة الحديدية - القطار .
- المسحطات المائية - البحيرات .
- القرية التراثية .
- المسرح والمدرج المفتوح .
- أماكن تنزه العائلة وألعاب الأطفال .

- أكشاك الخدمة العامة .
- ميادين التمارين الرياضية .
- مركز اللياقة البدنية .
- منطقة الألعاب الترفيهية الخارجية .
- مرافق الصيانة .

عناصر المشروع :

نشاطات خارجية :

- أماكن للاسترخاء والنزهة .
- أماكن للعب الأطفال (أماكن مفضلة لكل فئة عمرية) .
- بحيرات وجدول مائي .
- منطقة للزراعة التجميلية والتشجير والحشائش .
- مدرج ومسرح مفتوح .
- لعبة المتاهة .
- حدائق تعليمية وحدائق تجميلية .
- حدائق نباتية مع شرح تعليمي .
- مشتل (لزراعة النباتات اللازمة لصيانة المنتزه) .
- مرافق تسميد - لإعادة استخدام الفضلات من المنتزه لإنتاج السماد (يستخدم أيضاً كمرفق تنقيفي وتعليمي) .
- نشاطات تسلية واستجمام .
- ملاعب كرة قدم وكريكيت .
- ملاعب تنس أرضي .
- مضمار للجري والتمارين الرياضية .

المواصلات والحركة المرورية :

- شبكة من الممرات للمشاة .
- خط سكة حديد (قطار صغير) .
- مواقف سيارات وطرق داخلية .

مباني عامة :

- مكاتب إدارية للهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية .
- مكاتب إدارية لإدارة المنتزه .
- حمامات عامة .
- مناطق مظلة .
- محطات السكة الحديدية .
- مركز تجاري .
- نادي صحي .
- مجموعة مطاعم .
- صالة للمناسبات متعددة الأغراض .
- عيادة بيطرية .

تخطيط مناطق المنتزه :

ينقسم موقع منتزه السالمية إلى ثلاثة (٣) مناطق ثانوية ، والموقع كبير بحيث يمكن أن يتسع لتشكيلة من الأنشطة المختلفة وأخرى متجانسة والتي من الممكن أن تجتمع معاً في منطقة واحدة ومدون أدناه المناطق الثلاثة والأنشطة في كل منطقة:

المنطقة (١) :

منطقة الأنشطة الترفيهية الصاخبة / واللياقة البدنية وتتكون من ملعب كرة قدم ، أربعة ملاعب تنس ، ناد صحي للنساء وآخر للرجال ومضامير للجري مع مراكز (محطات) للتمارين الرياضية ومنطقة مرج أخضر وكبيرة وتعتبر مناسبة لتشكيلة من الألعاب الميدانية بما في ذلك لعبة الكريكت .

المنطقة (٢) :

منطقة الأنشطة الترفيهية الساكنة والتثقيفية الهادئة وتتكون من ملاعب الأطفال، منطقة النزهة ، أماكن مظلة ومقاعد ، لعبة المتاهة ، وأراجيح وبحيرة لصيد السمك وحديقة النباتات التثقيفية وتقع المنطقة الساكنة في وسط الموقع وهو القسم الهادئ منه ، مبتعدة عن الشوارع والأنشطة التجارية المزدهمة بالمنطقتين الأخريين .

المنطقة (٣) :

منطقة ترفيهية ، تسلية ، ثقافية وهي المنطقة الأكثر نشاطاً والأكثر تطوراً في الموقع ، وتتكون من المركز التجاري والمتحف التفاعلي بالإضافة إلى مركز إعلامي ومطاعم وملاهي وبحيرة كبيرة وعناصر مائية وأغلبية مواقف السيارات اللازمة للموقع .

٩) الإجراءات التي اتبعتها الهيئة لطرح مشروع منتزه السالمية :

- قامت الهيئة ووفقاً للقانون رقم ١٠٥ لسنة ١٩٨٠ بشأن نظام أملاك الدولة من أحكام خاصة بالمزايدة العلنية .
- ووفقاً لتعميم وزارة المالية رقم ٧ لسنة ١٩٩٧ الخاص بالمزايدة الحكومية .
- ووفقاً لكتاب وزارة المالية المؤرخ في ٢٠٠٠/٦/٧ والمتضمن أن موقع منتزه السالمية يعتبر من الأملاك العامة التي تشرف عليها الهيئة ومن ثم تكون هي الجهة المنوط بها التعاقد وممارسة صلاحيتها فيما يتعلق باستغلال هذا الموقع واختيار أسلوب الاستغلال الأمثل .

وقد قامت الهيئة بالخطوات التالية :

- ١- الإعلان بالجريدة الرسمية (الكويت اليوم) وإحدى الصحف اليومية عن فتح باب التأهيل لدى الهيئة العامة للزراعة للمشاركة في المشروعات الاستثمارية .
- ٢- تقدمت (٤٣) شركة ومؤسسة للتأهيل وقامت الهيئة ببحث ودراسة وتقييم (مالي وفني وقانوني) لأوضاع كافة الشركات والمؤسسات التي تقدمت بطلبات التأهيل حيث تم تأهيل (١٥) شركة ومؤسسة لاستيفائها شروط التأهيل المطلوبة .
- ٣- تم مخاطبة وزارة المالية للإحاطة واعتماد توصية الهيئة التي أقرتها .
- ٤- تم إعداد وثيقة عقد المشروع وإرسالها إلى كل من وزارة المالية (إدارة نظم الشراء) لأخذ الموافقات اللازمة بشأنها وإدارة الفتوى والتشريع لإبداء الملاحظات عليها .
- ٥- تم تضمين ملاحظات الفتوى والتشريع ووزارة المالية لوثيقة وعقد المشروع .
- ٦- تقدمت ٧ شركات مؤهلة لدى الهيئة لشراء وثيقة مشروع منتزه السالمية وتقدمت ٤ شركات بعبءاتها ووثائقها ومخططاتها من أصل ٧ شركات قامت بشراء وثيقة المشروع .
- ٧- تم تشكيل لجنة من قبل الهيئة بموجب القرار رقم ٧٧٩ لسنة ٢٠٠٢ ممثلة من الجهات التالية :

- ١- الهيئة العامة للزراعة .
- ٢- وزارة الأشغال .
- ٣- بلدية الكويت .
- ٤- الهيئة العامة للبيئة .
- ٥- معهد الكويت للأبحاث العلمية .
- ٦- جمعية المهندسين الكويتية .

حيث قامت اللجنة وعلى مدى (٣١) اجتماع بدراسة ال٤ عروض التي تقدمت بها الشركات وهي :

- ١- مجموعة عربي القابضة .
- ٢- الشركة التجارية العقارية بالتضامن مع بيت الإنماء .
- ٣- شركة مجتمعات الأسواق التجارية .
- ٤- شركة المدير الكويتي .

حيث اعتمدت اللجنة بتقييمها من خلال ٣ فرق تم تشكيلها لهذا الغرض وهي :

- الفريق الفني .
- الفريق البيئي .
- الفريق الاقتصادي والمالي .

وقد حرص معالي الشيخ / فهد السالم الصباح رئيس مجلس الإدارة المدير العام بالالتقاء بأعضاء اللجنة ، حيث تم هذا اللقاء بتاريخ ٢٣/١١/٢٠٠٣ وقد استمعت اللجنة إلى توجيهات معالية بهذا الشأن والتي ركزت على النقاط التالية:

- التأكيد على المستثمر نحو ضرورة الالتزام بتوفير كافة المستلزمات المطلوبة لخدمة المعاقين بالمنتزه .
- ضرورة مراعاته توفير وسائل نقل داخلية تربط أجزاء المنتزه المتفرقة .
- التزام أعضاء اللجنة نحو متابعة الأعمال التي يقوم بها المستثمر على أن ترفع تقارير ربع سنوية لمعالي رئيس الهيئة لاعتمادها .

(٠١) مناهج العمل :

أسس التقييم :

وضعت اللجنة الأسس العامة التي سيتم الاستناد عليها في عملية التقييم حيث استعانت اللجنة بخبرة الجهات المختلفة وخاصة البلدية بهذا الموضوع ، بالإضافة لكافة آراء السادة أعضاء اللجنة ، وقد تم تقسيمها إلى أربع مجموعات :

- الجدوى الفنية العامة .
- الجدوى البيئية .
- الجدوى الفنية الخاصة .
- الجدوى الاقتصادية .

وقد تخللت الاجتماعات مناقشة الشركات بالملاحظات التي تطرق لها السادة أعضاء لجنة التقييم على ما تقدم من شرح

تفصيلي لما ورد بعطاءاتهم كما تم تحديد أهم الاعتبارات المطلوبة لتقييم الشركات والتي نذكر منها الآتي :

- العائد المالي للمشروع على الهيئة .
- التكلفة الإجمالية للمشروع .
- فلسفة التصميم ومدى فهم المستثمر للهدف من المشروع .
- الجدول الزمني للمشروع .
- مكونات المشروع الرئيسية والأنشطة المقترح إقامتها مثال (مسرح ، مطاعم ، سينمات ، مدينة ملاهي . إلخ) .
- القيمة الإيجارية لمكونات المشروع لكل بند على حده بالمتر المربع مثال (النادي الصحي . ٥ دنانير للمتر المربع) .
- مدى توافر الأمن على مدار الساعة .
- نسبة الخدمة المجانية التي يقدمها المشروع للجمهور .
- نسبة استغلال الأراضي من حيث البناء ١٠٪ .
- نسبة مساحة المواقف بالنسبة للمساحة الإجمالية المقدرة للمشروع .
- الجهات التي قامت بدراسة المشروع ومدى كفاءتها .
- نسبة التمويل الذاتي والتمويل الخارجي للمشروع .
- مدى توافر فرص عمل للشباب من خلال مجمل النشاطات التي يقدمها المشروع .
- المقارنة بين مجموع نسبة المشاريع الاستثمارية والمشاريع المجانية التي يتضمنها المشروع .

مع عمل مقارنة مائية من حيث :

- الجهاز الإداري والمالي للشركة .
- الهيكل التنظيمي لإدارة المشروع .
- إيرادات المشروع .
- دراسة الشركة لأهم المخاطر التي قد تحدث مستقبلاً والمقترحات التي وضعت لتلافي حدوثها .
- نسبة القيمة الإيجارية المدفوعة طرف الهيئة .
- تقديم آخر ميزانية للشركة .
- العائد المالي للمشروع .
- الفترة المقررة لاسترجاع رأس المال .

ثالثاً : المشاريع المستقبلية التي تنوي الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية طرحها بنظام B.O.T

بعد نجاح الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية في طرح مشروع منتزه السالمية على القطاع الخاص بنظام B.O.T ، وأصبح لها تجربة في هذا المجال فإن الهيئة تنوي طرح عدد من مشروعات البنية الأساسية الكبرى بنفس النظام مستقبلاً وأهم تلك المشروعات هي :

مشروع منتزه الجهراء الإقليمي :

صدر قرار مجلس الوزراء الموقر بتكليف الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بشأن مشروع منتزه الجهراء ، وستقوم الهيئة بطرح هذا المشروع على القطاع الخاص لتنفيذه من خلال نظام B.O.T أسوة بما تم من مشروع منتزه السالمية ، حيث ستتبع الهيئة نفس الإجراءات سواء القانونية أو الإدارية ، كما سيتم إسناد مشروع الجهراء الإقليمي للمستثمرين من القطاع الخاص وفقاً للكفاءة وتكافؤ الفرص .

يتوسط منتزه الجهراء بمساحته البالغة ٤٧ هكتارا مدينة الجهراء ويتكون المنتزه من الموقع التاريخي للقصر الأحمر ومن شطرين يقعان على جانبي شارع مرزوق المتعب الذي يمر بمدينة الجهراء ويتفرع من الجنوب الغربي لطريق الجهراء السريع .

(١) الدور المناط بالمنتزه :

- ليخدم كمنتزه ثقافي وتاريخي وإرشادي الكويت ويقدم برامج ثقافية لها مصادرها في المنتزه وبشكل مركز جذب للسكان .
- توفير مركز للدراسات الثقافية ضمن الموقع يصبح بمثابة امتداد لبرامج المدارس العامة في الكويت .
- تكريس استمرارية تقاليد زراعة واحة الجهراء التي عرفت بها عبر القرون ولإظهار دور المنطقة كمحطة توقف واستراحة للقوافل عبر طريق تجارة التوابل .
- تقديم خدمات ترفيهية غير منظمة تعتمد على توفير أماكن للنزهات الخلوية وإقامة المخيمات نهائياً في منطقة تعتبر هذه النشاطات من تقاليدنا المعروفة .
- توفير مرافق ترفيهية متعددة الاستخدامات لقضاء وقت الفراغ على امتداد الموسم بالنسبة للإقليم .

(٢) فكرة التطوير :

إن فكرة تطوير منتزه الجهراء مبنية على مصدرين رئيسيين :

١ - القصر الاحمر .

٢- مناطق الزراعة التقليدية .

وتعتمد خطة تطوير المنتزه على إنشاء مركز إرشادي يركز على البرامج التعليمية والثقافية التي تتعلق بالقصر الأحمر والحقول الزراعية .

إن حديقة القصر الأحمر قد تم ترميمها وأصبحت كواجهة للقصر ومكان للراحة أثناء القيام بزيارة المواقع التاريخية في المنتزه .

٣) العلاقات الوظيفية للمنتزه :

بالنسبة للمنتزهات الإقليمية الأخرى :

• يستغل منتزه الجهراء في خدماته عن بقية منتزهات الكويت الإقليمية ، إلا أن هناك مجالاً للتعاون بمشاركة بعض الموظفين المختصين في المجال الإرشادي والتخطيطي وتنسيق النشاطات الترفيهية الخلوية مع بقية المنتزهات الإقليمية .

بالنسبة للإقليم الموجود فيه :

• يوفر المنتزه فرصاً للنتزهات الخلوية والتخييم نهاراً لسكان الإقليم .

بالنسبة لدولة الكويت :

إن منتزه الجهراء يوفر برامج إرشادية وتربوية تركز على عنصرين لهما مكانتهما في تاريخ وتقاليد الكويت وهما :

١- القصر الأحمر وفنون الزراعة التقليدية المرتبطة بمنطقة الواحة ، وهذه البرامج بإمكانها أن تلعب دوراً مهماً على نطاق الدولة وذلك ضمن مناهج المدارس العامة بالكويت .

٢- إن المنتزه يوفر مرافق إرشادية هامة للإقليم ، كما أن فرص الاستجمام والتنزه الحر ولعب الأطفال تزيد من فرص الاستفادة من المرافق الإرشادية .

• إن المنتزه يوفر أيضاً مناطق للنشاطات الترفيهية المنظمة ذات الطابع المحلي والإقليمي .

مشاريع أخرى مزع طرحها بنظام B.O.T

• وبالإضافة إلى مشروع منتزه الجهراء الإقليمي الذي يتصدر قائمة المشروعات المقترحة لتنفيذها بنظام B.O.T هناك أيضاً مجموعة من المشروعات الاستثمارية الهامة والتي تنوي الهيئة طرحها على نفس النظام وهي :

١ - مشروع حديقة الحيوان الكبرى :

مشروع حديقة الحيوان الكبرى بدولة الكويت هو مشروع مستقبلي سياحي ترفيهي للسكان ، حيث يوجد حالياً حديقة حيوان صغيرة لا تتجاوز مساحتها ١٨٠,٠٠٠ م٢ ، كما أن أعداد وأنواع الحيوانات المتوفرة بها :

ومن الجدير بالذكر أن مشروع حديقة الحيوان الكبرى بدولة الكويت قد نشأت فكرته منذ زمن بعيد ، منذ عام ١٩٧٦ حيث تم إجراء الدراسات المستفيضة الخاصة والتي قامت بها الشركة الإنجليزية وللأسف توقف المشروع عند حد هذه الدراسات ولم يصل إلى مرحلة التنفيذ .

والآن ترغب دولة الكويت بطرح هذا المشروع على الشركات المحلية والأجنبية بنظام B.O.T لتحديث دراسته وتنفيذه على أحدث المواصفات والاشتراطات العالمية في مجال حدائق الحيوان .

من جانب آخر فإن مشروع حديقة الحيوان كمشروع استثماري ترفيهي سيؤدي إلى تحريك عجلة النشاط الاقتصادي في البلاد وتنشيط الحركة السياحية في الكويت فمن الممكن أن يؤدي ذلك المشروع إلى جلب زوار له من دول الخليج المجاورة أيضاً ، الأمر الذي يعزز جدوى المشروع ويزيد من قيمته المضافة إلى الاقتصاد الوطني .

ويجرى حالياً التنسيق بين الهيئة وبلدية الكويت لتغيير التخصيص للمنطقة المرشحة لإقامة المشروع وهي المرحلة الأولى لمخيمات الربيع بمنطقة الجهراء على مساحة ٤٠٠,٠٠٠ م٢ من منطقة التحريج إلى المنطقة المخصصة لإقامة حديقة الحيوان الكبرى .

٢ - مشروع منتزه الشيخ زايد :

منتزه الشيخ زايد أقيم كحديقة مهداة من معالي الشيخ زايد رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة ، وتزعم الهيئة الآن طرح هذا المشروع للقطاع الخاص لاستغلاله كمنتزه عام .

٣ - منتزهات الوفرة والعبدي :

في إطار حرص الهيئة على تشجيع القطاع الخاص ومشاركته في خطط التنمية فإنها تقوم بطرح كثير من المشاريع على القطاع الخاص ، وفق أسس ومعايير تحقيق أهداف الهيئة ، وتنفيذ توجهات الدولة في هذا المجال .

مشروع منتزه الوفرة ومنتزه العبدي حيث وافقت بلدية الكويت من حيث المبدأ على تخصيص مرفقين واحد في الوفرة والآخر في العبدي لإقامة منتزهين ترفيهيين .

وقد قامت الهيئة باتخاذ عدة إجراءات للإسراع في تنفيذ هذين المشروعين باعتبارهما مطلباً أساسياً لمرتادي منطقتي الوفرة والعبدي بالإضافة إلى الفائدة الترفيهية والبيئية التي يحققانها .

وجار حالياً التنسيق مع بلدية الكويت لترشيح أحد المواقع الملائمة لإقامة المنتزهين ومن ثم ستقوم الهيئة بإعداد الشروط والضوابط اللازمة تمهيداً لترحها على القطاع الخاص للاستثمار .

