

INTOSAI



إرشادات عامة عن

أفضل قواعد الممارسة

لمراجعة وتدقيق

المخاطرة في شركات

القطاع العام / القطاع

الخاص (بي بي بي)

تقديم

بقلم السير / جون بورن
المراقب والمدقق العام بالمملكة المتحدة
رئيس مجموعة العمل بشأن تدقيق عمليات الخصخصة

في عمليات الخصخصة. ويقوم الأعضاء الآن بالتدقيق ليس فحسب في بيع أصول الدولة ولكن أيضا في اللوائح الإقتصادية التي تنظم الخدمات العامة المخصصة حديثا. ولقد بدأت مؤخرا مكاتب فروع SAIs تقييم قضايا السعر وجودة الخدمة المرتبطة بالشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP)، والترتيبات التعاونية لشتى الأنواع بين الدولة والقطاع الخاص لتزويد الخدمات العامة.

وتحدد هذه الإرشادات العامة المخاطر الرئيسية التي تواجه الدولة وكذلك SAI في تدقيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص وكيف يمكن إدارتها بأفضل صورة. وتدعم هذه الإرشادات العامة مجموعة من النماذج من أعمال أعضاء SAIs، التي تجلّي فيها الإلتزام الفعلي في المساهمة نحو تطوير هذه الإرشادات العامة والإعتراف بالأثر الملموس والمفيد الذي حققته المجلدات السابقة من الإرشادات العامة على عمليات التدقيق والمراجعة.

ومن خلال مراعاة الأجواء المتغيرة بصورة لم يسبق لها مثيل التي نقوم فيها بالتدقيق والمراجعة، ومن أبرزها الأنواع العديدة الجديدة من شراكات القطاعين العام والخاص التي ظهرت، لا تستطيع الإرشادات العامة أن تغطي كافة الأخطار التي قد تنشأ، ولكنني على يقين بأن الإرشادات العامة سوف تعود بالفائدة العملية على مراكز وفروع SAI مع إستمرارها في مواجهة التحديات المقبلة.

جون بورن
بودابست
أكتوبر 2004

جدول المحتويات

1	مقدمة
	الأخطار الرئيسية وإدارتها
8	الجزء 1: الأخطار التي تواجه الدولة
9	أ: الموضوع بشأن أهداف الشراكة
12	ب: التفاوض على شراكة ملائمة
16	ج: حماية مصالح الدولة كمساهم بحصة الأقلية
18	د: مراقبة مصالح الدولة في الشراكة
20	هـ: مدى تعرض الدولة في حالة المصاعب
21	الجزء 2: الأخطار التي تواجه SAI
22	و: فحص العملية الإجرائية والنتائج
24	ز: التعرف على الدروس المفيدة
27	ح. متابعة أعمالهم
28	الملحق: أ الموضوع بشأن أهداف الشراكة
30	ب: التفاوض على شراكة ملائمة
33	ج: حماية مصالح الدولة كمساهم بحصة الأقلية
34	د: مراقبة مصالح الدولة في الشراكة
35	هـ: مدى تعرض الدولة في حالة المصاعب
37	و: فحص العملية الإجرائية والنتائج
38	ز: التعرف على الدروس المفيدة
39	المصادر

مقدمة

1 تعمل الدول بصورة متزايدة مع القطاع الخاص بهدف تزويد الخدمات لمواطنيهم. وهذا لعدة أسباب متنوعة. فقد يمارس القطاع الخاص في بعض الأحيان الأنشطة بفعالية أكثر إذا قورن بالقطاع العام، مما يساعد على تزويد نفس الخدمة بتكلفة أقل. وكبديل قد تؤدي المنافسة إلى تحسين جودة الخدمة من خلال الإستخدام الإبداعي للتكنولوجيا والتركيز بصورة أكثر على إحتياجات الزبون. وربما تستثمر الدولة أيضاً بشدة في مرافق البنية التحتية وربما تنشأ من القطاع الخاص تكلفة رأس المال في هذا الإستثمار. وفي الأحوال التي لا يكون فيها الطلب على الخدمة مؤكداً، فقد ترغب الدولة مشاركة هذه المخاطرة مع شريك في القطاع الخاص. وبالإضافة إلى ذلك، تستطيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs) أن تشكل جزءاً من برنامج إعادة الهيكلة الإقتصادية التي تهدف إلى تشجيع المشاريع والمغامرات الخاصة أو تزويد فرص العمل في مناطق تزداد فيها البطالة. ويمكن أيضاً استخدامها لتحقيق العائدات والإيرادات عن طريق إستغلال الأصول التي تمتلكها الدولة (فمثلاً الملكية الفكرية والعقارات) بفعالية أكثر.

2 وقد يتخذ التعاون بين القطاعين العام والخاص عدة صور وأشكال، كما هو موضح في الشكل 1. ويوجد لدى SAI's آراء مختلفة عما يشكل شراكة بين القطاعين العام والخاص PPP إذا قورن بالخصخصة. وفي عدة بلدان، نجد أن إتفاقيات الشراكة هذه هي بمثابة تطورات حديثة. ويوضح الشكل 2 العناصر المشتركة بتعريفات متغيرة للشراكات بين القطاعين العام والخاص.

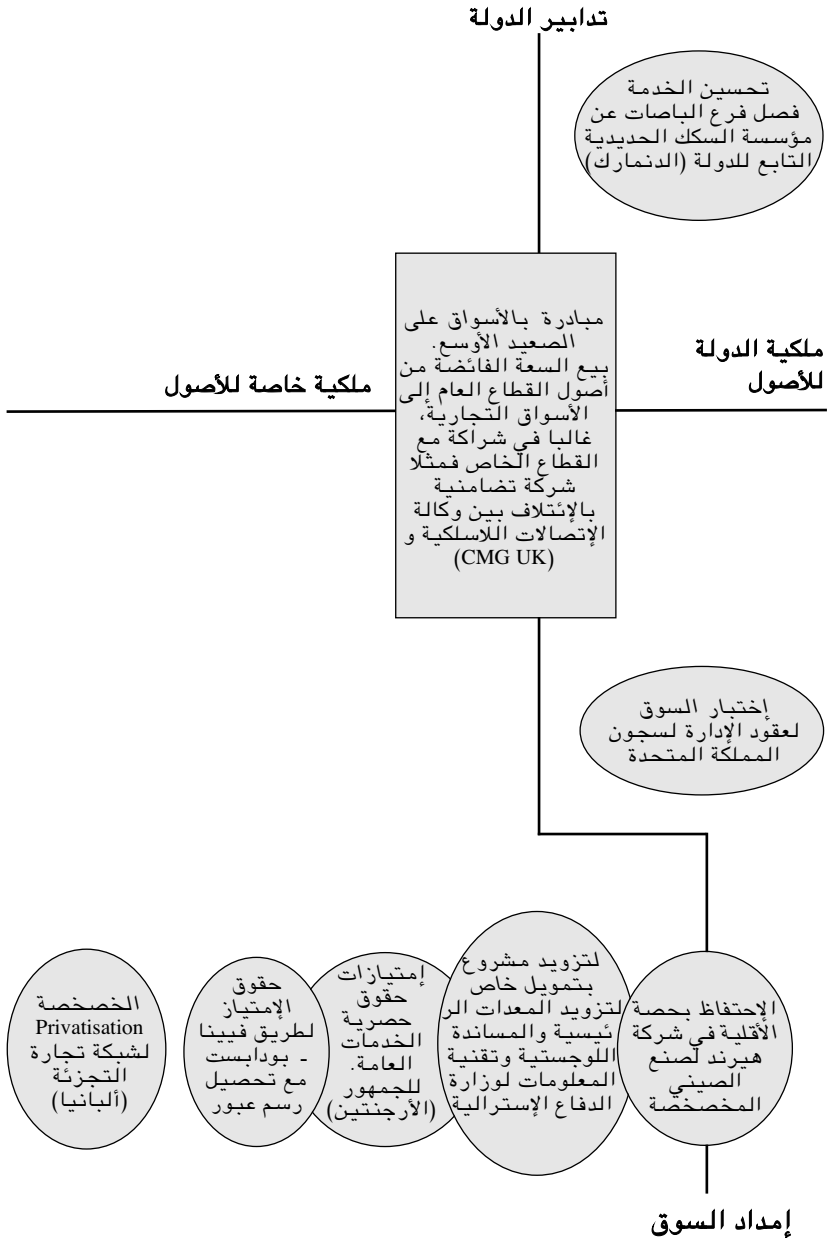
شكل 1. أنواع الشركات بين القطاعين العام والخاص

نوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص	مثال
شركات إنتلافية تضامنية <i>Joint ventures</i> . يقوم القطاعان الخاص والعام بإقامة شركة يملكانها بالتضامن لإنجاز مشروع يعود بالفوائد على كل من الطرفين.	وفي المملكة المتحدة دخلت وكالة الإتصالات اللاسلكية Radiocommunications Agency في شراكة مع CMG plc لتزويد مرافق البنية التحتية لتقنية المعلومات ولتسويق مهارات الوكالة في إدارة الموجات اللاسلكية لزبائن اللاسلكي المرتقبين.
إمتهيازات حقوق حصرية <i>Franchises</i> يسمح للقطاع بتزويد الجمهور بالخدمات التي تزودها الدولة عادة مع تحصيل مقابل لها من الجمهور، وذلك نظير رسوم.	في الأرجنتين، تم منح حق تزويد الخدمات العامة كالكهرباء والمياه للجمهور إلى حاملي ترخيص في القطاع الخاص في 1989. ويعمل حاملوا الترخيص تحت لوائح هيئات الرقابة لخدمات المرافق العامة.
حقوق إمتياز <i>Concessions</i> مماثلة لإتفاقيات الإمتياز الحصري بإستثناء أن القطاع الخاص سوف يزود عادة التمويل لبناء مرافق البنية التحتية اللازمة مثل جسر أو طريق.	في المجر، قام كونسورتيوم شركات دولية بإتشاء وتطوير وتمويل طريق M1/M15 الذي يوصل بين فيينا وبودابست.
مشاريع إستثمارية يمولها القطاع الخاص <i>Privately financed investment projects</i> شركة خاصة تحصل على أموال لتصميم وإنشاء/ تجديد وتشغيل/ صيانة أحد الأصول العامة مثل مستشفى. وبمجرد تشغيل هذه الأصول، يقوم القطاع الخاص بدفع رسوم منتظمة لفترة محددة (عادة 20 إلى 35 سنة). وفي نهاية هذه الفترة تعود ملكية هذه الأصول إلى القطاع العام.	في المملكة المتحدة، O2 شركة خاصة وقعت إتفاقية "إطار عمل" لتزويد خدمات لاسلكي جديدة إلى كل قوات الشرطة في إنجلترا وأسكتلندا وويلز. وسوف تقوم O2 بتمويل وتصميم وبناء الأصول الثابتة المطلوبة لإرسال الإشارات اللاسلكية. ثم سوف تقوم بتشغيل الشبكة لمدة 19 سنة.
الخصخصة <i>Privatisation</i> ، يتم بيع الشركات التي يملكها القطاع العام إلى المستثمرين من القطاع الخاص.	في ألبانيا، تم خصخصة شبكة تجارة الجملة وتجارة التجزئة في أوائل التسعينات من القرن الماضي. وتتكون الشبكة من المتاجر والمطاعم والمخازن وبعض المرافق الإنتاجية.

شكل 1. أنواع الشركات بين القطاعين العام والخاص تابع

مثال	نوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص
<p>في المجر، تم خصخصة شركة هريند لصنع الصينني من خلال الإدارة مع دفع مبلغ ومع إحتفاظ الدولة بحصة بنسبة 25٪.</p>	<p>الإحتفاظ بأسهم حصة الأقلية في شركات مخصصة <i>in privatised companies</i> . <i>Retaining minority shares</i> . تحتفظ الدولة بنسبة مئوية متفق عليها من الأسهم بهدف الإحتفاظ ببعض السيطرة على تزويد الخدمات إلى الجمهور.</p>
<p>في المملكة المتحدة ، أقيمت منافسات للمناقصة لإدارة خمسة سجون. وقد تم اتخاذ قرار على العطاءات على أساس التكلفة والأمن وجودة الأنظمة المزودة للمساجين. وهناك الآن سجنان يتم إدارتهما حالياً عن طريق الشركات الخاصة. أما المنافسات الثلاثة الأخرى فقد فازت بها فرق من القطاع العام. وسوف يعاد تخصيص عقود الإدارة بعد عشر سنوات.</p>	<p>الإختبار التسويقي <i>Testing Market</i> : يتم دعوة الشركات الخاصة للمناقصة لمنح عقد لتزويد الخدمات العامة، في منافسة مع المزود الحالي من القطاع العام.</p>
<p>في الدنمارك، تم فصل فرع الباصات بهيئة السكك الحديدية التابعة للدولة (مؤسسة قطاع عام) من بقية الشركة بهدف التأكد من قدرة الشركة على المنافسة بنفس المعايير مثل شركات النقل الخاصة مما يحسن من جودة الخدمة المعروضة للجمهور.</p>	<p>إستعمال أساليب القطاع الخاص في الهيئات العامة <i>Use of private sector methods in public bodie</i> فمثلاً قياس الأداء وأنظمة الحوافز للعاملين وعقلنة الموارد.</p>

الشكل 2: تنوع الشراكات بين القطاعين العام والخاص



3 إن العامل المشترك لكل هذه النماذج هو أن الدولة تفوض عنصر الرقابة اليومية بشأن تزويد الخدمة إلى هيئة من القطاع الخاص. ويتضمن هذا التفويض أخطار سواء من ناحية جودة الخدمة أو من ناحية إستثمارات الدولة. وفي حالة عدم إدارته بعناية، فقد تفوق هذه الأخطار مزايا إشتراك القطاع الخاص.

4 تلعب SAIs دوراً هاماً في التحري عما إذا كانت الأخطار المتضمنة في الشراكات بين القطاعين العام والخاص يتم إدارتها بطريقة فعالة. وتستطيع تقارير SAI الموجهة إلى البرلمان أن تساعد في إحاطة الجمهور علماً بالخدمات التي يحصلون عليها وأيضاً نشر أفضل قواعد الممارسة. ولكن قد تواجه SAI في حد ذاتها أخطار عند تدقيق أنواع الشراكة الجديدة - فربما لا تتوافر لديها المهارات التخصصية اللازمة بل بالإضافة إلى ذلك، فإن حقيقة قيام SAI بالفحص والتدقيق قد يعوق تحمل الأخطار المتوقعة في تزويد الخدمات العامة.

5 إستجابة لتطور الترابط والتفاعل الأكبر بين القطاعين العام والخاص، قامت INTOSAI بتأسيس مجموعة عمل بشأن التدقيق والمراجعة في أمور الخصخصة. وتتكون مجموعة العمل من مندوبين من هيئات SAIs في 39 بلد:

براجواي	مصر	ألبانيا
بيرو	السلفادور	أنتيجا وباربودا
بولندا	إستونيا	الأرجنتين
رومانيا	ألمانيا	استراليا
الإتحاد الروسي	المجر	الخماس
المملكة العربية السعودية	الهند	البهاما
سلوفاكيا	إسرائيل	بنجلاديش
سلوفانيا	لاتفيا	البرازيل
تركيا	ليثونيا	بلغاريا
المملكة المتحدة (رئاسة)	نيوزيلندا	شيلي
أرجواي	النرويج	جمهورية التشيك
اليمن	عمان	الدنمارك
زامبيا	بابا نيو غينيا	الإكوادور

- 6 المجموعة مكلفة بفحص أثر الخصخصة على التدقيق والمسائلة في القطاع العام. ومنذ 1993، قامت مجموعة العمل بإنتاج 3 مجموعات من الإرشادات العامة التي تعالج الجوانب الجوهرية في عملية الخصخصة:
- الإرشادات العامة بشأن أفضل قواعد الممارسة لتدقيق عمليات الخصصة (تم تبنيها بواسطة XVI INCOSAI في 1998):
 - القواعد العامة عن أفضل أصول الممارسة في تدقيق لوائح الرقابة الإقتصادية (تم تبنيها عن طريق XVII INCOSAI في 2001)؛ و
 - الإرشادات العامة بشأن أفضل قواعد الممارسة في تدقيق التمويل العام / الخاص و حقوق الإمتياز (تم تبنيها أيضا XVII INCOSAI في 2001).
- 7 ركزت الإرشادات العامة السابقة لمجموعة العمل على أسلوب SAI في تدقيق الصفقات الحكومية مثل، عمليات الخصخصة والأنشطة الحكومية مثل اللوائح التنظيمية. وقد طلبت INCOSAI XVII من مجموعة العمل أن تقوم بالفحص وعما إذا كان من المفيد تزويد إرشادات إضافية بشأن أشكال الشراكة الجديدة - والتي تشمل قضايا ناشئة عندما تكون الدولة مساهمة بحصة الأقلية في الشركات الخاصة. ولقد قامت مجموعة العمل نتيجة لذلك بإعداد هذه الإرشادات، التي بدلا من أن تحدد أسلوباً منهجياً للتدقيق، فإنها لم تركز على الأخطار المتأصلة في مثل عمليات الشراكة هذه، بالنسبة للدولة مع SAI. وربما لا تستطيع الدولة أن تحقق المزايا التي تنشدها للخدمات العامة بدون تحمل المخاطر. ولكن، تلعب SAI دوراً هاماً في التأكد من أن المصالح الحكومية تفكر وتراعي هذه الأخطار بعناية. ولذلك تتخذ الإرشادات العامة أسلوباً منهجياً عملياً يوضح كيفية إدارة الأخطار مع نماذج إيضاحية معدة من تجارب وخبرات أعضاء المجموعة. ويتم تشجيع SAI's على مشاركة هذه الإرشادات العامة مع من يخضعوا لعمليات التدقيق من قبلهم بهدف ترويج أسلوب منهجي مشترك لإدارة الأخطار.
- 8 فيما يلي مجالات الأخطار الرئيسية التي تواجه الدولة:
- أ: الوضوح بشأن أهداف الشركة
 - ب: التفاوض بشأن شراكة ملائمة
 - ج: حماية مصالح الدولة كمساهم بحصة الأقلية
 - د: مراقبة مصالح الدولة في الشراكة
 - هـ: تعرض الدولة للأخطار في حالة مواجهة المصاعب.

- 9 تواجه SAI الأخطار المتعلقة بما يلي:
و: فحص العملية الإجرائية والنتائج
ز: تعريف الدروس المفيدة
ح: متابعة أعمالهم
- 10 ونوضح في الأقسام التالية الأخطار الفرعية لكل فئة بالإضافة إلى إقتراحات عن كيفية إدارتها. ويتم ترتيب الأخطار بتسلسلها الزمني من المرحلة عندما تتعرف الدولة في البداية على الحاجة إلى شراكة، ومن خلال إختيار الشريك وحتى تشغيل المشروع. وتبحث المخاطرة 7 على وجه التحديد إحتتمالات الفساد عند إختيار الشركاء. ولكن يجب أن تكون مكاتب SAIs حذرة بشأن إحتتمال حدوث الفساد وغسيل الأموال طوال عمر الشراكة.
- 11 في المراجعة عن كيفية إدارة الأخطار أثناء إقامة شراكة بين القطاعين العام والخاص، والتأكد من وجود أساليب سليمة لإدارة الأخطار في موضع قيد التنفيذ لشراكة القطاعين العام والخاص في الحد ذاته، يجب أن تأخذ SAI بعين الحسبان قواعد الممارسة الجيدة الحالية في إدارة الأخطار وتقييم عما إذا كانت مرعية في الإدارة المؤسساتية للهيئات المعنية. فإن الرقابة الداخلية السليمة في الهيئات العامة التي تدخل في شركات القطاع العام والخاص سوف تساعد في جلب الثقة على نحو معقول من ناحية حماية الموارد العامة وتحقيق الأهداف المؤسساتية. ويجب أن تساعد مثل هذه الرقابة أيضاً في خلق الظروف لتوفير رقابة خارجية أفضل وسوف تشمل ما يلي:
- أنظمة جيدة للمعلومات والإتصالات؛
 - الإلتزام بالقواعد القانونية والفنية المعينة (فمثلاً، للحسابات وإعداد الميزانية ومعالجة البيانات والديون العامة والموارد البشرية وإدارة الأصول)؛
 - الآليات لتحديد وتقييم وتحليل ومعالجة أخطاء مخاطر النشاط التجاري؛
 - تقييمات الأثر البيئي ؛
 - إختبارات التدقيق لتقييم العملية الإدارية والأنشطة المالية والتشغيلية؛ و
 - مؤشرات أداء الإدارة التي تكون متمشية مع المهمة والرؤية والأهداف الخاصة بالمؤسسة.

الأخطار الرئيسية وإدارتها

الجزء I: الأخطار التي تواجه الدولة

- أ: الوضوح بشأن أهداف الشراكة
- ب: التفاوض بشأن شراكة ملائمة
- ج: حماية مصالح الدولة كمساهم بحصة الأقلية
- د: مراقبة مصالح الدولة في الشراكة
- هـ: تعرض الدولة للإخطار في حالة مواجهة المصاعب

أ: الوضوح بشأن أهداف الشراكة

إدارة المخاطرة

المخاطرة

■ في إعداد خطة إستراتيجية لتحديد أهداف القطاع العام للشراكة، والخيارات المحتملة لتحقيق التوازن بين الأو

1 من المرجح أن يكون للدولة مجموعة من أهداف الخدمة العامة، بعضها ربما يكون منافساً إذا أخفقت في تحديد الأهداف وألويتها لتأمين هذه المصالح. وقد لا تتعرف على كافة البدائل الواقعية قبل إتخاذ قرار بشأن الدخول في شراكة، ومن المرجح أن تكون في موقف ضعف عند التفاوض مع الشركاء المرتقبين.

مثال - التأكد من الخدمة الشاملة بأنحاء البلاد (وتشمل المناطق النائية) قد يتطلب إستثماراً في مرافق البنية التحتية مما قد يؤدي إلى إرتفاع في سعر الخدمات للمستهك.

■ دراسة كيفية حماية المصالح التجارية للقطاع الخاص على نحو معقول. مثال - تحفيز كل طرف على مساعدة الآخر في تلبية أهدافه.

2 فحاجة الدولة لتلبية مجموعة متنوعة من أهداف السياسة العامة قد يتصادم مع مصلحة القطاع الخاص في التركيز على أكثر العناصر ربحاً في الخدمة.

أ: الوضوح بشأن أهداف الشراكة تابع

المخاطرة إدارة المخاطرة

- | | |
|--|---|
| <p>■ تعريف المزايا المرجحة للمشروع من الأنواع المختلفة من شركاء القطاع الخاص المرتقبين ودراسة أي مصالح تخص الشريك، من المرجح أن تكون متماشية مع مصالح الدولة.</p> | <p>3 إن الإختلاف بين مصالح وأهداف القطاع العام وتلك الخاصة بالشركاء المرتقبين في القطاع الخاص ربما تضرر العمل المشترك بصورة فعالة.</p> |
| <p>■ دراسة مجموعة الأشكال التي يمكن إستخدامها للشراكة المقترحة وإختيار الهيكل الذي يلائم بأفضل صورة أهداف القطاع العام وفي نفس الوقت يكون جذاباً للشركاء من القطاع الخاص. ويجب إختيار العربة أو الشكل للشراكة فقط بعد تقييم كافة الخيارات إزاء معايير التقييم الصارمة والتي تشمل البحث في السيولة النقدية الفعلية بالإضافة إلى أرباح الحسابات المتوقعة. وتستطيع مكاتب SAIs والهيئات الحكومية الإتفاق على إطار عمل ملائم للمحاسبة بالنسبة للتقييم المالي الذي يشتمل على قواعد بشأن معاملات كشف ميزانية الأصول والإلتزامات (الخصوم).</p> | <p>4 قد تؤدي عمليات صنع القرار السيئة إلى إختيار الشريك الغير مناسب أو إلى إستخدام الشكل الغير ملائم للشراكة بالنسبة للمشروع. ويجوز إستعمال الشراكات بين القطاعين العام والخاص حتى يعتد بالمشروع وتقديره خارج الميزانية، بدلا من السبب الأهم وهو تحقيق أهداف الدولة في تحسين الخدمات.</p> |

أ: الوضوح بشأن أهداف الشراكة تابع

إدارة المخاطرة	المخاطرة
<p>■ قد تكون المكافآت التي تعتمد على الأداء والمرتبطة برضى المستعمل حافزاً لموظفي القطاع العام لقبول الأخطار المدارة جيداً وللعمل لمصلحة الجمهور.</p>	<p>5 ربما لا يزود القطاع الخاص قيادة وحوافز كافية لمدرائها لتشجيعهم على قبول الأخطار المدارة جيداً بهدف تأمين الشراكات الحيوية. وبالإضافة إلى ذلك ، فربما لا يعمل المدراء العموميين دائماً لمصلحة الدولة (نظراً لتعارض المصالح أو ضغوط مناورات الإستمالة).</p>
<p>■ الحصول على مؤشرات الأسواق في مرحلة دراسة جدوى تقييم مستوى مصلحة القطاع الخاص في المشروع.</p>	<p>6 ربما لا تكون هناك منافسة كافية للمشروع. فإذا كان هناك شريك واحد مرتقب فقط فيصعب على الدولة أن تحصل على صفقة ذات قيمة جيدة نظير الأموال المدفوعة.</p>

ب: التفاوض بشأن شراكة ملائمة

إدارة المخاطرة

المخاطرة

- تعيين الإستشاريين بعد عمل مسابقة تركز على المهارات المطلوبة والجودة بالإضافة إلى التكلفة.
- دراسة كيفية نقل المعرفة والمهارات من الإستشاريين إلى موظفي القطاع العام.
- تحديد ميزانية واضحة من البداية.
- دراسة ربط مكافأة الإستشاريين مع إنجاز أهداف شريك القطاع العام.
- تحديد أوجه تعارض المصالح المرتقبة وكيف يمكن حل هذه النقاط فمثلا، من خلال إستعمال جدار الصين.
- التأكد من قيام طرف آخر بمراجعة عملية الإختيار والشروط والبنود المتفق عليها قبل وضع اللمسات النهائية للشراكة.

7 ربما تستلزم الضرورة مستشارين متخصصيين في النواحي المالية والشؤون القانونية، ولكن قد يصبح القطاع العام معتمداً لأزيد من اللازم على المشورة لخارجية ويدفع للإستشاريين أكثر من الأسعار السائدة في السوق. وهناك أيضاً احتمال الفساد. فربما يتم رشوة المستشارين والموظفين الحكوميين لصالح شركة معينة في عملية إدارة المشتريات أو الإتفاق على إتفاقية شراكة لا تعود بأفضل مصلحة على القطاع العام.

ب: التفاوض بشأن شراكة ملائمة تابع

المخاطرة إدارة المخاطرة

- | | |
|---|--|
| <p>■ حساب التكاليف المتوقعة بالإضافة إلى مزايا الشراكة والتأكد من قدرة القطاع العام على تحمل أعباء هذه التكاليف</p> | <p>8 في كثير من الأحيان يتضمن التفاوض على الشراكة وإقامتها صرف الأموال العامة الإضافية مقدماً حيث يمكن إستردادها في حالة نجاح الشراكة. وإن الإخفاق في تزويد هذه الميزانية المبدئية للإنفاق قد يعرض المشروع للخطر.</p> |
| <p>■ ربط المدفوعات التعاقدية بإنجاز المراحل الهامة من المشروع ومستوى الخدمات المزودة.</p> | <p>9 إذا قام القطاع الخاص بدفع مبالغ تعاقدية كبيرة مقدّمة، فربما تزود هذه الأموال بصورة فعالة الشريك وقد يتعارض هذا مع القواعد الدولية بخصوص معونة الدولة. وفي حالة دفع نسبة مئوية كبيرة من سعر العقد في البداية، فربما لا يكون الشريك محفزاً لتزويد النتائج بسرعة أو لمستوى عالٍ. وقد تخسر الدولة أيضاً أموالها في حالة إذا تغيرت متطلباتهم فيما بعد.</p> |
| <p>■ الحصول على مشورة قانونية بشأن متطلبات المشتريات الوطنية والدولية التي تخضع لها الشراكة.</p> | <p>10 قد يخضع القطاع العام للضغوط السياسية للدخول في شراكات مع الشركات المحلية فقط مخالفة لمتطلبات المشتريات الخاصة بالمؤسسات الدولية.</p> |

ب: التفاوض بشأن شراكة ملائمة تابع

المخاطرة إدارة المخاطرة

- | | |
|--|--|
| <p>■ التأكيد من وجود تواصل جيد مع الشركاء المرتقبين من المراحل الأولى للإعداد للشراكة. ويجب أن يكون هناك وضوحاً بشأن المساهمة المتوقعة من شريك من القطاع الخاص والتركيز على النتائج المرغوبة من الشراكة.</p> | <p>11 إن الحاجة للخضوع لمتطلبات مشتريات القطاع العام (التي تتضمن مصاريف وعدم يقينية تقديم العطاءات المنافسة) قد يعوق المنافسة.</p> |
| <p>■ لتصميم من خلال عمليات المشتريات لعمل تقييم لمدى إعتدالية وإستقامة الشركاء المرتقبين.</p> | <p>12 قد يختار القطاع شريكاً لا يعتمد عليه، لديه تاريخ سيئ في تزويد النتائج التي توأزي القيمة المدفوعة بالنسبة لنوع الخدمات المطلوبة أو شريكاً ربما قد تورط في أعمال الفساد.</p> |
| <p>■ التيقن مقدماً من الإلتزام نحو وجود الأساس القانوني اللازم والتفويضات القانونية الأخرى.</p> | <p>13 ربما لا يتوفر لدى شريك القطاع العام السلطة القانونية الكافية للدخول في النوع المرغوب من الشراكة أو في نقل الأصول إلى مؤسسة قطاع خاص.</p> |
| <p>■ الحصول على تقييم من خبراء مستقلين للأصول.</p> | <p>14 ربما لا تكفل الحكومة الحقوق الكافية لأرباح غير متوقعة ناشئة عن إستغلال الأصول (شاملاً حقوق الملكية الفكرية)، التي يساهموا بها نحو الشراكة.</p> |
| <p>■ التأكيد من أن معالجة مسائل مشاركة الربح (شاملاً المكاسب المحتملة في المستقبل من بيع أو إعادة تمويل الممتلكات) قد تم تناولها بوضوح بقدر المستطاع في إتفاقية الشراكة.</p> | |

ب: التفاوض بشأن شراكة ملائمة تابع

إدارة المخاطرة

المخاطرة

■ التأكد من حماية مصالح الدولة في حالة قيام الشراكة بالتصرف في الأصول المساهم بها (فمثلا، ضمان حصة من الإيرادات للدولة).

■ دراسة عما إذا كان من الممكن تأجير الأصول ذات الأهمية الوطنية إلى القطاع الخاص بدلا من نقل ملكيتها كلية. وقد تعطي إتفاقية الشراكة للقطاع العام حقوق التدخل في حالة حدوث إخفاق شامل في تزويد الخدمات أو إفلاس الشريك. ولكن يجب تعريفها بالتفصيل عندما تستلزم الضرورة ذلك حيث أنها ربما تؤمن بصورة فعالة على إستثمار الشريك. فإذا كان القطاع الخاص يدرك أن الدولة سوف تتدخل في الموقف في حالة مواجهة مشاكل، فسوف تنخفض محفزات شريك القطاع الخاص في الأداء بصورة جيدة.

■ أثناء فحصه للصفقة، يجب على SAI أن تدرس عما إذا كان سعر العقد يعكس بصورة عادلة الأخطار التي يتحملها كلا الطرفين (وعلى وجه الخصوص أي ضمانات أو تعويضات يعطيها أحد الطرفين للآخر).

14 (تابع)

15 وبمجرد نقل الأصول إلى القطاع الخاص، سوف يفقد القطاع العام السيطرة عليها، ولكن هناك بعض الأصول (فمثلا، مرافق البنية التحتية للنقل) التي لا تستطيع الدولة أن تسمح بإخفاقها.

16 قد تكون الضمانات والتعويضات المعطاة لشريك القطاع الخاص غير مدفوعة القيمة بالكامل في الإتفاقية.

ج: حماية مصالح الدولة كمساهم بحصة الأقلية

إدارة المخاطرة

المخاطرة

■ عند التفاوض على الإتفاقية يجب دراسة الأهمية التي يوليها القطاع الخاص بالنسبة لحصوله على السيطرة.

■ التأكيد من أن إتفاقية الشراكة تشتمل على وجود حماية لشريك القطاع العام فيما يتعلق بالهيكل والإدارة والشؤون الإدارية. ولكن يجب على أعضاء الإتحاد الأوروبي أن يلاحظوا بأن "الأسهم الذهبية" تتعارض مع الحكم القضائي الذي أصدرته المحكمة الأوروبية مؤخراً.

■ إيضاح مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة في إتفاقية الشراكة أو لائحة الشركة الداخلية.

17 إذا قبل القطاع العام حصة الأقلية في الشراكة فإنه يخاطر بطغيان شريكه على مصالح القطاع العام. وربما يقبل القطاع العام حصة الأقلية نظراً لأن شريك القطاع الخاص يصر على الحصة المسيطرة أو لتجنب تصنيف الشراكة كمشروع عام وما يتضمنه ذلك من القيود المفروضة على الحرية التجارية التي ينطويها هذا المعنى، أو الحد من خضوع الشراكة للتدقيق والمراجعة من قبل SAI.

ج: حماية مصالح الدولة كمساهم بحصة الأقلية تابع

المخاطرة	إدارة المخاطرة
18 الإخفاق في تقييم عواقب وجود مستويات مختلفة من حيازات حصة الأقلية (فمثلاً، حيازة أسهم بنسبة 25٪ أو أزيد يعطي مزيداً من الحماية تحت قانون الشركة العام) أو الإخفاق في توفير الإستثمارات الكافية لإكتساب السيطرة على الشراكة.	■ الدراسة المتأنية للحقوق المتصلة بمستويات مختلفة لحيازة أسهم الأقلية قبل الإلتزام نحو الشراكة.
19 قد تفقد الدولة قيمة إستثماراتها.	■ الحصول على معلومات منتظمة عن الأداء وعمّا إذا كانت الشراكة تلبي إلتزاماتها نحو شريك القطاع العام حتى يتم التعرف على أي أخطار لحدوث خسارة في أسرع وقت ممكن لتمكين شريك القطاع العام من دراسة كيفية حماية مصالحه بأفضل صورة.

د: مراقبة مصالح الدولة في الشراكة

المخاطرة إدارة المخاطرة

■ تحديد مدى المهارات المطلوبة في مراقبة وإدارة العلاقة ودراسة كيفية الاحتفاظ بتلك المهارات أو التوصل إليها.

■ تدبير هذه الترتيبات في شروط الشراكة.

■ تشتمل مصادر المعلومات على إستراتيجية الشراكة للإستثمارات والعمليات والحسابات وتفصيل أداء العقد مقابل خطط النشاط التجاري . ويجب على SAI التأكد من أن الأصول والالتزامات ونتائج الشركات المنتسبة موحدة في حسابات الشركة الأم مع معلومات كافية عن قطاعات النشاط التجاري لتعطي صورة حقيقية عادلة لأداء الشركة.

20 قد لا يحصل شريك القطاع العام على الخبرات الكافية في النواحي المالية والتجارية والفنية أو غيرها ذات الصلة لتمكينه من إدارة علاقته مع شريك القطاع الخاص. ولذلك قد يخفق في ممارسة الحقوق المخولة لأسهمه في الشراكة.

21 حتى إذا كان القطاع العام مساهماً بحصة الأغلبية، فإن الإدارة الغير واضحة وترتيبات حل النزاعات الغير موضحة ربما تؤدي إلى إمتيازات إستثنائية يتم منحها إلى مساهم الأقلية. وقد يؤدي ذلك إلى فقدان القطاع العام السيطرة على الشراكة.

22 قد لا ينشد شريك القطاع العام معلومات كافية لتزويد الضمان عن كيفية أداء الشراكة. وقد تقوم شركة الشراكة بإنشاء شركات منتسبة لأداء بعض وظائفها مما يجعل الأمر أكثر صعوبة على للقطاع العام في مراقبة الأداء الشامل.

د: مراقبة مصالح الدولة في الشراكة تابع

إدارة المخاطرة

المخاطرة

■ تأكد من أن اللائحة الداخلية تسمح بتزويد معلومات الأداء لدى الطلب إلى شريك القطاع العام بالقدر الذي تسمح به التشريعات القانونية. وفي حالة إذا كانت الدولة تعمل كجهة تسليف أو ضامن فسوف يحق لها معلومات إضافية من الشراكة بهدف التأكد من كفاءة قرضها.

■ استعمال محفظة معايير الأداء لتقييم الشراكة، ويشمل ذلك الإجراءات المالية والكيفية (فمثلاً، مدى رضا الزبون). مراقبة السيولة النقدية للشراكة، بالإضافة إلى الإجراءات المالية التي قد تتشوه نتيجة لسياسات المحاسبة.

■ ترتيبات إدارة ومراجعة ملائمة (فمثلاً، تمثيل الشراكة في مجلس الإدارة والمراقبة المشتركة للأخطار التي تتعرض لها الشراكة وتوفير دفاتر الحسابات وإتاحتها للفحص).

■ ترتيبات ملائمة لحل النزاعات.

23 ربما يتم منع شريك القطاع العام من الحصول على معلومات كافية عن أداء الشراكة نظراً لأن بنود اللائحة الداخلية الخاصة بالشراكة أو التشريعات العامة لا تسمح بتزويد المعلومات لشريك واحد لدى الطلب مع حرمان كل الشركاء الآخرين منها.

24 إن أهداف قياس الأداء التي يستخدمها شريك القطاع العام ربما تكون لها دوافعها المنحرفة. **مثال:** حث المدراء في التركيز على المعالجة الحسابية للأصول بهدف تلبية الأهداف بدلاً من التركيز على الأداء الفعلي للشركة.

25 مع نمو الشراكة قد تتفاقم الخلافات على الإستراتيجية أو الأداء حيث تؤدي إلى نزاعات تعاقدية.

هـ: تعرّض الدولة للإخطار في حالة مواجهة المصاعب

المخاطرة	إدارة المخاطرة
26 قد تصبح الدولة شريكاً أو إدارياً / مالكا لنشاط تجاري خاص بطريقة لا إرادية فمثلا، بسبب تعرض النشاط التجاري لخطر الإخفاق الوشيك ويزود خدمة عامة أساسية. وفي تلك الحالة، تتعرض الدولة لخطر المساس بسمعتها.	■ سوف تحتاج الدولة إلى تأمين أفضل مشورة وتحليل ممكن لإنشاء حل حيوي لهذه المساعدة.
27 قد تصبح الشراكة مفلسة أو قد ترغب الدولة في الإنسحاب من الإتفاقية. فإذا لم تتعرف الدولة على تلك السيناريوهات قبل الدخول في إتفاقية، فهناك خطر في أن الدولة قد تجد نفسها غير قادرة على الخروج إلا بعد دفع ثمن باهظ كعقاب لها.	■ في تحليلها للأخطار قبل الدخول في الشراكة ، يجب على الدولة أن تدرس هذه الإحتمالات وأن تزود إحتياطات لها - سواء في شروط الإتفاقية (فمثلا، الإنسحاب في حالة سوء الأداء بدون خسارة مالية غير معقولة) أو عن طريق التخطيط للطوارئ (فمثلا، التخلص من الأسهم).

الجزء 2: الأخطار التي تواجه SAI

و: فحص العملية الإجرائية والنتائج

ز: تحديد الدروس المفيدة

ح: متابعة أعمالهم

و: فحص العملية الإجرائية والنتائج

إدارة المخاطرة

المخاطرة

- 28 قد تفتقر SAI إلى الخبرة التجارية المطلوبة لتقييم مدى إستطاعة شريك القطاع العام على حماية مصالح الدولة أو عما إذا كان القطاع الخاص قد قبل مخاطر غير معقولة
- 29 في عديد من الحالات، ربما لا يتوفر لدى SAI حقوق التوصل إلى الشراكة ذاتها. وحتى عندما لا تتوفر مثل هذه الشروط لدى SAI فقد يتردد القطاع الخاص في تزويد المعلومات نتيجة للمخاوف بشأن السرية التجارية.
- يجب على SAI تحديد مسؤولياتها بخصوص المراجعة والتدقيق وكأفضل السبل لتنفيذها، شاملاً تأمين الإستعانة بأي مهارات متخصصة مطلوبة.
 - ولكن سوف تتاح لمكتب SAI إمكانية التوصل لشريك القطاع العام ويستطيع فحص كيفية ممارسة الدولة لمسؤوليتها وإعداد التقارير ونشرها علناً بهذا الخصوص.
 - تستطيع SAI أن تبلغ البرلمان بالقيود المفروضة على إمكانية حقوقها للتوصل. وقد يشجع ذلك القطاع على توفير الحقوق SAI كشرط للشراكات المستقبلية.
 - تستطيع SAI أن تتصل بشركاء القطاع الخاص لتأكيد عدم إنحياز SAI ولشرح إهتمامهم بقواعد الممارسة الجيدة بالإضافة إلى التفاصيل عن الموقف.

و: فحص العملية الإجرائية والنتائج تابع

المخاطرة إدارة المخاطرة

■ يجب على SAI أن يبرهن بأنه يساند قبول الدولة للمخاطرة المدارة جيداً عن طريق إصدار بيان صحفي يفيد بذلك. ويجب أن تركز فحوصه على تحديد قواعد الممارسة الجيدة والمساهمة نحو تطوير الإرشادات البناءة لصانعي القرارات.

■ دراسة إعادة فحص المشاريع طويلة الأجل على فترات منتظمة. على أن تدرس هذه المراجعات (1) عما إذا كان تحقيق أهداف الدولة لازال جارياً و(2) عما إذا كان كل الشركاء يحصلون على عائد معقول نظير الأخطار التي يتحملونها.

■ يمكن جمع المعلومات لتحديد العلامات المرجعية لقياس أداء الشراكة وذلك من المناقشين الذين لم يفوزوا أو من المشاريع المماثلة في بلدان أخرى.

30 سواء بسبب نقص الخبرة أو الرغبة في عدم التدخل في الحرية التجارية للشراكة، قد يقاوم القطاع الخاص جهود SAI في تقصي كيفية مدى فعالية قيام شريك القطاع العام بحماية مصالح الدولة (فمثلاً، عن طريق الجدل بأن SAI معادية لقبول المخاطرة التجارية).

31 ربما لا تساعد الأساليب الميثودولوجية الحالية في تأهيل مدقق الحسابات أو المراجع على تقييم أداء الأنواع الجديدة للشراكات بين القطاعين العام والخاص. كما يصعب تحديد العلامات المرجعية لجودة الخدمات عندما تكون هناك مشاريع قليلة مماثلة وفي حالة عدم قيام القطاع العام بتوضيح أهداف الشراكة. وهكذا يصعب الحكم على الأمر من ناحية العائد المعقول على الإستثمار لشريك القطاع الخاص.

ز: التعرف على الدروس المفيدة

إدارة المخاطرة

المخاطرة

- يمكن تعلم الدروس من الإخفاق وأيضاً من النجاح، ولكن يجب على SAI أن تراعي وضع أي إخفاقات أو نقائص في سياقها المستوجب، والإعتراف على وجه الخصوص بأنه رغم التعرف عليها جيداً وإدارتها بطريقة جيدة إلا أن الأخطار في صورة الشراكة الجديدة ربما تتحقق.
- يجب على SAI أن تنشر أي قواعد ممارسة جيدة تكتشفها من خلال المؤتمرات والخطابات الدورية الإعلامية ونقط الإتصال غير الرسمية مع هيئات القطاع العام الأخرى.
- يجب على SAI أن تتأكد من تنفيذ التحقيقات والأبحاث الأخرى في ترتيبات مماثلة بالداخل والخارج حتى يستطيع ذلك النشاط أن يبلغ عن نتائج تحقيقاته ويساعد في إختبار نتائجه. مثال: تحقيقات من مكاتب التدقيق الأخرى والهيئات الأكاديمية.

32 ربما أن فحص SAI لصفة قد يكون ضيق الأفق لأزيد من اللازم في تركيزه - فعلى سبيل المثال:

- عندما تشعر بإغراء في التركيز فقط على الأمور التي لم تسر على ما يرام.

- ربما لم تأخذ في الحسبان الفحوص الأخرى ذات الصلة أو التجارب والخبرات الأخرى - وقد يؤدي ذلك إلى عبء غير مستوجب يقع على شركة الشراكة في حالة قيام عدة هيئات رقابة عامة بمراجعتهم.

ز: التعرف على الدروس المفيدة تابع

المخاطرة إدارة المخاطرة

- 33 عندما يرجع نجاح النشاط التجاري إلى تكوين أسلوب المحفظة الذي ينطوي على وجود أخطار معاكسة لـ SAI من ناحية فقد يخفق في التعرف بأن جوهر أسلوب المحفظة هو أن بعض المشاريع من المرجح أن تخفق بينما البعض الآخر ينجح، ومن ناحية أخرى قد يفشل في تقييم أسباب لإخفاق مشاريع معينة.
- 34 قد يبني SAI نموذجاً من قواعد الممارسة الجيدة في تدبير ومراقبة الشراكات. ولتطبيق ذلك على الصفقات التي يقوم بفحصها، كما أن الخلط بين الوظائف الإدارية والتدقيقية قد يصبح باهتاً مما يمس إستقلالية SAI.
- مع الإعتراف بأن جوهر أسلوب المحفظة ينطوي على أن بعض المشاريع من المرجح أن تخفق، فيجب على SAI أن تتحقق عما إذا كان شريك القطاع العام يضمن إخضاع كل مشروع من مشاريع هذه المحفظة لتقييم صارم في مراحل النمو الرئيسية للمشروع حتى يتم الحد من تكاليف الإخفاق لأقصى درجة.
- يجب على SAI والهيئة العامة الإتفاق على الأدوار التي يلعبها كل منهما منذ بداية عملية المراجعة والتدقيق؛ وعلى الرغم من أن SAI قد تعطي توصيات، إلا أن مسؤولية تنفيذها يجب أن تظل مع الهيئة الخاضعة للتدقيق.

ز: التعرف على الدروس المفيدة تابع

المخاطرة إدارة المخاطرة

■ يجب على SAI أن تتأكد من أن الشراكة تحقق أهدافها الإقتصادية والاجتماعية. ولكن يجب على SAI أن تتأكد من أن تلك الدراسات لا تشكل في مزايا سياسة الحكومة. مثال: التركيز على تنفيذ الأهداف بدلاً من التركيز على ما يجب أن تكون عليه الأهداف ذاتها.

35 يجوز لهيئة SAI أن تركز على قضايا المشتريات الفنية وتتجاهل الآثار الإقتصادية والاجتماعية الأوسع نطاقاً للشراكات بين القطاعين العام والخاص، فمثلاً مخاطرة إستبدال إحتكار الدولة بإحتكار خاص.

ح: متابعة أعمالهم

إدارة المخاطرة

المخاطرة

■ قد تضع الدولة في حساباتها سجل للمخاطر حيث يشتمل على تقييم لإحتمالية حدوث التدخل والقيمة المقدرة للمسؤولية القانونية. وسوف تحتاج الدولة إلى أن تكون على علم أثناء إعداد مثل هذا السجل بالحاجة إلى تحقيق التوازن بين احتمال التدخل مع الحاجة إلى تحفيز القطاع الخاص (أنظر المخاطرة 15). وسوف تقوم SAI بمراجعة هذا السجل وعليها أن تقوم بتقييم مدى معقولة إفتراضات الدولة.

■ تولى دراسات المتابعة للمشاريع التي قاموا بإعداد تقارير عنها من قبل، أو إعداد تقارير SAI عن الشراكات الجديدة بهدف تقييم إستجابة الدولة لنتائج وعندئذ يكون يوم الإبلاغ تسليم تقاريرهم إلى البرلمان لبيان عما إذا كانت الدولة قد قامت بتحسين عملياتها.

36 يجوز للدولة أن تتحمل المسؤوليات من خلال شراكات بين القطاعين العام والخاص لم يتم كشف النقب عنها كلية في حساباتهم.

37 قد لا تقوم الدولة بتنفيذ توصيات SAI مما يؤدي إلى تكرار حدوث نفس المشاكل في صفقات لاحقة.

الملاحق

نماذج إيضاحية للمخاطر وقواعد الممارسة الجيدة في إدارة المخاطر

أ : الوضوح بشأن أهداف الشراكة

- عادة ما يوجد لدى البلدان أكثر من هدف واحد عند الدخول في شراكات؛ وتشمل هذه الأهداف تحقيق أغراض إقتصادية وحماية إستثمارات دافعي الضريبة وحماية الخدمات ومستويات جودة الخدمات وتأمين الإمداد والتوريد مع حماية مصالح المستهلك (تقرير مايو 2001 بشأن المسح الذي قام به أعضاء مجموعة العمل).
- سوق مهارات الوكالة في إدارة الموجات اللاسلكية للعملاء اللاسلكي المرتقبين. وقد واجهت صعوبة في تأمين شريك يحقق كليهما، ولكن نجحت في النهاية وتشير الدلائل الأولى بأن شراكاتها مع CMG plc تحقق النتائج من ناحية الهدفين (تقرير NAO : " مشروع تضامني إنتلافي لوكالة الإتصالات اللاسلكية Agency Radiocommunications مع CMG " : جلسة 2000 HC 21 - Session - 2001 ، 8 ديسمبر 2000).
- في استراليا هناك إعتراف متزايد بأن أنجح المؤسسات التي تستمد مواردها من الخارج هي تلك المؤسسات التي توجد لديها فكرة واضحة عن الإيرادات التي تريدها (المراجعة في أجواء خارجية المصادر Auditing in an Outsourced Environment يونيو 2001).

- في المملكة المتحدة هناك شواهد وبراهين تدل على أن مشاريع الإنشاءات الكبرى التي يقوم بتنفيذها القطاع الخاص سواء لعملاء من القطاع الخاص أو من القطاع العام، والتي تعتمد على مبادئ الشراكة (التركيز على التنسيق والتعاون بدلاً من الإعتماد فقط على إطار عمل تعاقدى قانوني) تعطي نتائج محسنة بصورة كبيرة (تقارير NAO "تحديث الإنشاءات": جلسة HC 87 2000 Session 2001-2002، 11 يناير 2001 و "PFI: أداء الإنشاءات". جلسة 371 Session HC ، 2002-2003 و 5 فبراير 2003).
- الإرشادات التي صدرت حديثاً من SAI في استراليا تؤكد أهمية ليس فحسب في التعامل بطريقة فعالة مع الأخطار الناجمة عن المقاولات ولكن أيضاً في تطوير وصيانة العلاقة مع المقاول الذي يدعم أهداف الطرفين ويركز على تحقيق النتائج المتفق عليها (المراجع في أجواء خارجية المصادر in an Outsourced Environment Auditing يونيو 2001).
- عادة ما يتم تأسيس شركات التضامن الإئتلافي نظراً لأن الطرفان قد حددا أهدافاً تكميلية وأن كل طرف لديه مساهمة نحو تحقيق نجاح في المشروع الذي لو قام به أحدهما بصورة مستقلة لواجه صعوبة. ولقد قررت شركة British Waterways أن تطلب من الشريك أن يستكشف إمكانيات استخدام شبكة قنوات المملكة المتحدة كشبكة اتصالات لاسلكية، مع مد شبكة ألياف بصرية ذات سعة كبيرة بالإضافة إلى القناة. ولقد كان التضامن الإئتلافي الذي نتج عن ذلك شركة ناجحة (إرشادات وزارة الخزانة بالمملكة المتحدة ، مسودة أغسطس 2001).
- في بولندا، قامت Rybnicka Sp?lka W glowa ، وهي شركة عامة باستثمار أصول قيمتها 30 مليون يورو في شراكة بدون أي تقدير لتأثيرات الإتفاقية. وبعد أن بدأت العمليات، سمحت الشركة العامة بتغييرات ضارة في هيكل رأسمال شراكة منتسبة. ونتيجة لذلك، فقدت الشركة العامة نفوذها في إتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الأرباح.
- في المملكة المتحدة، هناك عدد من شركات التضامن الإئتلافي الناجحة بين مؤسسات الأبحاث التابعة للدولة وشركاء تجاريين تفيد بأن العلماء هم أكثر الناس المرجح أن يكتشفوا الإمكانيات التجارية الناجمة عن أبحاثهم. ولقد إزدهرت الشراكات حيثما أمكن توفيق مصالح هؤلاء الموظفين مع مصالح هيئة الأبحاث، وكذلك مصالح شريك القطاع الخاص. ولقد عدلت حكومة المملكة المتحدة قواعد الخدمة المدنية لتسمح للعملاء بالحصول على حصص متساوية بشروطهم داخل شروط إطار توظيفهم حتى يتمكنوا من أن يكون لهم مصلحة مالية في نجاح المشروع.

ب: التفاوض على شراكة ملائمة

- قامت وزارة الخزانة بالمملكة المتحد بتقديم المشورة لهيئات القطاع العام في المملكة المتحدة بأن المخاطر المدارة جيداً هي تلك التي يتمتع فيها جهاز موظفي الهيئة العامة المشتركين في مفاوضات المشروع التضامني الإئتلافي بالمهارات اللازمة أو التمكن من الحصول على تلك المهارات من خلال المستشارين (إرشادات وزارة الخزانة بالمملكة المتحدة، أغسطس 2001). ولقد أيدت SAI هذه الرسالة (تقرير NAO : "دعم الإبداع الخلاق: إدارة المخاطر في المصالح الحكومية": جلسة HC 864 Session 1999 - 2000 ، 17 أغسطس 2000).
- في المجر، إستطاعت الإدارة والعمال في الشركات التي كانت تمتلكها الدولة سابقاً ممن لديها أسواق محلية ودولية هائلة، بتكوين إتفاقية إدارة ناجحة مع شراء حصة (فمثلاً، شركة China Manufacture Company Herend ، التي تمتلك فيها الدولة نسبة 25٪ من أسهمها والشركة المجرية Wagon and Machinery company Rába Hungarian - التي يمتلكها القطاع الخاص بالكامل الآن).
- وفي المملكة المتحدة تم توفير بعض الأموال العامة الإضافية للمساعدة في بناء قدرات تجارية في مؤسسات الأبحاث التي تمتلكها الدولة وتزويد الدعم الأولي لدفع عجلة مشاريع معينة. كما أن الطلب على الأموال المتاحة المتوفرة قد فاق لحد كبير تلك الأموال التي كانت متاحة.
- وفي بولندا، بحس مكتب Gmina Office من قيمة الأرض المساهم بها في شراكة مع شركة خاصة. ولقد تمت هذه المساهمة النوعية بدون تقييم من جهة مستقلة وقد بحس ثمنها بمقدار 500,000 يورو.

- في المملكة المتحدة، نوهت إرشادات وزارة الخزانة وتقارير SAI على أهمية عملية طرح المناقصة التالية. فإن لم يكن ذلك ممكناً، يجب أن تقوم الأقسام والمصالح بتفعيل آليات (فمثلاً، علامات مرجعية) لمواجهة الأخطار التي في حالة عدم وجود التوتر التنافسي، ربما لا يشكل العقد قيمة نظير الأموال المدفوعة. وتستطيع الهيئات العامة أن تساعد في الحد من التكلفة التي ينكبدها المناقصون عند إعداد وتقديم عطاءاتهم عن طريق التفكير من خلال متطلبات المشروع وبيانها بوضوح قبلها بوقت كافي. ولقد تبين من مسح NAO للهيئات العامة والمقاولين المسؤولين عن إدارة 121 مقالة عامة / خاصة أن 71٪ من الهيئات العامة قد قيمت مواقف المناقصين للعمل في شراكة عند مراحل العقد. ولقد حثت SAI كافة الهيئات العامة لتأخذ بعين الاعتبار هذا الأمر عند تقييم عطاءات المناقصين (تقرير NAO: "إدارة العلاقات لتأمين شراكة ناجحة في مشاريع PFI": جلسة 2001 HC 375 Session - 29 نوفمبر 2002).
- في بولندا، تبين أن مراجعة مشروع يموله البنك العالمي لإعادة البناء بعد السيول أن 10٪ من مرفق قيمته 200 مليون دولار قد تم صرفها على الخدمات الإستشارية. وقد تطلبت إتفاقية المرفق تعيين إستشاريين من ذوي الأجر العالي حيث قاموا بتقديم خدمات بسيطة لم تتطلب تلك الخبرات.
- إن تحقيق القيمة نظير الأموال المدفوعة يعتبر من القضايا الهامة في عملية المشتريات الشاملة. فعلى سبيل المثال، في استراليا أفادت قواعد الإرشادات العامة لمشتريات الكومونويلث Procurement Guidelines Commonwealth أن القيمة نظير الأموال المدفوعة هي المبدأ الجوهرى الذي يحكم مشتريات الكومونويلث. وهذا مؤيد بالمبادئ الملحة: التي تختص بالكفاءة والفعالية؛ والمساءلة والشفافية والأخلاقيات وتنمية الصناعة: يحتاج المسؤولون أن يكونوا مقتنعين بأنه قد تم تحقيق أفضل نتائج ممكنة مع الأخذ في الحسبان كافة التكاليف والمزايا ذات الصلة على دورة المشتريات بأكملها.
- تزود وكالة الطرق العامة بالمملكة المتحدة Highways Agency United Kingdom معايير مختلفة للجودة والسعر عند تقديم العطاءات، متوقفاً على درجة تعقيد المشروع. فعلى سبيل المثال، بالنسبة للمشاريع المبدعة المبتكرة، يكون التقسيم بنسبة 40٪ على الجودة و60٪ على السعر، بينما بالنسبة للمشاريع المتكررة أو في حالة إمكانية استخدام تصميم معياري، يكون التقسيم على أساس 20٪ على الجودة و80٪ على السعر. وتولي وزارة الدفاع أهمية عند إختيار المقاول الرئيسى الذي تبرهنت قدرته في إدارة التصميم والإنشاءات معا والذي أثبت قدرته على إدارة سلسلة التوريد (تقرير NAO: "تحديث الإنشاءات Modernising Construction": جلسة 2000 HC 87 Session - 11 يناير 2001).

- في بولندا، قام مجلس إدارة مدينة بإبرام إتفاقية مبدئية لبيع العقارات التي تشمل 100 مسكن. وقد بلغ المبلغ الذي دفعه المجلس مقدماً مليون يورو على الرغم من حقيقة أن المفاوض لم يكن مستحوذاً على المساكن ولم يمتلك الأرض.
- وهناك حل بديل أو جانب من عملية المشتروات العامة ربما يتطلب شركاء مرتقبين ليجتازوا خلال عملية التأهيل الأولى من خلال لجنة خبراء يشكلها البرلمان (المجر) وتخضع لمساءلته.
- في استراليا، إن المشاركة الأكبر للقطاع الخاص في تزويد مجموعة كبيرة من الخدمات العامة قد أكدت الدرس الملقن بأن تحديد وإيضاح متطلبات العقد منذ البداية قد يحقق وفورات هائلة في الوقت والتكلفة والجهد فيما بعد في إدارة العقد (المراجعة في أجواء خارجية المصادر، يونيو 2001).
- في دراستهم الحالية للشراكات التجارية التي كونتها مؤسسات الأبحاث التابعة للدولة، إكتشفت UK SAI بالمملكة المتحدة أن هناك قدر قليل من التقييم الرسمي الذي تقوم به الدولة لقيمة الممتلكات الفكرية المستهدفة، وتوصي SAI بأنه يجب على المؤسسات أن تدرس استخدام التصنيف المنطقي (فمثلاً، بحسب الموضوع وإمكانيات السوق والمنافسة وتكلفة الصنع ودرجة التعقيد والجدول الزمني)، مع الإستعانة بالخبرات الخارجية عند الضرورة.
- وفيما يتعلق بمعالجة قضايا مشاركة الربح (تشمل المكاسب المحتملة في المستقبل من بيع الممتلكات أو إعادة التمويل) أثناء التفاوض على إتفاقية الشراكة، تبين من الخبرة في استراليا بأنه من الصعب جداً على وكالات الكومونويلث أن تطبق شروط مشاركة الربح الموجودة في العقود. وغالباً ما يتم إعطاء الأولوية والسيادة للوكالات بالنسبة للمزايا المتوقع الحصول عليها من خلال شروط مشاركة الربح هذه (شاملاً الإستيلاء الإنقضاضي). ولكن في حالة بعض المقاولات الكبرى التي فحصتها SAI ثبت إما أنها كانت خادعة مضللة أو بالتالي يصعب للغاية تحديد ما تم تسليمه.
- في المملكة المتحدة، كانت خدمات السجون قلقة بشأن سلامة المساجين في مؤسسة رعاية الأحداث Young Offenders Institution التي يديرها القطاع الخاص. وقد إستبدلوا مدير السجن بفريق إدارة من القطاع العام حيث يستخدم صلاحياته وفقاً لقانون برلماني للتدخل في سجن مستبعد من المقاوله بهدف المحافظة على سلامة الأفراد داخل السجن. ولقد كان العقد يحمي حقوق القطاع العام في إستخدام هذه الصلاحيات القانونية بدون إنهاء العقد.

ج: حماية مصالح الدولة كمساهم بحصة الأقلية

- صرحت تسعة فروع من إحدى عشر فرعاً من SAIs إستجابة لمسح قامت به مجموعة العمل (تقرير مايو 2001) بأنه في بلدانهم كانت الدولة هي المساهمة بحصة الأقلية في شركات النشاط التجاري الخاص. وقد أبلغ معظم هذه الفروع من SAIs بأن مساهمي حصة الأقلية الرئيسيين يمكنهم ممارسة حق الرفض للقرارات وأن يطلبوا عقد إجتماعات للمساهمين ويطلبوا بتصفية الشركة. وفي المملكة المتحدة، في حالات كان فيها شريك القطاع العام هو مساهم بحصة الأقلية، توضح إرشادات وزارة الخزانة بالتفصيل الاعتذرات التي يجب على هيئة القطاع العام أن تدرسها عند إتخاذ قرار بنطاق السيطرة التي ترغب في حيازتها في مشروع شركة تضامنية إئتلافية. ويحتاج الأمر إلى تحقيق التوازن بين حماية مصالح المساهمين وتزويد درجة أكبر من الإستقلالية الممكنة للمسؤولين عن إدارة الشركة التضامنية الإئتلافية (إرشادات وزارة الخزانة بالمملكة المتحدة، UK Treasury Guidance، أغسطس 2001 مسودة).

- لقد صرح كل المستجيبين لمسح أعضاء مجموعة العمل ماعداً واحداً بأن الدولة كان لها نفس الحقوق لمساهمي الأقلية بصفتها مساهم عمومي بحصة الأقلية. وفي بولندا، كان للدولة نفس الحقوق بل أكثر، متوقفاً على النوع / أو وضعية الأسهم (فمثلاً، أسهم ذهبية). وفي المملكة المتحدة تشير إرشادات وزارة الخزانة بأن هيئة القطاع العام تستطيع أن تبني حمايات داخلية كافية من خلال حقوقها في التصويت بمجلس الإدارة ومستوى المساهمة. ويمكن أيضاً تدعيم الحماية القانونية من خلال التعريف فمثلاً، في اللوائح القانونية يجب أن تتضمن حق اتفاقية الشراكة وأي تعديلات لاحقة بها حقوق للأقليات (المجر).

- وفي بولندا، إكتتبت هيئة عامة بنسبة لا تقل عن 50٪ من الأسهم في شراكة. قد أضعف هذا من وضعها وحدث نظراً لأنه لم يكونوا على علم بقيمة مساهمة الشركة الخاصة.

- وهناك أيضاً عدد من القضايا التي تواجه الحكومات فيما يتعلق بحيازة حصة الأغلبية في الهيئات وخاصة في الشركات المدرجة أسهمها في الأسواق، والتي يوجد بها أيضاً مستثمرون من القطاع الخاص. فعلى سبيل المثال، في مثل هذه الظروف فإن الحكومة كمساهم عادة ما تكون في وضع إمتيازي إذا قورن بالمستثمرين من القطاع الخاص. وغالباً ما يتطلب الأمر جهداً ملموساً للنجاح في إدارة تحقيق علاقة توجيه معقول من على بعد بين الحكومة ومجالس إدارة تلك الهيئات (استراليا).

- في النرويج، مطلوب من وزارات الحكومة أن تدير إستثمارات الدولة في الشركات الخاصة وفقاً للمتطلبات التي يحددها البرلمان، والتي يمكن أن تتنوع من اشتراط عام بأن الإدارة المالية للشركة يجب أن تكون سليمة وأن تكون وفقاً للمتطلبات المحددة فيما يتعلق بتلك الجوانب المتنوعة مثل العمليات، والموقع الجغرافي، والإنتاج، والنتائج المالية والتقارير المعدة (دور الدولة كمساهم بحصة الأقلية في الشركات المخصصة: بحث قام به مكتب المدقق العام بالنرويج، يونيو 2000). وفي المجر تستطيع إتفاقية الشراكة تمكين مساهمي الأقلية من الحصول على بيانات على أساس كل ربع سنة.

د: مراقبة مصلحة الدولة في الشراكة

- من السمات الهامة في المشاريع الناجحة في الإستغلال التجاري التي تقوم بها مؤسسات الأبحاث التابعة للدولة في المملكة المتحدة، إستخدام جهاز موظفين تجاريين مهنيين لتكميل مهارات العلماء في جلب النشاط التجاري والمعرفة بإدارة الممتلكات الفكرية المتصلة بالخبرة التجارية لتقييم الفرص بطريقة واقعية وللمساهمة نحو نجاح الشراكة.
- وإن المطالبة الجيدة للعقد بتحقيق فهم شامل للمراحل الرئيسية والأخطار المتصلة بالتعامل بها، والمراقبة المنتظمة والإتصالات الفعالة بين كافة أطراف العقد. وفي المملكة المتحدة إعتمدت مستشفى كنجستون ومقاولها، تيراپين Terrapin على إدارة المشروع الجيدة للتأكد من إنجاز قسم للجراحة بنجاح خلال عشرين أسبوعاً. وقد إشتهل ذلك تخصيص واضح للمسؤوليات، ولكن مع حل المشاكل بالتضامن عند الضرورة. (تقرير NAO: "تحديث الإنشاءات Modernising Construction": جلسة 87 Session HC، 2000 - 2001، 11 يناير 2001).
- في شراكة في بولندا (لإدارة مطار)، تمتلك هيئة القطاع العام نسبة 95٪ من الأسهم، على الرغم من حقيقة أن هناك مساهمان فقط باقيا، يمتلكا نسبة 5٪ من الأسهم فقط. ولكن، يتم إتخاذ القرارات بشأن القضايا الإستراتيجية على قدم المساواة بين كل المساهمين.

- في تقريرهم لعام 1999 بشأن حيازة قسم الطرود الألمانية German Parcel من قبل شركة كونسنيا Consignia التي تمتلكها الدولة (سابقاً مصلحة البريد)، لفت فرع SAI بالمملكة المتحدة الإنتباه إلى قواعد البورصة المعدة خصيصاً لحماية المستثمرين ولتأمين العمل بكيفية سليمة بالأسواق، مما تطلب شركات القطاع الخاص (وتشمل منافسي شركة كونسنيا من القطاع الخاص) بالإفصاح عن البيانات الرئيسية عندما قاموا بعمل حيازات رئيسية. وتشتمل البيانات على معلومات عن السعر المدفوع والأرباح المعزوة للأصول الصافية التي تم شرائها وتأثير الصفقة على حساب الربح والخسارة بالكشف والميزانية الخاصة بالمشتري. وقد قبل مالك شركة كونسنيا (وزارة التجارة والصناعة) بأن هناك مبررات وأن الأمر ينطبق في حالة كونسنيا والشركات المماثلة لذلك في القطاع العام في قبول قواعد مشابهة (تقرير NAO : " حيازة شركة الطرود الألمانية German Parcel " : جلسة 1999 HC 858 Session - 24 أغسطس 2000).

- خلال إعادة هيكلة السكك الحديدية القومية البولندية، تم إنشاء عدة شركات منتسبة مما أدى إلى فقدان الدولة للسيطرة على تزويد خدمات النقل بالسكك الحديدية للركاب، على الرغم من الحقيقة بأنه قد تم تمويلها على نحو مشترك باستخدام المال العام.
- صرح عدد من فروع SAIs إستجابة للمسح الذي قامت به وزارة العمل بأن هيئة القطاع العام لديها تمثيل في بعض أو كافة الشركات التي يكون للدولة فيها حصة الأقلية. ولا يحتاج هؤلاء المندوبين بالضرورة أن يكونوا موظفين في الهيئة العامة.

هـ: مدى تعرض الدولة للأخطار في حالة مواجهة مصاعب

- في المملكة المتحدة، إن إرشادات وزارة الخزانة على مشاريع الإستغلال التجاري تتطلب خطة عمل شاملة يتم إعدادها مع جهود من كل من الطرفين من البداية. وعادة ما يتم تحديث الخطة سنوياً بإتفاق أعضاء مجلس إدارة الشركة ويمكن أن تخضع لموافقة المساهمين إذا كان هذا مرغوب
- صرح ستة من فروع SAIs إستجابة للمسح الذي قامت به مجموعة العمل بأن الدولة قد قامت بإدخال بعض الإجراءات المتعلقة بمدى تعرضها، للحد من الخطر الأخلاقي المعنوي الذي تواجهه. فعلى سبيل المثال، في تركيا والنمسا مارست الدولة حقوقها من خلال شركة قابضة. وفي المملكة المتحدة حثت وزارة الخزانة شركاء القطاع العام بأن يتجنبوا إتخاذ أي إجراء قد يتسبب في أي التزامات قانونية محتملة بدون داعي، والتأكد من أن شركة التضامن الإئتلافي مسؤولة عن عمل تأمين ملائم لتغطية أنشطتها.

- في بولندا، قامت هيئة عامة بتحويل إدارة مناطق مواقف السيارات المدفوعة وجمع رسوم وقوف السيارات إلى شركة خاصة. وبعد فترة قررت الهيئة العامة بأن أداء الشركة الخاصة لم يكن مرضياً. ولكن لا يمكن إنهاء العقد طويل الأجل في موعد مبكر بدون معاناة القطاع العام لخسارة مالية فادحة. وقد كان هذا بسبب أن العقد لم يراعى في نصه للطرفين بإنهاء الإتفاقية في حالة تدهور الخدمات العامة.
- في أكتوبر 2001، قررت الحكومة تصفية شركة السكك الحديدية المخصصة Railtrack. وتسعى الحكومة إلى تكوين شركة جديدة تتولى أعمال شركة Railtrack. وقد أعلنت SAI بأنها سوف تفحص كيفية قيام هيئات الرقابة بتولي مسؤوليتهم، وما هي التكاليف المرجحة التي يتكيدها دافع الضريبة وما هي الدروس الملقنة لإدارة مرافق البنية التحتية للسكك الحديدية في المستقبل.
- في بولندا، دخل مطار يملكه القطاع العام في عقد تأجير لمدة عشر سنوات مع شركة خاصة. وقد تم استخدام عقد التأجير ككفالة لقرض سحبته الشركة الخاصة لإنشاء المرفق. ونتيجة لإنسحاب المطار فيما بعد من العقد فقد خضع لغرامة قدرها 25 مليون يورو على الرغم من حقيقة أن المرفق لم يلبي متطلبات المطار ولم يكن ملائماً للأنشطة اليومية.
- في المملكة المتحدة، تؤكد إرشادات وزارة الخزانة بشأن مشاريع الإستغلال التجاري بأن شروط الخروج مطلوبة لتمكين شريك القطاع العام من تحرير استثماره في الشراكة (وبالتالي إستخلاص القيمة) وحماية استثماراته. وهذه الأحكام والشروط مطلوبة لتغطية الإنهاء المتوقع للشراكة (فمثلاً، عند نهاية العقد بين القطاعين العام والخاص) وحالات الطوارئ فمثلاً، إذا أخفقت الشراكة أو المساهمين الآخرين في أداء واجباتهم وفقاً للأهداف المتفق عليها، أو في حالة إذا أصبحت الشراكة مفلسة أو بخلاف ذلك تم تصفيتها. ومن المهم تزويد مراعاة احتمالية وقوع تلك الحالات في إتفاقية الشراكة. ومن الإحتمالات عندما تقرر الدولة الإنسحاب من مساهمتها لحصة الأقلية، فهل على الدولة أن تنشُد بيع أسهمها سواء كانت صفقة متكاملة أو كمحفظات متنوعة فمثلاً، في مزاد (المجر)

و: فحص العملية الإجرائية والنتائج

- في استراليا قامت SAI من خلال مراجعتها بلفت الإنتباه للحاجة بأن تتعامل الوكالات الحكومية مع إدارة الأخطار كجزء من إدارة مؤسساتية سليمة، مع ملاحظة أن إدارة الأخطار التجارية الرئيسية المعدة خصيصاً وفقاً للأجواء التعاقدية سوف تضمن تحقيق المقابولة للمزايا فمثلاً، إزدياد المرونة بشأن تزويد الخدمة والتركيز بسرعة أكثر على النواتج والإيرادات (المراجع في أجواء خارجية المصادر Auditing in an Outsourced Environment ، يونيو 2001).
- في المملكة المتحدة ذكر تقرير كلفت به الحكومة بأن هناك مخاوف بين بعض هيئات الأبحاث التابعة للدولة بأنها ربما تكون موضوع إنتقاد من SAI في حالة إذا إستثمروا الأموال عندما يكون الدخل غير مؤكد. ولم يبرز التقرير أي براهين لمساندة هذا التوكيد. ولقد أبرز SAI والبرلمان مساندتهم للإبداع والإبتكار وللتفكير الملي وإدارة وقبول المخاطر المدارة جيداً والتعرف على إحتتمالات الشراكات لتأمين المزايا الإقتصادية الإضافية بدون إلتعاد عن أهداف السياسة.
- صرح ثمانية من تسعة فروع من SAIs إستجابة للمسح الذي قامت به مجموعة العمل بأنه قد توفرت لديهم حقوق التوصل إلى الهيئة العامة المسؤولة عن مساهمات الدولة وأن هذه الحقوق قد تم ممارستها بصفة سنوية أو من أن لآخر. ولقد كان لأربعة فروع فقط من تسع فروع SAIs حقوق الإتصال بالقطاع الخاص حيث كانت الدولة مساهمة في حصة الأقلية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. أما الأربعة فروع الأخرى فقد صرحت بأنه رغم ذلك لم يحاولوا التأكد من مدى تمكن الدولة من حماية وترويج مصالح مساهمها فقد إشتملت الأساليب على عمل مراجعة للحسابات ومراجعة أداء الهيئات العامة المسؤولة عن حصص مساهمة الدولة.

ز: التعرف على الدروس المفيدة

- إن الإرشادات العامة لمجموعة العمل بشأن أفضل قواعد الممارسة لتدقيق عمليات الخصخصة والعقود والمقاولات بين القطاعين العام والخاص وحقوق الإمتياز واللوائح الإقتصادية قد حددت الحاجة بأن تقوم SAI بمعالجة متطلباتها من المهارات وتشكيلة متنوعة من السبل التي يمكن بها الحصول على هذه المهارات.
- ورد في تقارير UK NAO الأخيرة عن إدارة العلاقة لتأمين شراكة ناجحة في مشاريع PFI (نوفمبر 2001)، وبشأن تحديث الإنشاءات (يناير 2001)، وبشأن إدارة المخاطر في الأقسام والمصالح الحكومية (أغسطس 2000) فتشمل دراسات إستقصائية للتعرف على النطاق الذي تعالج به الهيئات الهامة المخاطر المتضمنة في هذه العلاقات الجديدة مع القطاع الخاص وتجربتها في مجموعة متنوعة من الشراكات. وتحدد هذه التقارير الدروس الهامة والنقط التي يمكن تعلمها.
- إن مجموعة العمل INTOSAI Working Group هي الجهة الفريدة من نوعها للتعرف على الدروس الهامة الناتجة عن ممارسة أعمال المراجعة والتدقيق ومناقشتها ومشاركتها مع فروع SAIs الأخرى ومع صانعي القرارات بأنحاء العالم من خلال مواقعهم على الإنترنت ومن خلال الإرشادات الواردة في نشراتهم.
- في المملكة المتحدة من المعترف به أن إنشاء محفظة سوف يساعد مؤسسات الأبحاث التابعة للدولة في تنويع والإستفادة من المشاريع الناجحة التي تفوق الإخفاقات. ولكن تتطلب إدارة المحفظة مستوى معين من النشاط ولا يتوفر لدى العديد من هذه الهيئات القدر الكافي من تدفق المشاريع لتسهيل إدارة المحفظة.

المصادر

تتوفر على موقع مجموعة العمل على الإنترنت Working Group Website
www.nao.org.uk/intosai/wgap/home.htm

- 1 الإرشادات العامة بشأن أفضل قواعد الممارسة للمراجعة والتدقيق
 - عمليات الخصخصة Privatisations
 - تمويل القطاع العام / الخاص والإمتميازات
 - التنظيم الإقتصادي
- 2 أبحاث متعلقة بالإجتماع السادس لمجموعة العمل (أكتوبر 1999).
 - المراجعة الخارجية أثناء عمليات خصخصة الممتلكات العامة، أكتوبر 1999 (SAI، ألبانيا)
- 3 أبحاث متعلقة بالإجتماع السابع لمجموعة العمل (سبتمبر 2000).
 - دور الدولة كمساهم بحصة الأقلية في الأنشطة المخصصة يونيو 2000 (SAI، النرويج)
 - المستعملون، سبتمبر 2000 (SAI ، الأرجنتين)
 - الإجراءات المتبعة بالإجتماع السابع
- 4 الأبحاث المتعلقة بالإجتماع الثامن لمجموعة العمل (يونيو 2001)
 - دور الدولة كمساهم بحصة الأقلية في الشركات الخاصة - تقرير عن المسح الذي قام به أعضاء مجموعة العمل في مايو 2001
 - التدقيق والمراجعة في أجواء خارجية المصادر، يونيو 2001 (SAI ، استراليا)
 - مشاريع الإستغلال التجاري في المملكة المتحدة ومراجعتها (SAI، المملكة المتحدة)
 - مراجعة مقاولات عقود الإمتياز، يونيو 2001 (SAI ، المجر)
 - الخصخصة في المجر 1990 - 2000 ، يونيو 2001 (SAI ، المجر)

- الإجراءات المتبعة في الإجتماع الثامن
- تقرير مجموعة العمل إلى XVII INCOSAI (يونيو 2001)
- 5 أبحاث متعلقة بالإجتماع التاسع لمجموعة العمل (يونيو 2002)
- تقرير عن بعض الصفقات المالية والحسابية لشركة Combust ، في يونيو 2002 (SAI ، الدنمارك)
- الإجراءات المتبعة في الإجتماع التاسع
- 6 أبحاث متعلقة بالإجتماع العاشر لمجموعة العمل (يونيو 2003)
- الإجراءات المتبعة في الإجتماع العاشر

يتوفر على موقع SAI، استراليا بالانترنت www.anao.gov.au

7 سياسة الكومونويلث:

- مبادئ استعمال التمويل الخاص (وزارة المالية والإدارة ، أكتوبر 2001)
- نيو ساوث ويلز: الإرشادات العامة بشأن المشاريع الممولة من القطاع الخاص (نوفمبر 2001)
- فيكتوريا: شراكات فيكتوريا (يونيو 2000)
- ترتيبات الإدارة للمشاريع التجارية لحكومات الكومونويلث (يونيو 1997)
- التوافق في إدارة الأخطار و صمود المساءلة في أجواء القطاع العام (نوفمبر 2000)

يتوفر على موقع SAI، المملكة المتحدة بالانترنت (www.nao.org.uk)

8 تقارير مكتب المراجعة والتدقيق الوطني National Audit Office:

- مساندة الإبداع: إدارة المخاطر في المصالح والأقسام الحكومية (جلسة HC 864 Session 1999 - 17 أغسطس 2000)
- حيازة شركة الطرود الألمانية German Parcel (جلسة 1999 HC 858 Session - 24 أغسطس 2000)
- شركة التضامن الإتلافي لوكالة الإتصالات اللاسلكية Agency Radiocommunications مع CMG (جلسة HC 21 Session 2000 - 8 ديسمبر 2001)

- تحديث الإنشاءات Modernising Construction (جلسة HC 87 Session 2000 - 2001، 11 يناير 2001)
 - إدارة العلاقات لتأمين الشراكات الناجحة في مشاريع PFI (جلسة HC 375 Session 2001 - 2002، 29 نوفمبر 2001)
 - الشراكات بين القطاعين العام والخاص Airwave: (جلسة HC 730 Session 2001 - 2002، 11 أبريل 2002)
 - أداء الإنشاءات (جلسة HC 371 Session 2002 - 2003، 5 فبراير 2003)
 - الأداء التشغيلي للسجون PFI (جلسة HC 700 Session 2002 - 2003، 18 يونيو 2003)
- يتوفر على موقع شركات المملكة المتحدة بالإنترنت
(www.partnershipsuk.org.uk/widermarkets)
- 9 مسودة الإرشادات
■ إرشادات وزارة الخزانة التي إقترحتها شركات المملكة المتحدة (مستند تشاور ، 21 أغسطس 2001)

