

工具集： 构建私营部门参与 小型供水项目建设 合同架构

Victoria Rigby Delmon

2014年5月

目录

致谢.....	6
词汇表.....	7
引言.....	8
A 草拟招标文件之前需考虑的事项.....	11
A.1 PSP 合同草拟流程.....	11
A.2 尽职调查.....	14
A.3 合同类型.....	17
A.4 项目打捆.....	23
A.5 采购运营方——竞争性招标.....	25
A.6 明晰的合同条文和默示条款.....	30
A.7. 合同管理.....	31
B. 关键合同条文.....	32
B.1 签约方.....	32
B.2 期限——合同期限.....	34
B.3 先决条件.....	37
B.4 授予运营方的权利.....	39
B.5 运营方的职能和义务.....	41
B.6 运营方的资本投资义务.....	44
B.7 主管部门的职能和义务.....	44
B.8 绩效惩罚和奖励.....	47
B.9 收入、收费和成本回收.....	47
B.10 合同监测、水价审查和运营方监管.....	51
B.11 账目和报告.....	52
B.12 运营方对客户的义务.....	516
B.13 争端解决.....	58
B.14 责任、保险和赔偿.....	61
B.15 合同到期和提前终止.....	63
C. 附件.....	2
附件 1: 经审查的小型合同比较表.....	67
附件 2: 条款说明书样本——DBO.....	73
附件 3: 有关建设和运营完整小型工程的 BOT/特许经营协议样本 (适用于全新工程或现有工程扩建).....	78
附件 4: 运营方管理和更新资本投资计划措词样本.....	104
附件 5: 条款说明书样本——运营维护协议.....	106

致谢

本报告由世界银行高级律师 Victoria Rigby Delmon 带领的团队编制。供水与环境卫生组织和世界银行基础设施领域政府和社会资本合作资源中心为本工具集的编制提供了资金，本团队谨向其表示感谢。团队也向下列人员表示感谢：世界银行工作人员 Jemima Sy、Iain Menzies、Sara Sigrist、Alexandra Nunez 以及 Alexander Bakalian；同行审阅人小组成员，包括国际金融公司工作人员 Jane Jamieson 和 Patricia Sulser、非洲开发银行工作人员 Oswald Chanda 和 Thomas Roberts、世界银行工作人员 Carlos Aquilar、Srinivas Podipreddy 以及 Imad Saleh Sudipto Sarkar，他们均为本报告提出了宝贵意见和建议。最后，团队向供水与环境卫生组织和世界银行集团的所有同事表示感谢，他们对本工具集中专题介绍的合同草案提出了反馈意见。

免责声明

本报告系世界银行工作人员所作，其中给出的发现、释义、结论等不一定代表世界银行董事或其代表的国家政府的观点。世界银行不保证报告中数据的准确性。本报告中地图上显示的疆界、颜色、名称和其它信息，不表示世界银行方面对于任何国家或地区的法律地位的判断，也不意味着对这些疆界的认可或接受。

本报告中的资料具有版权。未经许可，复印和/或转载本报告的全部或部分内容可能违反相关法律。国际复兴开发银行/世界银行对传播其作品持鼓励态度，通常会迅速批准有关复制该作品相关章节的请求。如果希望影印或复印本报告的任何章节，请填写妥当资料，向版权核准中心提出申请。该中心地址：222 Rosewood Drive Danvers, MA 01923, USA；电话：978-750-8400；传真：202-522-2422；网址：<http://www.copyright.com/>。

其它任何关于版权和许可证的询问，包括各项附属权力，请与世界银行出版事务办公室联系。该办公室地址：1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA；传真：202-502-2422；电子邮箱：pubrights@worldbank.org。

该中心地址：222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, USA；电话：978-750-8400；传真：202-522-2422；网址：<http://www.copyright.com/>。其他任何关于版权和许可证的询问，包括各项附属权力，请和世界银行版权部联系。该部地址：1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA，传真：202-502-2422；e-mail：pubrights@worldbank.org。

本报告中所有图片均取自世界银行保密图片库：

<http://secure.worldbank.org/photolibrary/servlet/main?menuPK=430504&pageNo=1&startIndex=1&topic=Water Supply &theSitePK=265652&piPK=147347&pagePK=140696>

词汇表

AFDB: 非洲开发银行

IFI: 国际金融机构

PPPIRC: 世界银行基础设施领域 PPP 项目合同、法律法规资料中心

运营方: 指水利项目的私人运营方

PFI: 私人融资动议

PPP: 政府和社会资本合作

PSP: 私营部门参与

PSP 合同: 指私营部门参与水行业建设相关的合同

审查: 指本团队审查了 20 多份 PSP 合同（参见“引言”部分）

RFP: 建议书征询（文件）

RFQ: 资格预审申请

WBG: 世界银行集团

WSP: 供水与环境卫生规划署

引言

为何采用私营部门参与合同？

发展中国家供水部门在履行向偏远农村社区、城乡结合部社区以及小城镇社区提供供水服务的义务方面面临巨大挑战。因此，即便是水行业实行地方分权制度的国家，近年来在地方社区与私营部门运营方签订小型供水服务提供协议方面也呈现出日益增强的趋势。如今，人们清楚地认识到，此类运营方可能更适合向偏远社区提供供水服务，原因在于它们距社区更近，更有可能对用户负责。当地私营部门运营方也有可能吸引更多来源的融资，如商业融资。

图 1：非洲样本国家由私营部门管理的小型供水项目占比



资料来源：水与环境卫生组织，2013。

图中文字翻译：

Benin: 贝宁; Burkina Faso: 布基纳法索; Mali: 马里; Mauritania: 毛里塔尼亚; Mozambique: 莫桑比克; Niger: 尼日尔; Rwanda: 卢旺达; Senegal: 塞内加尔; Uganda: 乌干达

Privately managed: 私营部门管理的项目; Others: 其它类型项目

本章摘要

本章向读者介绍 PSP 合同及浏览本工具集的方法。

- 为何采用 PSP 合同？
- 本工具集有何用途？
- 如何使用本工具集？
- 本工具集中的案例和主要考虑因素出自何处？

本工具集有何用途？

编制本工具集目的在于向打算与私营部门运营方和行业专业人士签订服务协助合同的供水部门提供指导，指导内容包括如何构建私营部门参与小型供水项目建设的合同（下文简称“PSP”合同）和招标文件框架。本工具集主要针对向总人口介于 1000-10000 之间、人口密度足以适合采用网络方案但规模不足以将其纳入集中网络的居民区提供服务的小型供水项目。此类项目的管理和监管职责一般由资源不太充足且需要更明确、更简化指导的地方行动主体承担。

水与环境卫生规划署正在就私营部门参与建设的小型供水项目编制标准操作程序，本工具集即是其中一部分。计划编制的其它文件（包括建立财务模型）将更详细分析规划和尽职调查事项，确定项目是否具有物有所值性，分析公共部门是否已准备好签订 PSP 合同。

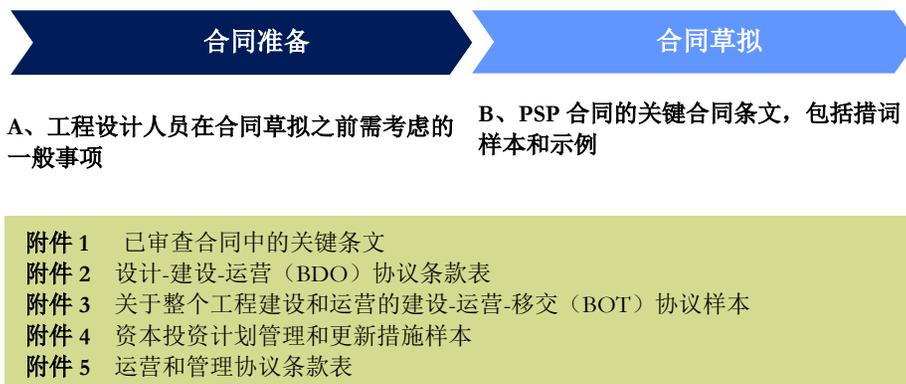
本工具集侧重介绍小型供水项目的 PSP 合同。如要了解关于私营部门参与水行业发展的总体分析，请通过以下链接查阅世界银行工具集——《私营部门参与供水服务的方法》：

http://rru.worldbank.org/Documents/Toolkits/Water/Water_Full.pdf.

对现有非正规私营部门运营方的许可和监管不是本工具集探讨的内容。

如何使用本工具集？

本工具集围绕草拟关键合同条文及提供补充信息的附件之前需考虑的一般事项编制。



本工具集中的案例和主要考虑因素出自何处？

本工具集依据以下四方面编制：

- 对世界银行水与环境卫生规划署或世界银行集团在以下国家资助实施的项目下编制的 20 多份 PSP 合同的审查：孟加拉国、贝宁、布基纳法索、肯尼亚、印度马达加斯加、马里、莫桑比克、尼日尔、秘鲁、菲律宾、卢旺达、乌干达、越南（参见附件 1）；以及对大型项目中国际实践的回顾。已审查的多份小合同可通过以下链接、在世界银行基础设施领域 PPP 项目合同、法律法规资料中心中查阅：<http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/ppp-sector/water-sanitation/small-water-providers>。
- 水与环境卫生规划署（WSP）开展的某项调查的发现和与环境卫生领域从业人员的反馈意见。调查报告介绍了几个非洲国家私营部门在农村供水领域的参与情况（链接：http://www.wsp.org/wsp/sites/wsp.org/files/publications/PPPs_for_small_piped_water_schemes_English.pdf）。

- 关于贝宁和塞内加尔农村供水与环境卫生 PPP 项目安排的报告。
- 水与环境卫生规划署和非洲开发银行联合编制的报告《专业化农村服务领域——供水服务改进策略》

A 草拟招标文件之前需考虑的事项

A.1 PSP 合同草拟流程

PSP 或 PPP 项目启动实施前，重要的一点是，政府和相关签约机构审查项目实施方案，包括传统的公共服务方案，分析有利于项目实施的环境、把私营部门引入水行业的政治经济背景、私营部门参与项目建设的能力和意向、PSP 项目市场的成熟度、当地金融市场的意向和能力以及项目的财务可行性和物有所值性。另一点也很重要，即同包括公众在内的利益攸关方合作，以确保各方很好地了解项目目标，培育社会对项目的接受或任何。如果这些事项得不到足够重视和有效管理，则项目在其启动前就有可能失败。

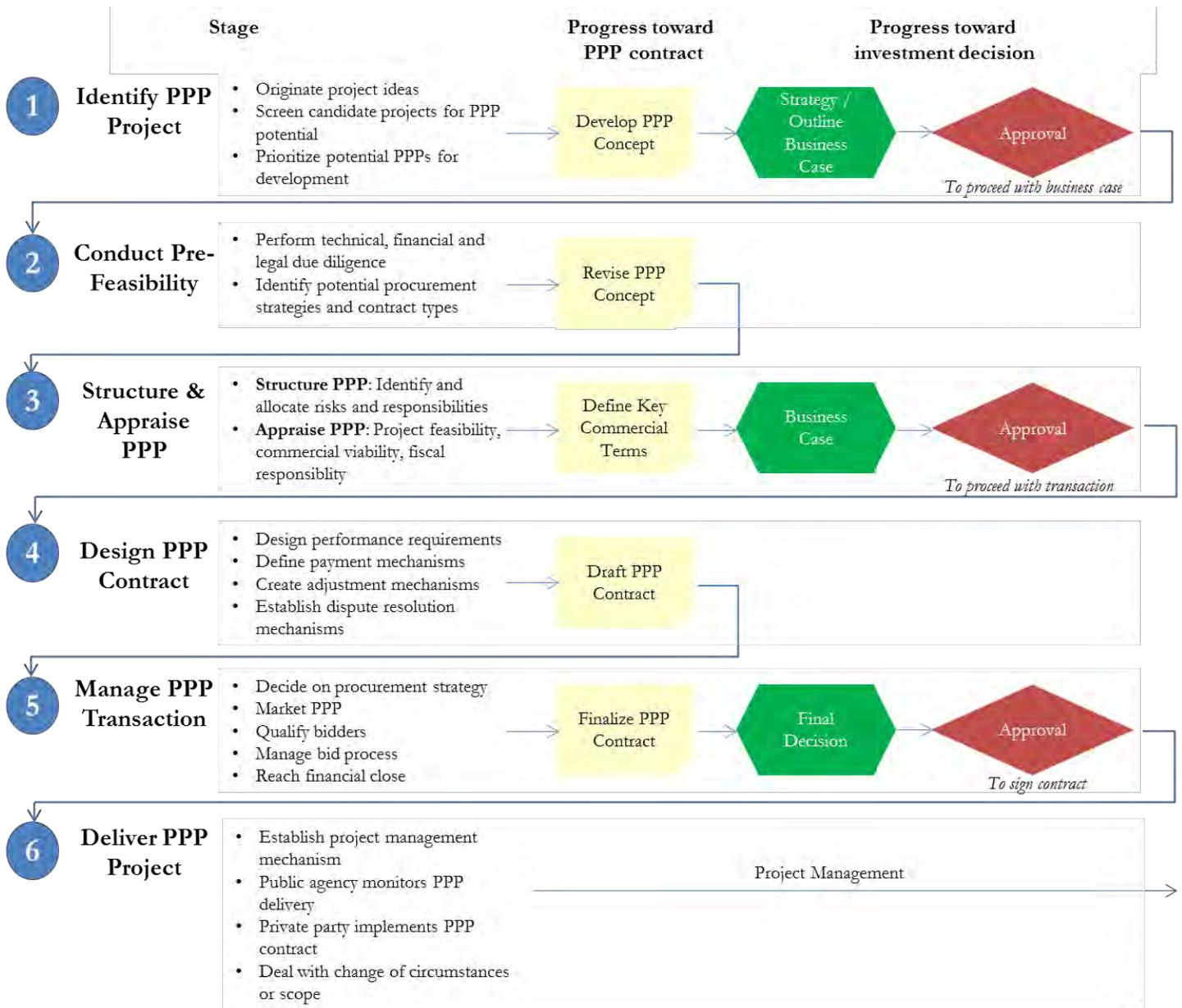
下文给出了关于 PPP 项目开发和实施关键阶段的流程图。从图中可以看出，在项目招标启动前，需要采取若干步骤并作出若干决定；也要就这些步骤及相关准备和研究工作所需费用和时间开展预算，同时对费用和时间作出安排。采取这些步骤后，编制招标文件和开展有效的竞争性招标对确保透明度、吸引可信的运营方以及确保项目的可持续性和经济性至关重要；同时也要安排时间和资源，确保完成招标文件编制工作。

本章摘要

本章向读者介绍了在草拟 PSP 合同之前应考虑并处理的事项。

- 尽职调查
- 合同类型
- 项目打捆
- 采购运营方——竞争性招标
- 澄清合同条文和默示条款
- 合同管理

图 2：PPP 合同典型流程（改编自《PPP 模式参考指南》）



图中文字翻译：

Stage		Progress toward PPP contract		Progress toward investment decision
阶段		PPP 合同进度		投资决策进度
1 Identify PPP Project	<ul style="list-style-type: none"> Originate project ideas Screen candidate projects for PPP potential Prioritize potential PPPs for development 	Develop PPP Concept	Strategy/Outline Business Case	Approval <i>To proceed with business case</i>
1 识别 PPP 项目	<ul style="list-style-type: none"> 拟定项目思路 从候选项目中筛选出具有 PPP 潜力的项目 	拟定 PPP 项目概念	策略/扼要介绍商业案例	批准 <i>开展商业案例分析</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • 排定潜在 PPP 项目的优先建设顺序 			
2 Conduct Pre-feasibility	<ul style="list-style-type: none"> • Perform technical, financial and legal due diligence • Identify potential procurement strategies and contract types 	Revise PPP Concept		
2. 开展预可研	<ul style="list-style-type: none"> • 开展技术、财务及法律尽职调查 • 确定潜在的采购策略和合同类型 	修改 PPP 项目概念		
3 Structure & Appraise PPP	<ul style="list-style-type: none"> • Structure PPP: Identify and allocate risks and responsibilities • Appraise PPP: Project feasibility, commercial viability, fiscal responsibility 	Define Key Commercial Terms	Business Case	Approval <i>To proceed with transaction</i>
3. 构建&评估 PPP	<ul style="list-style-type: none"> • 拟定 PPP 项目架构: 识别并分配风险和责任 • 评估 PPP 项目: 项目可行性、商务可行性、财政责任 	确定关键商务条款	商业案例	批准 <i>启动交易工作</i>
4 Design PPP Contract	<ul style="list-style-type: none"> • Design performance requirements • Define payment mechanisms • Create adjustment mechanisms • Establish dispute resolution mechanisms 	Draft PPP Contract		
4 设计 PPP 合同	<ul style="list-style-type: none"> • 设计绩效要求 • 确定支付机制 • 制定调整机制 • 建立争端解决机制 	草拟 PPP 合同		
5 Manage PPP Transaction	<ul style="list-style-type: none"> • Decide on procurement strategy • Market PPP • Qualify bidders • Manage bid process • Reach financial close 	Finalize PPP Contract	Final Decision	Approval <i>To sign contract</i>
5 PPP 交易管理	<ul style="list-style-type: none"> • 确定采购策略 • 宣传 PPP 项目 • 审查投标人资格 • 管理招标过程 • 达成财务协议 	敲定 PPP 合同	最终决定	批准 <i>签署合同</i>

6 Deliver PPP Project	<ul style="list-style-type: none"> • Establish project management mechanisms • Public agency monitors PPP delivery • Private party implements PPP contract • Deal with change of circumstances or scope 	Project Management
6 实施 PPP 项目	<ul style="list-style-type: none"> • 建立项目管理机制 • 公共机构监督 PPP 项目实施工作 • 私营方执行 PPP 合同 • 处理项目情况或范围变化 	项目管理

项目启动前，政府需要采取若干步骤，本节对其中部分步骤作了讨论。进一步了解关于如何拟定商业案例（包括开发财务模型）、分析物有所值性和支持性有利环境，请参看水与环境卫生规划署编制的系列《标准操作程序》。本工具集重点讨论合同和招标文件的设计以及部分关键的法律设计事项。

A.2 尽职调查

概述

项目启动前，项目建设单位应开展技术、财务和法律尽职调查，以评估项目取得长期成功的可能性。

技术尽职调查

技术尽职调查对项目的实际可行性进行评估，对诸多事项进行分析，包括：

- 原水可获得性和质量
- 确定现场位置和边界（如对水源地，确定钻孔和水处理厂等设施的位置和边界）
- 现有资产和投资要求（包括水表或计量仪）
- 相互竞争的供水水源
- 需求/用水量假设（可确保项目不过度设计或设计不足）
- 供电方案
- 工程所需零件和设备的可获得性
- 环境和安全保障事项——项目是否会对环境或居民产生不利影响？如会，则需开展环境和社会影响评价，以最大限度降低项目的不利影响，并在必要时采取缓解措施。如项目将收到捐赠机构融资或商业融资，则需遵循安全保障政策，如《赤道原则》（了解更多信息，请访问：<http://www.equator-principles.com/>）。例如，国际金融公司《环境和社会可持续发展绩效标准》

（http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_s

ite/ifc+sustainability/publications/publications_handbook_pps) 就是依据《赤道原则》编制的。世界银行制定有多项环境和社会安全保障政策 (<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/EXTPOLICIES/EXTSAFEPOL/0,,menuPK:584441~pagePK:64168427~piPK:64168435~theSitePK:584435,00.html>)。

- 水价/支付能力和意愿及预期服务水平
- 公共部门做出 PSP 安排的准备度和能力，包括政治背景。
- 行业改革程度
- 当地私营部门的能力和当地 PSP 市场的成熟度
- 利益冲突——对潜在运营方的透明度，确保其与供水部门无联系（农村地区这方面的专业技能通常较为有限）。
- 对运营方的背景进行核查（了解有无腐败、破产、诉讼等情况）。

财务尽职调查

财务尽职调查对项目的财务可行性进行评估，协助主管部门确定项目自身是否能够持续运转或需要补贴才能持续运转，以及把收入风险转移给运营方是否可行；同时对诸多事项进行分析，包括：

- 项目财务预测——分析收入和资金来源以及运营成本；收入能否偿付成本，是否需要一般补贴或专项补贴？
- 财务模型（用于分析成本和收入、私营部门期望的可能回报以及私营部门有可能纳入其标书的风险溢价（在考虑国别、行业和支持性环境风险基础上确定）。
- 与项目期内采用传统的政府采购方式所需相比，项目的物有所值性。
- 当地金融市场的意向。

技术和财务尽职调查将在水与环境规划署正在编制的 PPP 项目《标准操作程序》中作更详细阐述。

法律尽职调查

法律尽职调查对项目的法律法规可行性进行分析。需核查的关键事项见对照检查清单 1。

关键考虑因素

项目计划和资本投资要求以及绩效标准应侧重现实性假设，如项目所在地的实际用水量，以确保项目按照适当规范予以设计。如项目设计过度，则其建设和运营费用可能更高，进而导致供水服务的可支付性降低。较高的水价可能会降低用水者的接受度，最终导致项目失败。

例如，贝宁最初的 PSP 项目完全按照世界卫生组织确定的每人每天 40 升用水量标准设计。但是，由于诸如贝宁等国的实际用水量为 3-25 升/人/天，低于世界卫生组织标准，因此项目在运营过程中未达到设计能力。

对照检查清单 1：法律尽职调查

- 签约方应当是哪些人或机构？
 - 提出工程方案的社区或其它公共实体是否有提供服务的法律责任，是否有权把服务提供义务委托给第三方的权利？
 - 社区或其它公共实体是否有提供服务的专属义务和专属权利，是否能把该义务和权利排他性地授予给运营方？
 - 资产和土地归谁所有？
 - 谁有权申领取水许可证？
 - 第三方是否应是合同签约方之一，其在项目启动前是否要获得批准？如果是，该司法管辖区内由多方签署的合同是否涉及特定的法律影响？
-
- 相关各方是否都是能够签署具有法律约束力协议并能被起诉的法人实体？
 - 私人运营方是否有必要是经注册的公司；如果该运营方为个人，是否满足要求？
-
- 需要哪些许可和同意才能参与到项目中来？
 - 哪个实体持有或有权申领取水许可证？
 - 该实体是社区、当地公用事业企业、其它机构，还是个人？
 - 运营方是否能代表该实体申领许可证？
 - 是否存在对水源地的竞争性河岸权？
-
- 在执行法律规定的水质标准或其它服务标准方面是否有应予以履行的法律义务？
-
- 资产和土地是归公共实体还是归第三方所有？如果归第三方所有，运营方怎样才能获得对地上资产的进入权？
 - 针对把土地相关权益转让给运营方的行为是否有限制？
 - 土地目前由谁占有是否明晰，该占有权是否容易遭到质疑？
 - 是否制定对借款人授予基于土地相关权益的抵押机制？
-
- 国家实行的是民法管辖还是普遍法管辖？
 - 是否有被默示纳入合同的法律条款？在民法管辖地，这种情况较为典型。
 - 相关各方是否享有确定合同条款的充分自由？在实行民法管辖的国家，这一点一般会受到法律限制。
 - 对于“合同”的确立，有哪些正式要求？在实行普遍法管辖的国家，一般需要授予合同或接收该合同的证据，也需要由相关方提交的“考虑因素”（可以是付款，也可以是实物形式的缴纳）。在实行民法管辖的国家，合同可能需经公证方可执行。
-
- 如果贷款人有可能要求把项目合同、土地以及存放收入款的银行账户用作抵押，对于把此类资产用作抵押的做法是否有法律限制？
-
- 法律是否规定社区居民必须接入供水和污水基础设施？
 - 主管部门是否有权（权利）切断对欠费用户的供水（如该部门负有征最低收入征收责任，则有权这么做），是否有权（权力）对非法接入行为采取行动（以及是否可把此类权力委托给运营方）？
-
- 是否有对按照招标流程采购提出法律要求或要求地方主管部门在接受或有债务或直接债务时须获得国家批准的 PPP 法、政府采购法或公共财政管理法？

- 是否有目前正在提供部分服务的现有运营方、承包方或在职雇员？如有，其合同是否会在 PSP 合同签署前终止？对在职雇员是否规定了法定义务？对在职雇员和/或运营方雇员的聘用条款和条件，是否有法律要求？
- 国家是否制定有须予以执行的水价政策？
- 该政策在假设拟议水价过程中是否予以了考虑？
- 是否有将负责制定水价的第三方监管机构？
- 如果任一环境框架（如污染防治法）适用，情况会怎样？
- 法律责任由主管部门还是由运营方承担？
- 一方是否有可能把此类责任转嫁给另一方或因此类责任对另一方予以补偿？
- 是否要求开展环境调查和安全保障事项调查以及制定相关计划（如有国际金融机构参与，则可能要执行该机构的环境政策和安全保障政策（参见上文“安全保障事项”小节））？
- 是否有工程应付的税款、取水费以及监管费；如有，由谁支付？
- 与支持性环境相关的一般事项，如破产、征用、争端解决机制、公司法以及外国投资法。更详细了解这些事项，请访问基础设施领域 PPP 项目资料中心网站（网址：www.worldbank.org/ppp）。

A.3 合同类型

概述

PSP 合同类型有助于确定所涉各方所承担风险的程度。鉴于此，在选择合同类型过程中应考虑下列因素：

- 运营方拟行使职能的范畴；
- 运营方付款来源；
- 收入来源；
- 客户的支付能力；
- 是否有法律规定的合同类型；
- 法律是普遍法还是民法；
- 运营方是否将提供融资（贷款人希望运营方对项目有控制权，受主管部门的干预最小）。

例如，贝宁法律要求公社（区）建设供水基础设施并提供服务，也要求其把服务提供职能委托给私人或社区运营方。贝宁供水总局制定了一项指南，用以指导公社按照这些要求在农村建设供水服务设施，其中包括一套可用于这一目的的简版协议范本。

关键考虑因素

在拟定合同过程中，应考虑下列问题：

- 项目是否涉及利用现有资产和/或新建资产？
- 运营方将行使哪些职能？运营维护？改造/扩建/新建和融资要求？

普遍法与民法

普遍法管辖遵循契约自由原则，即一般情况下，缔约方可自由确定其契约关系的细节。

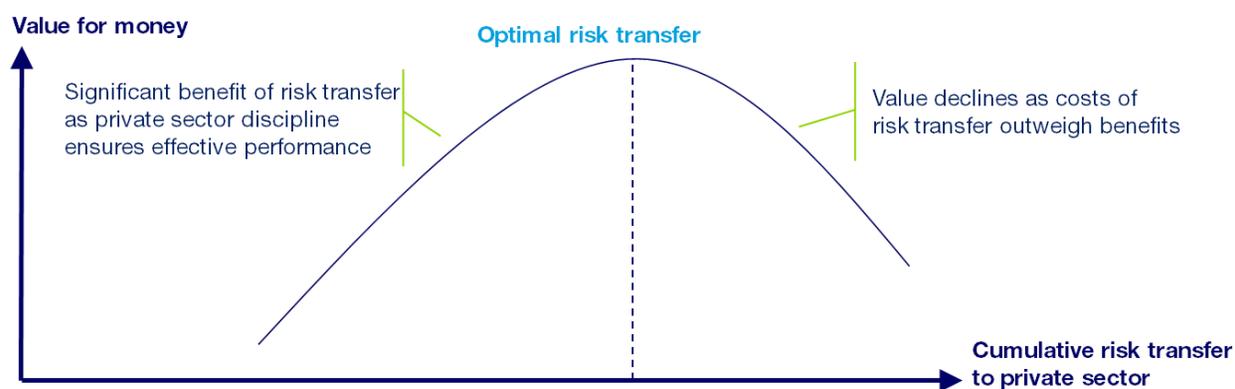
民法规定更为具体，其中通常包含针对缔约方的法定权利和义务、拟采用的合同类型或如何管理情况变化的要求。如适用民法，则应让缔约方知晓此类权利和义务，为此可在合同中明确提及或复制相关法律条文。

例如，执行《拿破仑法典》（又称《法国民法典》）的国家（如贝宁、马里、尼日尔）对于授权合同一般都有“**经济均衡**”这一法律概念，即缔约方被行政法院赋予合同开始执行时预期的经济地位。这一概念一般适用于合同签署时无法预计的成本增加情形，如金融危机导致需求减少或原水质量变化要求对原水进行额外处理；也可适用于因无法预计且合同中未提及的官方行动导致的成本增加情形。

- 用水户是否会支付水费，运营方是否会依靠水费获得收入？如果会，水费/收入是否可偿付运营方成本？是否需要某种形式的补贴？
- 项目国是否有法律或政府规定或建议的某类合同范本？如有，该范本是否明确且草拟得很好？如不明确且草拟得不好，是否有可能修改该范本或对其草拟过程施加影响？
- 对合同类型和可转移给私营部门的风险是否有法律限制？图 3 表明，在每个 PSP 项目架构中，都有一个最佳风险转移点，其可使效益最大化，使风险最小化（最佳风险转移点视项目的风险组合而有所不同）。如果合同失衡，则运营方在投标时会加入用以缓解风险的风险溢价，其投标总价往往因此变得很高。

图 3：健全的 PSP 项目架构可使效益最大化，使风险最小化

A sound PSP project structure can maximize benefits while minimizing risks



图中文字翻译：

A sound PSP project structure can maximize benefits while minimizing risks 健全的 PSP 项目架构可使效益最大化，使风险最小化		
Value for money 物有所值		
Significant benefit of risk transfer as private sector discipline ensures effective performance 由于私营部门自律确保了良好绩效，风险转移可产生巨大效益。	Optimal risk transfer 最佳风险转移点	Value declines as costs of risk transfer outweigh benefits 由于风险转移成本大于效益，价值减小
Cumulative risk transfer to private sector 对私营部门的累计风险转移		

团队的发现

团队审查的小型供水 PSP 项目的合同安排分为以下四大类：（a）管理合同；（b）特许经营租赁合同；（c）租赁合同；（d）设计-建设-运营（DBO）合同。其中，大部分安排属于

（a）、（b）两类。不论是哪种安排，均未对运营方的长期融资义务作出规定（参见图 2）。

对于涉及利用现有资产（无新建资产），主要合同类型如下：

管理合同：运营方负责管理资产和现有人员并为此收取

管理费（其中可能包括以奖金或罚金形式体现的绩效激励措施）。主管部门可通过水费或公共预算获得收入。运营方履行有限的维修和更新改造义务，因此合同期往往较短（1-5年）。

运营维护合同：运营方负责对资产进行运营并为此收取运营费（其中可能包括以奖金或罚金形式体现的绩效激励措施）。一般情况下，运营方对运营工作的主导权要大于管理合同下的主导权，也可以自带员工。运营费一般由主管部门支付。主管部门可通过水费或公共预算获得收入。运营方履行有限的维修和更新改造义务（但维修和更新改造成本可能大于管理合同下的成本），因此合同期一般不太长（5-10年）。

特许租赁经营合同：实行民法管辖的国家或地区采用，类似于租赁合同。在该合同下，运营方被赋予向授权运营地区的客户供应饮用水的义务、运营维护义务以及有限的维修和更换（一般仅限于小零件）义务。收入来自水费，运营方的费用从收入中列支。运营方费用付清后所剩收入上交给主管部门，以用于该项目的再投资。主管部门为项目业主，负责大修、重大更新改造以及扩建。特许租赁经营合同期一般不太长（3-10年）。

租赁合同：在该合同下，运营方被赋予在固定期限内使用资产的权利。该期限通常不太长（5-10年），运营方在此期间需履行更为广泛的维修和更新改造义务。运营方也可能被要求进行资本投资。运营方一般承担更多的收入风险，因

其需向主管部门支付固定的租赁费，费用来自经营收入及其自有资金。

对于新建、扩建和改造项目，在小型项目中采用的主要合同类型包括：

租赁合同：参见上文介绍。此类合同可用于新建资产，也可用于现有资产。

设计-建设-运营（DBO）合同：此类合同要求运营方设计、建设项目并提供服务，但不要运营方为项目融资，因其一般会收到一笔总付款项，用于工程设备或系统安装调试，之后会定期收到运营费。运营方负责系统建设和运营，建设和运营成本由主管部门承担。DBO合同期限一般长于特许租赁经营合同和管理合同期限（施工期+运营期合计6-10年）。主管部门一般承担收入风险。DBO合同通常要求运营方负责规划工作，其可以就主管部门批准的资本投资和扩建工程提出建议，之后负责对二者进行管理。DBO合同的优势在于，工程设计方和运营方为同一方，因此设计和施工风险由运营方承担，因其负责设施运营。此类合同有助于降低设计不足或设计过度以及施工质量差引发的风险。

设计-建设-租赁（DBL）合同：运营方负责工程设计和建设，之后将工程出售给签约的主管部门，同时把工程租回（租期通常为10-30年），收取费用，用于工程运营。租赁期满后，运营方把工程移交给主管部门。此类合同的优势类似于DBO合同，即可避免传统采购模式下采购与风险交叉重叠问题。

在上述各项PSP安排中，资产仍归主管部门所有或在运营之前被移交给主管部门；合同期满后，运营责任被交还给主管部门。

团队审查的DBO和DBL协议中均涉及设计和建设合同以及运营或租赁合同——它们是短期设计、建设、运营或租赁安排的组成部分，共同构成两份协议的附件。

其它类型协议已被广泛用于水行业其它类型项目，但未被小型项目普遍采用。它们是**建设-运营-移交（BOT）和特许经营协议**。在两类协议下，运营商一般负责提供资金并建设资产。小型项目选择哪种合同安排，会受到私营部门筹资机会有限和当地社区支付能力的影响。参见表2，了解合同类型及相关风险。

在BOT合同下，运营方在合同期内负责系统的设计、建设、筹资及运营。在水行业，BOT合同通常被用于集中供水或污水处理厂。资产归运营方所有，直至合同期满后资产被移交给主管部门。一般情况下，运营方通过主管部门支付的按量（生产量或处理量）计收的费用得到补偿。

在特许经营协议下，运营方被赋予在合同期内建设并利用资产的权利，有时也会向主管部门支付特许经营费。该权利可能涉及利用现有资产和/或建设新资产。运营方从水费收入中得到补偿，一般承担终端用户需求和付费风险。团队只碰到了一个农村特许经营协议案例（马达加斯加案例；该协议被称为“委托合同”）。

特许经营模式在小型项目中使用有限，部分原因在于从长期角度看，转移给运营方的风险较大；小型运营方在为较长期限筹集资金方面面临诸多困难。如果运营方能够获得长期资金，特许经营模式可能是很好的选项，因为合同期内的大部分运营风险被转移给运营方。本工具集就如何在参考适当案例基础上采用 BOT 和特许经营安排提出了一些建议。

BOT 或特许经营协议样本见附件 3。

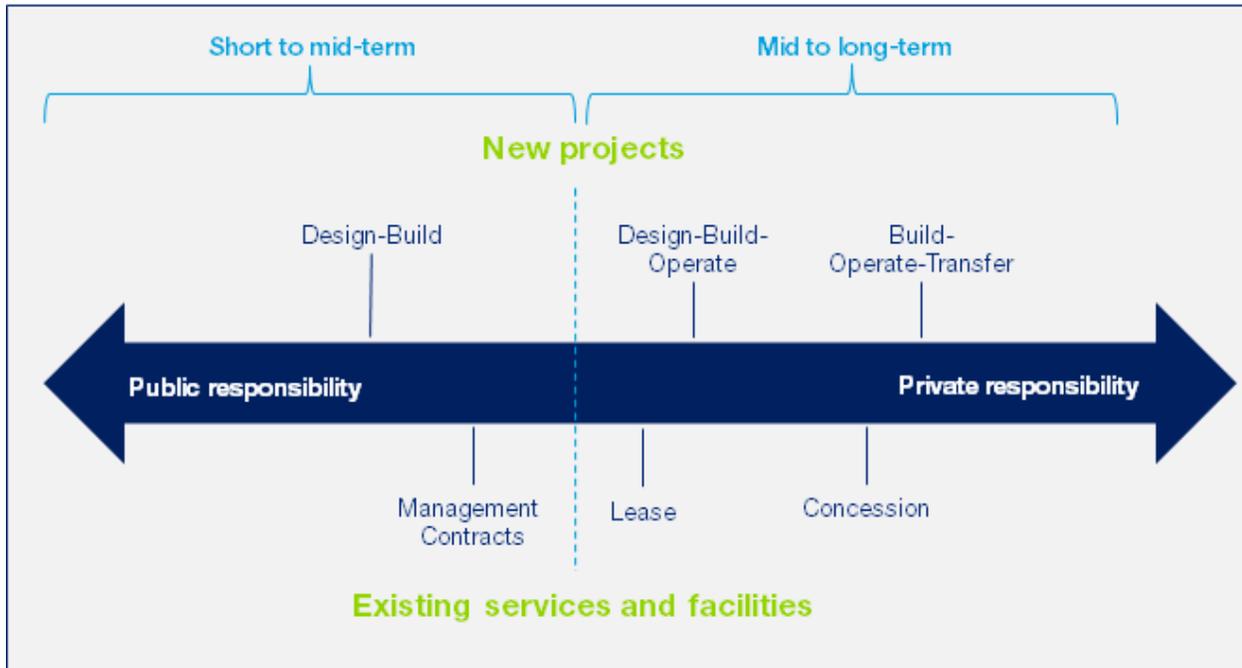
BOT 和特许经营协议的优势如下：

- 在 BOT 或特许经营协议下，运营方负责设计和建设，承担工程设计不足或设计过度造成的后果（这一点不同于建设和运营被单独纳入不同合同的工程）。
- 责任和风险被打捆纳入统一的责任架构。
- 特许经营方承担设计和施工衔接不力引发的风险。
- 施工和筹资成本由运营方承担。公共预算不与投资挂钩。

BOT 和特许经营协议的劣势如下：

- 运营方的筹资成本一般大大高于公共部门的筹资成本。
- 小型运营方一般难以筹集到资金。

图 4：私营部门在各类小型供水 PSP 合同中承担的责任限定在一定范围内



图中文字翻译：

Short to mid-term 中短期		Mid to long-term 中长期
	New projects 新项目	
Design-Build 设计-建设	Design-Build-Operate 设计-建设-运营	Design-Build-Transfer 设计-建设-移交
Public responsibility 公共部门责任		Private responsibility 私营部门责任
Management Contracts 管理合同	Lease 租赁	Concession 特许经营
	Existing services and facilities 现有服务和设施	

小结

从已审查的 PSP 合同看，此类合同的典型特点见下表。

表 1：已审查合同的典型特点				
	管理/运营维护合同	特许租赁经营合同	租赁合同	设计-建设-运行/设计-建设-租赁合同

表 1：已审查合同的典型特点

说明	公共方把系统管理职责委托给运营方	公共方把服务提供职责委托给运营方	公共方把资产租赁给运营方，由后者经营相关服务	运营方同意设计、建设并运行该系统
新增/现有资产	现有资产	现有资产	现有资产 + 新建/改造资产	新建或改造
运营方的职责范围	管理系统（对其进行有限的维修）（承担运行成本风险）	运行并维护该系统（对其进行有限的维修或更新改造）	运行并维护该系统（对其进行有限的维修）（承担运行成本风险）	设计、建设并运行（+ 维修或更新改造）
所有权	公共方	公共方	公共方	在资本投资还清前为运营方，之后为公共方
费用	公共方向运营方付费	运营方向公共方支付收入的__%，用于资本支出；或者运营方保留部分费用（与收入挂钩），把其余部分付给公共方。	运营方向公共方支付固定费用	公共方在资产建设完工时向运营方支付一笔费用，之后向运营方支付运行费。
收入来源	收费或公共预算	收费	收费	收费或公共预算
收入风险	公共方	双方共担	运营方	运营方
期限	1-10 年	2-10 年	5-10 年	7-20 年
投资义务	无	无	部分	部分
投标参数	管理费最低	收入归公共方的比例最大/运营方费用最低	租赁费用最高。如果收入假设太过乐观或出租人未能扩建系统，则这一点会增大承租方的风险。	建设费最低+运营费最低
民法/普遍法	普遍法	民法	普遍法	普遍法
（各类合同的）采用国家（地区）	乌干达、肯尼亚、印度旁遮普邦	贝宁、马里、尼日尔、秘鲁、布基纳法索	越南	孟加拉国、越南、乌干达
主要问题/事项	运营方承担的风险有限； 运营方可增加收入的激励措施有限； 收入风险由让与人承担。	需要有效的审计，因为存在信心不对称问题； 需要就维修和更新改造设定明确的风险分担比例。	在收入不足情况下，承担收入风险及向出租方支付固定费用的义务，可能会导致财政困难。	运营方负责建设，试运营时偿还建设费。 运营方承担运营风险

A.4 项目打捆

概述

小型项目面临的一项挑战是实现规模经济或吸引经验丰富的供水运营方，对于更偏远地区的独立项目尤其如此。独立项目不一定总是经济实惠，也不一定对投资者具有吸引力。

未来的 PSP 项目可以考虑打捆（集聚），以便吸引更多经验丰富的运营方，实现规模经济（在资本投资和运营成本两方面）以及建立更大的资产基础，从而吸引商业融资。打捆（集聚）可以作为一种对若干单独工程进行招标的机制，这种机制采用相似的招标文件和相同的招标程序和/或在一份合同下实施若干工程。打捆需要最优化（意味着不要太大或太分散，以避免使项目无法管理）。

关键考虑因素

- 是否具有位于同一地理区域的若干潜在工程？
- 是否具有实施项目打捆的商业理由（如实现规模经济和运营效率）？
- 主管部门是谁（是否由一个或多个机构负责提供服务）？是否充分了解合同的法律依据？
- 打捆是否只是出于工程招标目的，或者为了按照一份合同实施多个工程？
- 打捆是否只是名义上的打捆？在每个社区，运营方是否可以与合同的当事方和签约方配合？或者，他们是否都属于当事方，但指定一方作为运营方向其报告的日常签约方和实体？社区是否组建了反过来与运营方签约的单位，从而运营方拥有一个与之签约的机构？
- 运营方是否可以集中来自用户的收入，或者是否需要将这些收入分开？来自不同工程的收入是否支持打捆中的另一项工程？
- 如何排定各工程投资的优先次序？
- 是否可以集中不同工程和社区的资产？如果是，是否存在这方面的限制？是否已经制定有针对一个可以服务于其他人的社区的正常运转的供应计划？
- 如何设定打捆工程的水价（尤其是在涉及多个主管部门情况下）？
- 是否存在合同类型/权利方面的法律限制和可以转移给私营部门的风险？
- 多个工程的投标人需要具备哪些技术和财务能力？他们是否需要展示比单独的工程更多的专业技术和财务能力？是否允许投标人对多个工程包进行投标？如果是，在授予多个工程包合同时，是否具有折扣？

团队的发现

在审查过程中，团队仅发现了将同一个地理区域内的多个小型工程打捆的案例，打捆目的是为了招标，而非为了实施同一个项目下的多个工程。在尼日尔，出于编制采购文件和执行采购流程的目的，55 个工程被打捆。显然，打捆减少了合同主管部门的交易成本。不过，投标人被要求为每个供

水工程编制一份标书，这样，如果将多个工程打捆并分为若干个较小的招标包，以便投标人对较少且单独的招标包其进行投标以及主管部门对这些标书进行评审，就可以进一步节约成本。最后，选定了 18 家运营方运营 55 个小型供水工程，因此，存在运营方管理多

个工程、但每个工程均有单独合同的情况。

在尼日尔案例中，招标人可以对一个或多个工程进行招标——因此，打捆体现在编制招标文件和制定招标流程方面，而非体现在项目实施方面。这样做比在一份合同下打捆多个工程更为直接，但如果投标人赢得多个标的，则规模经济效

益只能在实施项目阶段实现。
WSP 希望及时找到项目实施阶
段的打捆案例，并将其刊登在

www.worldbank.org/ppp 网站
上。

提示：以下措词仅与出于招标目的的打捆有关。如将多个工程打包纳入一份合同，则可以调整这些措词，指明“对于一个工程包[如段落 XYZ 中所规定]，将选定一个运营方；也可以选定一个运营方负责运营多个工程包。”

《建议书征询文件》措词样本

尼日尔某《建议书征询文件》中使用的措词（译自法语）

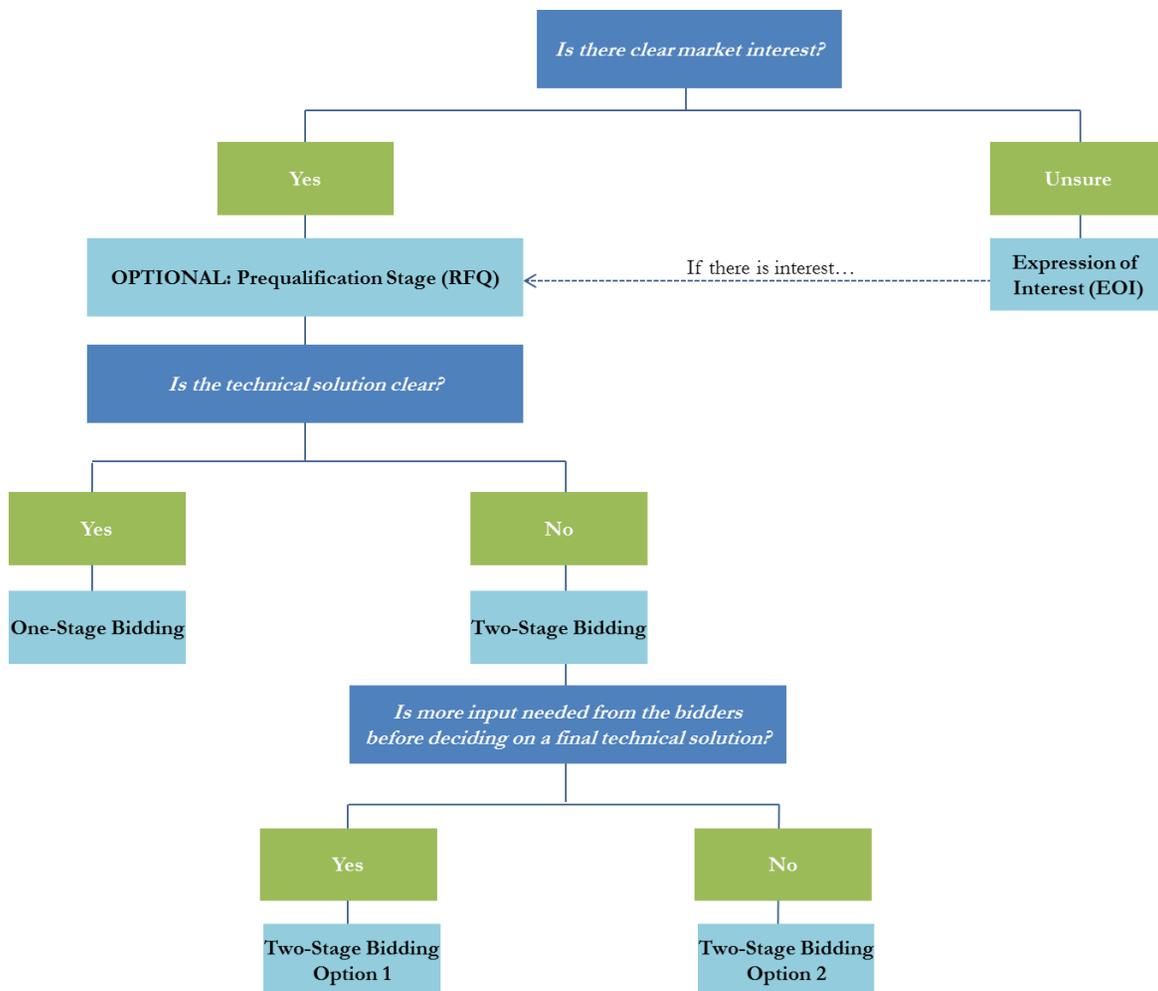
“服务运营方——无论是个人还是私营公司——负责该服务的技术、商业和财务运营。可以为每个工程选定一个运营方；也可以选定一个运营方负责运营多个工程。”

A.5 采购运营方——竞争性招标

概述

主管部门需要考虑如何为项目采购运营方。建议采用竞争性采购方式。对于农村项目，如果不涉及运营方融资，采购流程应尽可能简单。与传统的政府采购类似，对于竞争性招标，重要的是要让投标人在动用资源编制标书之前确信招标流程的透明性、清晰性和公平性。这一点对主管部门同样重要，因为采购流程寻求实现所承担项目的物有所值性。

常见的竞争性招标选项的高级流程图：



图中文字翻译：

Is there clear market interest? 是否存在清晰的市场意向？

Yes 是

No 否

Unsure 不确定

OPTIONAL: Prequalification Stage (RFQ) 可选: 资格预审阶段 (资格预审申请)

If there is interest 如果存在意向

Expression of interest (EOI) 意向表述 (EOI)

Is the technical solution clear? 技术解决方案是否清晰?

Is more input needed from the bidders before deciding on a final technical solution? 在决定最终技术解决方案之前, 是否需要来自投标人的更多意见?

One-stage bidding 一步法招标

Two-stage bidding 两步法招标

Option 1 选项 1

Option 2 选项 2

关键考虑因素

- 是否存在适用于本项目的政府采购法或 PPP 法律?
- 捐赠机构或国际金融机构的采购要求或指南是否适用?
- 是否允许备选投标 (提供不同的技术解决方案)? 这样做的好处在于可提出更有效的备选解决方案, 但可能难以对标书进行比较。《建议书征询文件》(RFP) 应明确要求所有投标人的技术解决方案应满足最低性能规范。投标人可自行提供最低成本解决方案, 只要该方案满足 RFP 中列出的标准。
- 主管部门可以考虑编制简明信息备忘录 (参见附件 6 中的模板)。
- 主管部门可以就潜在供应商和承包商征求大型公用事业企业的意见, 以便宣传项目的招标流程。
- 如果采购主管部门只希望满足规定标准的候选人投标 (针对更复杂或规模更大的项目) 或法律要求其这样做, 可考虑把资格预审阶段纳入招标流程。这样做有助于在招标过程中剔除相关专业知识或能力有限的薄弱公司, 也可为主管部门在招标前会议上听取私营部门的意见之后拟定内容均衡的合同提供契机。不过, 这个过程可能相当漫长和繁琐, 也可能不适合大多数小型项目, 除非运营方带来资金或技术解决方案有可能相当复杂。考虑采取哪些资格标准 (如技术或管理经验/稳健的资产负债表) 和各标准的权重。
- 投标人是否以联营体形式投标或是否接受联营企业? 如果是, 可考虑要求联营体说明将如何分配责任, 并确定如何比较联营体的经验和参考资料 (例如, 是否考虑分包商的经验?)。
- 是否规定或建议该国的此类项目采用招标文件范本?
- 项目有哪些评标标准? (RFP 应对此作出明确规定)。评标标准是基于最低价格 (针对技术标书设定了合格/不合格标准), 还是基于技术规范 and 最低价格? 如果技术规范对最终评分具有影响, 则应简化标准, 限制参数的数量, 而且标准和参数只能适用于更复杂的项目, 原因在于评标可能比合格/不合格情形缺乏客观性, 而且更复杂。同样, 也应简化价格要求——最低补贴、最低水价或最低运营费。对于 DBO 合同, 有两个价格参数, 即施工成本和运营成本。
- 接收标书的合适期限是什么?
- 如果只有一名合格的投标人, 主管部门是继续推进项目还是重启招标流程? 如果主管部门启动采购流程, 是否可能存在非常有限的竞争? 对一名合格投标人或直接谈判的顾虑在于: 如果只有一名潜在运营方参与角逐, 主管部门会丧失议价能力。但是, 公认的一点是, 在项目

位于偏远地区的情况下，潜在投标人的数量可能很少。在此情况下，主管部门除了与一名投标人谈判之外，可供选择的余地很小——为缓解风险，主管部门可设定设备的基准单位成本，据此确定价格是否合理。

- 法律是否允许非应标建议书（适用于项目单位提出的项目）？如果是，如何处理此类建议书？可能的合适做法是在有限的情况下鼓励投标人提交建议书，前提是投标人能够证明其方案的经济可行性和物有所值性。如果是，应考虑此类投标人是否需要参加竞争性招标或是否适合进行直接谈判。法律可能规定了相关流程和处理办法。有关如何处理未经征询而提交的项目建议书的更详细讨论，请访问 www.worldbank.org/ppp。
- 确保拟定有内容均衡的合同（如合同将私营部门无法管控的风险交由其承担，则会导致潜在的投标人不参与投标，或导致投标人以更高的价格投标，因其标书中会包含风险溢价）。

表 2：采购流程选项

表 2：采购流程选项					
阶段	说明	评审/评标	何时采用	备注	
意向表述	主管部门发出征询意向函，以便衡量市场的意向	一般不强制要求	不清楚是否具有市场意向或法律对此作出要求	不适用	
资格预审申请	潜在的投标人通过提供经验和能力（技术和财务）的详细信息寻求资格预审	合格/不合格或者分数制度。此流程也可以限制预审合格的投标人的数量	针对规模较大或更复杂的项目。如果主管部门希望将投标限于能证明经验和能力的投标人，如果存在缺乏经验的投标人可能投标的顾虑，或者如果法律要求。	这可能会使招标过程变得更漫长。需要认真确定资格标准。	
建议书征询	一步法招标（双信封）	是否与 EOI 配合使用均可。 投标人同时在单独的信封中提交技术建议书和财务建议书。	首先，打开并评估技术标书——通常是合格/不合格。然后，只有在技术标书合格的前提下，才对财务标书进行评审。 通常选择最低价格/补贴/收费最低的投标人。	技术解决方案清晰且合同总价较低	该过程简单且相对快速
	两步法招标	向申请提交初步技术标书的投标人发出初步 RFP。主管部门评审技术方案，并根据首选方案发出最终 RFP。投标人据此提交技术标书和财务标书。	最终技术标书通常评定为合格/不合格。 通常选择价格/补贴/收费最低的投标人。 如果投标人中存在有可能对主管部门具有价值的变更	技术解决方案不清晰且主管部门在确定最终技术解决方案之前征求投标人意见	这一过程漫长

			(方案), 则首先对技术标书进行评分和权衡, 然后对财务标书进行评分和权衡, 最终评分是这两项的总和。		
两步法招标		发出技术建议书征询函。对建议书进行评审。然后, 要求技术评分最高的投标人提交财务建议书。	评审技术标书和财务标书	技术要求通过不同方式加以满足且主管部门寻求最佳技术方案	由于该过程削弱了竞争, 与评分最高的投标人谈判可能会耗时很长且困难。

提示: 对于小型项目, 简化评标标准非常重要——技术标书评定为合格/不合格, 之后依据最低成本原则对符合技术标准的投标人的财务标书进行评审。在以下例外情况下, 这一做法可能不是最佳方法: 项目更复杂、存在向私营部门转移重大风险的情况 (如在 BOT 或特许项目下)、以及在更合适的情况下, 要求投标人提交最具物有所值行的财务标书, 该标书应考虑多个规定的评标标准而非仅仅关注最低成本。

团队的发现

在审查过程中, 团队发现招标文件广泛规定了项目招标所采用的参数, 明确了投标人在提交标书和机构评标时应遵循的基本规则。在大多数情况下, 这些规则均清晰、简明。

如果招标文件不清楚或不透明, 则可能会导致:

- (1) 选定投标人之后针对招标投标过程提出投诉;
- (2) 投标人数量有限 (如果认为招标过程可能受到操纵)

(3) 项目成本更高, 招标取消 (因时间延误)。

审查的大多数项目均涉及公开招标, 主要招标文件为建议书征询文件或投标邀请函。一些项目要求提交意向表述函。对于一些小型项目, 可能不需要资格预审 (要求潜在的投标人首先提交资格和经验文件, 以确定他们是否具备参与项目投标的初步资格), 除非认为运营方的技术能力和经验至关重要。不过, 法律可能要求进行资格预审, 而且为贝宁和尼

日尔项目编制的招标文件中的确包括资格预审文件 (资格预审申请)。

法文版建议书征询函 (投标邀请函) 的直观范例, 是为贝宁编制的特许租赁经营合同范本。该范本可以通过以下网址找到: http://eaubenin.bj/docs/SDC/A3_DAC_fermier.pdf。

英文版小型供水项目招标文件样本可以通过 www.worldbank.org/ppp 找到。

小结

下文对照检查清单 2 中列出了 RFP 中应包含的关键步骤。

对照检查清单 2： RFP 的关键条文

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> 编写招标流程说明 |
| <input type="checkbox"/> 确定主管部门 |
| <input type="checkbox"/> 确定提交标书、提交针对标书澄清问题的回复函以及开标等的关键日期和截止时间 |
| <input type="checkbox"/> 说明应发送和提交哪些投标文件 |
| <input type="checkbox"/> 确定标书中应包含哪些文件——技术标书和财务标书 |
| <input type="checkbox"/> 确定评标标准 |
| <input type="checkbox"/> 拟定合同和规范 |
| <input type="checkbox"/> 确定如何提出针对招标过程的投诉 |
| <input type="checkbox"/> 提供有关招标流程的说明 |

A.6 明晰的合同条文和默示条款

概述

合同中包含清晰的文本、绩效规范和目标是一种好的做法。这在当事方能力有限且不得不相互依赖的规模较小的项目中尤其重要，因其可限制引发误解、不满和争端的风险。

同样重要的一点是建立日常项目管理和当事方之间信息交换的机制，以及能够在问题升级之前解决问题的争端解决机制。有关合同管理的更多指南，请参见第 A.6 节。在农村地区，合同应尽可能简短和简单。

关键考虑因素

某些管辖地（尤其是民法管辖地）的法律可能规定了若干要求，确定了当事方的权利和义务、采用的合同类型或管理情况变化的方式。如果属于这种情况，则合同当事方需要知晓这些义务，为此可引用法律条文或在合同中复制法律条文。在秘鲁，按照《环境卫生服务总法》发布的最高法令中包含针对小城市生活用水（污水）和环境卫生服务专业运营方的具体要求，无论合同中是否规定了这些要求，运营方都必须遵守。

团队的发现

在审查过程中，团队发现执行《拿破仑法典》的管辖地（如贝宁、马里、尼日尔）通常具有针对委托合同的“经济平衡”的法律概念。这意味着当事方被行政法院置于预期的经济地位。此学说一般适用于在签约时无法预见的成本增加，涉及导致需求降低的经济危机

或者需要额外处理的原水质量变化等。它也可能适用于因主管部门的行动而导致的、不可预见的并且在合同中的其它章节没有涉及的成本增加。

为贝宁、马里和布基纳法索的农村供水项目拟定的特许经营租赁合同以及为肯尼亚编

制的管理协议通常是清晰拟定的协议典范，尤其是对于运营方的义务、协议附件中包括的性能标准以及主管部门的技术和财务监测要求。样本措词摘自 B 小节中讨论的具体合同问题的先例。

A. 7. 合同管理

概述

在大多数农村项目中，运营方、主管部门和用户之间存在密切的交集。运营方提供公共服务，而监测和管理公共服务非常重要。合同中可以纳入有助于开展监测和管理的机制。

合同不可能预计到可能出现的每一种情况，在某些情况下，当事方有必要重新进行合同谈判。可能需要第三方（如行业监管者）进行审批，然后主管部门才能对合同进行实质性修订。主管部门可能没有管理运营方的能力或意愿，因此，需要考虑是否指定另一机构或人员代表主管部门进行监测。有关合同监测和运营方监管的更多指南，请参见 B. 10 小节。

关键考虑因素

在确定如何管理合同时，应考虑多项因素。下文对照检查清单 3 中列出了关键的项目。

对照检查清单 3： 监测和管理机制对照检查清单
<input type="checkbox"/> 定期报告要求
<input type="checkbox"/> 清晰拟定义务和规范，确保当事方了解自身的义务。
<input type="checkbox"/> 定期讨论所出现问题的论坛（如运营委员会）
<input type="checkbox"/> 如果当事方之间的关系为新确立的合同关系，则从期限较短的合同开始，以便当事方能够相对较快地完成合同。终止机制也可使当事方在履约欠佳的情况下终止合同。
<input type="checkbox"/> 确定管理情况变化的机制（水价审查和变更机制）
<input type="checkbox"/> 建立争端解决机制，在争端升级之前进行对话并解决争端。第三方也可以帮助进行调解，还可以选择第三方（不是法院），让其扮演争端解决论坛角色。

B. 关键合同条文

B.1 签约方

概述

合同中应明确确立各当事方（理想的情况是通过登记机构或官方机构）。另外，重要的一点是指明提及的每一方包括在当事方与另一实体合并情况下的“继承人和受让人”，或者在合同中指定当事方的利益。如果合同中尚未明确说明这一点，则可能出现合同对继承人实体是否仍然具有约束力的争端。提供详细联系信息，以便通知当事方，这一点同样重要。

关键考虑因素

- 作出提议的合同主管部门是否有权签订合同和委托服务/指定合同中设想的权利？
- 是否确定了每一方的名称和注册地址？
- 何人将代表每一方以及各方的详细联系信息是什么？
- 第三方是否应是合同的当事方（如中央监管机构或监测履约情况的水务协会）？
- 合同是否可以分包/委派给第三方？如果是，请考虑包含有关分包商的最低经验要求。对于期限较长的合同，可以适当进行委派。如果这样，每个当事方都应有权批准新增当事方（可能要求最低经验/财务状况）。也需要考虑法律规定的合同委派手续——在某些情况下，委派必须采取书面形式，并由所有当事方签署。

团队的发现

在审查的大多数协议中，合同的“公共”当事方是本地实体——社区或市政府。请参见表 3，了解所审查的国别合同的签约方。大多数合同按名称和注册机构确定了当事人，但并非所有合同均

提及了“许可的继承人和受让人”。一些合同明确提及了分包和委派。在贝宁合同范本中，如果运营方将小修工程分包给第三方，则在合同中必须标明后者。

本章摘要

本章概要介绍 PSP 合同中应包含的关键条文。

- 签约方
- 合同期限
- 先决条件
- 赋予运营方的权利
- 运营方的职能和义务
- 运营方的资本投资义务
- 主管部门的职能和义务
- 绩效（奖惩措施）
- 收入、水价和成本回收
- 合同监测和运营方监管
- 账目和报表
- 与客户有关的运营方义务
- 纠纷解决
- 责任、保险和赔偿
- 到期和提前终止

在一些国家，用水户协会是合同的一个当事方（有时是第三方）。在贝宁的某个特许租赁经

营合同中，用水户协会负责监测合同的履约情况。在尼日尔，用水户协会也代表用户。在合同中指定第三方权利和义务的情况下，由于不可能所有义务均适用于第三方，合同应指明哪些合同条文

适用于他们。虽然用水户协会在监测农村地区合同履行情况方面比中央部委更有优势，但在西非的一些案例中，采用这种模式并没有有效发挥作用，原因在于在实践中，用水户协会收取了合同

内监测费用，但并没有提供监测服务（特别是在运营方取代用水户协会负责工程运营的情况下）。由于没有监测合同但费用转嫁给了用户，因此用户蒙受了损失。

国家	签约方
贝宁、布基纳法索、尼日尔、马达加斯加 (+部委)	公社
马里、菲律宾、秘鲁	地方市政主管部门
莫桑比克	国家水利总局
马达加斯加	水利部
乌干达	城镇供水主管部门
贝宁 (运营方、监测方)	用水户协会

合同措词样本

肯尼亚某运营维护合同措词样本

“[] 的 [运营方]，按照 [国家名称] 法律建立，主要营业地点位于 []，法人代表是 [] (“运营方”)”。

“提及的任何当事方或人员包括其相应的继承人和许可的受让人”。

未事先征得运营方的书面同意，让与人不得委派或转让本协议下的所有或部分权利或义务，运营方不得不得不合理地扣发或延误该同意。

未事先征得让与人的书面同意，运营方不得转让本协议下的所有或部分权利或义务，[让与人不得不得不合理地扣发或延误该同意]。

B.2 期限——合同期限

概述

合同期限会影响可能转移给运营方的风险水平。对于不熟悉 PSP 模式的当事方，在出现无法解决的重大争端情况下，订立过长期限的合同也同样可能是一项风险。

合同在以下方面应清晰明确：

- 开始和到期时间
- 每一方的义务生效时间
- 是否可以续签合同？如果是，续签多长时间？

关键考虑因素

合适的合同期限部分取决于所签订合同类型和转移给运营方的风险水平。对于管理和特许租赁经营合同，在转移给运营方的风险有限的情况下，合同期限往往相对较短。对于涉及运营方投资的项目，例如租赁和 BOT 项目，合同期限通常较长，足以使运营方收回投资或使资产达到平均使用寿命。

有时，主管部门愿意向工程提供的资源与期限之间存在权衡关系。如果主管部门不愿意提供补贴或承担大修工程的成本，则可能需要延长合同期限，因为运营方会承担更大风险。

合同期限越长，确保制定并落实相应的监测机制、清晰的绩效规范和目标以及适合小型工程的争端解决机制越重要。提供通过水价审查机制管理各种变化的机制同样重要。

较短合同期限的影响因素：

- 主管部门对长期移交工程控制权的顾虑
- 对定期就合同进行重新招标削弱潜在竞争的顾虑。在私营当事方运营供水工程的专业知识有限情况下，主管部门可能需要一份短期合同来“测试”当事方。主管部门可能更愿意与拥有良好记录或之前合作过的运营方签订一份期限更长的合同。

较长合同期限的影响因素：

- 如果运营方在较长期限内实现目标、收回投资和取得与承担的风险相应的回报，运营方更有可能愿意承担其他风险，甚至是资产融资风险。这会使运营方具有更大的影响力，同时如果运营方能够展示其在合理的时限内具有稳定的、可以依赖的现金流（如果现金流仅持续两三年，难以让银行深信不疑），则其就能够吸引商业融资。
- 商业融资的可能性——如果运营方能够展示其具有长期收入流，则其更有可能吸引商业融资（甚至仅仅是现金流）。
- 潜在的人口增长——合同中可能纳入某种程度的此类风险，尽管风险超出一定的水平会触发范围变化，或者导致主管部门需要签订单独的合同。

对于续签合同，确定以下因素非常重要：

- 是否可以续签合同
- 续签时间多长

提示：在规定了投资义务合同中，建议采用较长的运营期限，以便收回投资。

团队的发现

表 4 列举了团队在审查中发现的合同类型。

合同类型	国家	期限
特许租赁经营合同	贝宁	3-5 年（可续签类似期限）
特许租赁经营合同	布基纳法索	5 年（最多续签 5 年）
特许租赁经营合同	马里	标准文件中未作说明
特许租赁经营合同	尼日尔	5 年（最多续签 5 年）
特许租赁经营合同	卢旺达	5 年（最多续签 5 年）
DBO	乌干达	7 年
DBO/DBL	孟加拉国	18 年
DBO/DBL	越南	建设期 + 10 年运营
委托合同（类似于租赁合同）	莫桑比克	5 年
委托合同【类似于特许租赁经营合同】	秘鲁	10 年（最多续签 10 年）
委托合同（类似于 BOT 合同）	马达加斯加	20 年（可续签）
管理合同	乌干达	3 年
运营维护合同	肯尼亚	5 年
运营维护合同	印度	7 年
合伙合同【类似于特许租赁经营合同】	莫桑比克	4 年

经审查的大多数管理和特许租赁经营合同是首次规定了私营部门运营的第一代合同。对于具有更多小规模 PSP 合同经验的国家，以及在其中一些运营方具有跟踪记录的情况下，应考虑引进更长的期限，即 5

年甚至更长，在运营方履约情况良好和技术合适的情况下，可以长达 7 年、10 年或 15 年。

肯尼亚一直探索引进商业银行支持农村水利基础设施建设的可能性，而且公认的是，为了使这些项目“适于银行贷

款”，合同需要持续更长时间。这将使运营方能够建立可预测的收入和稳定的业务，从而为商业贷款机构提供可以依赖和作为担保（如果需要）的收入来源。

提示：期限更长的合同可增大从商业银行寻求融资的可能性。

合同措词样本

乌干达 DBO 和肯尼亚管理合同措词范例：

“本协议应在生效日期正式生效，并且应在 [五(5)] 年期内继续有效，结束时间是生效日期的 [] 周年。”

“除非按照第 [Y] 小节之规定提前终止，否则按照当事方协议中有关适用于续签期限的条款和条件，本合同可以续签不超过 [5] 年时间。”

B.3 先决条件

概述

在项目正式生效之前，需要采取若干行动，例如运营商和/或主管部门获得融资、获得或转让项目土地的相关权利、获得许可等。通常，这些是在合同签署之前需要采取的行动，如果无法满足这一要求，则不得签署合同（在由中标人采取行动的情况下，如果无法满足要求，主管部门将转向下一个报价最低的合格投标人，了解是否能够达成 PPP 协议）。

有时，当事方同意在采取所有行动之前签署合同，并在合同中设定了需要由一方或另一方在合同的主要义务生效之前履行的行动或条件——这些称为先决条件。

典型的先决条件如下：

- 提供土地（通常由主管部门负责）；
- 保证获得适用的许可（主要由运营商负责，但可能存在最好由主管部门获取的许可，如取水权）；
- 编制并确认资产登记单或清单（双方）；
- 融资。

合同通常规定了供当事方确认已经满足或豁免条件以及供主管部门发布“开工通知”的机制。

关键考虑因素

- 在合同签署时应落实哪些工作？哪些工作可以留到商业运营日或财务结算之前办理（在运营商提供交易融资的情况下）？
- 哪些先决条件最好由运营商进行管理？
- 从合同签署日起适用哪些义务？哪些义务在满足先决条件时生效？
- 如果没有按时满足任何先决条件会发生什么情况？另一方是否会豁免？或者是否存在由未能满足先决条件的当事方支付的赔偿？
- 管辖地是否存在拟定先决条件方面的任何法律限制？

团队的发现

审查的所有项目都不包含先决条件。这可能是由于这些项目不涉及商业融资，或者由于在签署合同之前已经满足各种条件。在签署合同之前解决所有问题会更简单，当事方也更容易理解同步签署和生效，而非合同在某些方面生效但未完全生效情况下的初始期。签署合同之前并不总是能满足所有条件，因此，在存在问题的情况下，可能需要设定先决条件条款。

合同措词样本

先决条件条款范例

“条款 [] 应在签署协议之日起正式生效（“执行日期”），其余的其他条款和任何相关附件应从生效日期起正式生效，生效日期是确认满足或放弃所有先决条件的日期。

X 方须满足的先决条件是： []

Y 方须满足的先决条件是： []

当事方应立即相互告知满足各自负责的先决条件的情况，而且在任何情况下不晚于满足每项先决条件日期之后 [5] 天。如果当事方在本协议签署日之后六十（60）天内没有通过共同协议满足或豁免先决条件，每一方应有权利立即终止此运营商合同，而且任何当事方不对另一方与此有关的任何损害或损失负责。”

B.4 授予运营方的权利

概述

合同需要清晰地指明向运营方提供有关以下方面的哪些权利：

- 向客户提供水服务的权利（是否是独家权利、在指定的服务区域范围内以及是否排除特定的客户）
- 对土地和现有资产的权利（这些权利需要明确地描述和确定）。如相关，通过一份说明场地边界的计划来明确这些权利。
- 进入第三方设施和土地以铺设管道和进行维修的权利
- 对原水资源的权利（如果第三方需要提供许可，如何体现此项权利）

关键考虑因素

- 是否存在现有资产和现有资产登记表？如有，应将此附在合同之后。如果否，请考虑当事方在签订合同之前草拟一份登记表，或以此作为先决条件。运营方还应要求保留和更新登记表。在运营方提供融资的情况下，银行需要准确地了解哪些资产最初构成特许项目的一部分，以及后来增加了哪

些资产。是否应该而且能够将权利独家授予服务区域内的运营方？如果运营方正在进行投资，而预计的收入可能在允许替代水源的情况下大幅减少时，这一点尤其重要。如同低于预计利用率的情况那样，允许设计替代水源。在小型项目下，实践中可能难以防止替代水源，尤其是在雨季，因此可能需要在设计中纳入这项限制。要求客户选择一家供应商、关闭现有的手压泵或者将业务转向该运营方也可能不合适或不可行。

- 如果主管部门希望扩大服务区域会发生什么情况？
- 可以向运营方授予哪些对资产的权利？是否将向运营方授予所有权或者缺少这方面的权利？
- 是否可以向运营方授予对第三方土地的权利，以便铺设和维修管道？
- 运营方是否具有切断向未付费客户供水的权利（参见 B.12 中的深入讨论）？
- 运营方是否具有针对非法连接采取措施的权利或者是否将该问题呈报主管部门？

团队的发现

在审查的合同中，授予运营方对资产的权利的形式通常并不明确。是否向运营方授予对原水源的权利也未必总是清楚（或者如果主管部门确实拥有授予此类权利的权利）。在布基纳法索和马里的特许租赁经营合同、马达加斯加的 DBO 协议以及肯尼亚和乌干达的管理合同中，向运营方授予了在协议中明确指定的边界内提供服务的独家权利。在为尼日尔拟定的协议中，合同还授权运营公用水管的第三方禁止在离合同规定的引水点半径（15 米）范围内开展任何活动。

审查的多份协议【尤其是非洲的特许租赁经营协议和乌干达的合同】包含一项非常有用的规定，要求在开始执行合同时编制资产的初始清单。这项要求很重要，因为所有当事方都应充分知晓设施的状况，以避免在合同期内产生冲突。在尼日尔，特许租赁经营涵盖没有完全改造的系统，而且缺少清晰的清单成为运营方和公社之间冲突的根源，有时还导致了合同终止。

合同措词样本

乌干达 DBO 合同范例：

“在运营方合同期限内，运营方应拥有在服务区域内独家提供服务的权利和义务。如果让与人希望扩大服务区域，让与人和运营方应秉持诚意的态度进行会面和磋商，以便就运营方向更大的服务区域提供服务达成一致，并据此向运营方付款。

让与人特此向运营方免费授予自合同开始日期起使用服务区域内所有土地的权利，就这方面而言，使用权是运营方履约所必需的。

让与人特此向运营方免费授予自合同开始日期起使用设施的权利。“按现状”授权运营方使用现有设施，不存在有关维修状态的保证。在开始日期之后六（6）个月内，运营方将对现有设施开展检查（“初始检查”），以便确定这些现有设施是否需要维修、更换或改造，以及是否最终存在问题项目。”

B.5 运营方的职能和义务

概述

为了收到付款，运营方将只从事其必须去做或者鼓励去做的事情。合同应规定运营方的每一项职能和责任，以及未能履行这些职能和责任的后果。

运营方应满足的典型绩效参数包括：

- 水质
- 服务连续性（每天可以提供的服务时长）
- 水压
- 水耗水平
- 服务提供形式（入户连接、位置等）和有关每种服务提供形式的规范
- 资产维护
- 计费和收费

有时，在项目执行过程中，运营方必须改进服务提供或增加连接。这些目标将受制于工程的产能以及可用于工程扩建和改建的资本投资。请参考表 4 了解经审查的服务改进目标。

典型的绩效目标包括：

- 减少损耗
- 增加连接
- 提高供应连续性
- 工程扩建
- 提高收款率（技术和商业）

关键考虑因素

小型项目的绩效规范应明确、易于衡量、切实可行并限于几个参数。PPP 合同应重点针对产出而非投入。

- 运营方维修和维护义务的范围应是什么？小修和大修的定义是什么？何人负责预防性维护？
- 在合同到期（如设有到期日）之前（以及在到期日之前的什么时间范围内），运营方需要开展哪些维修和更换活动？
- 运营方是否负责制定业务和资产管理计划？
- 是否具有对绩效欠佳的惩罚和对绩效出色的激励/奖励？
- 是否应存在对绩效突出的奖励以及对绩效欠佳的惩罚？
- 如果运营方发现了无收益类连接，运营方是否有权停止这些连接或者是否需要将问题呈报主管部门？
- 是否制定有激励运营方开展社区推广和客户关怀活动的措施？

团队的发现

世界银行审查了亚洲、拉丁美洲和撒哈拉沙漠以南非洲

地区农村供水方面的 20 份 PSP 合同。审查的合同都规定了运

营维护设施的一般义务，也包含有关运营方负责的小修和维

护义务的清晰说明。一些（但并非所有）合同明确规定了维护和维修的内容。

在贝宁合同范本中，运营方的义务涵盖对所有供水相关资产和设备进行日常维护和维修，包括有义务采购永久性备件，以便在需要时立即开展小型维修，以及支付由运营方出于维修目的聘用的第三方（维修人员）所作维修的费用。运营方向公社支付承担预防性维护（可以由公社或运营方代表公社执行）的年费。在尼日尔，运营方必须开展常规维护，并确保备件和燃料可以使用，而用水户协会负责维护水井/其他水源。在乌干达运营维护合同中，运营方负责系统的所有维修和更换，前提是征得主管

部门的批准，并由后者报销运营方进行维修和更换的费用。

审查的大多数合同都清楚地规定了绩效规范。特许经营经营和管理合同规定了明确定义的绩效义务。例如，在贝宁，合同要求运营方管理系统、执行简单的维修和维护、通知公社（和用水户协会，如果适用）超过 24 小时的服务中断，并提供技术和财务报告。乌干达管理合同还要求运营方遵守适用的健康、安全、环境和税收法律，满足主管部门授予的水或废物排放许可的要求。

审查的极少数合同包括有关提高绩效、扩大服务或增加连接的目标。这可能是由于缺少针对任何一方的合同投资义务。贝宁、马里、尼日尔和乌

干达的合同中包括一些适度的绩效目标。乌干达管理合同包含多项简单、清晰的目标，这些目标涵盖可用性、服务覆盖范围、供水水压和质量、服务连续性、维护和维修、污染预防和客户服务。

审查的极少数合同规定了有关运营方增加入户连接的具体要求。在特许经营经营合同中，运营方保留所产生的一部分收入，这是对增加连接的一种自然激励。对于其他合同，如果项目的关键结果是扩大服务覆盖范围，则应明确规定这方面的义务。

审查的所有合同都没有规定管理非法连接的机制（无论是通过运营方还是主管部门）。

小结

根据经验教训，“运营方的职能和义务”条款应涵盖对照检查清单 4 中列出的项目。

提示：对于涉及贵重设备（例如柴油发电机）的工程，在运营方的职能和义务条款中包括预防性维护非常重要，从而可以确保联系技术人员和提供备件。

对照检查清单 4：运营方的职能和义务条款
<input type="checkbox"/> 按照合理的运营标准和适用的法律运营并维护设施的一般义务
<input type="checkbox"/> 运营方的资本投资义务（如有）
<input type="checkbox"/> 明确由运营方负责维护和维修以及合同到期所需的更换（包括预防性维护）
<input type="checkbox"/> 制定业务计划/资产管理计划的义务（视情而定）
<input type="checkbox"/> 编制需要保留和应当包含的备件清单
<input type="checkbox"/> 确定义务的界限
<input type="checkbox"/> 决定何人负责维护和校准仪表（通常是运营方）
<input type="checkbox"/> 确定绩效标准和衡量方法

- 确定绩效目标、衡量绩效的方法和实现绩效的时限（明确满足目标的所有条件和未实现目标的后果）

合同措词样本

肯尼亚运营合同范例

表 5：服务改进目标完成进度

目标	衡量方法/定义	时限	主管部门的条件	未达到目标的后果
增加连接	比在签署合同时约定的基线增加的数量	+ [10]%, 到第 2 年末 + [20]%, 到第 4 年末	执行约定的升级干管的资本投资	按照未达目标的百分比, 每年扣减运营费 []
减少无收益供水 (NRW)	NRW = 从处理厂进入管道的水量 - 向客户计费的水量	- [x]%, 到第 2 年末 - [x]%, 第第 2 年末	执行约定的管道资本投资	按照未达目标的百分比, 每年扣减运营费 []

B.6 资本投资义务

概述

对于新建设类合同，运营方通常必须按照产出规范进行工程设计和建设，然后通过试运营测试，证明工程按照设计规范正常运转。运营方（就 BOT 项目而言）或主管部门（就 DBO 项目而言）负责为此类投资提供融资。

对于现有工程，尤其是随着其逐渐老化，合同需要规定对工程进行定期改造和更新，确保项目持续运营（预期的任何扩建除外）。在大多数情况下，改造和更新的成本由主管部门承担（特许经营项目除外），但应当对改造和更新进行规划，并将其纳入资产管理和投资规划。运营方可能最适合执行资产管理和投资规划，尤其是在期限较长的合同中，以及在合同中纳入绩效目标、运营方更接近运营甚至运营方不负责为大修、改造和扩建提供资金的情况下。

运营方还必须代表主管部门实施资本投资项目，担任项目工程管理人。在此情况下，除了工程采购和管理的运营费之外，运营方还获得项目管理费。在某些情况下，运营方可能同意为投资提供融资。这可能更适用于运营和特许租赁经营合同，前提是合同期限足够长且运营方能够收回投资。在此情况下，合同需要明确规定运营方负责哪些投资和如何根据投资调整运营费。

正如第 B.9 节《收入、水价和成本回收》中所述，重要的是确保编制资金预算，以便收回改造和维修成本以及运营成本，否则主管部门必须在需要维修时寻找资金支持。

关键考虑因素

- 是否由主管部门或运营方代表其获取资本投资？除非运营方拥有规模经济或良好人脉，否则由运营方采购零件和开展维修的代价可能更高。
- 如果运营方负责管理项目的资本投资，是否根据建设总成本的百分比或固定费用支付费用？合同中是否包含工程固定费率计划？
- 运营方是否负责制定业务计划和资产管理计划？这可能更适用于特许租赁经营和管理合同。之后，是否需要获得主管部门批准？
- 如何为资本投资提供融资？由运营方还是主管部门提供融资？主管部门可能不习惯于编制维修预算，因此，需要通过资本金或预算额度来提供资金，确保通过收入或其他来源（如捐赠机构）收回资金。
- 在罕见情况下，DBO 合同包括配水网络和大批量供应。在这些情况下，合适的做法是在合同中包含运营方增加连接和扩建网络的义务，以便满足更多需求以及在运营过程中必要时更换网络。明确哪一方负责为此类工程提供资金也很重要。

应当明确规定其他投资义务。由于这些系统相对简单，有可能在附件中指明哪些设备/零件由运营方负责更换和更新，以及哪些（如有）不属于运营方的责任。运营方制定业务计划，定期编制和更新工程的投资计划同样可能合适。为此，一种做法是签署 DBO 合同——在该合同下，政府仍然为大部分零件更换提供资金，但将投资规划和实施任务委派给运营方，后者必须按照明确的绩效参数对工程进行长期运营。包含运营方履行投资规划义务的混合绩效合同正越来越多地被采用，尤其是对于规模较大的系统。

提示：系统需要进行维修和改造才能保持服务可持续性。由于运营方负责整个项目的服务质量，因此要求运营方监督资产管理计划可能更有效率。

团队的发现

审查的所有特许租赁经营和管理合同对运营方施加的投资义务非常有限。为非洲法语国家、秘鲁、肯尼亚和乌干达供水系统编制的合同，一般要求运营方按照某些绩效要求管理设施，但并不要求运营方为增加连接或改造基础设施而投入资金。在为贝宁、马里和卢旺达编制的合同中，向出租人支付的租赁费旨在弥补抽水设备和能源设备的折旧，因此，出租人有责任为更换此类设备

提供资金。管理合同中的具体投资要求只涉及小修和日常维护方面的支出。

按照贝宁的特许租赁经营合同，运营方需要在由公社或用水户协会持有的银行账户中存入一笔费用。这笔资金用于更新抽水设备、工程改造或管网延伸。在尼日尔，这些资金当中的一部分用于开展协议所要求的技术和财务审计。合同还要求社区帮助协会筹集将服

务扩展到其他小型供水系统所需的资金。在莫桑比克和秘鲁，该费用按总收入的一定比例计提。

请参考附件 4，了解运营方管理和更新约定的资本投资项目的条款措词样本。

另请参阅附件 3 中所列的 BOT 协议样本和附件 2 中所列的 DBO 术语表，其中包括有关运营方更新和维修设施的义务。

B.7 主管部门的职能和义务

概述

主管部门在项目中的积极作用对于整个项目的成功和可持续性至关重要。不应该假定在 PSP 合同签署之后主管部门就可以忽视项目。主管部门通常拥有若干关键职能和义务，包括：

- 提供土地和资产（参见第 B.4 节）以及通行权的义务
- 获取水许可、征得第三方许可和同意的义务
- 不阻挠运营方的义务
- 向运营方付款的义务（在水价中不包括运营方报酬的情况下）
- 管理维修、更新和扩建账户的义务（在特许租赁经营模式下）
- 同意水价和水价审查结果或获得上级部门对水价和水价审查结果批准（在涉及第三方监管机构的情况下）的义务
- 维修、改造和投资义务
- 制定目标和监测运营方绩效的责任

关键考虑因素

- 如果主管部门有付款义务，合同需要明确规定如何计算和办理付款（提交付款申请）、付款申请发票审查和付款的时限、有关付款申请争端和发生争端情况下如何解决的机制（运营方继续履行服务，主管部门需要支付任何没有争议的款项）、付款到期时间以及延期付款或未付款的后果（例如利息惩罚、可能的解约事件）
- 供水收入与主管部门的其他收入分开——将供水收入转入在第三方银行开立的托管账户，也可以在托管账户中保留缓冲资金，用于在未付款情况下付清多个月的费用。供水预算也应与主管部门其他活动的预算分开
- 何人负责维修（大修与小修、改造）、融资和项目管理？
- 何人负责制定和维护资产管理计划（和业务计划）？通常，运营方更适合编制这些计划的草案，然后由主管部门进行审查并同意这些计划。
- 如果开立了改造和维修账户，何人维护该账户、该账户的资金来自何处？
- 监测运营方是执行 PSP 合同的一个关键要素。主管部门是否有能力进行监测，抑或第三方（例如用水户协会或水利或规划部门的下属机构）更适合代表主管部门进行监测？

团队的发现

审查的大部分合同包括主管部门提供土地和进行付款的清晰义务。有关水许可和何人应获得许可（如有）方面的数字不太清楚。正如第 B.5 节和第 B.6 节中所述，在有关维修、预防性维护和零件更换的责任分配方面，某些合同比其他合同更明确。大部分合同包括监测运营方绩效的责任，尽管在某些情况下与第三方共同承担该项责任（参见第 B.10 节）。

小结

根据团队的发现，对照检查清单 5 中提供了维修、改造和扩建方面的对照检查条目。

对照检查清单 5：维修、改造和扩建方面的对照检查条目

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> 明确说明由主管部门（或相关当事方）授予哪些资产和土地、何时移交和出于什么用途 |
| <input type="checkbox"/> 明确规定有关运营方费用的付款机制（包括制定付款申请提交和付款流程，另外明确在未付款或延期付款情况下会发生什么情况） |
| <input type="checkbox"/> 规定开展规划和实施大修与更新的流程（如果主管部门负责此项工作） |
| <input type="checkbox"/> 明确何人负责编制资产管理计划及大修和更换（扩建）进度计划。运营方可能更适合编制此类计划。应规定运营方向主管部门提交计划草案的流程、编制和提交计划的频率和截止日期以及获得批准的机制和时限 |
| <input type="checkbox"/> 明确维修和更新账户维护流程及其资金来源，是以主管部门的名义还是运营方的名义 |

合同措词样本

乌干达 DBO 合同中有关编制业务计划的示例：

“运营方应在开始日期之后一个月内编制一份五年期业务计划并将其提交给主管部门。

至多每年并按照主管部门的指示审查、更新子条款 [] 下的业务计划并提交给主管部门。

依据条款 []，未按照本条款提交业务计划属于违反本协议，由主管部门自行决定处置，并且应导致按照子条款 [] 扣留一部分服务费。

业务计划应采用主管部门批准的格式，并且应包括：

- 计划的目的是；
- 运营方为满足子条款 [] 中的目的需要遵循的总体战略和政策；
- 运营方计划提供的服务和在提供这些服务时应当保持的标准；
- 财务和运营两方面的绩效指标和目标；
- 子条款 [] 中规定的财务事项。”

合同措词样本

肯尼亚运营合同示例

“义务

1.1. 使用土地

让与人特此向运营方免费授予自开始日期起使用服务区域中所有土地的权利，就这方面而言，使用权对于运营方履行服务是必需的。为避免疑义，文中使用的词语“运营方”应包括完全授权的官员、员工、运营方的代表和分包商。

1.2. 使用设施的权利

让与人特此向运营方免费授予自开始日期起使用设施的权利。

1.3. 让与人付款

让与人应按照本《运营方合同》第 [] 节向运营方付款。

1.4. 让与人支持

1.4.1. 让与人应尽可能帮助运营方与监管部门建立良好关系。

1.4.2. 让与人应尽最大努力保证按照文中规定的要求为项目提供充足的资金，以便资助任何资本

投资计划，并让运营方及时了解申请和谈判的进度。让与人没有或者延迟向资本投资计划提供资金，妨碍了运营方满足本《运营方合同》下的任何义务，则应在无法实现这些义务的意义上，免除运营方的相应义务。

1.5. 让与人监督

1.5.1. 让与人应监督运营方履行本《运营方合同》下的义务。

1.5.2. 让与人应审查和批准由运营方按照附件[]规定提交的所有报表，或者针对这些报告发表意见。

1.5.3. 出于检查和认证目的，在不干扰运营方履行本《运营方合同》下的义务范围内，向让与人提供在正常工作时间内进入运营方的设施、工程和现场的合理权限。为避免产生疑问，文中使用的词语“让与人”应包括完全授权的官员、雇员和代表以及财务审计员和技术审计员。

1.6. 水价

1.6.1. 让与人应按照条款 [] 就水价的变更征询意见，然后向监管部门上报变更的水价，以便获得批准。”

B.8 绩效惩罚和奖励

概述

绩效规范规定了要求的最低服务水平。本条款需要说明未达到每个绩效参数的最低水平的后果，以及因达到更高的绩效水平而向运营方支付的任何绩效激励金或奖励金。

关键考虑因素

- 选择一些可以衡量和可以达到的清晰的绩效参数，将这些参数与惩罚和奖励挂钩。
- 惩罚和激励/奖励制度应激励运营方（消极和积极）履行义务。惩罚和激励/奖励应处于鼓励良好行为的水平，但也不能太大，以致运营方在出现一些轻微违约之后破产，或者对运营方给予过高奖励。
- 最低绩效水平需要与惩罚和激励/奖励恰当匹配——因此，针对一方违约合适的惩罚水平可能不适合另一方。
- 可能存在有关损害赔偿水平的法律限制。在一些普通法系国家，由于只能施加反映合理估计损失的预定违约赔偿金，因此惩罚可能无效。
- 惩罚是否会抵消运营方费用？如果运营方收取水费，是否应创建单独的水费账户，以便确保可以支付任何罚款。
- 工程应能负担得起可以支付的激励/奖励金，同时应确定用于奖励的资金来源。
- 合同需要清楚说明在对惩罚产生争端情况下如何处理——是否从运营方扣留金额，直到争端得以解决。
- 需要明确何时应用惩罚和原谅运营方违约的情形（主管部门行动、不可抗力等）（以及任何补救期限）。
- 是否应设立第三方裁定者（如独立工程师）以确保客观性？

团队的发现

审查的大部分合同均包含对未满足合同绩效标准施加惩罚的某种机制。乌干达、肯尼亚和贝宁的供水项目合同尤其明确，并且与一些可衡量的参数挂钩。这些合同可以在 <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/ppp-sector/water-sanitation/small-water-providers> 找到。

贝宁的合同范本规定，在服务不合理地中断时间超过 24 小时情况下，公社有权施加惩罚，罚款金额相当于服务中断期间估计的售水收入的 50%。

合同措词样本

肯尼亚运营合同“惩罚”附件示例

“依据本《运营方合同》第 [] 节，如果运营方的绩效低于附件 4 中规定的服务标准，而且让与人无法接受为低于标准绩效提供的理由，则在适用情况下，按照下面的罚扣标准，相应地减少在每个季度末向运营方支付的款项：

上面所示的罚扣标准由当事方在完成本底调查之后 6 个月内进行修订。

编号	服务标准	服务标准	惩罚标准
1	经过处理的水质	配送系统中超过 5% 的供水在任何时候都不符合处理指南，水质差的原因不能归咎于超出运营方控制的外部因素。	每例事件的 [金额]，其中一例事件指由让与人在任何时候执行的现场检查。
2	供水连续性	依据电力、原水和系统的正常功能，连续 2 天每天的供水时间不到 12 小时。	每例事件的 [金额]，其中一例事件指系统运营低于既定标准的任意连续 2 天。
3	仪表读数和计费	超过 10% 的活跃账户没有在计费期结束之后 7 天内根据实际仪表读数付费。	服务未达服务标准的每个月的 [金额]，按月计算。
4	物理水损	计费的水量与生产的水量的比率高于本底调查中规定的比率 10% 以上，让与人已经实施了由运营方提出的系统维护建议。	服务未达服务标准的每个月的 [金额]，按月计算。

B.9 收入、收费和成本回收

概述

PSP 工程可持续性的一个关键要素是确保拥有足够的可用资金，用于工程运营维护及改扩建（以全额收回成本）。如果资金不足，工程将随着时间推移不断恶化和/或无法满足要求。资金可以来自收费和其他来源，如捐赠资金、补贴或商业融资。收费在建立这种平衡方面发挥着关键作用，因为收费可能是长期资金的主要来源。定价方法可由法律规定，在此情况下，需要反映这一点。在任何项目的准备阶段，确定项目在合同持续期间内的成本和开支、支出和收入（实际和预计）非常重要。之后，可以利用财务模型帮助计算实现成本全额回收所需的收费、补贴/其他资金来源水平。有关这方面的更多讨论，请参见供水与环境规划署的系列《标准操作流程》。

收费率也是一个重要的因素，因此，应对付费意愿进行分析。在已建成的系统中，大型系统面临的一项挑战是非法连接，这也会影响小型系统。对于是否要求运营方最大程度计费/减少非法连接，以及可以赋予运营方哪些权力（如有）来阻止非法连接，需要予以认真考虑。

关键考虑因素

- 为了实现成本回收，了解系统的成本非常重要。主要运营成本可能是驱动水泵运转的能源、化学品、人力、备件、小修、运营方合理的回报率。在支付运营方费用的情况下，费用通常包括这些成本（可能上升）。
- 主管部门需要了解资金来源的可持续性，尤其是在改扩建成本并非来自收费的情况下。小型和大型项目中常常忽视这一点。这在运营方为投资提供融资的情况下同样至关重要，因为投资成本和投资回报需要通过收入或补贴来提供。
- 定价方法。合同应保持简单和客观，规定初始收费标准，并且包含有关收费修订的公式（采用 RPI 或 CPI 等指数实现指数化，或采用基于一些变量的公式）。如果法律规定了收费公式，则需要反映这一点。
- 如果不能实现工程的成本回收，需要考虑通过打捆、简化设计方案和面向特定类型客户的补贴来降低成本。
- 未按照合同/招标文件规定提高收费标准的后果是什么？是否可以支付补偿？运营方的收入按照基本假设增加，因此，合同中应包括有关补偿的机制（在民法管辖地，这可能默示为按照经济平衡原则签订合同），这一点非常重要。
- 除了运营方的费用之外，需要支付哪些费用（无论是有关水许可的费用，还是向主管部门支付的费用）？
- 何人应负责制定收费标准和流程？虽然主管部门或监管机构可能需要按照法律批准收费标准，但确保公式简单和客观，应能降低争端发生的可能性。
- 考虑通过简化设计方案和/或项目打捆来降低成本，尤其是如果存在收费水平将导致缺乏客户使用的风险。
- 对于社会收费或者收费标准在任何给定期限内可以提高多少，是否存在法律或其他方面的任何指导或限制？

收费标准取决于服务水平。一般而言，入户连接的收费水平低于水塔式连接，例外的情况是收费标准中包括用于偿付单个入户连接装置全部成本的部分费用。

收费中包括以下成本：

- 供水成本（能源、运营维护、处理成本）

- 资本投资的成本，包括资本成本
- 债务偿付/投资者回报

多个系统的能源成本是成本回收分析的一个关键因素，因为大多数供水系统配备柴油动力发动机或发电机，这些能源成本占运营费用的很大一部分。

团队的发现

为贝宁、马里、尼日尔和卢旺达编制的特许租赁经营合同以及为秘鲁编制的协议，都是在成本回收的基础上进行设计。在为尼日尔和菲律宾制定的协议中，合同规定了分段收费标准，一项收费适用于介于0和10立方米之间的用水量，另一项收费适用于大于10立方米的用水量。大多数合同包含有关确定收费标准的明确方法，但仅有少数合同（通常是期限较长的合同）包括一项关于定期审查的要求。最后，在特许租赁经营合同和秘鲁协议中，运营方承担终端用户收入风险。根据特许租赁经营合同，运营方向公社支付租赁费，该费用转为改造和更新基金。另一方面，在肯尼亚和乌干达，运营方收取费用，收入风险因此落于公共方，尽管肯尼亚运营方需要捕捉最低数量的非法连接（并向主管部门报告）并减少无收益供水。多个项目的经验表明，运营方承担这些情形下的风险是可能的，而且项目服务的居民也有付费意愿。在设计未来的合同时，可以相应地将收入风险传递给私营部门，尤其是在耗水和收费模式已确定的情况下。

合同措词样本

根据乌干达 DBO 合同改编的合同示例

示例 15：定价

- 1.1. 主管部门应有权利设定按照条款 [] 由运营方计取和收取的水费、费用、费率和收费。在合同开始执行日，按照本协议附件 [] 中规定的水平设定水价。
- 1.2. 主管部门进行审查，如果需要，可以按照附件 [] 的条文，在 [半年] 基础上调整水价。未按照本条款进行所需的水价调整，构成违反本协议，可以按照本协议终止合同，除非通过其他手段补偿运营方，补偿金额与未调整水价导致的收入减少额相对应。
- 1.3. 在按照本条款行使权利时，主管部门应适当考虑运营方在业务计划中提出的建议，并向运营方寻求任何必要的解释和信息。
- 1.4. 主管部门应公布批准的水费、费用、费率和收费表和相关说明，并应向运营方提供该表。”

B.10 合同监测、水价审查和运营方监管

概述

小型供水项目开发中反复出现的一个主要问题是如何按照合同规定监管和监测绩效，因为这些项目常常离监管和监测大型城市公用设施的机构太远，从而无法满意地进行监督。

此规定应包括以下内容：

- 定价和调整流程
- 冲突
- 绩效监测
- 财务审计
- 业务规划和投资规划
- 资产登记表审查（在开始和退出时）

关键考虑因素

- 负责日常监测的一方是否与制定或批准水价的一方相同？定价可能基于当事方之间的协议，或者涉及监管机构或州级供水部门等第三方。选择设定或批准水价的实体可以由法律作出规定。有时，小型提供商不属于任何正规监管部门的监管范畴，或者没有引起该部门注意，因此，在每份合同中需要提供与哪些实体最适合履行不同义务有关的考虑因素。
- 规定水价调整流程（按照法规规定），包括提出水价变更流程——何时变更（定期流程和/或根据某一方的请求）。如果提出请求，需要决定是否存在触发调整之前成本增加/减少方面的阈值。何人应提出请求和证明请求的正当性（通常是运营方）？何人批准水价（仅主管部门或第三方，如供水监管机构）？是否应进行公众磋商？
- 另外还需要确定解决定价不一致问题的流程。这可以在法律中作出规定。将问题呈交中央机构（如监管机构或供水部门）可能是一种合适的做法。
- 运营方需提供财务和运营绩效数据。合同应指明何人审查和验证数据。这项工作可以由主管部门完成（尤其是日常绩效数据），但是，如果主管部门缺乏能力，可以指定第三方审计师或顾问（相关成本需纳入项目）。合同还需要规定在未就数据达成一致情况下的流程——同样可能由审计师完成，或者通过争端解决机制解决这一问题。
- 还必须确定业务和投资规划的责任方。这部分取决于运营方的责任——如果运营方制定了依赖投资的绩效目标，则应能够提出必要的投资建议和业务计划。如果运营方仅保持工程的现有绩效，而且合同为短期合同，则投资规划可能没那么重要。但是，好的做法是制定业务和资产管理计划，以便确定如何确保工程具有可持续性（从结构和财务角度）。业务和投资计划应定期更新。
- 同样必须确定负责监测绩效的当事方。地方政府可能不希望在运营方和服务的社区之间担任裁判，而运营方也可能担心地方政府在发生争端的情况下不保持公正和客观。可以由社区、用水户协会、有关部门或这些相关方组成的联合体开展监测。在实践中，主管部门在监测时容易只关注运营方支付租赁费或应交税金，忽略监测其他绩效指标或检查报告，这会导致运营方忽视合同履行。
- 第 B.4 节建议了一项编制和更新资产登记表的要求。这应由当事方在合同开始时批准，并定期及在合同终止之前进行核验，确保资产得到维护以及开展既定的任何更换或改造。资产登记表也应更新，以便反映工程扩建内容。

- 对于负责定价和监测的实体，已采取了各种策略。应考虑是否进行公众磋商，并将其视为其他国家定价流程的一部分。如果是，政策环境应提供有关定价方法的清晰框架。在设计这些机制时，应考虑何人最适合客观地定价，并确保将争端保持在最低水平。

团队的发现

审查的一些合同提供了一种定价方法和一项定期检查水价的权利，目的是确保成本回收。例如，按照贝宁合同，运营方可以请求提高水价，公社可以请求降低水价，但这些请求必须基于客观要素。在马里，运营方必须提交充分的证明，尤其是运营、库存和资本投资计划的记录，以此作为该请求的一部分。在其他地区未来的供水项目合同中，应考虑这些类型的条文，即使成本回收是指仅收回运营成本而非设施建设成本，以及即使此类成本是从赠款中支付，而非从项目运营获取的收入中支付。审查的一些协议（例如肯尼亚、莫桑比克和乌干达的协议）包含允

许让人拥有检查权利的规定。尤其是，乌干达管理合同包含一项有用的规定，允许主管部门检查土地和资产以及执行任何检测、进行任何测量或提取任何样本和检查任何记录，这些都是确认运营方遵守合同情况所必需的。

例如在尼日尔，用水户协会负责代表用水户；劝导用户按议定的价格支付水费和尊重第三方管理取水阀；确保悉心呵护基础设施和防止盗水；并立即将服务中出现的任何故障告知运营方。理论上，至少用水户协会应制定激励措施，确保系统良好运转并在经济上具有可行性，尽管在实践中并非总是

这种情况，尤其是在由于运营从用水户协会转移至私营方导致存在利益冲突的情况下。

在马里和尼日尔，聘请独立审计师检验账目——参见下面规定的、从尼日尔合同中摘录的措词。

在尼日尔和乌干达合同中，具有一项有关运营方制定业务计划的义务（参见下面的乌干达示例）。另请参见附件 4，其中规定了管理和更新投资计划的措词样本。

另外，请参见第 B.7 节和第 B.9 节，了解有关主管部门的义务以及定价和监测权利的措词。

提示： 监测运营方合规情况的合同主管部门应具有相应的制度能力。

B.11 账目和报告

概述

报告要求很重要，因其可确保当事方与其他利益相关者分享足够的财务和运营绩效信息，使其能够对绩效进行跟踪。

关键考虑因素

小型项目的报告要求不应太繁琐。提供足够的信息，以便使主管部门能够准确地了解项目情况，同时不会给运营方造成太大的负担，二者之间需要达成某种平衡。下面是应考虑的因素：

- 报告中需要包括的信息。
- 报告的频率。

- 是否需要报告进行任何形式的验证或审计。
- 运营方和主管部门编制和审查报告的能力有限。

团队的发现

审查的所有合同都包含有关账目和报告的条文，但对于报告的频率和接收实体有所不同。这些要求看起来相对简单和易于执行。在贝宁，运营方必须向公社每月提交技术和财务信息以及年度报告。在尼日尔，运营方必须向用水户协会提交技术和财务报告，并向社区和水利部提交副本。在马达加斯加，运营方必须每六个月

向公社和水利部提交技术和财务报告。针对贝宁、马里和马达加斯加制定的合同包含许多有用的条文，描述了技术和财务报告中需要包含的信息类型。

在实践中，接收实体通常不会阅读报告。尼日尔的合同中包含可以帮助解决这一问题的一项规定，强制要求用水户协会在一定的时限内检查会计

报告并向运营方提供意见。聘请独立会计师解决争议，使用的资金来自划拨的更新资金。

团队还发现，在小型项目中，运营方难以执行基本的会计任务，例如跟踪收入和支出、完成银行账户交易、管理现金和编制报告。他们常常无法保留更新资金的记录。

合同措词样本

贝宁（特许）租赁合同摘录（报告部分）

“运营方必须每月向公社发送技术和财务报告，采用的形式为表格，以便使公社履行监督责任。

技术报告应包括以下内容：

- 抽取、生产、配送和销售的水量
- 从服务受益的客户
- 工程的产出、平均泵流量、使用的消耗品（燃料、油料）平均量、系统在当期以及自工程投入运营以来运行的小时数
- 开展的例行维护以及巡视和维修记录
- 开展或计划开展的大修
- 通过来自更新和扩建账户的资金已经实施和将要实施的更新工作

财务报告应指明以下内容：

- 各项费用以及与上个月的比较
- 入户连接和公用水管运营收入以及与上个月的比较
- 支付的与租赁费有关的金额以及相应的收据。

运营方应编制月度电子表格，按照公社提供的模型列明详细的技术和财务信息。在下个月开始5日内向公社技术部门发送该表格。”

B.12 运营方对客户的义务

概述

合同需要清晰地说明运营方对客户负有的义务。下面列出了关键考虑因素，在附件 3 中可以找到术语表和 BOT/特许合同样本。此规定应涵盖以下内容：

- 计费程序以及运营方和客户之间的合同
- 新连接——如何请求、同意连接和提供资金
- 满足特定供水标准的义务（例如压力、连续性、水质以及水源与社区的临近情况）
- 是否具有切断欠费客户供水的权利
- 客户投诉机制

关键考虑因素

- 指明运营方和客户之间的关系基础，尤其是协议的关键条款和条件、计费程序、运营方是否以及如何切断欠费客户的供水、如何提出投诉。合适的做法是附上客户合同的范本。
- 需要清楚地说明运营方是代表自己还是作为主管部门的代理进行计费（可以由法律作出规定）。
- 计费程序应考虑服务的类型——公用水管或入户连接、是否涉及预先付费、仪表如何工作以及如何如何进行维护。
- 阐明如何以及在什么时限内执行维修。
- 有关新连接的明确政策，包括何人负责连接成本、运营方是否有义务接受所有新连接请求、响应请求的时限。
- 对于入户连接，运营方需要能够收回水费，并拥有针对欠费客户的追索权。切断供水是一种有用的机制，但应谨慎使用，原因在于这样会导致滥用。也可以通过法律禁止或限制切断供水。
- 投诉程序应使客户易于采用，例如在本地社区会议地方设立登记表。应清楚地说明运营方作出响应和投诉的时限。
- 考虑是否应将客户关系（按照处理投诉的响应时间进行衡量等）作为一项绩效要求，以及是否应附加惩罚或激励。

团队的发现

许多合同为运营方提供了切断服务的权利。贝宁和马达加斯加的协议赋予运营方根据服务合同中规定的条款切断未付费客户供水的权利。其他合同要求运营方在客户支付拖欠的付款之后恢复供水。某些协议强加了使用这项权力的特定条件，或者要求让与人批准，这可能有助于处理此项风险。在存在替代来源（例如公用水

管）的情况下，切断个人连接可能是合适的。

贝宁合同允许任何人提出入户连接请求，但需要经过运营方和公社批准，并且规定新连接不得影响现有配送点。连接的成本由潜在客户承担，运营方提供仪表成本的资金。在尼日尔，请求连接的用户必须提供主要管道的资金，但与辅助管

道相关的费用由用水户协会从更新和改造基金中支付。

尼日尔制定协议中提供了一个有用的示例，在草拟下一代合同时可以采用。具体而言，运营方必须为公众在村庄中心提供一处办公室，在合理的时间内应保持开放，而且每天不少于 8 小时。运营方还必须收集客户有关所提供的服务质量方面的投诉（口头或书面），只要

证明投诉具有正当理由，必须在一周内作出答复。在对读数产生争议的情况下，这也应检查仪表的约定程序。

审查的大多数协议缺少客户投诉机制。在特许租赁合同中，由于公社是合同的一个当

事方，通常会向公社非正式传达此类投诉。

B.13 争端解决

概述

项目实施期间，合同的当事方之间可能产生争端。虽然在签约之前可以通过明确的合同草案、尽职调查以及合同期间良好的日常合同管理来减少争端风险，但争端风险仍然存在。争端解决机制应能够在提出诉讼之前解决争端，而且将争端提交第三方论坛，比在法院更适合处理合同争端。下面列出了关键考虑因素。

传统的争端解决机制是法院。根据国家不同，这些机制可能在有效性、独立性和效率方面有高有低，尤其是在农村地区或小型项目中。替代争端机制通常提供了以下方面的内容：

- **当事方之间协商解决**
- **和解或调解**（涉及第三方帮助当事方达成解决，通常不具有约束力）
- **专家决断**（通常在建设项目中采用，可以是作出技术问题决定的独立工程师或其他技术专家）
- **裁决**——合同持续期间（或者可能涵盖许多合同）建立的、可以向之呈报问题的专家组。由于他们熟悉合同，作出决定的速度相对很快。根据合同不同，决策可以对当事方具有约束力或没有约束力。通常在建设合同中使用，但在 PPP 安排中采用越来越广泛。
- **仲裁**（通常是具有约束力的专家组或者按照合同选择的个人仲裁员，当事双方出具证据，然后作出具有约束力的判决）

关键考虑因素

- 是否具有解决当事方之间争端的法律机制？在民法国家中，行政法院通常具有公共服务协议方面的管辖权。在受监管的环境中，监管机构或供水部门具有解决当事方之间争端的法律职能。
- 哪些机制可以帮助管理日常出现的各种争端？是否应在当事方之间设立运营委员会，以便定期会面讨论运营事宜？公共部门是否具有这方面的能力？是否具有适合充当调解人或仲裁人的用水户协会？是否具有有能力作出争端决定的中心部门的分支办事处？
- 法院在这方面是否有可能提供高效、公平的决定？如果不能，则应考虑仲裁。法律是否要求法院认可仲裁裁决，或者法院是否可以撤销正在执行的仲裁裁决？
- 是否应设立独立工程师来监测项目和作出有关技术争端的决定？对于大型土建工程合同，通常在合同开始时指定争端评审或裁决委员会，在项目持续期间设立的委员会熟悉项目，可以迅速提供建议或意见。对于规模较小的项目，这样的机制可能成本很高，但通过聘请本地专家、由专家进行案头评审（不需要实地出席）或为一组项目指定的专家，小型项目也可以采用这种机制。
- 如果进行仲裁，仲裁地点位于何处以及适用哪些程序规则。世界各地的争端解决中心制定了许多程序规则，其中包括 UNCTRAL 仲裁规则。法律可能规定了需要遵循的争端仲裁程序。

团队的发现

审查的大部分合同包括备选形式的调解或仲裁。但是，很大一部分合同没有提供有关争端解决的程序，在这些情况下，法院可能具有管辖权。由于法院判决可能速度较慢和拖延，对于小型项目可能不可行，因此，建议采用对当事方具有约束力的备选解决机制。

表 7 中列出了含有备选争端解决机制的合同。

表 7：含有备选争端解决机制的合同	
国家	争端调解人
尼日尔	水利部
布基纳法索	供水局、监管部门（调解），然后是行政法院
贝宁	水利部
肯尼亚	当事方选择的专家
卢旺达	先由 PNEAR 进行调解/仲裁，然后是法院
乌干达	按照当事方之间的协议指定的仲裁人
马达加斯加	水利部
秘鲁	未指定
孟加拉国	部委专家工程师
越南	依据仲裁法律

合同措词样本

摘自贝宁（特许）租赁合同

“纠纷仲裁：水利部同意尝试友好地解决运营方、协会和本地主管部门之间在本协议下产生的所有纠纷，而且三方同意水利部的仲裁。仲裁只能在排除可能考虑法院诉讼的一种解决办法的所有可能性之后进行。”

肯尼亚运营协议争端解决条款样本：

“友好解决：如果纠纷从本协议引起或者与本协议有关，任何一方可以向对等的另一方发出通知，当事方应立即会面，善意地尝试达成友好解决。当事方无法在发出纠纷通知三十（30）天内解决纠纷的情况下，任何一方可以通过向专家发出通知的方式，将纠纷提交专家，并向另一方抄送副本，以便按照子条款 [] 中规定的程序作出决断。”

“专家决断：专家应按照此子条款，针对向其提交的纠纷作出决定。决定应独立于当事方，并且应公平地采取行动。专家的任命应依据当事方同意的条款。

在作出决断时，专家应当：

- 考虑按照本协议以及本协议的条款和条件需要执行的服务；
- 确保当事方的立场恢复为在按照触发本子条款没有发生的纠纷和所有当事方遵守协议情况下所处的立场。

最初发出将纠纷提交专家的意愿通知的当事方应在发出通知十（10）日内向专家提交纠纷，并要发出以下书面文档之后通知另一方：

- 争端描述；
- 当事方立场声明；
- 支持的相关文档证明的副本。

在收到上述文档十（10）日内，另一方应提交以下文档：

- 争端描述；
- 当事方立场声明；
- 支持的相关文档证明的副本。

专家可以要求提供其他文档证明和/或在认为必要时与相关人员会面，以便达成决定。专家应收到按照本子条款 [] 提供的文档之后二十（20）日内向当事方发出决定通知，具体情况而定。

除非已经终止或放弃本协议，否则当事方应在各种情况下继续履行本协议下的权利和义务，并在专家评审纠纷的同时开展所有尽职调查。

专家的决定应具有约束力，除非且直至一方在作出此类决定的十（10）日内按照子条款 [] 发出将该事项提交仲裁的意愿通知。

聘请专家的成本应由当事方平等承担，每一方应承担自己准备材料和向专家进行陈述的成本。”

“仲裁：从本协议引发或者与之相关的所有纠纷，如果没有友好解决或者由专家按照子条款 [] 和 [] 的规定予以解决，都应按照 [肯尼亚共和国仲裁规则] 由按照上述规则指定的一名或多名仲裁人进行最终解决。

仲裁应在 [] 进行。

应使用 [英语] 进行仲裁。”

B.14 责任、保险和赔偿

概述

本条规定了运营方法律责任的范围以及当事方需要相互或者因导致的损失或损害作出赔偿（例如补偿/报销）的程度。

关键考虑因素

- 合同应清楚说明惩罚是否打算涵盖因完全违规导致的损失和损害，或者主管部门是否仍然拥有依据法律要求赔偿的权利。还应指明某一期间（例如一年）运营方责任的任何上限（或者惩罚的上限）。这个问题与运营方因没有交付所需的服务而向客户支付款项的任何责任不同。
- 对于第三方财产的损坏以及环境责任和污染会发生什么情况。通常，运营方和主管部门按照法律负责环境污染，指明如何分担责任以及是否可以由一方向另一方赔偿非常重要。
- 保险可以缓解环境和其他损害带来的成本风险。对于规模较小或偏远地区的项目，可能无法提供保险或者不具有成本效益，因此，需要考虑是否具有其他缓解措施。打捆可能也会起到帮助作用。
- 运营方的责任范围将部分取决于职能和责任的范围——例如，如果不负责资产的更新和维修，则可能不对损害的后果或工程中断承担责任。在较大的运营合同中，常见的责任上限为运营方的年度薪酬。
- 赔偿通常针对财产造成的损失或损害，或者由于另一方的疏忽或有意违约而蒙受的责任。可能存在对一方赔偿内容的法律限制——例如，法律可能排除转让在刑期内产生的违法犯罪。
- 随着环保法律日益严厉和致力于起诉的资源增加，环境责任越来越重要。通常，当公共当事方导致污染时，不会提起破坏环境的起诉；而当污染为私营方导致时，则更有可能被提起起诉。

团队的发现

极少数合同包括任何形式的责任限制规定或任何赔偿条款。保险方面的规定也很少。

对于规模较大的项目，尤其是在工程打捆和运营方具有其他维修、改造和扩建义务的情况下，建议清楚地说明这些问题。

合同措词样本

改编自肯尼亚运营协议（责任限制）

“1.1.1 运营方同意并承诺按照附件 [] 中的规定在服务区域提供和管理服务，以便满足服务标准。

1.1.2 如果运营方出于归咎于运营方的原因没有满足特定的服务标准，应依照第 [] 节和附件 [] 中的规定，运营方应受到扣减收费惩罚。

1.1.3 在以下原因导致未满足服务标准的情况下，运营方不对此承担责任，而且不应受到扣减收费惩罚：

- (i) 依据第 [] 节发生的让与人违约事件；
- (ii) 依据第 [] 节发生的重大负面国家行为；
- (iii) 依据第 [] 节发生的不可抗力；
- (vi) 存在小型工程无法合理补救的问题项目；以及
- (v) 经技术审计师确认，运营方接管的系统没有满足实现让与人的目标所需的服务标准。

1.1.4 为避免产生疑问，在上述 (i)、(ii)、(iii)、(iv) 或 (v) 不影响所有系统的情况下，第 [] 中规定的责任限制应仅与受影响的系统相关。

1.1.5 运营方绩效不与让与人实施的资本投资计划挂钩。

1.1.6 在任何合同年度，运营方在本协议下的责任不超过运营方费用的 20%。”

B.15 合同到期和提前终止

概述

如果项目按计划进行，若非续签，合同将在合同期限到期时终止。合同应指明到期时发生的情况，尤其是移交资产和移交之前的维修或更换要求，以及移交更新的操作手册和资产登记表。还应包括主管部门检验资产状态的检查制度。另外，还需要指明在到期时是否移交任何人员，以及是否存在针对主管部门人员的任何培训或向新运营方移交的流程。预留充足的时间，以便移交顺利进行，这一点非常重要。

合同还需要预计项目不能按计划进行、项目受到适合提前终止的严重影响或者环境发生重大变化等的各种情形。

合同终止需要提供提前终止的不同理由：

- 因故终止
- 自愿终止
- 不可抗力

条款还应规定任何补救期，在该期间内，当事方可以寻求重新让项目回到正轨和提前终止的后果。

关键考虑因素

- 因故终止的根本理由——适用于运营方和主管部门。这些理由应针对重大违约或复发性违约。主管部门违约事件可能与没有支付运营方费用或未按计划进行资本投资有关。运营方违约包括持续或实质性没有满足绩效要求，以及破产或未经授权转让合同。
- 是否应在发生妨碍项目或者项目的很大一部分长时间运营的不可抗力事件（超出任何一方控制范围的事件）情况下终止合同？如果存在可能的保险，并且可以应用于因不可抗力事件导致的物理损坏，则项目可以重新开始。
- 是否应具有主管部门随意终止合同的机会（出于便利而终止）？主管部门拥有这种灵活性可能是合适的，但由于终止会超出运营方的控制，这会成为投标人和融资者的一大顾虑，而且运营方期望得到充分的补偿（包括利润损失）。
- 对于这些违约，是否应存在补救期（例如，设定从发出违约通知起的期限，在此期限内，运营方可以补救违约）——对于某些违约，这样做是合适的；对于破产清算等违约，不可能从补救期受益。
- 合同终止的通知程序是什么？这需要清楚地讲明。
- 终止的后果是什么——就解约补偿而言？根据合同终止是由于运营方还是其他原因，后果通常有所不同。如果终止是由于运营方，则补偿应较低。如果终止是由于主管部门违约或者由主管部门随意终止，运营方通常也会收回损失的一部分利润。根据运营方是否花钱进行某些投资，补偿水平也有所不同。在存在商业融资的情况下，解约补偿是贷款人面临的一个关键问题（他们希望确保偿还贷款），而且通常在合同签署之前进行大量的谈判并达成一致。
- 哪些合同条文应在终止之后继续有效？通常涉及付款条款、运营方弥补缺陷的义务和争端解决。

团队的发现

审查的所有合同都为每一方提供了在另一方未能履行义务情况下终止协议的权利。在某些情况下，非常明确地规定了触发此类权利的违约类型。

根据为贝宁编制的合同范本，如果运营方未能遵守合同下的义务，公社有权终止合同，尤其是出于归咎于运营方的原因暂停供水超过 10 天；缺乏维护或维护不足；运营方破产、重组或清算；以及未能支付要求的费用。此外，在尼日尔，

运营方未能编制年度账目也属于违约事件，用水户协会有权终止合同。

某些合同规定了希望终止协议的当事方需要遵循的程序。例如，按照肯尼亚管理合同，守约方必须提供终止合同的意愿通知，指明导致该通知的违约事件；当事方必须相互磋商 30 天时间，以便讨论避免合同终止的选项。在期限到期时，守约方可以提供终止通知和停止履行义务。

尼日尔协议考虑了因不可抗力导致的协议自动终止，包括战争和其他敌对行为、自然灾害、攻击和破坏、暴乱、叛乱、军事政变、罢工、抵制和无可用供水。另一方面，在莫桑比克协议中，不可抗力仅暂停当事方在不可抗力事件期间的义务。虽然自动终止可能不合适，但提供一种允许受影响的当事方在不可抗力延长的情况下终止合同的机制可能是可取的做法。

www.worldbank.org/ppp.

C. 附件

附件 1：经审查的小型合同比较表

国家	贝宁	马里	乌干达	肯尼亚	秘鲁（塞丘拉）	秘鲁（纳图）	越南	卢旺达	孟加拉国	布基纳法索	乌干达
标题	特许租赁经营	Delegation de Gestion des AEPs dans les Centres Semi-Urbains et Ruraux	城镇供水管理合同	运营方合同	Contrato de usufructo/gestion 管理合同	Contrato de gestion 管理合同	有关供水系统的 DBO 协议	运营合同范本	赠款协议（世界银行）	AEPS 特许租赁经营协议	DBO（单独的土建工程和运营合同）
当事方	社区及服务提供商	地方主管部门和服务提供商	城镇供水和污水主管部门（“主管部门”）和私人运营方	社区水信托机构和私人运营方	Consorcio PROGESTION（“运营方”）和 Sechuara 市政当局	瑙塔市洛雷托市政当局（“运营方”）和 Aguas del Oriente（“运营方”）	市公用事业公司和私人运营方	供水地区和私人运营方	孟加拉国供水计划项目和私人运营方	公社 + 运营方	城镇和运营方
期限	3/4/5 年，可续签	不适用，但可续签	3 年，每 12 个月审查一次	5 年，具有续签可能性	从向运营方转让服务开始起 10 年	10 年，可以选择延长 6 个月，事先发出通知	建设期（不超过 75 周）+ 10 年运营维护期	5 年，可能转换为 10 年	18 年（由运营方和公社之间进行“谈判”）	7 年，可续签	7 年
服务	AEV 的运营、管理和维护	生产、运输和配送	供水运营维护	在服务区域独家提供饮用水供应服务	向 Sechuara 市政当局提供供水和污水服务	供水和污水运营、维护、管理和销售	在服务区域独家提供饮用水供应服务	设施运营和供应饮用水	供水设施建设和运营 + 向社区供水	独家授权饮用水服务以及运营维护	设计、建设、运营和提供饮用水
投资义务	服务提供商必须更换电子—机械设备，成本自己承担，但在实践中，服务提供商在完成更换或维修时会寻求报销。	服务提供商负责维护、维修和操作仪表。	服务提供商负责维修、扩建和实施。报销成本。	无——运营方为让与人编制年度资本投资报告。（3.4 和 3.5）附件 7 中有关部件的责任。	S/100, 000（10 万索尔）和 100,000 美元履约保证金。	20,000 索尔（初始资本）= 要求运营方提供的 50,000 索尔履约保证金	工程建设 + 第 5 年扩建	适用于较小的维护 + 运营维护	运营方投资基础设施建设，投资从赠款中列支。	公社负责重大投资 K14	实践中负责设计建设/维修和更新

国家	贝宁	马里	乌干达	肯尼亚	秘鲁（塞丘拉）	秘鲁（纳图）	越南	卢旺达	孟加拉国	布基纳法索	乌干达
资金来源	收入太低难以完全收回成本。收回运营维护成本。费用通常由服务提供商向本地委员会支付，但费用水平较低，以便能够更新资产。	水费收入（运营方收费、更新基金和社区收费）	水费。有关费用、投资和维修成本的回收	水费收入	运营方	市政当局和消费者，通过社区监督委员会共同约定	赠款 + 水费	水费	确保成本回收（5.5）	水费	水费 + 融资 + 资本金（赠款）
维护和改造义务	服务提供商保持工程和设备处于良好工作状态，并在必要时进行维修	设备更新	服务提供商管理维修和更换。另外管理配送系统的扩建	是——从水费中提供资金	运营方执行系统的常规维护和保养	运营方	维修和例行定期维护。成为补偿事件的大修和更新	是	不明确	公社负责重大投资 K1	服务提供商责任
规定的服务水平	是	是	是	是	是	是	是	是——法定 + 其他要求	不包括	附件 4 中规定	是 + 服务提供商编制业务计划
绩效目标	否	不适用	是	是	本底目标及超出服务水平的预计目标	是		否	不明确	否	是——约定的改进措施一览表
新建连接	用户支付连接成本和仪表的成本	用户支付新连接成本	在合同 12 个月内未连接的人口减少 20%，每个连续年份减少 20%	新连接的成本由客户负责	无具体目标，但为了保持来自用户的收入，运营方具有增加连接的自然动力	未指明目标；市政当局支付新建连接的费用	承包商向在服务区域申请服务连接的客户供水——符合承包商为保持收入而供水的利益	针对个人连接支付的行将就木用。未指定新连接的最低水平	未指定	运营方连接。用户支付成本（19）	约定的改进措施一览表
奖励/惩罚制度	供水中断惩罚	服务提供商向本地主管部门立下保证	没收一部分基本费用	费用受到罚扣	未满足目标的罚款	不适用	是——延迟完工的违约赔偿和针对未满足绩效标准的惩罚制度	不在主要合同条款中——如果在附件中则不明确——可以是标准要求的一部分	未指定	各种惩罚	是——附件 2

国家	贝宁	马里	乌干达	肯尼亚	秘鲁（塞丘拉）	秘鲁（纳图）	越南	卢旺达	孟加拉国	布基纳法索	乌干达
定价——何人执行	水价可以由社区委员会每年进行审查和批准	水价变更和许可费由社区委员会批准	服务提供商提交建议，主管部门定价	需要征得让与人同意，并向水服务委员会发出通知。	水价由市政当局批准，由运营方进行管理	如果运营方在同意之后向市政当局发送建议，设定新的水价供公众讨论。当事方必须都支持建议，30 天之后征求意见，当事方同意修改和新价格	从工程完工的第 2 年起，按照合同公式调整水价——须征得公用事业部门批准	按照运营方、地区和用户委员会之间的三方协议设定水价——根据经营协议中的计算矩阵	不明确	运营方向公社提出变更建议。按照合同中的方法批准水价。须经城镇委员会审查	供水发展理事会
水费收取	合同中设定的许可费：按照生产的立方米量应用于所生产水的某一百分比（例如，500 FCFA 的 15%），或者生产的每立方米的固定费用（例如，100 FCFA/生产的每立方米）	服务提供商收取收入，然后向本地主管部门转移收费/许可费	服务提供商收取水费并支付在代管账户中	运营方代表让与人收取，并存入让与人的收入托收账户中	运营方收取	运营方收取	由承包商——适用于承包商的账户	运营方代表自己收取水费	运营方	运营方	运营方
收入	运营方保留收入（减去费用）	运营方保留收入	主管部门向服务提供商支付管理费	运营方支付的固定费用减去罚款 + 新连接以及确定和起诉所有非法连接的费用，经营性盈余的 20%	运营方收到收入，然后为市政当局留下一定的比例	运营方保留收入，减去投资基金出资	建设总价 + 来自供水客户的水费（减去应向公用事业部门支付的租赁费）	水费减去向地区支付的费用——运营方保留收入	按照施工进度向服务提供商支付赠款。合同未指明由运营方保留收入，但可以作出假设	城镇可以强行征收——收入的其他部分转给运营方	向运营方付费，费用从收入中列支。
改造基金	开立银行账户，并从服务提供商支付的许可费中支付费用。但	是（来自许可费）	否——所以收入支付入代管账户中		每月计费的 10.2% 减去用于投资、改进和紧急事件的	由运营方向市政当局提交的月收入的	不明确	是一费用等于向地区支付的水量的 5%，其中 75%	保持盈余	未指明	开立银行账户，并从服务提供商支付的许可费中支付费用。但

国家	贝宁	马里	乌干达	肯尼亚	秘鲁（塞丘拉）	秘鲁（纳图）	越南	卢旺达	孟加拉国	布基纳法索	乌干达
	是，本地委员会不能使用此资金用于改造或扩建				销售税。运营方每季度向市政当局管理的基金出资。	11.25%，用于投资基金		进入改造和扩建基金			是，本地委员会不能使用此资金用于改造或扩建
账目和报告	合同要求提供由会计师编制的月度和年度账目，并由社区批准。在实践中，月度账目编制粗略、不完整，而且不提供年度报告。	是一提供半年、年度报告和账目，另外还提供月度报告	服务提供商保留月度、季度和年度记录。编制3年业务计划并每年进行更新	月度、季度和年度	运营方向市政当局提供月度报告	运营方提供费用和收入的详细报表，并在收入较低时作出解释。另外还向市政当局和NSB提供年度报告	季度和年度报告	客户收入等的季度报告 + 年度报告 + 有关运营维护的季度报告	施工期间一月度进度报告 + 有关增幅支付申请和最终完工报告。没有年度报告，但9.10指经过审计的账目。	一年两次报告—技术和财务报告—合同指明内容	合同要求提供由会计师编制的月度和年度账目，并由社区批准。在实践中，月度账目编制粗略、不完整，而且不提供年度报告。
资本支出和更新	服务提供商应当每年向社区提出投资建议，从改造基金中提供资金。但在实践中，不会出现这种情况。		包含在业务计划中。扩建和更新由主管部门批准。	资本投资报告—建议资本支出—由社区确定。	与市政当局共同认定年度计划	通过由当事方约定的、经过协商的年度改进计划		地区负责为大规模更新、维修和扩建筹集资金	不明确	公社	运营方—但没有指明合同结束时的内容
资产所有权	本地委员会（现有和新成立）	社区	主管部门	社区	市政当局	市政当局	公用事业部门	地区	运营方—在运营期结束时转移给水户协会	公社	在终止/到期时已转移给主管部门
监管机构/监督机构	本地委员会监管和监测服务提供商绩效。如果出现争端（在贝宁文化环境下不可能出现），进入争端解决程序。	社区和 Direction Nationale de l'Hydraulique	土地、水利和环保局	水服务委员会和水资源管理局（水源）	不适用	NSA 由来自每个地区的2名代表组成。然后，NSA 选举产生指导委员会	施工期间，由雇主任命的项目经理	地区监测合同	BWSPP	国家供水部门处理向其呈报的特定事宜（处罚）	供水发展理事会

国家	贝宁	马里	乌干达	肯尼亚	秘鲁（塞丘拉）	秘鲁（纳图）	越南	卢旺达	孟加拉国	布基纳法索	乌干达
切断供水的服务提供商权利	是——针对未付费		未指明		是，针对 2.5 个月之后未付费	是，针对 2 个月之后未付费	是	未提及	未指明	未指明	未指明
争端解决	和解；诉讼（第 23 条）	和解；诉讼	仲裁	友好解决，然后专家决断，然后仲裁	严格时间限制。沉默视为接受。适用行政诉讼法（第 18 条、19 条。之后，或者如果市政当局提出索赔，则进行仲裁		按照《越南商业仲裁条例》	友好解决，然后可能由 PNEAR 调解或仲裁，然后进行正当法律程序（法院？）	仲裁——建设—BWSPP（8），运营—本地 DPHE 工程师。向 DPHE 的执行工程师上诉	城镇监督主管部门 + 供水部门进行调解，如果调解失败，转向行政法院（40）	按照乌干达法律进行仲裁
客户投诉机制	未指明—但在三方合同中（本地委员会—服务提供商—用水户协会团体），确定服务提供商和用水户之间的客户关系	本地主管部门	无规定	运营方登记和管理客户服务查询和投诉，并制定客户响应计划	按照“Ordenanza N° 017-2005-MPS”（本地法规）的要求解决客户投诉。	运营方立即按照条例处理客户投诉	未指明	是	未指明	未指明	是

附件 2：条款说明书样本——DBO

如果优先使用标准土建工程合同 + 运营维护合同，则可以使用附件 5 中的运营维护术语表。请注意确保文档之间的一致性——达成一项总体协议，规定在不一致情况下的优先级。

这可能适用于新建、扩建/翻新和各种新设施。DBO 通常用于绿地项目中的批量供应设施（处理、泵等），但也可能包括传输和配送网络以及需要大量更换情况下的棕地项目。

项目	说明
当事方	主管部门 运营方 [监管机构/其他机构]
定义和释义	明确所有定义和释义 定义包括现有设施、新设施、项目、服务、服务区域、服务标准、服务目标、惩罚、适用的法律、建设期、运营期
合同文档	列出构成合同的文档和在不一致情况下的优先顺序
通知	当事方的详细信息，包括地址、接收收据的当事方、电话和电子邮件，并指明如何证明接收（随收据一起交付，视为送达…）
转让	每一方转让协议下的权利和义务——是否需要征得另一方同意分包——是否具有限制？是否需要主管部门同意？
合同期限	[] 年，或者建设期 + [] 年，在到期之前，[任何一方] [主管部门] 提前 [] 个月发出通知，可以续签长达 []，须征得当事方同意
运营方的委任和一般责任	指定服务区域 是独家还是非独家委任？ 服务提供——设计和建造 + 附加运营。这是否包括较大部件的一些维修和更新？ 按照规范、适用的法律、合理的运营标准执行的服务 运营方保持良好的工作状况、运营设施（需要指明运营方在运营期维护和维修义务的范围），并按照服务标准、适用的法律和合理的运营标准向客户提供饮用水 运营方保护资产 未经主管部门明确同意，运营方不得处置资产或者产生对资产的留置权或权益 开立和维护收款账户

运营方雇佣合格人员
保留备件
在具有更新计划时执行特定的更新
未能履约的后果——惩罚

运营方的权利

在服务区域内向客户独家提供服务的权利
使用土地和设施以及第三方土地（铺设管道等）
使用设施和资产的权利
抽水的权利
收取运营方费用和解约费的权利
向客户提供服务的权利
[代表主管部门] 向客户收费并达成客户协议
接收客户付款的权利

设计和建造义务

运营方按照规范、适用的法律和合理的运营标准设计和建造新设施，并在要求的时间内完工
是否具有翻修现有设施的要求？
建设费在新设施的各个部分测试调试之后分期支付还是在建设、测试和调试结束时支付？
有关延迟的违约赔偿
测试和调试——如何以及何时颁发性能证书
是主管部门还是第三方（例如工程师）监测建设？
运营方制作新设施的建造图纸
运营方每月编制进度报告并提交给主管部门 [和工程师]

客户的费用和收取

运营方按照水费和费用一览表收取水费和费用
运营采用约定的格式达成客户协议
运营方将水费付入收款账户中
运营方可以切断未付费客户的情况，如有，何时恢复连接
客户投诉机制 [可以在客户协议范本中规定]
运营方保留客户投诉的记录

新连接

运营方到 [] 年实现 []% 新连接
运营方按照设施的总体容量，向提出新连接书面申请的每名潜在客户在客户提供连接

记录、账目和报告

运营方保留正确、充分的绩效和事件记录
运营方保留 [月度]、季度、每六个月、年度账户，并发送给主管部门
是否需要审计任何报告和账户？

	主管部门是否拥有审查/审计权利？如有，时间范围是什么？如果存在争端，请考虑聘请独立审计师解决账目争端
业务计划	运营方在开始日期起 [] 个月内编制和提交涵盖 [5] 年的业务计划 定期 [每年] 更新业务计划 由主管部门进行审查 业务计划包括以下内容： 运营——整体战略、提供的服务以及标准和目标、绩效指标、所需的投资、扩建（如有）计划和新建连接战略 财务——财务目标、财务战略（包括水费、费用、收费）、预计收入
资产登记表	运营方有义务在开始日期起 [] 个月内编制/更新资产登记表并保持最新（须考虑新设施），并在合同到期或终止时移交
操作手册	运营方在开始日期起 [] 个月内编制操作手册、保持最新并在合同到期或终止时移交
允许检查土地、资产、记录和文档	允许主管部门（和监管机构）进行检查、考察设施、进行测试、复制文档
员工	要求聘请具有相关经验和资质的员工 有责任提供最低限度的法定报酬和福利，并遵从有关员工的任何其他法定要求 协议结束时针对员工发生的情形
赔偿	任何一方均不对另一方疏忽或有意违约而引起的另一方人员或财产的损失负责
责任限制	有关环境污染等的责任——是否具有限制 一般责任限制（如有）
主管部门的责任和权利	提供（租赁）设施和土地、获取抽水许可 授予在服务区域内向客户提供服务的 [独家] 权利 按照协议中规定的定价方法设定水价 [与监管机构/主管部门]，并按协议中的指定进行定期审查 支付运营方费用 支付资本出资 [或者按照附件中的规定执行特定维修和更新] 监测运营方的绩效 审查/审计账目以及审查报告和记录 批准业务计划 不干涉运营

	执行环境影响评价 [如果存在施工建设]
不可抗力	事件 后果 延期的不可抗力——提前终止
提前终止	因故——运营方违约、主管部门违约、随意终止、因延期的不可抗力而终止 违约通知和补救期 终止的后果——解约费
在协议到期或终止时移交	移交处于良好工作状况的设施（磨损除外）、备件和资产、操作手册、资产登记表、出于提供服务和运营设施的目的使用软件和其他 IP 的免版税许可证。是否应在到期之前的指定期限内更换特定部件？ 员工（转移给主管部门的任何员工？）
争端解决	共同协议、和解或专家决断（可以是监管机构的本地分支机构）、仲裁或法院
其他	运营方保证保险的责任——针对第三方责任、员工资产 管辖法律 语言 保密 协议的变体/修订 在某一条款无效情况下合同条款的可分割性 授权代表 终止和到期之后特定条款的存续 利益冲突
附件——服务区域	服务区域地图
附件——现有设施	描述在合同开始时主管部门向运营方提供的主要现有资产
附件——新设施	规范 完工时间 延迟完工的违约赔偿
附件——绩效规范和最低服务水平	供应可用性 服务覆盖 经过处理的水质 水压 服务连续性

维护和维修
防止污染
无收益供水
某一期间计费比例查询

附件——绩效目标和服务水平

可以包括连接
无收益供水
供应可用性

附件——惩罚 [和奖励]

未满足服务标准和目标的后果——加上在某一期间被指控的最高惩罚
绩效出色/提前完成建设的任何奖励?

水价

初始水价和水价审查方法——是否需要监管批准?
定期审查——频率? 如果主管部门批准, 是否有上诉流程?

附件——运营方费用

运营方费用、如何开票、何时支付、因主管部门延期付款而计取的利息。通常对于 DBO 而言将包括:
在颁发新设施性能证书时分期付款/一次性付清
运营费 (可以固定以涵盖固定成本 + 可以变化以涵盖消耗品)
+ 调整费用的机制

附件——解约费

因故终止
运营方
随意终止
因延期的不可抗力而终止

附件 3：有关建设和运营完整小型工程的 BOT/特 许经营协议样本

(适用于全新工程或现有工程扩建)

注：在本示例中，开发商承担收入风险。此模板可以改编，以便让主管部门承担收入风险和向开发商支付费用。

日期 _____

适用于 [] 小型供水项目的建设—运营—移交协议

当事方

[主管部门]

和

[运营方]

[编制样本。贷款人可能希望成为本协议的一方，并拥有协议下的特定权利]

目录

1.	定义和释义	7
1.1	定义	7
1.2	释义	9
2.	开始、协议期、续签	10
2.1	开始	10
2.2	协议期	10
2.3	续签	10
3.	陈述和保证	10
3.1	运营方	10
3.2	主管部门	11
4.	权利和义务	11
4.1	运营方义务	11
4.2	运营方权利	12
4.3	主管部门义务	12
4.4	主管部门监督	13
5.	建设、测试和调试	13
5.1	新设施建设	13
5.2	建设延迟	13
5.3	性能测试	14
6.	水价和客户关系	14
6.1	水价	14
6.2	客户关系	15
7.	报告和规划	15
7.1	报告	15
7.2	规划	15
8.	设施和人员	15
8.1	设施的所有权	15
8.2	文档的所有权	15
8.3	运营方人员	16
9.	责任	16
10.	终止、到期和移交	16
10.1	终止和到期	16
10.2	解约费	17

10.3	移交	17
11.	不可抗力	17
12.	争端解决和适用的法律	18
13.	其他	18
13.1	适用的法律	18
13.2	存续	18
13.3	利益冲突	18
13.4	授权代表	18
13.5	保险	18
13.6	本协议的转让	19
13.7	保密	19
13.8	双方之间的关系	19
13.9	书面变化	19
13.10	完整协议	19
13.11	可分割性	20
13.12	不弃权条款	20
13.13	通知	20
13.14	语言	20
附件1	服务区域	20
附件2	设施和规范	21
附件3	初始水价	22
附件4	报告要求	23
附件5	服务标准	24
附件6	惩罚	25
附件7	运营方费用	26
附件8	解约费	27

建设—运营—移交（BOT）协议

本协议（以下称为“协议”）签订于……年……月……日。

签约双方：

（1）[合同主管部门]（“主管部门”），该公司实体按照 [国家] 的法律建立，受委托按照 [水法] 向 [社区] 提供饮用水服务，其地址为 []；

（2）[运营方]（“运营方”），注册成立的有限责任公司，其地址为 [地址和国家]。
主管部门和运营方单独称为“一方”，统称为“双方”。

其中：

- (A) 主管部门是水的所有者和开发商，拥有 [有关部门] 授予的许可；
- (B) 主管部门受委托承担供水基础设施开发和向 [城镇] 提供供水服务。
- (C) 主管部门希望与运营方签订合同，以便开展工程设计、建设和运营并筹集资金，在工程结束时将其移交给主管部门。

据此，鉴于以下规定的共同契约和协议，双方同意如下：

1. 定义和释义

1.1 定义

除了本协议中其他地方定义的术语，在本协议（包括附件）中使用的任何时候，除非上下文另有要求，否则以下术语应具有以下含义：

“取水许可”指由 [有关部门] 向主管部门颁发的开发水源和从水源取水的许可。

“协议期”指第 2.2 节中指定的含义。

“适用的法律”指在 [国家] 具有法律效力的法律和其他法律文书，包括任何适用的法令、条例、政令、规定、附则或任何规则、公函、指令或者任何许可证、批文、许可、授权、特许权或由具有相应管辖权的任何政府部门颁发的其他批准函。

“有效证明”指主管部门颁发的证书，证明满足本协议的所有先决条件。

“建设期”指第 2.2 节中指定的含义。

“[货币]”指 [国家] 的法定货币。

“客户”指服务区域中与运营方签署客户协议、接受服务的任何人或法律实体¹。

“客户协议”指运营方和客户之间达成的、采用客户协议范本格式的协议。

“生效日期”指按照第 2.1 节确定的日期。

“合理付款”指按照本协议向监管部门支付的款项，包括监管费、其他法定费用和运营方费用²。

“现有设施”指在本协议签署之日，由主管部门拥有或使用的、与为服务区域开发供应饮用水有关的水源和其他设施（无论是动产还是不动产）、设备、耗材和其他财产。

“到期日”指第 2.2 节中指定的运营期的最后一天。

[“环境影响评价”指项目的环境和社会影响评价；]

“设施”指现有设施和新设施。

“财政年度”指从协议期的任何年份的 1 月 1 日至 12 月 31 日的期间，第一个财政年度从生效日期至当年的 12 月 31 日。

“不可抗力”指第 11 (b) 子节中指定的事件。

“初始水价”指附件 3 中批准和规定的水价。

[“租赁”指主管部门和运营方之间达成的、有关运营方建设新设施和运营设施所需土地的租赁协议；]

¹ 假设运营方与客户具有直接关系（例如代表自己或主管部门向客户收费）

² 根据与融资者的安排，融资者可能希望监管收款账户，并先于运营方收到付款。这些安排可以在单独的融资协议中作出规定，但也可以在 BOT 协议中引用。

“客户协议范本”指运营方和家庭客户之间按照双方之间的约定 [和监管机构批准] 达成的客户协议形式。³

[“监测机构”指主管部门指定的、代表主管部门监测服务和设施的机构；]

“新设施”指由运营方在协议期建设或采购的设施（无论是动产还是不动产），包括车辆、设备、耗材和其他财产，以便运营方在服务区域提供服务，包括附件 2 中规定的设施。

“运营开始日期”指主管部门颁发或者被视为已经颁发（以较早者为准）第 5.3 节下的性能证书日期之后的日期。

[“运营方费用”是针对第 [] 节和附件 8 中规定的服务而向运营方支付的费用。]⁴

“运营方人员”指第 8.3 节中指定的含义。

“运营期”指第 2.2 节中指定的含义。

“惩罚”具有附件 6 中指定的含义。

“性能证书”指按照第 5.3 节颁发的证书。

“性能测试”指规范中规定和照此指定的测试，这些测试在主管部门颁发性能证书前执行。

“饮用水”指经过处理或保持自然状态、符合适用的法律要求的水。

“项目”指协议中描述的项目，包括开发新设施、运营、维修和维护设施以及由运营方提供服务。

“谨慎行业惯例”指诚意寻求履行其合同义务的人预期的标准、实践、方法和程序，在这样做和从事一般任务行为时，行使技能熟练和经验丰富的运营方在相同或类似情况和条件（包括生效日期时现有设施的条件）下按照本协议规定从事相同类型的任务所预期的技能、勤勉、审慎和远见。

“原水”指任何未经处理的水。

“[监管机构]”指 [监管机构]。⁵

[“监管费”指在协议期向监管机构支付的款项。]

“说明条款”指本协议的说明条款。

“相关银行基准利率”指 [国家] 中央银行随时确定的基准利率。

“收款账户”指以运营方的名义在银行开立的、贷款人和主管部门可以接受的账户，客户按照第 6.2 节将服务款项存入该账户。

“服务标准”指附件 5 中所列的标准。

“服务”指运营方在运营期间按照本协议在服务区域提供的服务。

“服务区域”指附件 1 中规定的服务涵盖的地理区域和在该区域服务的客户，按照本协议的条款可以随时扩大服务。

“规范”指附件 2 中规定的新设施的规范。

“水费”指针对消费的水服务以及使用供水系统而征收的费用。

“解约费”指按照附件 8 应向运营方支付的款项。

“完工时间”指新设施通过附件 2 中规定的性能测试的日期（或者按照子条款 5.3 延期），从生效日期起计算。

“经过处理的水”指由运营方按照本协议通过设施处理和加工的任何原水。

³ 参见脚注 22

⁴ 运营方代表主管部门收款，或者允许自己的账户保留一部分收入，在代管账户中留下一些收入，然后可以投入系统扩建，仅在这些情况下相关。

⁵ 如果适用

1.2 释义

- a) 本协议的说明条款和附件应构成本协议的完整组成部分。本协议应作为一个整体进行阅读。在协议及其附件之间存在分歧和/或冲突的情况下，应以协议为准。
- b) 引用的附件应是引用本协议的附件，除非双方另有约定。通过引用纳入本协议的以下附件应按如下所示引用：
 - 附件 1：服务区域
 - 附件 2：设施和规范
 - 附件 3：初始水价
 - 附件 4：报告要求
 - 附件 5：服务标准
 - 附件 6：惩罚
 - 附件 7：运营方费用
 - 附件 8：解约费
- c) 本协议各个部门和目录的标题仅出于方便和参考目的而插入，不得以任何方式限制、更改或影响本协议的释义。
- d) 在本协议中，表示单数的词语包括复数，反之，表示人的词语包括公司、企业、合伙人和其他法人，引用的任何当事方或人包括引用其相应的继承人和允许的受让人。
- e) 词语“包括”应始终理解为后面跟有词语“没有限制”。

2. 开始、协议期、续签

2.1 开始

- a) 本协议应从满足以下先决条件的日期起正式生效（“生效日期”）：
 - i) [本协议的 [监管机构] 批准]；
 - ii) 运营方从金融机构获得确认，明确可以提取用于资助新设施建设的资金；
 - iii) [运营方和租赁的主管部门执行协议]；
- b) 运营方和主管部门应尽最大努力尽可能迅速满足第 2.1（a）节中指定的先决条件，在任何情况下不晚于签署本协议日期之后 [九十（90）] 天。
- c) 运营方应在生效日期之后十五（15）天内接管现有设施并开始提供服务。主管部门应向运营方提供生效日期的书面通知，而且出于本协议的目的，这应被视为生效日期。
- d) 如果双方在签署本协议日期之后九十（90）天内没有通过共同协议满足或放弃第 2.1（a）节中指定的先决条件，每一方应有权利立即终止本协议，而且任何当事方不对另一方与此有关的任何损害或损失负责。

2.2 协议期

除非按照第9节或第10节提前终止，否则本协议应在建设期和运营期（“协议期”）的合计期间保持完整效力。建设期应从生效日期开始，在颁发性能证书之日结束，不得长于从生效日期起 [12] 个月。运营期应是从运营开始日期起 [10-20] 年的一段期间⁶。

⁶ 期限取决于运营方收回投资所需的时间长度等因素。

2.3 续签

除非按照下面的第9节或第10节提前终止，否则本协议应有资格续签最长 [3] 年，须经过双方对本合同下的任何适用条款和条件进行成功磋商。如果双方不同意续签的条款，运营方应有权利对主管部门招标的任何新合同进行投标。

3. 陈述和保证

3.1 运营方

运营方陈述并保证：

- a) 属于按照 [国家] 法律正式注册/成立的法律实体，拥有达成本协议和其他协议的所有必需法律权力和权限，运营方作为协议的一个当事方，按照协议和附件中其他地方的规定，执行协议的条款、条件和规定。
- b) 要执行本协议的日期不存在实际或未决的诉讼，这些诉讼与运营方有关、运营方属于一个当事方或者运营方知晓对自身或其履行本协议下的义务和据此规定之交易的能力具有重大影响。

3.2 主管部门

主管部门陈述并保证：

- a) 执行、交付和履行本协议和据此规定的交易不会和将不产生侵权，并且不会和将不违反任何政府、行政或监管机构的任何法律或法规。
- b) 向运营方提供免费独家使用现有设施的所有必要权限，而且不对这些资产的任何债务费用承担责任，不因任何其他他人而中断，前提是主管部门和 [监测机构 7] 在所有合理的时间、所有合理的地点和依据提供服务的运营需要，拥有考察、检查以及对所有文档和服务区域开展测试的权利，在此情况下，运营方应向主管部门和 [监测机构] 提供合理的帮助。
- c) 在协议期内，主管部门将不保留、使用或雇佣其他承包商，或者雇佣任何其他他人或机构在服务区域内履行服务，除非因运营方未履行其在本协议下的义务而导致替代提供服务，或者使替代提供服务成为必要。

4. 权利和义务

4.1 运营方义务

运营方应当：

- a) 按照规范、建设计划和谨慎行业惯例设计、建造和建设新设施；
- b) 在协议期的所有时间提供用于新设施的所有融资以及所有必要和充足的营运资本，以便使其履行本协议下在服务区域提供服务的义务，包括维修和维护设施；
- c) 按照谨慎行业惯例和服务标准运营设施，并按照服务标准向客户提供饮用水和服务；
- d) 按照适用的抽水许可经营水资源；
- e) 除了取水许可之外，获得履行本协议下的义务所需的所有必要许可证、许可和保证；
- f) 安排设施电力供应⁷；
- g) 除了按照融资安排向贷款人分配新设施的利益之外，按照合理的作业顺序维修和维护设施，未经主管部门授权，不得处置任何设施；
- h) 在运营期开始之后12个月内编制资产登记表，在现场保留副本并维护资产登记表；
- i) [以自己的名义/与运营方的共同名义] 开立收款账户，并将客户的直接付款存入该账户，而且只能从该账户提取合格的金额；
- j) 雇佣拥有相关资质/经验的人员；

⁷ 在某些情况下，可能更适合将此作为主管部门的一项义务？

- k) 按照雇佣条款和条件向员工提供最低限度的法定福利；
- l) 确保与公众接触的所有员工在需要时出具身份文件；
- m) 通过知名保险公司获得协议期的相应保险覆盖，防止索赔、损失、资产损坏、事故、伤害或死亡，如第13.5节中的更全面描述所示；
- n) 按照本协议编制和提交报告；
- o) 在运营期开始之后12个月内编制操作手册，在现场保留副本并保持操作手册最新；
- p) 与主管部门、[监测机构]和[监管机构]⁸合作进行有效的监测；
- q) 在收费站、客户可以出入的所有办公地点以及公用水管和供水点公布水费标准；
- r) 负责与提供服务、新设施建设以及设施运营、维修和维护相关的所有费用，包括但不限于电费、化学品、原水抽取费、备件、设备、员工薪水、税款、水许可费和税收；
- s) 从收款账户支付任何监管费；以及
- t) 遵守适用的法律。

4.2 运营方权利

运营方在协议期享有以下权利：

- a) 出于遵守本协议下的义务和提供服务的目的，独家⁹使用现有设施以及[使用和运营]¹⁰设施；
- b) 拥有在服务区域内向居民独家提供饮用水的权利；
- c) 租赁开发新设施所需的水源和土地，以及必要的便利和在服务区域铺设管道的权利；
- d) [以主管部门的名义并代表主管部门]，采用客户合同范本的格式，与客户达成供应饮用水的客户协议；
- e) [按照[监管机构]不定期的批准]收取水费，并向客户发出有关所提供的饮用水的账单¹¹；
- f) 接收客户的付款并存入收款账户；
- g) 按照附件8获得运营方费用；
- h) 按照附件10获得解约费；
- i) 在收到主管部门的明确授权时，断开未付费客户的连接；
- j) 在评估客户已经结清对运营方的财务义务时，重新接通客户供水；
- k) 出于履行本协议下的义务和客户协议的目的，进入服务区域内的设施和物业，在服务区域内行使所有必要的其他法定权力；
- l) 从水源抽水的独家权利；以及
- m) 按照监管机构发布的相关指导原则，随时向[监管机构]申请调整水价。

4.3 主管部门义务

自开始日期起，主管部门拥有以下义务：

- a) 向运营方免费授予租赁水源和其他现有设施以及使用服务区域中所有土地的权利，就这方面而言，使用权对于运营方[按照租赁¹²]履行服务是必需的；
- b) 授予运营方在服务区域内向客户提供服务的[独家]权利；
- c) 提供独家使用水源的权利和相关抽水许可条款的副本；
- d) [对更新取水许可作出安排¹³；]

⁸ 如果相关。

⁹ 如果运营方承担收入风险，则适合排他性。

¹⁰ 根据国家不同，可能拥有设施。

¹¹ 如果代表主管部门收款并由主管部门支付运营方费用，需要进行修订。

¹² 是否需要单独租赁——否则可以按照本协议授予。

¹³ 如果法律允许，这可以是运营方的责任。

- e) 作出所有合理的努力帮助运营方获得使用资产和行使义务所需的其他土地的权利。[如果甚至无法在主管部门的帮助下获得使用权利，而且运营方一方不存在过错或疏忽，不能认为运营方违反本协议下的义务]；
- f) 不得干涉和造成员工和分包商不干涉或妨碍运营方履行本协议下的义务和提供服务；
- g) 对开展调查和审查业务计划投资计划作出安排；
- h) [经与运营方磋商，编制需求预测和扩建供水系统的研究报告¹⁴]；
- i) [根据适用的法律，在合适或强制的情况下，执行环境影响评价]；
- j) 获取运营方职能以外的所有许可证、许可和保证并保持效力；
- k) 赋予运营方完全查阅所有必要的信息、计划、政策、文件、报告和数据的权利，以便使运营方能够执行服务，并帮助运营方按照适用的法律要求，从政府、地方政府或法定机构获取所有必要的同意和许可；以及
- l) 按照本协议监测运营方的绩效。

4.4 主管部门监督

- a) 主管部门应监督运营方履行本协议下的义务。
- b) 主管部门应审查和批准由运营方按照附件 3 提交的所有报表，或者针对这些报告发表意见。出于检查和认证目的，在不干扰运营方履行本协议下的义务范围内，向主管部门提供在正常工作时间考察运营方的设施以及工厂、工作和现场的合理权限。为避免产生疑问，文中使用的词语“主管部门”应包括完全授权的官员、员工和代表以及财务和技术审计师。

5. 建设、测试和调试

5.1 新设施建设

- a) 运营方应在生效日期起 15 天内开始设施和建设新设施。然后，运营方应继续迅速建设新设施，而且不得延迟。
- b) 到完工时间时，设施应通过性能测试。
- c) 如果在完工时间之前或之后，由于以下任何原因，导致运营方延迟或将要延迟，则运营方有权延长完工时间：
 - i) 新设施规范变更，致使附件 2 中规定的完工时间出现重大延迟；
 - ii) 不可抗力事件（如第 11 中所定义）；
 - iii) 新设施地点出现不利的物理条件或情况，这些状况（截止生效日期）没有引起运营方的注意、不在运营方的认知范围内（通过书面记录证明）或者无法从主管部门向运营方提供的数据预见；
 - iv) 主管部门出现任何违反本合同、延迟、妨碍或阻止行为；或者
 - v) 合法建立的公共部门采取的行动，延迟、妨碍或阻止运营方安装新设施，由于运营方的疏忽或有意违约除外。
- d) 如果运营方准备申请延长完工时间，则运营方应尽快向主管部门发出此类意愿通知以及支持信息。运营方应在现场保留证明任何申请的同期记录，以及主管部门可能合理要求提供的其他记录。运营方应允许主管部门检查所有此类记录，并按要求各主管部门提供副本。主管部门应在收到运营方要求之后 28 天内予以答复，确认主管部门的权利，或者拒绝要求并说明详细理由。可以按照第 12 节提交任何争端进行解决。
- e) 运营方在建设期每月向主管部门和 [工程师] 提供状态报告，说明新设施的进度以及是否存在任何延迟或出现问题。第一份报告应在生效日期之后的第一个月提供，并且应在该月结束之后的 14 天内提供。

¹⁴ 运营方执行此任务可能更合适，即使代表主管部门。

5.2 建设延迟

如果运营方出于上述第 5.1 (c) 节中规定的原因以外的原因没有遵守第 5.1 (b) 节, 对于相关完工时间和性能证书中规定的日期之间相隔的每周, 运营方应向主管部门支付附件 2 中规定的金额作为违约的罚款 (金额应为运营方因此类延迟而应付的唯一款项), 前提是运营方按照第 5.2 节应付的所有违约赔偿的总额不得超过附件 2 中规定的金额。

5.3 性能测试

- a) 运营方应按照第 5.3 节和规范 (附件 2) 执行性能测试。运营方应在执行性能测试日期之前提交 7 天发出通知, 邀请主管部门 [和工程师参加测试]。性能测试可以按计划进行, 不考虑主管部门 [或工程师] 是否参加。
- b) 设施通过性能测试之后, 运营方应尽快向主管部门 [和工程师] 提供所有此类性能测试结果的认证报告。
- c) 如果设施未能通过性能测试, 运营方应立即并且任何情况下在 [14] 天内将拟定采取的行动告知主管部门, 以便确保在重新测试时合格, 然后按照相同的条款和条件立即重复未通过的测试。应严格按照第 5.3 节重复未通过的测试, 直至设施通过性能测试。
- d) 运营方可以通过通知向主管部门 [代表主管部门的工程师] 申请性能证书, 时间不早于向主管部门提供性能测试结果的认证报告之后 14 天。主管部门 [或代表主管部门的工程师] 应在收到运营方申请之后 14 天内:
 - i) 向运营方颁发性能证书, 说明设施通过性能测试的日期; 或者
 - ii) 拒绝申请, 说明认定设施没有通过性能测试的原因, 并指明运营方需要完成哪些工作才能颁发性能证书。然后, 运营方应在按照本节要求发出进一步通知之前完成此类工作。
- e) 如果主管部门/工程师 (视情而定) 在 14 天内既没有颁发性能证书, 也没有拒绝运营方的申请, 并且如果设施已经通过性能测试, 则应视为在该期间的最后一天颁发性能证书, 颁发性能证书的日期应被视为收到申请的日期。

6. 水价和客户关系

6.1 水价

- a) 向客户收取的初始水价是附件 6 中规定的水费。
- b) 提高水价必须经 [监管机构¹⁵] 批准。水价应足以弥补提供服务、维护设施、设施的任何升级、扩展双方约定的服务、为新设施提供融资的合理成本以及满足本协议中指定的任何其他成本。运营方和主管部门应在协议周年 30 天内执行水价审查, 以便调整水价和/或运营方或主管部门的报酬。应由运营方和主管部门合作确定水价调整建议, 通过提供所有必要的文档和估算, 证明水价调整的正当性。应按照适用的法律呈报建议的水价调整, 提交监管机构进行审批。监管机构可以批准水价申请和确认新水价¹⁶。
- c) 如果其中一个当事方不同意调整建议, 或者在三 (3) 个月内没有答复另一方的请求, 可以书面声明争端, 按照第 12 节中的流程寻求解决争端。

6.2 客户关系

- a) 运营方将依据服务区域内的任何资源限制, 为提出书面连接申请的所有潜在客户安装新的入户连接。应按照合理的公用事业和行业标准安装新连接。客户必须满足新连接的全部成本, 必须在安装连接之前全额支付费用。所有付款均转入收款账户。

¹⁵ 如果只是主管部门的协议, 可以进行修改。

¹⁶ 可能需要指明要求, 以便当事方请求其他机会来修订水价、标准、规范等。流程将考虑是否存在现有监管机构和与水价审批相关的法律。

- b) 运营方将采用客户协议范本的格式，与每名客户达成客户协议。
- c) 运营方将确保计量所有入户连接，安装的仪表符合合理的公用事业标准和监管机构有关仪表的规范，并且应以抄表员可以接近的方式安装仪表。运营方应负责维护和维修仪表以及相关成本。
- d) 运营方将按照批准的水价为客户计费，并按照客户协议向客户收取付款。收取的付款立即存入收款账户，并且 [任何监管款项都将转给监管机构]。运营方应确保整个服务区域的客户都可以轻松查阅运营方提供的信息，并且能够向运营方提出投诉。运营方有义务在供水点显著地点展示水费一览表以及如何联系运营方和提交诉讼的详细信息。
- g) 运营方应记录客户的所有投诉，并每年向主管部门报告收到的投诉。运营方应根据监管机构发布的最低服务水平指导原则，迅速响应信息查询和投诉。运营方将尽一切合理的努力来解决服务区域内客户的投诉。
- h) [监管机构可以作出运营方应为未能提供服务而向客户支付补偿的决定，前提是此类违约归咎于运营方的疏忽或有意违约。]

7. 报告和规划报告

运营方应负责按照附件4中的规定，向主管部门、贷款人和监管机构提交定期报告。

7.2 规划

运营方应编制一项五年业务计划草案，时间不晚于协议的第一个财政年度末之前一（1）个月，并且每年更新该计划，然后发送给主管部门和贷款人。除了新设施之外，业务计划还将列明有关设施重大扩建或资本投资的任何建议。业务计划将由主管部门进行审查。在任何建议的投资需要额外资金的情况下，运营方需要获得主管部门和贷款人批准，然后才能进行投资。

8. 设施和人员

8.1 设施的所有权

- a) 现有设施的所有权始终归属主管部门。新设施的所有权应归属运营方，直至协议到期或终止，届时转给主管部门¹⁷。

8.2 文档的所有权

- a) 由运营方在履行本协议下的义务过程中编制的所有计划、图纸、规范、设计、报告以及其他文档和软件应始终属于运营方的财产。在协议到期或终止时，运营方应向主管部门交付所有文档和软件，以及相关的详细清单，并授予使用与项目相关的文档和软件的非独家免版税许可证。
- b) 运营方可以保留此类文档和软件的副本。

8.3 运营方人员

- a) 运营方应提供合格和经验丰富的人员（“运营方人员”）和分包商，成本由自己负担，这是有效地执行新设施建设和服务所必需的。
- b) 如果主管部门对任何运营方人员或分包商的资质和/或表现不满具有合理的理由，运营方应按照主管部门指明根本原因的书面请求，提供具有主管部门可以接受的资质和经验的替代人员。为避免产生疑问，“合理的理由”不包括与运营方人员的技术资质或经验无关的理由。
- c) 运营方不得对因解除和/或更换运营方人员或分包商而产生或附带的额外成本提出索赔。
- d) 在本协议到期或终止时，运营方人员将不被移交给主管部门，除非依据运营方和主管部门之间的事先协议另有安排。

¹⁷ 依据国家法律而定。

9. 责任

- a) 运营方有义务满足服务标准，并在未满足服务标准的情况下接受惩罚，如附件 6 中所规定。
- b) 在以下原因导致未满足服务标准的情况下，运营方不对此承担责任，而且不应受到惩罚：
 - (i) 主管部门没有履行其在本协议下的义务；
 - (ii) 依据第 11 节发生的不可抗力；
- c) 尽管存在本协议的任何其他规定，双方同意运营方对主管部门负有的最大累计责任按以下规定处理：
 - (i) 建设期延迟的违约赔偿应按照附件 2 中的规定；
 - (ii) 本协议下引起或者与之有关的运营期每个日历年的责任不得超过货币 [金额]，前提是此类限制不适用于运营方、任何分包商或者各自的代理或员工的欺诈、重大过失或故意渎职。按照本协议宣称违反合同或具有获得赔偿权利的任何当事方都有责任采取所有必要的措施来减轻产生的损失，前提是可以这样做，而且没有不合理的 inconvenience 或成本。
- e) 任何一方均不对另一方由于任何违反本协议或法定责任的原因、因侵权行为的原因（包括疏忽）、严格责任，抑或任何偶然性、后果性、惩罚性或者特殊损害或任何后果性损失或经济损失，包括但不限于任何利润、用途、机会、生产损失或者可能因另一方而蒙受的其他间接或后果性损失，通过赔偿的方式对任何另一方承担责任。[需要考虑何人承担环境污染和健康风险，尤其是当原水水源地不在工程范围之内（从而可能难以处理）]。
- f) 对于涉及第三方的人身伤害或死亡以及涉及任何第三方财产的损失或损害的任何所有种类和性质的损失、损害和费用（包括所有相关成本和费用），在因另一方、分包商或其官员、代理或员工的任何疏忽、违约或违反法定责任而引起的相同范围内，一方应赔偿另一方和/或其分包商、官员、代理或员工，为其抗辩并保证其免受伤害。

10. 终止、到期和移交

10.1 终止和到期

- a) 本协议将在到期日终止，除非按照第 10 节提前终止。
- b) 在以下情况下，主管部门有权提前 [三 (3)] 个月发出通知终止协议：

运营方没有履行其在本协议下的任何义务，对项目产生重大影响，而且在主管部门向运营方发出请求补救此类违约的书面通知之后，此类违约持续 [三十 (30)] 天；

运营方的行为直接导致广泛危及服务区域的公众健康，而且在主管部门向运营方发出请求补救此类违约的书面通知之后，此类违约持续三十 (30) 天；

运营方解散、破产或进入清算，无论是强制还是自愿；或者

按照主管部门的合理判断，运营方在完成或执行本协议时从事了腐败或欺诈行为。
- c) 在主管部门没有实质性履行其在本协议下的任何义务，而且在运营方向主管部门发出请求补救此类违约的书面通知之后，此类违约持续 [三十 (30)] 天情况下，运营方有权提前 [三 (3)] 个月发出通知终止协议。
- d) 就第 10.1 (b) 节和第 (c) 节而言，终止协议的权利不得达到因另一方违反本协议或由于不可抗力而出现单独违约的程度。
- e) 在出现延期的不可抗力情况下，双方可以按照第 11 节终止本协议。

10.2 解约费

在提前终止本协议时，主管部门应向运营方支付附件 8 中规定的费用。

10.3 移交

- a) 在本协议终止或到期时，双方不再具有其他权利或义务，除非在终止或到期之前出现此类权利和义务，而且按照本协议在终止或到期之后明确继续有效。

- b) 在本协议终止或到期时，运营方应向主管部门移交处于良好工作状况的设施（磨损除外）和设施的运营控制权，不得卸除运营系统所需的设施的任何部分。运营方还应移交新设施的图纸以及任何其他图纸、使用按照协议开发的用于提供服务的任何软件的免版税许可证、一系列操作手册和更新的资产清单。
- c) 除了按照第 10.1 (b) 节和第 (c) 节提前终止的情况，运营方和主管部门应在本协议到期之前六 (6) 个月期间进行必要、合理的合作，以便确保顺利继续提供服务。

11 不可抗力

- a) 出于本协议的目的，“**不可抗力**”指超出一方的合理控制、不可预见、不可避免以及由于在各种情况下被合理地认为不可能而使一方履行义务变得不可能或不切实际的事件，包括但不限于战争、暴乱、内乱、地震、火灾、爆炸、暴风雨、洪水或其他不利天气状况、罢工、停工或其他行业行动（此类罢工、停工或其他行业行动合理地处于调用不可抗力进行防范的当事方权力范围内的情况除外），而且只涉及运营方，连续超过两 (2) 天电力供应的任何故障、短缺或中断。
- b) 不可抗力不包括 (a) 一方或该当事方的分包商、代理或员工的疏忽或有意行为导致的任何事件，(b) 可以合理地预计尽职的当事方在达成本协议时会予以考虑，并在履行义务时可以避免或克服的任何事件。
- c) 一方未能履行任何义务，只要这种不作为是因不可抗力事件引起，则不应视为违反本协议或违约，前提是受此类事件影响的当事方已经采取所有合理的防范、关注和合理的替代措施，而且所有措施的目标是执行本协议的条款和条件。
- d) 只要合理可行，受不可抗力事件影响的一方应继续履行本协议下的义务，并采取所有合理的措施来尽可能减少任何不可抗力事件的后果。
- e) 受不可抗力事件影响的一方应尽快将此类事件告知另一方，提供事件的性质和原因的证据，而且在任何情况下不晚于发生此类事件之后十四 (14) 天，并且应同样尽快发出恢复正常状况的书面通知。

在双方之间对于不可抗力的存在或程度具有分歧的情况下，应根据下面的第 12 节解决该问题。如果任何不可抗力事件持续超过六十 (60) 天，双方应进行讨论，以便就共同满意的解决方案达成一致，从而继续履行本协议。如果双方在讨论开始之后六十 (60) 天内未能达成共同满意的解决方案，任何一方都有权利向另一方提前发出书面通知（“不可抗力终止通知”）终止本协议，然后本协议立即终止。

12 争端解决和适用的法律

- a) 如果产生本协议引起或者与之有关的任何争端，一方应提前十四 (14) 天向另一方发出书面通知。双方应立即会面，通过共同磋商和谈判，诚意地努力达成友好解决。
- b) 在双方没有在发出争端通知三十 (30) 天内解决争端的情况下，任何一方可以首先将争端呈交约定的调解人，然后提前 [监管机构¹⁸] 作出决断。建立争端的当事方至少在将争端提交 [监管机构] 之前十四 (14) 天向另一方发出书面通知。
- c) [监管机构] 针对争端的决定应为最终决定，但在 [监管机构] 应被视为违背法律的情况下，可以向 [国家] 高等法院提出有关决定的上诉。

¹⁸ 明确强制要求对供水行业的纠纷具有决定权的其他机构/或者双方认为合适的其他实体（如果不相关）——可以指定为仲裁人。

13 其他

13.1 适用的法律

本协议应受 [国家] 的法律管辖并据此进行解释。

13.2 存续

第12节中包含的争端解决条文应在本协议终止之后继续有效。

13.3 利益冲突

在本协议期内，运营方、分包商、运营方人员不得在 [国家] 直接或间接从事与按照本协议指定给他们的活动存在冲突的任何商业或专业活动。在对利益冲突的定义产生争端情况下，应按照本协议的第 12 条处理争端。尽管存在本节的规定，运营方仍有资格对与服务有关的其他合同进行投标。

13.4 授权代表

主管部门或运营方按照本协议需要或允许采取的行动，以及需要或允许执行的任何文档，可能由第13.13节中指定的官员采取或执行。

13.5 保险

- a) 在本协议的整个期间，运营方应购买或保持并且应促使任何运营方分包商购买和保持专业责任保险保障和设施保险保障。这些专业责任保险应由运营方自费购买，购买水平与谨慎行业惯例保持一致。保险应自开始日期起生效，并且覆盖运营方、运营方人员和分包商。
- b) 运营方应向主管部门提供保险单证，或者已经发放所需的保险单并生效的其他满意的证据，并且应立即支付所有保费、费用或者应付的、与所需的保险单有关的其他成本。上述保险单不能取消或修改，除非事先征得主管部门的书面同意，时间不少于指定的取消或修改日期前三十（30）天。
- c) 在运营方蒙受的损失或损害属于第 13.5 节要求的保险条款覆盖范围的情况下，运营方应立即提出相应的索赔，并且应替换或弥补此类损失或损害。

13.6 本协议的转让

- a) 未事先征得运营方的书面同意，主管部门不得转让或转移本协议下的所有或任何部分的权利或义务，而且不得不合理地保留或延迟此类同意。
- b) 未事先征得主管部门和贷款人的书面同意（不得不合理地保留或延迟此类同意），除了通过向贷款人转让担保的方式，运营方不得转移本协议下的所有或任何部分的权利或义务。
- c) 未事先征得主管部门和运营方的书面同意，贷款人不得转让或转移本协议下的所有或任何部分的权利或义务，而且不得不合理地保留或延迟此类同意。

13.7 保密

- a) 对于由另一方或者代表另一方提供的所有文档和其他信息（无论是技术还是商业），每一当事方、当事方的员工、分包商同、顾问和代理都应保守秘密，而且不得出于适用的法律要求或者履行其在本协议下的义务以外的自身目的发布、披露或使用这些信息。
- b) 在协议终止或者任何延期或续签之后，双方在本节下的义务两（2）年内继续有效。

13.8 双方之间的关系

- a) 依据本协议的规定，运营方应是自己履行本协议的独立承包商。本协议在运营方、贷款人和主管部门之间不产生任何机构、合伙人、合资企业或其他共同关系。

- b) 所有运营方人员和分包商都应处于运营方的完全控制之下，本协议或者运营方授予的任何子合同中包含的任何内容均不得解释为在运营方的代表或分包商和主管部门之间产生任何契约关系。
- c) 任何一方均不对另一方在本协议下承担的义务负有任何责任，而且本协议中的任何内容均不构成运营方、贷款人或主管部门成为另一方的合伙人、代理或本地代表，也不在他们之间产生信托关系或信任。

13.9 书面变更

本协议的所有附件、修订和变更只有在采用书面形式并由每一当事方的完全授权代表签署时才具有约束力。

13.10 完整协议

本协议（包括所附的说明条款和附件）代表双方之间有关相关事项的完整协议，并且取代双方之间的任何所有先前的协议、沟通或安排（无论是口头还是书面）。

13.11 可分割性

如果双方约定的本协议的任何部分由任何胜任的法庭宣布无效，其他部分应保持有效和具有可执行性。

13.12 不弃权条款

本协议的任何条文均不视为被任何一方弃权，除非发出书面弃权声明。任何一方未能坚持严格履行本协议的任何条文或者充分利用其在本协议下的任何权利，均不得解释为声明对任何此类条文弃权或者未来放弃任何此类权利。

13.13 通知

除非双方另有约定，否则按照本协议发出的通知应采用英语书面形式，并且应通过直接交付、认可的国际快递或邮件发出通知，按照下面规定的相应地址交付给双方：

主管部门：[]
收件人：[]（授权代表）
地址：[]

运营方：[]
收件人：[]（授权代表）
地址：[]

或者一方向另一方随时通告的其他地址，而且在通过直接交付、认可的国际快递或邮件（挂号、签收）按该地址交付之后，应视为已经发出或交付。

13.14 语言

本协议使用英语签订。

本协议由双方完全授权的代表于上述年月日执行，特此证明。

主管部门
签署人：

见证人：
姓名：

姓名：

职务：

职务：
章：

公司印 日期：

日期：

运营方
签署人：

见证人：
姓名：

姓名：

职务：

职务：

公司印章： 日期：

日期：

附件 1——服务区域

[插入地图]

附件 2——设施和规范

现有设施

水资源

[]

新设施

在施工期间，运营方应确保水资源正常运转，并设计、建造以下新设施和筹集资金：

[新设施]

新设施应满足以下规范：

[规范]

完工时间： [日期]

延迟完工的违约赔偿：每天 [] 货币，合计最高为 [] 货币

附件 3——初始水价

初始水价（适用于从生效日期起最短一年）应为：

客户类别	初始水价
家庭客户	
公用水管客户	
供水点客户	

附件 4——报告要求

运营方应向主管部门提交以下报告：

建设期

运营方按照第5.1节提供新设施建设的每月状态报告。

运营期

包括以下信息的月度报告：

上个月计费的总水量和金额

上个月生产的总水量

上个月的收款摘要

上个月的项目支出摘要

上个月任何未满足最低供应规范的情况

上个月新建入户连接的数量

月度报告相关的当月结束之后14天内。

包括以下信息的季度报告：

生产的总水量、计费和无收益供水的总水量

收款和成本摘要，包括能源、化学品和维护成本的细目

根据实际仪表读数，按类别和区域计费的数量和金额

按客户类别和区域计算的收费与计费比率

活动连接、断开连接和重新连接的数量和类别

水质测试结果以及有关原水、经过处理的水和已配送的水的注释

项目已执行的或待执行的翻修工作和维修

项目的中断和紧急行动

客户查询和投诉的数量、类型和响应时间

月度报告相关的当月结束之后28天内。

向主管部门和〔按照适用的法律向监管机构〕提交的年度报告，包括以下信息：

完整财政年度季度报告数据的摘要

项目运营和财务绩效的诊断评估（以附件 4 中规定的服务标准为基准）

项目的资产状况以及原水源的状态

项目雇佣的人员数量和角色

服务绩效水平诊断

建议的资本投资计划——针对未来几年以及来年的更详细情况

更新的年度业务计划

来年的收入和费用预算

有关任何法定报告和运营要求的合规情况

运营方的财务账目应提交给独立的财务和技术审计师，成本由运营方承担。运营方应向主管部门提供经过审计的年度报告，时间不晚于财政年度结束之后三（3）个月。

附件 5——服务标准

在运营期间，运营方应实现下面规定的服务标准，并在运营方绩效低于服务标准的情况下接受惩罚。
[专家应在运营期开始之后 6 个月内，在完成本底调查的基础上确定服务标准。服务标准须经专家批准，在完成本底调查之前，不会受到罚扣。]

	因素	要求	最低服务标准	取决于基线调查
1	供应连续性	依据原水的可用性、化学品和系统的合理技术功能，每天向所有活动连接稳定供应 12 小时	每月供应 360 小时	否
2	水压	[]		
2	仪表读数和计费	根据实际仪表读数在计费期结束之后 7 天内付费的有效账户的数量	90%	否
3	销售的所生产水的百分比	计费的水量，以生产的水量的百分比表示	Xx %	是
4	客户响应计划	在开始日期之后 3 个月内制定处理客户查询和投诉的计划	平均客户响应时间 48 小时	否
5	中断和紧急行动	在开始日期之后 3 个月内，制定适用于服务中断和潜在危及公众健康情况下紧急行动的紧急行动计划	实施紧急行动计划中规定的紧急行动措施的时间	是
6	财务和系统运营报告	在开始日期之后 3 个月内，制定标准报告格式	账目符合国际会计准则	是

附件6——惩罚

依据本协议的第5.1.3节，如果运营方的绩效低于附件5中规定的服务标准，而且主管部门无法接受为低于标准绩效提供的理由，则在适用情况下，运营方在每个季度结束时向主管部门支付以下罚款：

	服务标准	惩罚标准	罚扣金额
1	供应连续性	依据原水的可用性、化学品（如果需要）和系统的正常功能，连续2天每天的供水时间不到12小时	每例事件的 [货币和金额]，其中一例事件是指系统运营低于既定标准的任意连续2天
2	仪表读数和计费	超过10%的有效账户没有在计费期结束之后7天内根据实际仪表读数付费。	服务未达服务标准的每个月 [货币和金额]，按月计算
3	物理水耗	计费的水量与生产的水量的比率低于本底调查中确定的比率的10%，而且主管部门已经实施运营方提出的系统维护建议	服务未达服务标准的每个月 [货币和金额]，按月计算
3	供水中断	未公告的中断 20-36 小时 <15% （每年 计算的 36-48 小时 <8% ） >48 小时 <3% **	每年 [金额] 每年 [金额] 每年 [金额]

[上面所示的惩罚由当事方在完成“附件5—服务标准”中所示的本底调查之后6个月内进行修订。]

[附件 7——运营方费用]¹⁹

运营方有权每月接收以下费用的付款，接受由运营方按照本协议的附件6支付的任何罚款：

每月基本收费²⁰： 加 [服务税]

可变收费： 运营方从设施供应的经过处理的每立方米水 （客户账单证明）

新连接费报销 上个月存入收款账户的所有新连接的收费²¹

在完工日期当天或之后，运营方应开具完工日期所属的当月每月基本收费的第一笔付款的发票，以及完工日期所属的当月之后月份每月基本收费的第一笔付款的发票。对于所有随后月份的发票，运营方仍然在每个月第一天当天或之后开具以下发票：

- 有关开具发票当天之后月份的每月基本收费；
- 开具发票当月之前月份的可变收费

以及新连接费报销款减去运营方在相关期间应付的任何罚款。

应按照以下适用的公式，每年在基准日期周年当天调整每月基本收费：

[调整公式，包括指数、增加的数量、汇率风险、实际运营成本]

[调整公式，包括指数、增加的数量、汇率风险、实际运营成本]

在收到发票之后 14 天内，主管部门可以提出争议或接受发票。此期间之后，在主管部门没有答复的情况下，视为主管部门接受发票，运营方可以根据发票从收款账户提取款项。

在主管部门对发票提出异议情况下，双方应寻求按照第 12 条解决争端。在争议期间，不得向运营方支付争议款项。在发现争端有利于运营方的情况下，应支付异议的款项以及按照相关基准利率 利率计算的利息。

¹⁹ 仅在主管部门直接向运营方付款或者运营方仅抽取一部分收入作为费用的情况下相关。这需要根据相关项目具体确定。

²⁰ 假设涵盖融资成本和其他固定成本。

²¹ 假设运营方自己的账户接收所有新连接费用。

附件 8——解约费²²

本协议下应付的所有款项应在提前终止日期之后 30 天内支付，而且债务人应遵守第 10 条的规定。在相关情况下，在全额支付任何相关解约费的当天，转移设施和主管部门按照本协议的条款采购的材料的所有权。本附件 8 适用于到期日之前的终止合同，无论是发生在颁发性能证书之前还是之后。

在提前终止合同时，主管部门应给予运营方补偿，如下所示：

终止类别	应付金额
运营方违约终止	从合同终止日期直至到期日这段期间每月基本收费合计金额的 []% ²³ 减去校正设施的合理成本（如有，运营方必须执行才能使设施达到第 10.3 条中规定的标准），减去与设施有关的任何保险收益
延期的不可抗力	从合同终止日期直至到期日这段期间每月基本收费合计金额的 []%（附件 3 中规定），加上其他不可避免的成本（包括融资的违约成本），减去运营方因不可抗力事件收到的任何保险收益，以运营方利用合理的努力来尽可能减少成本的责任为条件
主管部门违约终止	²⁴ 从合同终止日期直至到期日这段期间每月基本收费合计金额的 []%（附件 3 中规定）；加上综合运营方执行的工作成本的金额、违约成本（包括主管部门采购的材料的市场价值）、遣返成本，以运营方尽可能减少成本而采取缓解措施的责任为条件；加上根据每天 [] 立方米的预计耗用量、被计算为合计可变收费的利润的合理损失 • 适用于从终止日期至到期日的期间，最高为 []。

²² 解约费根据是否具有运营方费用而变化。原则是在提前终止的情况下，可能需要支付解约费，主管部门违约或自愿终止情况下比运营方违约或不可抗力终止情况下支付的解约费更多。

²³ 也可以根据未清偿债务的比例而定。

²⁴ 可以用公式表示为 100%收回未清偿的债务 + 利润要素（例如，可以是股权价值的 150%）——保险收益和任何应付的赔偿。

附件 4：运营方管理和更新资本投资计划措词样本

1. 附件 []（《既定资本投资计划》）和合计 [货币和金额] 中规定了针对系统的《既定资本投资计划》（ACIP）。让与人同意按照附件 [] 在合同的前 [五] 年投入价值 [货币和金额] 的资本支出。
2. 针对系统的 ACIP 确定合同期间所需的约定的最低资本支出，以便：
 - a. 保持系统满足绩效标准；以及
 - b. 满足附件 [] 中规定的绩效目标。
 - c. 更新约定的资本支出计划
3. 运营方应在第 3 年年末（适用于 6-10 年）更新和修订 ACIP，并在第 9 年年末（适用于 11-15 年）由让与人进行审查和批准，不得不合理地保留或延迟此类审批。
4. ACIP 的更新应按资产管理计划进行，然后提交给让与人，根据需要报告包括以下内容：
 - a. 地上资产的改造；
 - b. 地下资产的改造；
 - c. 仪表、阀门和监测设备的安装；
 - d. 自来水总管道的安装；
 - e. 相应的管理信息系统的实施情况；以及
 - f. 相关客户服务基础设施的安装；
 - g. 运营方不定时确定的任何其他项目；
 - h. 技术规范中规定的短期和长期绩效改进措施的资本支出的每个确定项目的说明，通过实施资本支出实现这些绩效改进，以便确保满足绩效规范；
 - i. 所有可确定的已建厂房和已安装机器的预期寿命一览表；
 - j. 与实现绩效规范和目标相一致。
5. 让与人应负责获取用于所有资本支出的资金。
6. 在实施 ACIP 时，运营方应当（而且应由让与人授权）：
 - a. 管理实施流程，包括规划、方案确定、项目评审、设计和规范；
 - b. 按照 ACIP 管理所有采购流程；
 - c. 选择和监督所有顾问和承包商，并监督资本支出的支付和相关项目的执行；
 - d. 在相关范围内，继完工和调试特定项目之后提供外包活动。
7. 与 ACIP 管理相关的所有责任的每月收费，包括（但不限于））执行必需的工程、监测建设，并且按照条款 [] 向运营方支付测试费。在实施 ACIP 时，让与人将与运营方密切合作。
8. 运营方应管理 ACIP 的全面实施，并按照 ACIP 向让与人提出提供资本支出资金的所有相关请求。
9. 运营方应按照双方的约定应用资本支出标准一览表。按照市场价格每年更新该表。
10. 按照运营方的观点，在需要承担重大资本支出（超过 [金额和货币] 的资本支出）的情况下（除了 ACIP 中的规定），让与人和运营方应约定如何调整 ACIP 以允许这些支出，或者运营方应向让与人提出有关提高 ACIP 预算上限的建议。
11. 双方确定运营方按照绩效规范和绩效目标提供服务的能力取决于可用的资本支出。

12. 让与人可以请求运营方帮助确定筹集资本支出资金的经济有效的来源。运营方向让与人提交有关安排融资或者运营方已知可能满足让与人要求的资金来源的任何建议。与资本支出融资方法有关的决定仅由让与人作出，让与人应单独负责获取资本支出的资金。
13. 如果运营方按照与让与人的单独书面协议承担为部分资本支出提供融资，让与人应尽最大努力向运营方提供所有担保、保证和授权，运营方应按照贷款人的要求确认任何资产担保，前提是在每种情况下，让与人向贷款人提供的担保不得以任何方式阻碍或妨碍运营方提供外包活动或者运营方履行本协议下的任何义务。

附件 5：条款说明书样本——运营维护协议

本术语表经调整后可适用于根据特许经营经营协议——付款机制可能有所不同，但大部分参数将与术语表相同。

项目	说明
当事方	主管部门 运营方 [监管机构/其他机构]
定义和释义	明确所有定义和释义 定义包括设施、项目、服务、服务区域、服务标准、服务目标、惩罚、适用的法律
合同文档	列出构成合同的文档和在不一致情况下的优先顺序
通知	当事方的详细信息，包括地址、接收收据的当事方、电话和电子邮件，并指明如何证明接收（随收据一起交付，视为送达…）
转让	每一方转让协议下的权利和义务——是否需要征得另一方同意 分包——是否具有限制？是否需要主管部门同意？
合同期限	[] 年，在到期之前，[任何一方] [主管部门] 提前 [] 个月发出通知，可以续签长达 []，须征得当事方同意
运营方的委任和一般责任	指定服务区域 是独家还是非独家委任？ 提供服务 按照规范、适用的法律、合理的运营标准执行的服务 运营方保持良好的工作状况并运营设施（需要指明运营方在运营期维护和维修义务的范围），并按照服务标准、适用的法律和合理的运营标准向客户提供饮用水 运营方保护资产 未经主管部门明确同意，运营方不得处置资产或者产生对资产的留置权或权益 开立和维护收款账户 运营方雇佣合格人员

	保留备件 未能履约的后果——惩罚
运营方的权利	在服务区域内向客户独家提供服务的权利 使用土地和设施以及第三方土地（铺设管道等） 使用设施和资产的权利 取水的权利 收取运营方费用和解约费的权利 向客户提供服务的权利 [代表主管部门] 向客户收费并达成客户协议 接收客户付款的权利
客户的费用和收取	运营方按照水费和费用表收取水费和费用 运营采用约定的格式达成客户协议 运营方将水费付入收款账户中 运营方可以切断未付费客户的情况，如有，何时恢复连接 客户投诉机制 [可以在客户协议范本中规定] 运营方保留客户投诉的记录
新连接	运营方到 [] 年实现 []% 新连接 运营方按照设施的总体容量，向提出新连接书面申请的每名潜在客户提供连接
记录、账目和报告	运营方保留正确、充分的绩效和事件记录 运营方保留 [月度]、季度、每六个月、年度账户，并发送给主管部门 是否需要审计任何报告和账户？ 主管部门是否拥有审查/审计权利？如有，时间范围是什么？如果存在争端，请考虑聘请独立审计师解决账目争端
业务计划	运营方在开始日期起 [] 个月内编制和提交涵盖 [5] 年的业务计划 定期 [每年] 更新业务计划 由主管部门进行审查 业务计划包括以下内容： 运营——整体战略、提供的服务以及标准和目标、绩效指标、所需的投资、扩建（如有）计划和新建连接战略

	财务——财务目标、财务战略（包括水费、费用、收费）、预计收入
资产登记表	运营方有义务在开始日期起 [] 个月内编制/更新资产登记表并保持最新，并在合同到期或终止时移交
操作手册	运营方在开始日期起 [] 个月内编制操作手册、保持最新并在合同到期或终止时移交
允许检查土地、资产、记录和文档	允许主管部门（和监管机构）进行检查、考察设施、进行测试、复制文档
员工	要求聘请具有相关经验和资质的员工 有责任提供最低限度的法定报酬和福利，并遵从有关员工的任何其他法定要求 协议结束时针对员工发生的情形
赔偿	任何一方均不对另一方疏忽或有意违约而引起的另一方人员或财产的损失负责
责任限制	有关环境污染等的责任——是否具有有限限制 一般责任限制（如有）
主管部门的责任和权利	提供（租赁）设施和土地、获取抽水许可 授予在服务区域内向客户提供服务的 [独家] 权利 按照协议中规定的方法制定水价 [与监管机构/主管部门]，并按协议中的指定进行定期审查 支付运营方费用 支付资本出资 [或者按照附件中的规定执行特定维修和更新] 监测运营方的绩效 审查/审计账目以及审查报告和记录 批准业务计划 不干涉运营 执行环境影响评价 [如果存在施工建设]
不可抗力	事件 后果 延期的不可抗力——提前终止
提前终止	因故——运营方违约、主管部门违约、随意终止、因延期的不可抗力而终止

	<p>违约通知和补救期</p> <p>终止的后果——解约费</p>
在协议到期或终止时移交	<p>移交设施、备件和资产、操作手册、资产登记表、出于提供服务 和运营设施的目的使用软件和其他 IP 的免版税许可证</p> <p>员工（转移给主管部门的任何员工？）</p>
争端解决	<p>共同协议、和解或专家决断（可以是监管机构的本地分支机构）、 仲裁或法院</p>
其他	<p>运营方保证保险的责任——针对第三方责任、员工资产</p> <p>管辖法律</p> <p>语言</p> <p>保密</p> <p>协议的变体/修订</p> <p>在某一条款无效情况下合同条文的可分割性</p> <p>授权代表</p> <p>终止和到期之后特定条款的存续</p> <p>利益冲突</p>
附件——服务区域	<p>服务区域地图</p>
附件——设施	<p>描述构成用于服务之设施的主要设备</p>
附件——绩效规范和最低服务水平	<p>供应可用性</p> <p>服务覆盖</p> <p>经过处理的水质</p> <p>水压</p> <p>服务连续性</p> <p>维护和维修</p> <p>防止污染</p> <p>无收益供水</p> <p>某一期间计费比例查询</p>
附件——绩效目标和服务水平	<p>可以包括连接</p> <p>无收益供水</p> <p>供应可用性</p>
附件——惩罚 [和奖励]	<p>未满足服务标准和目标的后果——加上在某一期间被指控的最高 惩罚</p>

任何表现突出的奖励？

水价

初始水价和水价审查方法——是否需要监管批准
定期检查——频率？如果主管部门批准，是否存在上诉流程

附件——运营方费用

运营方费用、如何开票、何时支付、主管部门延迟付款收取的利息
+ 调整费用的机制

附件——解约费

因故终止
运营方
随意终止
因延期的不可抗力而终止

附件 6：信息备忘录模板

信息备忘录

[项目]

[合同主管部门]

[日期]

免责声明

本信息备忘录（“本备忘录”）仅出于参考目的而提供，以便帮助收件人及其顾问评估是否希望考虑参与 [项目]（“项目”）的竞争性招标。[合同主管部门] 签发的备忘录仅供潜在投标人及其顾问在考虑项目时使用。备忘录并不构成诱导参与项目，无意构成任何项目投标决定的基础，而且不能视为合同主管部门或其任何顾问提出与项目有关的建议。

本备忘录中的数据（包括有关项目的任何估计、预测或声明）未经合同主管部门、顾问或任何其他人士审计和验证。此类估计、预测或声明反映有关可能结果的各种假设，可能受制于超出控制的重大业务、经济和竞争不确定性和偶发事件。不保证声明或预测准确或证明正确。本备忘录中包含的任何内容均不作为或者据此作为未来绩效预测的承诺。

本备忘录不包含或者声称包含潜在投标人可能需要的所有信息。在所有情况下，利害当事方应开展并依赖自己对项目和本备忘录中所列数据的调查和分析。合同主管部门或其任何顾问或代理均不对本备忘录或向潜在投标人提供的任何口头、书面、电子或任何其他格式信息的准确性、合理性或完整性作出任何陈述（明示或暗示）或保证；他们均不对本备忘录的任何潜在投标人承担任何责任，也不对本备忘录、基于使用备忘录中包含的信息或与之相关的错误或疏忽承担责任。合同主管部门可以随时修订、补充或更换本备忘录中包含的任何信息，而且无需事先发出通知或提供任何理由。

本备忘录中包含或者向利害当事方、其代表或顾问提供的任何内容，均不解释为提供任何种类的法律、财务、技术或其他建议。建议潜在投资者咨询自己的财务、会计、法律、技术和其他顾问。

收到本备忘录的每位潜在投资者接受本备忘录，表明同意为其中包含的所有信息保守秘密。除非另有约定，否则在任何时候不得出于评估项目以外的任何目的复印、复制、向其他人分发或传递本备忘录。

简介

1. 项目目标

[项目目标摘要]

2. 交易流程和期限

在 [日期] 向感兴趣的各方发出 RFP 和信息备忘录标志着招标流程正式启动。预计时间表如下：

表 1：交易期限

活动	预计期限
发出 RFP 和信息备忘录	
现场访谈和招标前会议	
提交标书	
项目授予	

项目摘要

3. 项目说明

- [项目的摘要说明]
- 当事方
- 范围——设计、建造、运营或维护
- 期限
- 服务区域——独家或非独家（+显示边界的地图）
- 付款机制
- 关键术语，包括绩效标准

4. 背景

有关以下信息：

- 国家
- 相关法律
- 经济环境
- 人口概况
- 地理位置
- 气候

5. 现有安排

[当前有关供水安排的说明以及是否仍然有效]。

6. 环境和社会问题

[]

招标流程

招标过程的主要步骤如下所示：

建议书征询文件（招标文件）：招标文件将在 [] 发出。

投标人会议和现场考察：[日期]

对投标人的尽职调查：投标人应有能力在投标人会议之前和期间提交书面问题。

招标：邀请投标人提交一份技术建议书和一份财务建议书。技术标和财务标将由合同主管部门组建的委员会进行评估。首先在 [合格/不合格基础] 上对投标人的技术建议书进行评估。仅对技术建议包含“合格”的投标人的财务建议书进行评估。

授予：合同主管部门将向中标人发出授予函。

在满足所有签约条件时，合同主管部门和 [中标人]/[中标人新组建的项目公司] 将达成协议。