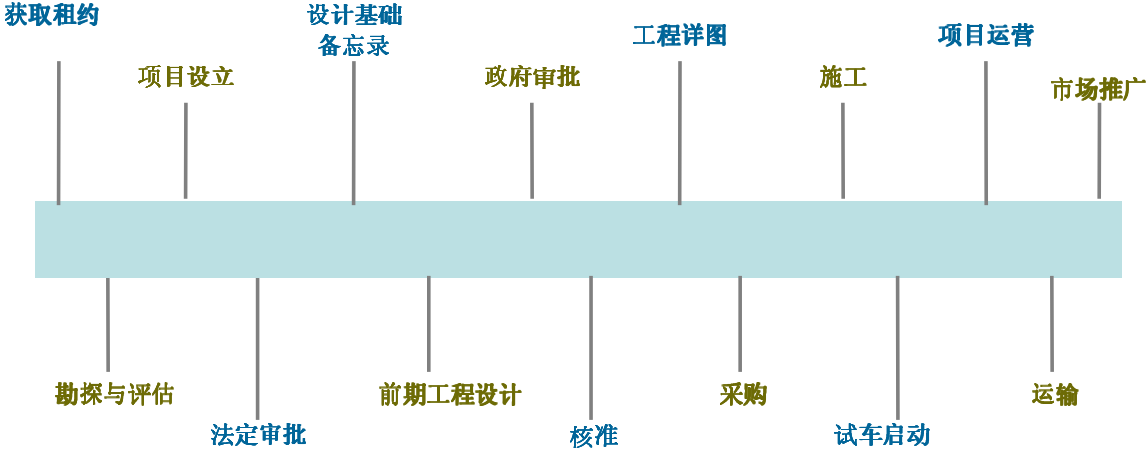


油砂项目时间表



油砂项目涉及的主要问题

- 1) 项目设立
- 2) 风险与降低风险
- 3) 法定审批
- 4) 股东关系
- 5) 科技发展/知识产权
- 6) 政治环境
- 7) 环境问题
- 8) 健康与安全
- 9) 成本与成本控制
- 10) 可靠性与运营表现
- 11) 产品运输与营销/基础设施

1. 项目设立

- 在获取油砂租约之后该做些什么？提出的项目计划是否经济可行？如何支付项目开发费用？
 - 商品价格与市场份额预测——该请教谁？
 - 版税与税务问题
- 合资，有限合伙，还是独资
 - 税务与责任——确定合理架构所要参考的要件
 - 涉及多方利益时需要考虑的因素：管理、融资、运营、风险制度、质保、违约条款、损害赔偿、保险、设立相应的权力机构，等等
 - 通常需要一套极为复杂的文件
- 通过融资/合资协议/股东协议进行规制
- 进入市场与获取资金：
 - 债务/借款
 - 增发股本
 - 何时是最佳时机？
 - 首次公开发行股票
 - 不断回归市场
 - 通过注资合资公司以融资
 - 海外投资
 - 技术

高林的服务：

- 量身打造项目协议架构，起草并参与相关谈判工作
- 提供项目融资全程顾问服务

2. 风险/降低风险

- 确定开发商的风险承受度
- 风险制度
 - 建立合理的风险制度
 - “互撞免赔”还是过错责任
 - 赔偿责任上限
 - 终止权——违约事件（“减少损失”）
 - 业务流程（常见问题）：
 - 适当的合同形式——包括双方认可的风险制度
 - 涉及商业计划及供应链管理关系的整套辅助性文件
 - 保险约定
- 风险形式：
 - 合规风险——罚款以及其他法定处罚形式的风险
 - 市场/财务风险——由于信息或计划不充分或不准确所造成的财务损失/失败的风险，以及由于市场波动所带来的风险（人工成本、资金、油价等等）
 - 固守一家“既定供应商”以固定成本支出，还是随行就市视情况而定
 - 管理风险——由于洞察力不足或决策失误所带来的风险
 - 在机构内部引入权力问责制
 - 遵循强制采购程序开展业务/合同批准程序
 - 技术风险——项目开发中使用的技术可能不稳定而产生的风险
 - 运营风险——日常运营中的危机以及错误使用或管理人力资本和其他资源所带来的风险
 - 管理应急工作
 - 商誉风险——失去公共/政府支持（运营所需的社会许可）的风险

- 降低风险:
 - 将法律服务作为商业运营的组成部分
 - 从项目伊始就确立相应的问责制度。需要进行适当和足够的员工培训
 - 设立控制并降低成本增长的计划
 - 适当的企业关系架构
 - 适当的汇报与回复方略
 - 股东适度参与计划和开发过程

高林的服务：

- 协助建立适当的风险制度
- 起草、协商并准备各类风险制度所需的文件
- 为负责风险制度实施的公司员工提供所需培训和咨询服务

3. 法定审批

- 可能涉及各级政府（视项目而定）
 - 联邦政府：渔业及海洋部、加拿大环境评估局、国家能源署
 - 省政府：能源保护局、阿尔伯塔环境局
 - 市政府：开发许可
- 环境评估
 - 确定适当的评估范围和级别
 - 与各监管部门与各级政府合作，视具体项目而确定适当的监管机构和项目所需的各项内容
 - 确定适当的利益相关者介入和咨询机制
- 累积影响
 - 对自然环境的影响
 - 对社会文化环境和当地经济的影响
 - 确立累积影响临界值
 - 评估政府、法定监管机构以及产业控制和管理项目累积影响的能力
 - 影响范围的考虑——项目还是区域产业
- 降低潜在负面影响的计划和建议，并根据法定监管机构就项目开发所提出的具体要求实施计划/建议
- 申请/审核队列：能源保护局 / 阿尔伯塔可持续资源发展署 / 阿尔伯塔环境局
- 协商/共识
 - 基于利益关系的类型及对潜在负面影响所提出要求的强度确定适当的地理范围和参与级别
- 关注风险管理和公共利益
- 法定程序对进入市场和获取资金所产生的影响

高林的服务：

- 提供包括听证会在内的法定审批过程全程顾问服务
- 与开发商共同着手通过有关政府审批程序
- 指导合规工作以符合法定标准

4. 利益相关方关系处理

- 原住民社区
 - 对于协定变为一纸空文的顾虑
 - 获得同意前适当的协商与共识
 - 合作
 - 对于法律行动的反弹
- 与加拿大印第安人资源理事会(IRC)/族群签订协议
 - 雇佣/使用义务——雇佣与培训
 - 为社区需求与建设添砖加瓦
- 土地所有者
- 地方性问题
- 社会问题
 - 要求在油砂开采项目运作过程中提高透明度
- 连接相关社区（麦克默里堡市与郊区）
- 政府是否有意以金钱或其他方式支持地方性问题的解决及权益维护
- 协商/共识
- 促进利益相关方相互关系的财务/管理成本
- 土地使用框架/社区关系
- 积极促进各利益相关方参与并支持项目进展
- 利益相关方之间的紧张关系——不是总能握手言欢

高林的服务：

- 制定原住民与开发商之间参与/开发协议的架构并参与相关的谈判工作
- 提供各利益相关方权益方面的建议

5. 技术开发/知识产权

- 创新是一个持续的过程
 - 有效的知识产权应包含哪些要素？对现有操作程序的改进，还是全新的发现和发明？
 - 谁“应当”拥有知识产权：发明者，油砂开发商，还是产业？
 - 开发并维护油砂领域内最适用的技术标准
 - “旧事重提”（油砂破碎）
- 保护知识产权
 - 签订合同时考虑的一个非常重要的因素
 - 一种合资公司形式——确保共同开发/运营项目所需的知识产权获得足够的保护和补偿
 - 为所有适格的技术和流程办理相应的申请/注册手续
 - 专利侵权——采取适当的补救措施
- 触及知识产权
 - 申请知识产权许可
 - 与大学、产业组织、阿尔伯特塔研究理事会等签订共同研究协议
 - 保密——公司或个人，“交互授粉”的重要性
- 对于缩小尾料池、碳捕获、100%沥青萃取以及更高效的提炼方式而言，科技是否是“终极”解决方案？

高林的服务：

- 起草并提交专利申请
- 诉讼与执行
- 针对国际/国内专利起诉量身定制应对策略
- 许可申请策略
- 协商并准备技术许可与协议
- 专利审计
- 商业化策略
- 专利组合管理

6. 政治环境

- 矿区使用费——财政不确定因素与确定因素/可预见因素
- 现有及即将出台的政府（联邦、各省以及美国政府）政策
 - 涉及碳排放、光学和保护主义等方面的法律、法规和政策与真正行之有效的减排措施
 - 濒危物种——驯鹿管理给原地采收带来的影响
- 潜在的“碳成本”及其对投资/债务增加的影响
- 阿尔伯塔省的提炼行业——类似矿区使用费等行政征收
- 商业提炼（不享有油砂所有权而需支付的服务费）
- 历史责任——“我们尽了当时所能尽到的最大努力”/祖辈们
 - 无论是新建的还是 40 年前所建的所有尾料池都受 74 号指令（阿尔伯塔省法规）的约束
- 运营所需的社会许可——油砂开采是否获得了阿尔伯塔人/加拿大人的认可？
- 什么原因促使纳税人愿意支持油砂开采？ – 社会经济成本/收益分析

高林的服务：

- 公共政策支持
- 就法律议案和规范变化而提供的合规和准备等方面的咨询服务

7. 环境问题

- 需要确定实际发生或可预见的问题
- 累积影响:
 - 水：净水 vs 盐水；表层 vs 含水土层；回收；盐水/盐的处理
 - 空气：碳捕获 —— 可行性与成本；一氧化氮与二氧化硫
 - 足印：“屋里的大象”（显而易见却又熟视无睹的严重问题）；原始植群；生物群体的生存与重新引入
- 复垦计划/改进
 - 74 号指令（阿尔伯塔省对于尾料池的规定）—— 是否如环保人士所说，监管部门“积极推动”油砂工业？
- 科技创新——许多新技术正在酝酿中
- “脏油” —— 非政府组织/绿色和平组织如是说
- “有道德的投资者” —— 股东决议书中要求石油公司提交与油砂投资或对其他石油公司类似行动相关的财务、环境、以及社会风险方面的报告
- 彭比纳研究所
- C-311 法案（联邦立法） —— “该法案旨在确保加拿大承担其防止危险气候变化的责任”
 - 加拿大政府要保证按照《联合国气候变化框架公约》的目标要求逐步减少温室气体排放
- 需要合规、改进以及全面检测和汇报

高林的服务：

- 指导顺利通过多级监管程序
- 确保符合政府相关法律和规范制度
- 针对法律规定制度变化提供相关咨询服务

8. 健康与安全

- 尽职调查：您是否拥有适当的机制以防范事故发生并且设置合理的程序以确保该机制的正常运转？
 - 政策与程序建立——安全文化/零风险容忍度。管理层是否言出必行？试想如果不按照计划生产，将会产生什么后果？
 - 定期安全审计
- 从事油砂开采的工人是否安全？
 - 关心工人的福利而不是只注重薪水
 - 培训、意识、能力
 - 毒品与酒精政策
 - 咨询与交流
- 如何设立奖励机制？
- 实施有效地系统所投入的成本 vs 因工伤和违规罚款所产生的时间和财务成本
- 误工事故（LTI）记录以及其他事故报告——提高安全表现的工具集合
- 参与分包合同签订与分包商管理：
 - 开发商是否负责现场所有人员的安全？
 - “承包商是否拥有与开发商同样良好的系统？”
 - 分包商资格预估
 - 重要的合同条款
 - 分包商管理程序
- 事故反应
 - 紧急情况准备与反应
 - 适当的责任分配
 - 针对监管机构与管理层级的汇报机制架构
 - 事故根本原因分析
 - 备案与数据控制

高林的服务：

- 综合培训、咨询，并根据联邦与省级职业健康与安全法规要求进行全方位管理提供法律解决方案

9. 成本/成本控制

- 该项目是受项目进度驱动还是受成本驱动？
- 哪项成本更重要：初始资本支出还是寿命周期成本？
- 劳动力供给（平衡）
 - 可用劳动力
 - 劳动力资格
 - 项目加速进行所需的人员配备
- 产能
- 工程采购能力和建筑承包商/工程事务所/建筑设计公司能力
- 项目范围
 - 是否期望不仅限于工程上获得进展？
- 固定成本合同是否可行？
- 付款架构（里程碑性的成果）
- 带有风险综述的适当的合同形式
- 设计控制变更/变化与不同次序
- 项目核准（“支出授权”）
- 设计基础备忘录
- 前端工程与设计
- “门禁系统”（项目向下一阶段推进之前需获得批准）
- 长交货期物品
- 开发商与承包商联合（痛苦或获利）——是否应该再次尝试？
- 是否有成本控制程序？需要从项目伊始就开始实施
- 需要明确授权

高林的服务：

- 准备适当的合同模板（工程采购建筑管理约定）
- 协商合同条款
- 优异表现奖励条款

10. 可靠性与运营表现

- 系统/流程集合
- 劳动力资格
 - 教育程度/技能适格
 - 避免问题的企业文化
 - 预防性维护的文化——有效的故障排除措施 vs 迅速修补以继续生产
 - 充足和必需的培训
- 维护与维修合同
 - 遵循维护进度表
- 保修（实施）
- 从“最大化设施可用性”获益
- 需要考虑项目寿命周期全过程
- 事故避免
 - 从根本原因分析中吸取经验
 - 实施减少事故的措施——汇报架构

11. 产品/基础设施的运输与营销

- 运输与营销
 - 沥青/轻合成原油的替代市场（西海岸）
 - 运输管道审批的法定程序
 - 计划管道基础设施/共享管道
 - 管道输送能力——供过于求
 - 剧增的运输通行费
 - 生产方和管道运营方之间的法律纠纷
 - 生产增长速度过缓，不足以充分利用运输管道资源
- 基础设施
 - 基础设施发展而产生的公共/私人紧张度
 - 社会基础设施建设——住房、交通、医院、公共安全
 - 足够的适应程度——“露营”的现实
 - 公共事业
 - 63 号高速公路（阿尔伯塔省内从埃德蒙顿到麦克默里堡市的公路）

高林的服务：

- 辅助管道开发商取得项目所需政府审批并建立价目表
- 起草并协商运输协议及营销合同
- 起草并与政府协商基础设施协议以建立并维护相关设施