

بسم الله الرحمن الرحيم

موضوعات راهبردی برای مدیریت شهری

در مشارکت های عمومی - خصوصی

نویسندگان:

بهروز درویش - رحیم سرور - بابک جعفریان

انتشارات سخنکده

۱۳۹۴

سرشناسه : درویش، بهروز، ۱۳۶۵.

عنوان : موضوعات راهبردی برای مدیریت شهری در مشارکت‌های عمومی - خصوصی

مشخصات نشر : تهران: سخنکده، ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری : ۳۴۲ص:، جدول، نمودار

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۷۷۴۲-۱۴-۳

وضعیت فهرست نویسی : فیبای مختصر

یادداشت : این مدرک در آدرس <http://opac.nlai.ir> قابل دسترسی است.

شناسه افزوده : سرور، رحیم، ۱۳۴۸ -

شناسه افزوده : جعفریان، بابک، ۱۳۴۷ -

شماره کتابشناسی ملی : ۳۷۷۴۵۲۴



نام کتاب: موضوعات راهبردی برای مدیریت شهری در مشارکت‌های عمومی - خصوصی
ناشر: سخنکده

نویسندگان: بهروز درویش، رحیم سرور، بابک جعفریان

ویراستار: بهروز درویش

صفحه آرای: ژاله شریف

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۷۴۲-۱۴-۳

چاپ اول: ۱۳۹۴

تیراژ: ۲۰۰۰

قیمت: ۲۲۰۰۰۰ ریال

مراکز فروش: ۱- ضلع جنوب شرقی میدان انقلاب، بازار بزرگ کتاب، شماره ۲ تلفن: ۶۶۴۰۸۰۰۰

۲- ضلع جنوب شرقی میدان انقلاب پ ۲۴ فروشگاه گلچین، تلفن: ۶۶۹۶۲۸۴۱

وب سایت فروش آنلاین: www.iranbook.ir ایمیل: sokhankadeh@yahoo.com

محدودیت منابع بودجه‌ای دولت‌ها برای تامین مالی پروژه‌های بزرگ و همچنین تقاضای زیاد موجود در زمینه سرمایه‌گذاری در این پروژه‌ها، مدیران کشوری و شهری را برآن داشته تا تمامی تلاش خود را در بهره‌گیری از مشارکت فعال بخش خصوصی و ایجاد فضای رقابتی مناسب برای فعالیت آنها بکار بندند که این تلاش‌ها در قالب روشهای مختلفی چون مشارکتهای عمومی - خصوصی متبلور شده و موجب تسريع در روند توسعه اقتصادی کشورها و شهر - منطقه‌ها شده است. در این نظام تامین مالی، به جای اینکه بخش عمومی نسبت به تدارک دارایی سرمایه‌ای و ارائه خدمات عمومی اقدام نماید، این بخش خصوصی است که از طریق یک کسب و کار ساده که از طریق بخش خصوصی تامین مالی و مدیریت می‌شود دارایی مورد نیاز را تدارک و نسبت به ارائه خدمات به عموم شهروندان اقدام و در عوض در قبال کیفیت و میزان خدمات ارائه شده حق الزحمه خود را دریافت می‌نماید. در این روش بخش خصوصی قادر خواهد بود تا از طریق قرارداد مشارکت عمومی - خصوصی به ارائه خدمات وسیعی در طی مدت قرارداد بپردازد. بخش عمومی ضمن برخورداری از تخصص، با بهره‌گیری از منابع و نوآوری بخش خصوصی قادر خواهد بود تا به ارائه خدمات کارا و اثربخش اقدام کند. از مشارکتهای عمومی - خصوصی در زمینه‌ها و مقاصد بسیاری همچون ایجاد زیرساخت‌های فیزیکی تا ارائه خدمات بهداشتی و اجتماعی استفاده می‌شود. ایده مشارکت عمومی - خصوصی در تئوری بسیار جذاب می‌باشد اما در عمل برای پیاده سازی آن خصوصاً در کشورهای در حال توسعه مشکلات بسیاری وجود دارد. همچنین اجرای پروژه‌های زیرساختی با ریسک‌های بسیاری برای دولت و بخش خصوصی همراه می‌باشد که هیچ یک از آنها به تنهایی قادر به پذیرش آن نیستند. از این رو بررسی ابعاد مختلف مشارکت عمومی - خصوصی و عوامل موثر بر اجرای موفقیت آمیز آن خصوصاً در کشورهای در حال توسعه از اهمیت بالایی برخوردار است. بنابر این با توجه به وضعیت اقتصادی کشورهای در حال توسعه، نیاز به توسعه پروژه‌های بزرگ زیرساختی و همچنین محدودیت منابع بودجه‌ای دولت‌ها، اجرایی شدن مشارکتهای عمومی - خصوصی در توسعه اقتصادی و واگذاری خدمات عمومی دولت ضروری به نظر می‌رسد. امروزه یکی از چالش‌های مهم مدیریت شهری مناطق

کلانشهری کشور بویژه تهران، تدارک و تأمین منابع مالی لازم و پایدار برای اجرای پروژه‌های بزرگ عمرانی و خدماتی شهری است.

شهرداری‌ها تا اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی از شیوه‌های سنتی تأمین مالی که عمدتاً متکی بر بودجه‌های عمومی (دولت مرکزی و شهرداری‌ها) بوده در قالب الگوهای مختلف استفاده می‌کردند، الگوهایی نظیر دست گیرنده (grabbing hand) و دست کمک کننده (helping hand) که بسیاری از شهرداری‌ها از آنها برای تأمین منابع مالی خود استفاده می‌کردند، با توجه به اهمیت روز افزون جایگاه قانون‌های شهری بویژه مناطق کلانشهری در تعیین سرنوشت سیاسی، اقتصادی و اجتماعی دولت‌ها و ملت‌ها، شیوه‌های نوین تأمین مالی در سه دهه اخیر با آغاز مباحث خصوصی‌سازی و گذر از دولت رفاه به دولت کارآمد در دهه ۱۹۸۰ طراحی شدند، که در دو گروه اساسی شامل شیوه‌های مبتنی بر بازارهای مالی (بازار پول و بازار سرمایه) و شیوه‌های مبتنی بر مشارکت عمومی - خصوصی طبقه‌بندی می‌شوند. با توجه به پشته‌های طرح رویکرد جدید که از تحول در نظریه‌های توسعه، تحول در نظریه برنامه‌ریزی و طرح نظریه‌های جدید در مدیریت توسعه مناطق کلانشهری نشأت می‌گیرد، بنیان تحلیلی و ورود به عرصه مشارکت عمومی - خصوصی تا حدود بسیار زیادی مستلزم کاربست نگاه و روش برنامه‌ریزی استراتژیک و سیستمی نسبت به موضوع می‌باشد، به عبارت دیگر منوط به اندیشه‌ای است که به جای رقابت، به هم‌افزایی و همکاری و هماهنگی در چارچوب نگرش سیستمی تأکید دارد.

رشد جمعیت، انتقال بخش مهمی از نیازهای سکنه پهنه حریم و پهنه‌های پیراشهری به شهرهای اصلی، بالا رفتن سطح مطالبات اجتماعی، بالا رفتن سطح انتظارات مردم از مدیریت شهری و بالاخره ضرورت نقش‌آفرینی گسترده و اثربخش در تمامی ابعاد جهانی و ملی، ایجاب کرده که کاربست شیوه‌های نوین مدیریت مالی و پروژه‌ای برای سیستم مدیریت شهری - منطقه‌ای کلان شهرهای کشور یک الزام بسیار جدی باشد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که تأمین مالی پروژه‌های شهری از طریق بودجه سنتی شهرداری دارای کارایی و انعطاف لازم برای پوشش تمام جنبه‌ها و نیازهای چرخه حیات پروژه‌های بزرگ و متوسط شهری را نداشته و این امر هم از نظر جنبه‌های نظری و مفهومی و هم با مقایسه تجربه شهرداری‌ها در جهان، به

وضوح قابل مشاهده است. بررسی تطبیقی شیوه‌های تأمین مالی پروژه‌های شهری همچنین بیانگر ضرورت توجه به ابعاد برون سازمانی و شهرداری‌ها و توجه به شرکای بخش خصوصی پروژه از میان جامعه تخصصی و حرفه‌ای و به عبارت دیگر، استفاده حداکثر از ظرفیت‌های جامعه برای طراحی، تأمین مالی و اجرای پروژه‌های بزرگ شهری است. در تدوین این کتاب بخش مهمی از فصول دوم الی هفتم برگرفته از کتاب مشخص شده در زیرنویس^۱ میباشد. همچنین در تهیه این کتاب تلاش شده که با استفاده از انواع منابع علمی، ابعاد مختلف بحث‌های مطروحه در کتب اصلی بسط داده شود تا قابلیت استفاده از مطالب برای کارشناسان ذیربط افزایش یابد، در هر حال موضوع مشارکت عمومی- خصوصی ابعاد بسیار زیادی داشته و به نوعی، هم مبانی نظری آن و هم الگوهای عملی آن بین رشته‌ای محسوب می‌شود و لذا امید است زوایای مختلف آن توسط کارشناسان عرصه‌های مختلف کنکاش شده تا اصول و مبناهای اجرایی مشخص در راستای توسعه پایدار منطقه‌ای و شهری کشور فراهم گردد.

دکتر رحیم سرور

¹ Dewulf, G. and Blanken, A. and Bult-Spiering, M. (2012) Strategic Issues (in public-private partnerships), second edition, Wiley-Blackwell

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
فصل اول: پیشینه، ابعاد و مبانی نظری مشارکت عمومی - خصوصی	۱۹
مقدمه	۱۹
۱-۱- پس زمینه: مواجهه با چالش‌ها شهری و دلایل توجه به شراکت‌ها	۲۰
دلائل توجه به مشارکت عمومی - خصوصی	۲۱
۲-۱- هدف، مخاطب و پیام‌های کلیدی	۲۲
۳-۱- قسمت اول: اصول و مبانی	۲۴
۱-۳-۱- چه چیزی PPP (Public- Private Partnership) است؟	۲۴
۲-۳-۱- چه چیزی PPP نیست؟	۲۸
۳-۳-۱- به کارگیری الگوی مشارکت بخش عمومی - خصوصی (PPP)	۲۸
۴-۳-۱- اصول اصلی PPP چه مواردی هستند؟	۲۹
۱-۴-۳-۱- اهمیت P سوم - شراکت	۲۹
۵-۳-۱- منطق مشارکت عمومی - خصوصی برای شهرداری‌ها	۳۱
۱-۵-۳-۱- برقراری مشارکت‌های عمومی - خصوصی بر اساس دستیابی به اهداف دوجانبه	۳۳
۲-۵-۳-۱- ماهیت و گوناگونی بخش خصوصی	۳۵
۶-۳-۱- ضرورت مشارکت بخش عمومی و خصوصی از منظر چالش‌های جهانی در زمینه ایجاد زیرساخت‌های شهری	۳۸
۸-۳-۱- PPP درباره به اشتراک‌گذاری (و کاستن) خطرات است	۴۰
۹-۳-۱- "ارزش برای پول" - مزایایی بی‌شمار PPP‌ها	۴۴
۱-۹-۳-۱- سایر مزایای مرتبط	۴۷
مطالعه موردی: منافع اصلی و مهم مشارکت‌های عمومی - خصوصی	۴۹
۱۰-۳-۱- آیا PPP حامی اهداف گسترده‌تر دولت‌های محلی و شهرداری‌ها هستند	۵۱
۱-۱۰-۳-۱- اهداف مشارکت عمومی - خصوصی مرتبط با شهرداری	۵۳
۱۱-۳-۱- آیا PPP دارای نظرات منفی هم است	۵۵
۱۲-۳-۱- چالش‌ها و موانع استفاده از PPP	۵۶
۴-۱- قسمت دوم - روش	۵۹
۴-۱- انواع مدل‌های مشارکت عمومی - خصوصی	۵۹
۱. طراحی - بهره‌برداری - انتقال	۵۹
۲-۴-۱- از PPP در کدام بخش‌ها می‌توان استفاده کرد؟	۶۲
۳-۴-۱- چگونه می‌توان پروژه‌های بالقوه PPP را شناسایی کرد؟	۶۳
۴-۴-۱- آیا پروژه کاندیدای خوبی برای PPP است	۶۴

۱-۴-۵- نحوه نگرش سرمایه‌گذاران بالقوه به پروژه چگونه است؟ ۶۵

۱-۴-۶- آیا PPP پارامتر مناسبی جهت "رزش برای پول" است؟ ۶۸

۱-۴-۷- برای اجرای PPP به چه تغییراتی نیاز است؟ ۶۸

۱-۴-۸- عناصر کلیدی موفقیت، کدام عناصر هستند؟ ۶۸

۱-۴-۹- چارچوب قانونی و سازمانی و تنظیم‌کننده مناسب چقدر اهمیت دارد؟ ۶۹

۱-۵-۵- قسمت سوم- فرایندها ۷۰

۱-۵-۱- ویژگی‌های فرایندی PPP ۷۰

۱-۵-۱-۱- مراحل توسعه برنامه‌های مشارکت‌های عمومی - خصوصی ۷۱

۱-۵-۲- دست‌اندرکاران یا سهامداران PPP چه کسانی هستند؟ ۷۳

۱-۵-۳- ارزیابی پروژه ۷۶

۱-۵-۴- آیا مصادی نظارتی عمومی باید در مرحله ارزیابی پروژه ورود پیدا کنند؟ ۷۶

۱-۵-۵- چه تعداد مرحله در ارزیابی پروژه وجود دارد؟ ۷۶

مطالعه موردی: تحلیل عملیاتی بودن برای محل‌های دفن زباله بهداشتی ۷۷

۱-۵-۶- بازاریابی ۷۸

۱-۵-۷- سرپرستان امور محلی باید به دنبال چه نوع شرکایی برای سرمایه‌گذاری باشند؟ ۷۸

۱-۵-۸- آیا دولت محلی برای کمک به بازاریابی باید به سراغ افرادی به غیر از کارشناسان برود؟ ۷۹

۱-۵-۸-۱- پیوند مشارکت عمومی - خصوصی با حکمروایی خوب شهری ۷۹

۱-۵-۹- مزایده در اجرای فرایند PPP ۸۱

۱-۵-۱۰- سرپرستان امور باید چه اطلاعاتی را به پیشنهادکنندگان ارائه دهد؟ ۸۱

۱-۵-۱۱- دلیل اهمیت شفافیت در مرحله مزایده چیست؟ ۸۳

مطالعه موردی: ترویج شفافیت - مورد: شرکت آب مانیل (فیلیپین) ۸۳

۱-۵-۱۲- ارزیابی پیشنهادات به دست آمده برای اجرا ۸۴

اهداف مذاکره PPP چه مواردی هستند؟ ۸۵

۱-۵-۱۳- پایش و ارزشیابی ۸۷

۱-۵-۱۴- عناصر مشترک در مطالعات اجرایی (امکان‌سنجی اجرای پروژه) ۸۹

۱-۶-۱- تحلیلی بر ظرفیت‌ها و چالش‌های مدیریتی و اجرایی پیش‌روی دولت‌ها و شهرداری‌ها در مشارکت‌های عمومی - خصوصی ۹۱

۱-۶-۱- انعکاس نقش چالش برانگیز بخش عمومی بر اساس تجربیات حاصله ۹۴

۱-۶-۲- عوامل موثر در انگیزه سرمایه‌گذاران خارجی بر اساس تجربیات حاصله ۹۵

۱-۶-۳- معیارهایی برای ارزیابی مشارکت ۹۷

۱-۶-۴- موضوعات راهبردی در مشارکت عمومی - خصوصی ۹۷

یکپارچگی ۹۸

بکارگیری فعالان اصلی ۹۸

قانون فعالیت ۹۸

۹۹	ساخت شبکه
۹۹	رهبری
۱۰۰	کارکنان
۱۰۰	سنجش موفقیت
۱۰۰	تولید ارزش افزوده
۱۰۰	۱-۶-۵- اصول راهبردی موفق در راستای مشارکت برای توسعه پایدار شهری
۱۰۲	موضوعات و اقدامات کلیدی
۱۰۲	استراتژی‌های کلان زمینه ساز توسعه مشارکت عمومی- خصوصی
۱۰۶	۱-۷- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
۱۰۶	جمع‌بندی
۱۰۷	نتیجه‌گیری
۱۱۱	فصل دوم: ظهور امتیازات انحصاری
۱۱۳	۱-۲- ظهور مشارک‌های عمومی- خصوصی
۱۱۶	۲-۱-۱- مدیریت دولتی نوین
۱۱۷	۲-۱-۲- اثر مدیریت نوین شهری بر تأمین زیرساخت‌های دولتی
۱۱۹	۲-۲- فرم‌های مختلف مشارکت عمومی- خصوصی
۱۲۰	۲-۲-۱- طیف دولتی- خصوصی
۱۲۳	۲-۲-۲- نوع شناسی و توضیحات
۱۲۴	۲-۳- امتیازات انحصاری
۱۲۷	۲-۳-۱- تاریخچه
۱۲۸	۲-۳-۲- تعاریف
۱۳۲	۲-۳-۳- انگیزه‌ها
۱۳۶	۲-۳-۴- توضیح: ارزش پول (VFM)
۱۳۷	۲-۳-۴-۱- حوزه‌ها
۱۳۹	۲-۴- نتیجه‌گیری
۱۳۹	۲-۵- خرید امتیازات انحصاری
۱۴۰	۲-۵-۱- استراتژی‌های خرید
۱۴۲	۲-۵-۱-۱- انواع خرید
۱۴۶	۲-۶- ساختار امتیاز انحصاری
۱۴۶	۲-۶-۱- نقش دولت
۱۴۷	۲-۶-۲- شرکت تک منظوره
۱۵۰	۲-۶-۳- منابع تأمین سرمایه
۱۵۰	۲-۷- فرایند تصمیم‌گیری

۱۵۲	۸-۲- مناقصه امتیازات انحصاری
۱۵۴	۱-۸-۲ مشاوره بازار یا درخواست اطلاعات
۱۵۴	۲-۸-۲ درخواست احراز صلاحیت شرکت کنندگان در مناقصه
۱۵۵	۳-۸-۲ دعوت به شرکت در مناقصه یا درخواست ارائه طرح
۱۵۶	۴-۸-۲ ارزیابی شرکت کننده و تهیه لیست شرکت کنندگان نهایی
۱۵۶	۵-۸-۲ مذاکره با شرکت کنندگان نهایی
۱۵۶	۶-۸-۲ انتخاب شرکت کننده منتخب، اعطای امتیاز انحصاری و انعقاد نهایی
۱۵۷	۹-۲ رهنمون های خرید سازمانی
۱۵۸	۱-۹-۲ آیین نامه های اروپایی
۱۶۱	۲-۹-۲ آیین نامه های آمریکا
۱۶۵	۳-۹-۲ نقلی چلوچوب سازمانی در توسعه مشارکت های عمومی - خصوصی
۱۶۷	۱۰-۲ قراردادهای همکاری
۱۷۳	فصل سوم: امتیازات انحصاری زیرساختی
۱۷۴	۱-۳-۱ نمای کلی پیشرفت ها
۱۷۴	۱-۳-۱-۱ بریتانیا
۱۷۷	۱-۳-۲ اسپانیا
۱۸۱	۱-۳-۳ پرتغال
۱۸۵	۱-۳-۴ ایالات متحده آمریکا
۱۸۷	۱-۳-۵ سایر نمونه های جهانی مشارکت عمومی - خصوصی در زیرساخت های اقتصادی
۱۹۱	۲-۳ مقایسه بین المللی
۱۹۴	۳-۳ نتیجه گیری
۱۹۵	فصل چهارم: زیرساخت های اجتماعی
۱۹۷	۱-۴ چشم انداز تحولات امتیازات انحصاری در بخش بهداشت و درمان
۱۹۹	۱-۴-۱ بریتانیا
۲۰۱	مطالعه موردی: پروژه انحصاری بیمارستان ملکه الیزابت (QEII)
۲۰۴	۱-۴-۲ بازتاب های امتیازات انحصاری زیرساخت های اجتماعی
۲۰۵	۱-۴-۳ استرالیا
۲۱۰	مطالعه موردی: پروژه مدارس NSW
۲۱۱	۲-۴ توضیح شباهت ها و تفاوت های بین کشورها
۲۱۴	مطالعه موردی: برنامه بیمارستانی مادرید
۲۱۷	۳-۴ نتیجه گیری (درس ها و چالش ها)
۲۱۹	فصل پنجم: مشارکت های عمومی - خصوصی انحصاری و انعطاف پذیری
۲۲۰	۱-۵ ناقص بودن قراردادهای

۲۲۳	۲-۵- انعطاف پذیری در امتیازات انحصاری بیمارستانی
۲۲۳	۱-۲-۵- تغییرات جمعیت تحت پوشش
۲۲۴	۲-۲-۵- تغییرات فناوری های پزشکی
۲۲۴	۳-۲-۵- تغییر سیاست ها
۲۲۵	۴-۲-۵- انعطاف پذیری طراحی
۲۲۶	۵-۲-۵- انعطاف پذیری خدمات
۲۲۷	مطالعه موردی: بیمارستان دانشگاه نورفولک و نورویچ
۲۲۷	فاز برنامه ریزی
۲۲۸	فاز بهره برداری
۲۳۲	نتیجه گیری (مسیر پیش رو)
۲۳۵	فصل ششم: چارچوب اقتصادی و امتیازات انحصاری
۲۳۵	۱-۶- تأمین بودجه امتیازات انحصاری
۲۳۶	۲-۶- فاینانس پروژه
۲۳۷	۱-۲-۶- ساختار فاینانس
۲۳۹	۲-۲-۶- تفاوت های میان تأمین بودجه امتیازات انحصاری زیرساخت های اقتصادی و اجتماعی
۲۴۰	۳-۲-۶- تأمین مالی مجدد
۲۴۰	۴-۲-۶- بانک ها در برابر اوراق بهادار
۲۴۲	۳-۶- تأثیر شرایط اقتصادی بر امتیازات انحصاری
۲۴۳	۱-۳-۶- اثرات بحران اعتبار بر پروژه های انحصاری
۲۴۷	مطالعه موردی: پروژه M25
۲۴۹	۲-۳-۶- تغییرات فرایندهای انحصاری
۲۵۰	۳-۳-۶- راهبردهای تغییر شرایط اقتصادی
۲۵۰	۱-۳-۳-۶- اقدامات کمکی درمانی در زمینه کنترل خریدارها
۲۵۳	۲-۳-۳-۶- اقدامات کمکی در زمینه کنترل کارفرماهای دولتی
۲۵۴	مطالعه موردی و ضمانت های تأمین مالی مجدد در فرانسه
۲۵۵	۴-۶- مسیر پیش رو
۲۵۷	فصل هفتم: امتیازات انحصاری و منفعت عمومی
۲۵۸	۱-۷- منفعت عمومی و امتیازات انحصاری
۲۵۸	۱-۱-۷- محافظت از منفعت عمومی؟
۲۵۹	۲-۱-۷- امتیازات انحصاری و منفعت عمومی
۲۶۱	۲-۷- شرایط نهادی برای محافظت از منفعت عمومی
۲۶۵	۳-۷- راهبردهای اداره پروژه و منافع عمومی

۲۶۹	فصل هشتم: تجدید نظر درباره ارزش پول
۲۶۹	۱-۸- ارزش پول: مقدمه
۲۷۲	۲-۸- ارزیابی ارزش پول پیش‌بینی شده: قیاس‌کننده بخش دولتی
۲۷۳	۱-۲-۸- محاسبه PSC
۲۷۴	۲-۲-۸- ریسک‌های ارزیابی ارزش پول با PSC
۲۷۹	۳-۸- انتقادهای ارزیابی ارزش پول با استفاده از PSC
۲۷۹	۱-۳-۸- دورنمای محدود اندازه‌گیری PSC
۲۸۰	۲-۳-۸- روش‌های ارزیابی ناقص در ارزیابی مقایسه‌ای PSC
۲۸۷	۳-۳-۸- پیشنهاداتی برای روش‌های ارزیابی واقعی ارزش پول
۲۸۹	۴-۸- امتیازات انحصاری ارزیابی شده
۲۹۰	۱-۴-۸- اثرات اقتصاد کلان
۲۹۲	۲-۴-۸- انگیزه‌های سیاسی
۲۹۲	۱-۲-۴-۸- منافع بلورده
۲۹۴	۲-۲-۴-۸- (انتقال) ریسک‌ها
۲۹۴	۳-۲-۴-۸- نوآوری
۲۹۵	۳-۴-۸- وضعیت زیرساخت
۲۹۶	۴-۴-۸- عوارض جانبی
۲۹۷	۵-۸- تعریف یک چارچوب ارزش پول پیشرفته
۲۹۷	۱-۵-۸- ارزش پول: تمرکز بر ریسک‌ها و عدم قطعیت‌ها
۳۰۰	۲-۵-۸- ارزش پول: یک چارچوب پیشرفته برای نظارت و ارزیابی واقعی
۳۰۱	فصل نهم: نتیجه‌گیری: مشارکت‌های عمومی - خصوصیات و تحولات آتی
۳۰۱	۱-۹- چشم‌انداز قراردادهای انحصاری
۳۰۱	۱-۱-۹- مشارکت‌های عمومی - خصوصی انحصاری: یک مفهوم جهانی
۳۰۳	۲-۱-۹- بحث درباره مشارکت‌های عمومی - خصوصی انحصاری
۳۰۵	۲-۹- تجدید نظر در قراردادهای انحصاری
۳۰۹	۳-۹- پیش به سوی اجرای موفق PPPهای انحصاری
۳۰۹	۱-۳-۹- راهبرد باید از ساختارها پیروی کند
۳۱۰	۲-۳-۹- یکی سازی و مشارکت‌های سبد پروژه (پورتفولیو)
۳۱۳	۳-۳-۹- تمرکز روی رابطه سازی
۳۱۴	۴-۹- آینده PPPهای انحصاری
۳۱۴	۱-۴-۹- یک مدل کسب و کار جدید
۳۱۶	۲-۴-۹- فرصت‌هایی برای تمدید سیاست امتیاز انحصاری
۳۱۸	۵-۹- تحقیق و آموزش در زمینه امتیازات انحصاری

۳۱۹	۶-۹- درس‌هایی برای مدیریت مناطق کلانشهری ایران
۳۱۹	۶-۹-۱- لزوم حرکت به سمت انواع مشارکت‌های عمومی - خصوصی در کلان شهرهای کشور
۳۲۲	۶-۹-۲- موضوعات راهبردی در مشارکت عمومی - خصوصی
۳۲۲	یکپارچگی
۳۲۲	بکارگیری فعالان اصلی
۳۲۳	کانون فعالیت
۳۲۳	ساخت شبکه
۳۲۳	رهبری
۳۲۴	کارکنان
۳۲۴	سنجش موفقیت
۳۲۴	تولید ارزش افزوده
۳۲۵	۶-۹-۳- معیارهایی برای ارزیابی مشارکت
۳۲۵	۶-۹-۴- اصول راهبردی موفق در راستای مشارکت برای نوسازی پایدار شهری
۳۲۷	موضوعات و اقدامات کلیدی
۳۲۷	۶-۹-۵- راهبردهای کلان زمینه‌ساز توسعه انواع مشارکت‌های عمومی - خصوصی
۳۲۸	مشاوره با سهامداران
۳۲۹	۶-۹-۶- چهارچوب و هدفگذاری مشارک‌ها
۳۳۰	۶-۹-۷- تاثیر تأمین منابع مالی پایدار در تبدیل شهرداری به نهادی اجتماعی
۳۳۳	۶-۹-۸- نقش منابع مالی بر کار ویژه‌های اجتماعی مدیریت شهری
۳۳۴	از نظر شهرداری و از منظر شهروندان
۳۳۴	۶-۹-۷- سخن آخر
۳۳۸	منابع استفاده شده و برای مطالعه بیشتر