



1

# الدليل الإرشادي



لمشاريع الشراكة بين القطاعين  
العام والخاص والاستثمار في البلديات



7



**USAID**  
من الشعب الأمريكي

مشروع مساندة  
الأعمال المحلية



تم إعداد هذا الدليل بالتعاون مع وزارة الشؤون البلدية  
ووزارة المالية (وحدة الشراكة) والبلديات الشريكة

## كلمة معالي وزير البلديات

تحية وبعد،

انسجماً مع توجيهات جلالة الملك عبدالله الثاني في كتاب التكليف السامي للحكومة بتعزيز دور الشراكة مع القطاع الخاص ومشاركة المجتمع المدني في التنمية الاقتصادية الشاملة المبنية على اللامركزية وفتح آفاق وسبل جديدة لتعزيز الاستثمار في البلديات والمحافظات.

سعت وزارة الشؤون البلدية وفق خطتها الاستراتيجية (2015-2020) والتي تم إقرارها من قبل مجلس الوزراء إلى إحداث نقلة نوعية في العمل البلدي حيث ركزت الخطة على ثلاثة محاور إصلاحية (تشريعي، مالي، إداري)، ومن تلك الإصلاحات إعداد مشروع قانون البلديات الجديد رقم 41 لعام 2015 والذي أعطى مساحة أكبر وبيئة تشريعية معززة للاستثمار والشراكة مع القطاع الخاص، كما عملت الوزارة على مضاعفة حصة البلديات المالية من عوائد المحروقات من 75 إلى 150 مليون دينار سنوياً وزيادة رأس مال بنك تنمية المدن والقرى ودوره في تمويل المشاريع .

يعتبر دليل الشراكة مع القطاع الخاص والاستثمار للبلديات أحد ثمار التعاون مع مشروع مساندة الأعمال المحلية الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID LENS) لتعزيز بيئة الأعمال المحلية، والذي جاء كأحد مخرجات الخطط الاقتصادية التنموية التي تم إعدادها بالتعاون مع المشروع للبلديات المستفيدة لتمكين البلديات من تنفيذ العديد من المشاريع التنموية والاستثمارية بالشراكة مع القطاع الخاص. كما يمثل الدليل خارطة طريق للبلديات والمستثمرين من القطاع الخاص لتوضيح الخطوات اللازمة والقوانين والأنظمة ذات العلاقة (قانون الشراكة مع القطاع الخاص، المتطلبات الفنية والقانونية والمالية)، ويتضمن الدليل كذلك أمثلة عن مشاريع الشراكة الناجحة محلياً ودولياً. واستكمالاً لذلك تقوم الوزارة بالتعاون مع المشروع على إعداد خطة تنفيذية تدريبية لموظفي البلديات على كيفية استخدام الدليل.

آملين من ذلك أن نشهد إقامة شراكات ما بين البلديات والقطاع الخاص تعمل على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وتخفيف العبء المنوط على كاهل البلديات وموازنتها.

ختاماً....

أتقدم بالشكر لمشروع مساندة الأعمال المحلية الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID LENS) على جهودهم في دعم مسيرة التنمية الاقتصادية المحلية في الأردن.

م. وليد المصري  
وزير الشؤون البلدية

# قائمة المحتويات

7 ..... المقدمة

10 ..... ما هي مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص؟

11 ..... تعريف الشراكة بين القطاعين العام والخاص

13 ..... الفرق بين مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص والعقود الاستثمارية وعطاءات الأشغال

14 ..... كيفية اتخاذ القرار بشأن اختيار الاستثمار البسيط أم مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص

17 ..... الإطار القانوني لعمليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص

22 ..... حوافز الاستثمار لمشاريع الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص

26 ..... دورة حياة مشاريع شراكة القطاعين العام والخاص

28 ..... مدة عقود مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص

29 ..... ما هي نماذج مشاريع الشراكة؟

30 ..... متى تكون الشراكة قابلة للتطبيق؟

31 ..... نماذج الشراكة

36 ..... كيف تتم دراسة مشاريع الشراكة؟

37 ..... مفهوم المشروع (Project Concept)

40 ..... إجراءات تنفيذ المشروع؟

40 ..... ماذا يشمل تصميم المشروع؟

41 ..... ممن يتكون فريق المشروع؟

- 42..... ما هي القدرات التي يجب أن تتوافر في فرق المشروع؟
- 44..... ما هي عوامل نجاح إدارة المشروع؟
- 45..... كيف يتم تحديد حجم مشروع الشراكة؟
- 46..... ما هي دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع؟
- 49..... ماذا تغطي دراسة الجدوى الاقتصادية؟
- 50..... اعتبارات أخرى في الجدوى الاقتصادية.....
- 53..... ما هي مصفوفة المخاطر؟

#### 56..... كيف يتم تسجيل المشروع وطرح العطاء؟

- 57..... كيف يتم التسجيل المشروع في وحدة الشراكة / وزارة المالية؟
- 57..... ما هي الخطوات التي يجب اتباعها بعد موافقة مجلس الوزراء على اعتماد المشروع؟
- 60..... كيف يتم طرح العطاء واستدراج العروض لمشاريع الشراكة مع القطاع الخاص؟

#### 65..... الشريك الخاص.....

- 66..... كيف يتم اختيار الشريك الخاص؟
- 66..... كيف تتم عملية التفاوض والإحالة؟
- 68..... ما هي الخطوات التي تلي استلام قرارات الإحالة؟
- 69..... كيف يتم تمويل الشركة الخاصة بالمشروع؟

#### 71..... كيف يتم تحضير وإدارة عقد الشراكة؟

- 72..... ما هي الأدوار والمسؤوليات التي يجب تحديدها؟
- 73..... ما هي اتفاقية مستوى الخدمة؟
- 74..... ما هي مؤشرات قياس الأداء؟
- 75..... ما هي صفقة تحقيق الربح؟
- 76..... كيف يتم وضع العقد في صورته النهائية؟
- 76..... كيف تتم إدارة العقد؟

78..... كيفية إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

- 79..... كيف تتم إدارة المخاطر؟
- 79..... ما هي القوانين والتشريعات التي تؤثر على مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص؟
- 80..... على ماذا تتركز الإدارة المالية للمشروع؟
- 81..... كيف تتم الموافقات والتصديقات الحكومية اللازمة؟
- 81..... ما هو دور الاتصالات والإعلام؟
- 82..... كيف تتم إدارة الموارد البشرية؟
- 82..... كيف يتم فض النزاعات؟
- 83..... ما هي إدارة المعرفة؟

84..... كيف تتم مراجعة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟

- 85..... كيف يتم تحديد المراجعين؟
- 86..... كيف يتم إعداد جدول المراجعة؟
- 86..... كيف تتم عمليات المراجعة؟
- 87..... كيف يتم قياس مؤشرات الأداء؟
- 88..... كيف تُعلن نتائج المراجعة؟
- 88..... كيف يتم إعداد الإجراءات التصحيحية؟
- 89..... كيف يتم تنفيذ الإجراءات التصحيحية؟
- 90..... كيف تتم متابعة المراجعة والإجراءات التصحيحية؟

91..... إكمال المشروع.....

- 92..... كيف يتم الترتيب لمراجعة الجهاز الرقابي؟
- 92..... كيف يتم إنهاء العقد؟

95..... المرافق.....

الإجراءات التفصيلية المتعلقة باستثمار وتأجير الأموال غير المنقولة	
المملوكة للبلديات الأردنية	109
مشاريع وأمثلة مختارة للشراكة مع القطاع الخاص	116
نموذج مقترح مشروع شراكة بين القطاعين العام والخاص	131
أهم عناصر العقد النموذجي لمشاريع الشراكة بين القطاع العام والخاص	139



## المقدمة

إن من أهداف سياسات المملكة الأردنية الهاشمية الاقتصادية والاجتماعية رفع مستوى الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال المبادرات والمشاريع الحكومية ممثلة بالبلديات لتشجيع الاستثمار وتحسين الخدمات العامة ورفع مستوى البنية التحتية والمصادر المالية الذاتية للبلديات ولا مركزية الخدمات ضمن «رؤية الأردن 2025»، وركز خطاب التكليف السامي لجلالة الملك عبدالله الثاني الموجه للحكومة في حزيران 2016 على أهمية الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني:

”ولما كانت رؤية الأردن 2025 تمثل رؤية وطنية بعيدة المدى تحدد الإطار العام المتكامل للسياسات الاقتصادية والاجتماعية، القائمة على إتاحة الفرص للجميع وقاعدة لتعزيز سيادة القانون، وتكافؤ الفرص، وزيادة مستوى المشاركة في صياغة السياسات وتحقيق التنمية المستدامة والشاملة، فإنه لا بد من متابعة تنفيذ السياسات والإجراءات اللازمة وتوفير البيئة المطلوبة لتحقيق أفضل مستويات الشراكة والتعاون، وتضافر الجهود بين الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني بشكل حقيقي وفعال.“

بناءً عليه تأتي هذه المبادرة لتضع دليلاً إرشادياً للشراكة ليُكوّن مرجعاً للبلديات والقطاع الخاص في المملكة فيما يخص مشاريع الشراكة المتعلقة بالخدمات البلدية والاستثمار وتحسين البنية التحتية. ويوفر هذا الدليل الإرشاد لمشاريع الشراكة في البلديات بشكلٍ مُبسّط ومُلخّص، كما يُتوقع من المستخدمين والمتعاملين مع مشاريع الشراكة الرجوع إليه

لفهم دورة حياة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بشكلٍ شامل. ويُعتبر هذا الدليل أحد الأدوات التي يمكن للجهات الحكومية والمجالس البلدية والمستثمرين من القطاع الخاص استخدامها. وتتكون اللجنة الاستشارية لهذا الدليل من لجنة الاستثمار في وزارة البلديات، ووحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص / وزارة المالية، وهيئة الاستثمار، ووزارة الطاقة والثروة المعدنية، وغرفة تجارة الأردن، وغرفة صناعة الأردن، وبدعم من مشروع مساندة الأعمال المحلية الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. ويتضمن هذا الدليل خطوات واضحة وآليات للشراكة بين البلديات والقطاع الخاص (المستثمرين المحتملين) لدعم العمليات والخدمات لتطوير البلديات ودورها التنموي في الأردن.

## ويسعى هذا الدليل إلى:

1. توفير دليل مرجعي سريع لكافة البلديات والمستثمرين من القطاع الخاص المهتمين في تنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص
2. توفير خارطة طريق لمساعدة البلديات والمستثمرين في تنفيذ عقود الشراكة مع القطاعين العام والخاص وفقاً للقوانين الناظمة
3. تحديد مسؤوليات البلديات والمستثمرين من خلال تسليط الضوء على السياسات القائمة، والقواعد والأنظمة والتشريعات المساندة التي تحكم مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في البلديات.
4. الإجراءات المتبعة لتطوير مشاريع الشراكة في البلديات، وتقديم وصف لتنفيذ مشاريع الشراكة والإجراءات الواجب اتباعها.
5. توضيح أهداف مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص وأدوار ومسؤوليات البلديات في تنفيذها والرقابة عليها.
6. توضيح القطاعات الاقتصادية والاستثمارية المستهدفة والرئيسية.

7. توضيح أنماط الشراكة مع القطاع الخاص وحجم المشاريع والاستثمار.

8. تعريف البلديات بالجهات الرقابية والمنظمة لمشاريع الشراكة مع القطاع الخاص وقصص النجاح على المستوى الوطني.

9. تعريف كادر البلديات والمجالس البلدية المنتخبة والقطاع الخاص بقانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص وحوافز هيئة الاستثمار والبنود المتعلقة بالاستثمار من خلال مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص في قانون البلديات وقانون اللامركزية.

وبدوره يشجع مشروع مساندة الأعمال المحلية الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في الأردن (USAID LENS)، النمو الاقتصادي طويل الأجل وتطوير التنمية المحلية والأعمال المحلية في المجتمعات الأقل حظاً في الأردن لتمكينهم من مواجهة الأوضاع الاقتصادية الصعبة. كما يسهم المشروع في تمكين المجتمعات والأعمال المحلية في البلديات المشاركة لتصميم وتنفيذ مبادرات مشتركة للتنمية الاقتصادية المحلية، كما يدعم المشروع الأعمال الصغيرة والمتناهية الصغر لتحظى بحيوية وقدرة تنافسية.

وبشكل عام تعاني معظم البلديات في الأردن من صعوبات تمويل المشاريع الرأسمالية والعجز المالي نتيجة ارتفاع مستوى النفقات التشغيلية ومخصصات الرواتب والأجور، مما أدى إلى عدم قدرتها على تقديم الخدمات المكلفة بموجب القانون، ناهيك عن إمكانية توسيع هذه الخدمات. ويتفاقم هذا التحدي في ظل أعباء اللاجئين السوريين المتزايدة ومحدودية الموارد المالية والإيرادات الذاتية والاستثمارية في البلديات، خاصة أن معظم هذه الموارد تأتي من الأموال المخصصة والمحوّلة من قبل الحكومة المركزية والتي تؤثر أيضاً على استقلال موارد البلديات وتزيد أعباء المديونية. فأدى ذلك إلى تدهور في مستوى الخدمات المقدمة من قبل البلديات في الأردن بشكل عام وتراجع مستوى الإنفاق على البنية التحتية. وبناء عليه، تم تطوير هذا الدليل ليساهم في إقامة شراكات بين القطاعين العام والخاص والتي من شأنها تذليل التحديات التي تواجهها البلديات.



1

# ما هي مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص؟

التعريف

والإطار القانوني

ودورة حياة المشروع



10

---

## تعريف الشراكة بين القطاعين العام والخاص

---

تُعرّف الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفقاً لتعريف مختبر معرفة الشراكة (PPP Knowledge Lab) على أنها «تعاقد طويل المدى بين جهة حكومية وجهة من القطاع الخاص لتنفيذ مشروعات أو تقديم خدمات عامة، بحيث تتحمل جهات القطاع الخاص بموجب هذا التعاقد جزء كبير من المخاطر ومسؤولية الإدارة وتتقاضى الأتعاب بما يتناسب مع أدائها.

وتعتبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص إحدى الطرق التي يمكن من خلالها إنشاء وتطوير البنى التحتية العامة والخدمات التي يحتاجها المواطنون. ويكمن سرّ نجاحها في أنها تستغل خبرات وإبداعات القطاع الخاص وقدرته على الاستفادة من الموارد والفرص المتاحة في أسواق رأس المال لتمويل وإنجاز المشاريع الكبيرة والمعقدة، خاصةً في ظل شح الموارد والعديد من التحديات الاقتصادية التي تواجهها المملكة. فتُمكن مشاريع الشراكة الحكومة من تقديم الخدمات العامة دون انقطاع وبجودة أعلى وبتكلفة أقل في معظم الأحيان كونها تتيح القدرة على الحفاظ على جودة الخدمات المطلوبة حتى في ظل محدودية الموازنة.

وبالأساس تمثل الشراكة بين القطاعين العام والخاص آلية طويلة الأمد لشراء السلع والخدمات، ويتحمل فيها القطاع الخاص الجزء الأكبر من مخاطر التمويل والتنفيذ والإدارة والتشغيل لضمان توفير السلعة أو الخدمة بشكل فعّال، لتحقيق الأهداف التالية:-



ويرتكز مفهوم الشراكة على الجمع بين أفضل ما لدى القطاعين العام والخاص من موارد وخبرات بما يحقق المنفعة لكليهما.

# الفرق بين مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص والعقود الاستثمارية وعطاءات الأشغال

الجدول التالي يبين الفروق العامة بين الشراكة بين القطاعين العام والخاص والخصخصة والاستثمار البسيط من تأجير أو ضمان، بالإضافة إلى عطاءات الأشغال، وشراء الخدمات واللوازم:

يتحمل القطاع الخاص نسبة كبيرة من المخاطر وكذلك مسؤولية تمويل رأسمال المشروع وتكاليف تشغيله وصيانته وإدارة عملياته والتطوير المستمر خلال فترة محددة من الزمن.	<b>شراء الخدمات</b>
تخلي الحكومة عن ملكيتها في منشأة أو خدمة بما في ذلك جميع الأصول والالتزامات ذات الصلة.	<b>الخصخصة</b>
تحدد البلديات مواصفات تفصيلية فنية وتحيل عطاء تنفيذ المشروع على مقاول وتقوم الحكومة بتحديد التفاصيل المتعلقة بالخدمة ونشر هذة التفاصيل للحصول على أفضل عرض منافس. وتكون هي المشرفة على تنفيذ المشروع وتقع المسؤولية على عاتقها وتحمل هي كافة المخاطر.	<b>العطاءات التقليدية</b>
تكون مدتها خمس سنوات أو أقل ولا تشمل استثمارات رأسمالية وتشغيل من القطاع الخاص في بناء الأصول الثابتة والمشاريع الإنتاجية والخدمية أو حقوق امتياز الخدمات البلدية ونقل المخاطر. كما أنها غير مؤهلة لأن تعتبر مشاريع خاضعة لقانون الشراكة مع القطاع الخاص.	<b>عقود الاستثمار</b>

\* عقود الاستثمار فوق مده 5 سنوات وحتى 30 سنة تكون بموافقه وزير البلديات

# كيفية اتخاذ القرار بشأن اختيار الاستثمار البسيط أم مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص

الجدول التالي يبين الفروق بين الشراكة مع القطاع الخاص وعقود الاستثمار البسيطة مثل التأجير أو الضمان والتي تم شرح الإجراءات الخاصة بها بملحق خاص بذلك في الدليل.

## جدول 1: الفرق بين خصائص الاستثمار أو التأجير البسيط

### ومشاريع الشراكة مع القطاع الخاص

الشراكة مع القطاع الخاص	الاستثمار أو التأجير للأصول الثابتة	الخصائص
وزارة المالية - وحدة الشراكة	وزارة الشؤون البلدية	الجهة الراعية والمنظمة
الأرض فقط ويقوم القطاع الخاص بالبناء والتشغيل	توفر الأرض والبناء	توفر ملكية الأرض والأصول الثابتة للبلدية
يتطلب دراسة جدوى اقتصادية	مفهوم المشروع بسيط	مفهوم المشروع ودراسة الجدوى
القطاع الخاص	البلديات	تحمل المخاطر
متوسط إلى كبير	صغير إلى متوسط	حجم الاستثمار
أكبر مستندة على حوافز قانون الاستثمار وقرارات مجلس الشراكة الوزاري	محدودة لا تشمل إعفاءات ضريبية وجمارك للمستثمر	حوافز الاستثمار



الشراكة مع القطاع الخاص	الاستثمار أو التأجير للأصول الثابتة	الخصائص
يمكن أن تشمل خدمات البلديات والعامه وامتيازاتها وأخرى	لا تشمل توفير خدمات بلدية أو عامة	توفير الخدمة البلدية
يقوم القطاع الخاص بتمويل المشروع بالكامل	تكون البنية التحتية أو البناء على حساب البلدية	استثمار وتمويل البناء
على حساب القطاع الخاص	على حساب البلدية	تصميم المشروع والإشراف عليه
على حساب القطاع الخاص	على حساب البلدية	الصيانة والتجديد
متوفرة وضرورية	غير متوفرة غالباً	الخبرة في التشغيل
إمكانية توفير ضمانات حكومية للتمويل أو الإمتياز	لا يوفر ضمانات حكومية أو رهونات	ضمانات حكومية أو إمتياز
حتى 35 عام	5-10 سنوات	الفترة القياسية
الإيجار وبدل الامتياز ونسبة من العوائد وارجاع الأصول الثابتة والمعدات بعد الامتياز والتجديد	الإيجار فقط	العوائد
تكون على حساب القطاع الخاص أو بالمشاركة	تكون على حساب البلدية	البنية التحتية المتكاملة وإيصال الخدمات
غالباً ما تكون طويلة الأمد ونادراً ما ينسحب المستثمر منها	قد تكون قصيرة وينسحب المستثمر والضامن في أي وقت	الاستمرارية
التمويل والقروض على حساب القطاع الخاص	التمويل والقروض على حساب البلدية	توفير التمويل
إمكانات أكبر	إمكانات محدودة	إمكانية توفير التمويل الدولي

الشركة مع القطاع الخاص	الاستثمار أو التأجير للأصول الثابتة	الخصائص
إمكانات أكبر	إمكانات محدودة	إمكانية جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وخلق فرص عمل
إمكانات غير محدودة من طاقة متجددة وإدارة النفايات والنقل العام إلخ	إمكانات محدودة	إمكانية نقل التكنولوجيا والخبرات
النفع العام أكبر غالباً في توفير خدمات عامة حضرية ومتطورة وجديدة	محدود بالإيجار فقط	النفع العام
غير مرتبط بميزانية البلدية	مرتبط بميزانية البلدية	الاعتماد على محدودية الميزانية لتنفيذ المشروع
أسرع حيث يُسترد رأس المال عند التشغيل	طويلة نسبياً وتحتاج إلى تمويل	فتره البناء
أكبر ومرتبطة بالخدمات وقيمة الامتياز ونوع الاستثمار	محدودة بقيمة الإيجارات والعقارات فقط	إمكانية زيادة عوائد البلدية
إدارة فعالة لجذب الاستثمارات وتطوير الاقتصاد المحلي وتحسين بيئة الأعمال	محدودة فقط بعوائد البلدية الذاتية	يساهم في تطبيق خطة التنمية الاقتصادية المحلية
متوسط إلى كبير مع حق إمتياز تصل إلى عشرات الملايين	لا يوجد أي إمتياز في المشاريع الصغيرة والمتوسطة وأقل من مليون دينار غالباً	الإمتياز وحجم الاستثمار
أفضل عرض مالي وفني	متوسطة (أفضل إيجار)	الشفافية
تجذب الاستثمار الأجنبي والعربي	لا تجذب الاستثمار الأجنبي	الاستثمار الأجنبي المباشر

الشراكة مع القطاع الخاص	الاستثمار أو التأجير للأصول الثابتة	الخصائص
يقوم القطاع الخاص بتمويل المشروع بالكامل	تكون البنية التحتية أو البناء على حساب البلدية	التمويل
حتى 35 عام	محدد 5 سنوات (غير محدد بموافقته الوزير)	مدته العقد
أكبر حيث تشمل مشاريع إنتاجية وخدمات	محدودة بالمستأجر	إمكانية خلق فرص عمل
أكبر حيث قد تشمل مشاريع خدمية وبنية تحتية كبرى على مستوى المحافظة والمدينة أو أكثر من بلدية في مجالات عديدة	محدود دورها وغالباً عقارية الطابع	تنمية المحافظة واللامركزية
شاملة حسب امتيازات البلدية	عقارية الطابع غالباً	القطاعات

## الإطار القانوني لعمليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص

يعتبر قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم (31) لسنة (2014) ونظام مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم (98) لسنة (2015) المنشور على الموقع الإلكتروني ([www.pppu.gov.jo](http://www.pppu.gov.jo)) المرجعية القانونية والتنظيمية للموافقة والإشراف على تنفيذ مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص حيث يتضمن توفير الإطار المؤسسي وتحديد الإجراءات والواجبات والمسؤوليات لكافة الأطراف المعنية ويستند تنفيذ مشاريع الشراكة كذلك إلى منظومة التشريعات ذات العلاقة النافذة مثل قانون البلديات رقم (41) لعام 2015.

كما يحدد نظام مشاريع الشراكة للجهات الحكومية المتعاقدة من وزارات أو بلديات الإجراءات والمتطلبات الفنية والوثائق ومتطلبات وحدة الشراكة لإدراج مشاريع الشراكة المقترحة لعرضها على مجلس الشراكة بالإضافة إلى وثائق الدعوة للعطاء والتأهيل الأولي وكافة الوثائق اللازمة.

وقد عرف مجلس الشراكة المشاريع صغيرة الحجم بأنها المشاريع التي يقل الإنفاق الرأسمالي بها عن 15 مليون دينار، النظام والجدول التالي يلخص الأنظمة والقوانين ذات العلاقة.

### جدول 2: الإطار القانوني لمشاريع الشراكة

الإطار القانوني والصلاحيات حسب نوع المشاريع	البلديات	القطاع الخاص	الشراكة بين القطاعين العام والخاص
مشاريع تحت مدة 5 سنوات (المجلس البلدي بتسيب من لجنة الاستثمار في البلدية)	قانون البلديات رقم (41) لسنة 2015	قانون البلديات رقم (41) لسنة 2015	
عقد استثمار أو تأجير مدته أكثر من 5 سنوات (موافقة وزير شؤون البلدية بتسيب من لجنة الاستثمار في الوزارة)	قانون البلديات رقم (41) لسنة 2015	قانون البلديات رقم (41) لسنة 2015	
عقود شراكة مع القطاع الخاص بمدة استثمار وامتياز حتى 35 عام	قانون البلديات رقم (41) لسنة 2015	قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم 2014/31 ونظام مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص رقم 2015 /98	قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم 2014/31 ونظام مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص رقم 2015 /98

الإطار القانوني والصلاحيات حسب نوع المشاريع	البلديات	القطاع الخاص	الشراكة بين القطاعين العام والخاص
العطاءات والمناقصات	نظام اللوازم وأشغال البلديات رقم 2009/70 نظام رقم (4) لسنة 2016 - نظام معدل لنظام اللوازم وأشغال البلديات 2016	-	نظام مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص رقم 98 لسنة 2015
الخدمات البلدية والرسوم			
قطاع المسالخ	- نظام رقم (92) لسنة 2009 - نظام المسالخ ضمن حدود مناطق البلدية	- نظام رقم (92) لسنة 2009 - نظام المسالخ ضمن حدود مناطق البلدية	يخضع لقانون الشراكة مع القطاع الخاص
قطاع مواقف السيارات العامة في البلديات	نظام رسوم مواقف السيارات ضمن حدود البلديات رقم 2009/91	- نظام رسوم مواقف السيارات ضمن حدود البلديات رقم 2009/91	يخضع لقانون الشراكة مع القطاع الخاص
قطاع النفايات والتدوير	نظام رقم (68) لسنة 2016 - نظام منع المكاره ورسوم جمع النفايات داخل مناطق البلديات	نظام رقم (68) لسنة 2016 - نظام منع المكاره ورسوم جمع النفايات داخل مناطق البلديات	يخضع لقانون الشراكة مع القطاع الخاص

الإطار القانوني والصلاحيات حسب نوع المشاريع	البلديات	القطاع الخاص	الشراكة بين القطاعين العام والخاص
قطاع الإعلانات والدعاية	نظام رقم (76) لسنة 2009 - نظام ترخيص وسائل الدعاية والإعلان ضمن حدود مناطق البلدية	نظام رقم (76) لسنة 2009 - نظام ترخيص وسائل الدعاية والإعلان ضمن حدود مناطق البلدية	
قطاع أسواق الجملة للخضار والفواكه	نظام رقم (42) لسنة 2014 - نظام أسواق الجملة للخضار والفواكه	نظام رقم (76) لسنة 2016 - نظام ترخيص الإعلانات ضمن مناطق البلديات	يخضع لقانون الشراكة مع القطاع الخاص
خدمات التحصيل والجباية بالنيابة عن البلديات	قانون البلديات رقم (41) لسنة 2015 والنظام المالي للبلديات رقم 77 لسنة 2009	قانون رقم (41) لسنة 2015- قانون البلديات	قد يخضع لقانون الشراكة مع القطاع الخاص

كشأن أي مشروع حكومي أو بلدي، يجب أن تتوافق مشاريع الشراكة مع السياسات والقوانين/الأنظمة الرسمية. وستحدث عملية التقييم على مسارين:

### هام للقطاع الخاص : التوافق

1. أي جهة تنوي القيام بمشروع باستخدام أسلوب ومفاهيم الشراكة عليها دراسة السياسات والقوانين والأنظمة المعلنة والخاصة بالشراكة وبالرسوم والبدلات والدخل التجاري والامتيازات.
  2. على الجهة الحكومية والبلديات أن تتوافق مع وتخضع لكل السياسات والقوانين/الأنظمة والتعليمات الصادرة والخاصة بالشراكة.
  3. إذا احتاج الأمر لأي توضيح حول السياسة والقوانين/والأنظمة يجب مراجعة وزارة البلديات ووزارة المالية - وحدة الشراكة مع القطاع الخاص.
- إذا كان هنالك مشروع بعينه وبحكم طبيعته يتطلب استثناء من هذه السياسات والقوانين/ اللوائح، يجب أن تسعى الجهة المنفذة للمشروع إلى الحصول على موافقة وحدة الشراكة ومجلس الشراكة.

### هام للقطاع الخاص : تحليل الثغرات

- إذا وجدت الجهة المتعاقدة ثغرات في السياسات أو القوانين/الأنظمة من شأنها التأثير على المشروع المقترح، فعلى الجهة القيام بالتالي:
1. التفاهم مع المستفيدين من المشروع إذا كان بالإمكان تبني المشروع في ضوء السياسات والقوانين/الأنظمة الحالية. وإن لم يكن ممكناً، فإنه:
  2. يناقش الأمر مع وحدة الشراكة في وزارة المالية لبحث خيارات لحل الأمر.
  3. عند تحديد ثغرة في السياسات أو القوانين/الأنظمة من قبل الجهة الحكومية أو البلديات تقوم وزارة البلديات أو السلطة ذات العلاقة لمعالجة تلك السياسات أو القوانين/الأنظمة بوضع المقترحات وإجراء التغييرات.
  4. قد تطلب المراجعة تحديث الأنظمة والتشريعات التي تنظم البدلات والرسوم والإيجارات وكيفية مراجعتها على مبدأ استرداد الكلفة والقوانين المنظمة للمهن والرقابة قبل الشروع في مشروع مع القطاع الخاص. إن تقييم السياسات والبيئة المحفزة للشراكات عملية مستمرة وجزء من أنشطة إدارة المشاريع خلال دورة حياة الشراكة.

## حوافز الاستثمار لمشاريع الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص

قانون الاستثمار رقم 30 لعام 2014 شمل حوافز لقطاعات ونشاطات اقتصادية عديدة (قطاع الصناعة / الزراعة والثروة الحيوانية / المنشآت الفندقية والسياحية / مدن الترفيهية والترفيه السياحي / مراكز الاتصال / الإنتاج الفني والإعلامي / مراكز المؤتمرات والمعارض / النقل أو توزيع و/ أو استخراج المياه والغاز والمشتقات النفطية باستعمال خطوط الأنابيب / النقل الجوي والنقل البحري والسكك الحديدية) وقد تمت إضافة قطاع المطاعم السياحية المصنفة وذلك استناداً لقانون الاستثمار الحالي بموجب المادة 8/أ منه.

فيما يلي نبذة عن المشاريع والقطاعات الاستثمارية التي تقع ضمن القطاعات التي يشجعها قانون البلديات وخطط التنمية الاقتصادية المحلية مثل قطاع السياحة وقطاع مشاريع مبادرات التشغيل والإنتاجية والتي تخضع لحوافز قانون الاستثمار والتي من الممكن الاستفادة منها في المحافظات\*، ومن الممكن تطويرها مع البلديات عبر الشراكة مع القطاع الخاص<sup>[1]</sup>:

5	4	3	2	1
مشاريع مبادرات التشغيل والإنتاجية	المطاعم السياحية بناءً على أسس وشروط محددة من وزارة السياحة والآثار	مراكز المؤتمرات	مشاريع مدن الترفيهية والترفيه السياحي	مشاريع المنشآت الفندقية والسياحية

\* محافظة إربد بإستثناء قسبة إربد - محافظة الزرقاء: الرصيفة، الهاشمية، بيرين، الظليل، الأزرق - عمان: لواء الجيزة، الموقر، سحاب، ناعور، القويسمة، ماركا.

[1] بحسب أحكام المادة (8/أ) من قانون الاستثمار رقم 30 (2014) وقرار مجلس الوزراء المنشور في الجريدة الرسمية عدد (5405) تاريخ 2016/6/18



## ويمكن تنفيذ هذه المشاريع في المحافظات التالية:



## وقد شملت هذه المشاريع الاستثمارية الإعفاءات والحوافز التالية

1. إعفاءات من الرسوم الجمركية والرسوم والضرائب الأخرى (باستثناء تقديم الخدمات) - وذلك على المواد والمعدات والآلات والتجهيزات وقطع الغيار ومستلزمات الإنتاج و مواد البناء المستخدمة في البناء والإنشاء والتجهيز والتأثيث (الأصول الثابتة).
2. تخفيض الضريبة العامة (بحسب قانون ضريبة المبيعات) إلى الصفر- وذلك على المواد والمعدات والآلات والتجهيزات وقطع الغيار ومستلزمات الإنتاج و مواد البناء التي تم شراؤها من السوق المحلي والمستخدمه في البناء والإنشاء والتجهيز والتأثيث (الأصول الثابتة).
3. ضريبة المبيعات - تخضع خدمات أنشطة الشراكة إلى ضريبة المبيعات 7%.
4. ضريبة الدخل - تكون ضريبة الدخل على الدخل الخاضع للضريبة 5% لمدة عشر سنوات (إلا إذا كانت تخضع لنسبة أقل بموجب قانون ضريبة الدخل).

## إعفاء مشاريع مبادرات التشغيل

تخضع مشاريع الأنشطة الصناعية والإنتاجية التي تقام ضمن مبادرات التشغيل وخلق فرص العمل إلى عدد من الإعفاءات بحسب القرارات الرسمية الصادرة بالاستناد إلى أحكام المادة (8/أ) من قانون الاستثمار رقم 30 للعام 2014. ومن هذه الإعفاءات تخفيض ضريبة الدخل المتأتي من هذه الأنشطة إلى 5% وإعفاء المواد والمعدات والآلات المستخدمة في بناء وتجهيز هذه الأنشطة من الرسوم الجمركية والضرائب الأخرى، إضافة إلى تخفيض ضريبة المبيعات إلى الصفر وغيرها من الإعفاءات.

## القطاعات الاقتصادية الرئيسية والمناطق المشمولة في قانون الاستثمار

يتضمن قانون الاستثمار للعام 2014 إعفاءات جمركية وإعفاءات من ضريبة المبيعات على السلع وعلى مدخلات المشاريع، إضافةً إلى حوافز أخرى استثمارية في المناطق الأقل نمواً في المملكة. كما شملت مشاريع الاستثمار في المناطق الأقل نمواً في المملكة (بحسب نظام خاص) القطاعات أعلاه والأنشطة الحرفية والصناعية بإعفاءات على ضريبة الدخل لمدة 20 عام، بحسب الجدول التالي:

5	مراكز الاتصال الهاتفي	4	مدن التسلية والترفيه السياحي	3	المنشآت الفندقية والسياحية	2	المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة	1	الزراعة والثروة الحيوانية
10	النقل الجوي والنقل البحري والسكك الحديدية	9	البنية التحتية والأنابيب لنقل أو توزيع أو استخراج المياه-الغاز والمشتقات النفطية	8	مراكز المؤتمرات	7	مراكز البحث العلمي	6	الإنتاج الفني والإعلامي

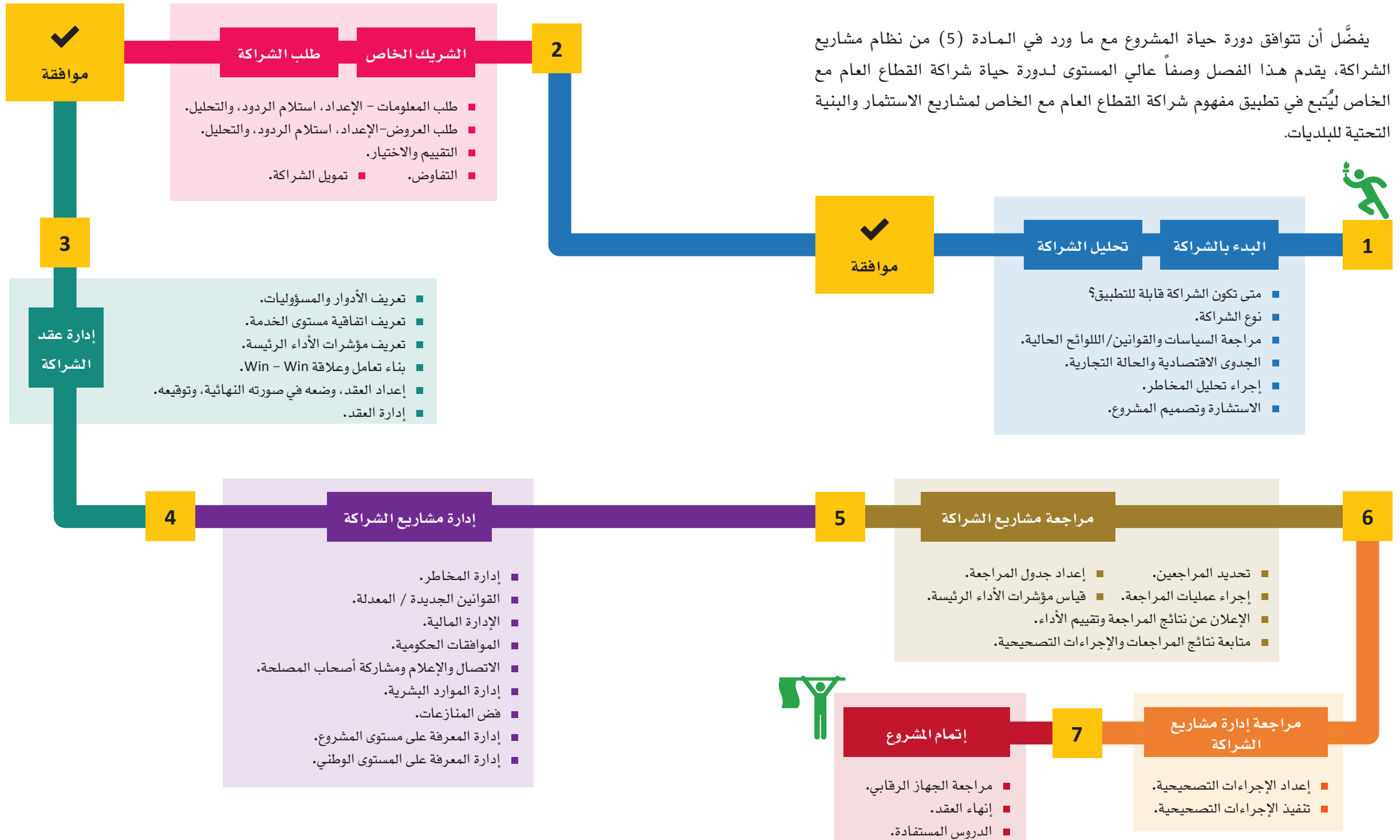
جدول 3: الإعفاءات على ضريبة الدخل في المناطق الأقل نمواً

المناطق الأقل نمواً	نسبة الإعفاء من ضريبة الدخل	الفئة
الأغوار الشمالية، ديرعلا، الشونة الجنوبية، الأغوار الجنوبية، الرويشد، البادية الشمالية، البادية الشمالية الغربية، الأزرق، الجيزة باستثناء حدود البلدية، ومحافظه العقبة - باستثناء حدود منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة	100%	أ
محافظه معان والكرك والطفيلة وعجلون	80%	ب
محافظه جرش والمفرق وإربد باستثناء حدود بلدية إربد الكبرى	60%	ج
محافظه مادبا والبلقاء والزرقاء باستثناء حدود بلدية الزرقاء وبلدية الرصيفة، ومحافظه العاصمة باستثناء حدود أمانة عمان الكبرى	40%	د

\* نظام تخفيض ضريبة الدخل في المناطق الأقل نمواً رقم 44 لسنة 2016 من قانون الاستثمار.

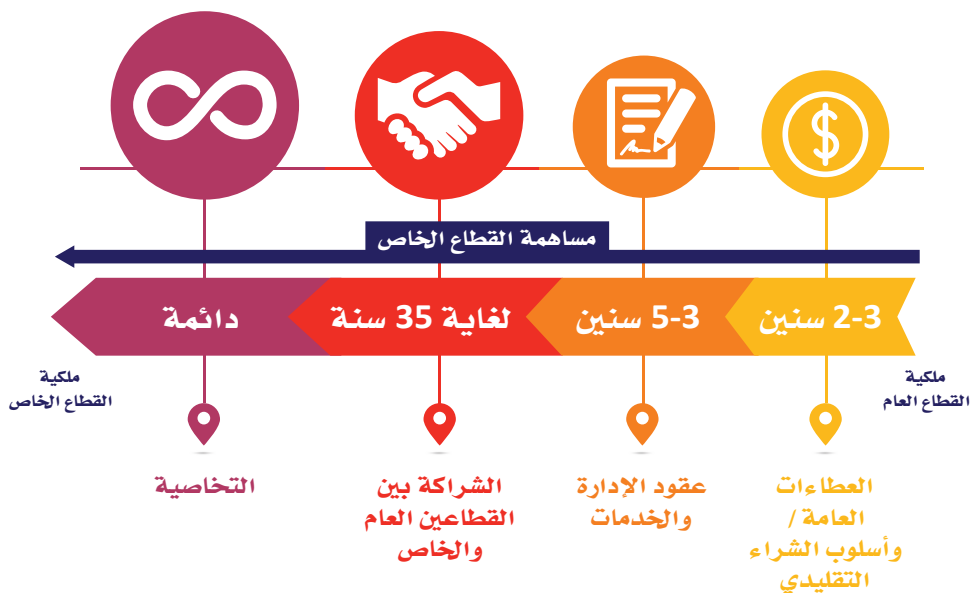
## دورة حياة مشاريع شراكة القطاعين العام والخاص

يفضّل أن تتوافق دورة حياة المشروع مع ما ورد في المادة (5) من نظام مشاريع الشراكة، يقدم هذا الفصل وصفاً عالي المستوى لدورة حياة شراكة القطاع العام مع الخاص ليُتبع في تطبيق مفهوم شراكة القطاع العام مع الخاص لمشاريع الاستثمار والبنية التحتية للبلديات.



## مدة عقود مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص

بحسب قانون الشراكة لا يجوز أن تتجاوز مدة العقد (35) سنة من تاريخ نفاذ الاتفاقية حيث أن عقود الشراكة مع القطاع الخاص تكون متوسطة إلى طويلة الأمد من 5-35 سنة. البيان التالي يبين أنماط تعاقدات الحكومة مع القطاع الخاص ودور القطاع الخاص في تنفيذ الأنشطة الاقتصادية ومدة كل منها.





2

## ما هي نماذج مشاريع الشراكة؟

أهم نماذج مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص

## متى تكون الشراكة قابلة للتطبيق؟

فيما يلي نجد الحالات والظروف الموصى بها والتي بموجبها تكون الشراكة خياراً قابلاً للتطبيق إذا ما وُجد واحد أو أكثر من هذه الحالات والظروف:

**جدول 4: الحالات والظروف التي تكون فيها الشراكة قابلة للتطبيق (إذا عُلِّمَت غالبية النقاط بصح فتكون قابلية النجاح عالية)**

		الظروف المثلى لنجاح مشاريع الشراكة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	الخدمات والمشاريع لا يمكن تقديمها أو تعزيزها عن طريق الموارد المالية المحدودة أو قدرات البلديات وحدها.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	اهتمام من القطاع الخاص ذي خبرات فنية سابقة وملاءة مالية بالمشروع
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	الشريك الخاص يمكن أن يزيد من نوعية مستوى الخدمة وجودتها والأداء مقارنة بما يمكن أن توفره البلديات اعتماداً على قدراتها الذاتية.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	الشريك الخاص بإمكانه أن ينفذ الخدمات أو المشاريع بصورة أسرع من قيام الحكومة بذلك.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	وجود دعم من متلقي الخدمة لمشاركة الشريك الخاص.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	وجود فرصة للتنافس بين الشركاء الخاصين المحتملين ما يقلل تكلفة تقديم الخدمات العامة.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	عدم وجود موانع تنظيمية أو تشريعية تحد من مشاركة الشريك الخاص في تقديم الخدمات أو تنفيذ المشاريع.

✘	✔	الظروف المثلى لنجاح مشاريع الشراكة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	مخرجات أو نواتج الخدمة يمكن قياسها وتسعيرها بصورة سهلة نظراً لسرعة الخدمة ونوعيتها.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تكلفة الخدمة يمكن استعادتها من خلال تطبيق أو فرض رسوم خاصة على المستخدم أو الجهة المستفيدة.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	مشاركة القطاع الخاص في الخدمات تتيح فرصة الابتكار والاختراع وتعزز بيئة تشجيع الاستثمار واستقطاب رأس المال.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	للحكومة خبرة مع شراكات طويلة الأمد أو مشاريع أخرى مع الشريك الخاص.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تطبيق الشراكة قد يفضي إلى توفير فرص من شأنها أن تؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	عدم توفر الخدمة أو الصناعة من القطاع الخاص فلا يجوز الدخول في مضاربة ومنافسة القطاع الخاص ببناء مشاريع مماثلة أو احتكارية.

## نماذج الشراكة

يُعرف هذا القسم الأنواع المختلفة للشراكة التي يجب وضعها في الاعتبار عند تنفيذ أي مشروع. وشجعت ورقة السياسات العامة لبرنامج الشراكة - المعدة من قبل وحدة الشراكة/ وزارة المالية - الجهات الحكومية على استخدام نماذج الشراكة المطبقة عالمياً. ويمكن للجهات الحكومية استخدام نماذج أخرى للشراكة بما يوفر أفضل قيمة مقابل المال للمشروع المحدد.



## ومن أهم نماذج الشراكة المتبعة عالمياً في البلديات والحكومات على سبيل المثال لا الحصر:

إعادة التأهيل - التشغيل - النقل Rehabilitate - Operate - and - Transfer (ROT)	عقود الإدارة والتشغيل والصيانة Operations, Maintenance & Management (OMM)
البناء - التأجير - النقل Build - Lease - and - Transfer (ROT)	البناء - التشغيل - النقل Build - Operate - and - Transfer (BOT)
التطوير - التشغيل - النقل Develop - Operate - and - Transfer (DOT)	البناء - التملك - التشغيل Build - Own - and - Operate (BOO)
التصميم - البناء - التشغيل - النقل Design - Build - Operate - Transfer (DBOT)	البناء - النقل - التشغيل Build - Transfer - and - Operate (BTO)
الشراكة التضامنية / التضامن Joint Venture (JV)	الخدمة عن طريق عقود الخدمات والإدارة Outsourcing

وفيما يلي شرح أكثر تفصيلاً لبعض نماذج مشاريع الشراكة:

توجد أنماط ونماذج عديدة للشراكة مع القطاع الخاص وسوف نركز على شرح النماذج التي نجحت في الأردن والمنطقة بشكل خاص وبقطاع البلديات والمدن وبناء البنية التحتية وتوفير الخدمات العامة البلدية.

### البناء - التشغيل - نقل ملكية (Build, Operate, Transfer BOT)

وهنا يقوم الشريك من القطاع الخاص ببناء وإدارة وتشغيل مرفق من مرافق الخدمات أو البنية التحتية حسب المواصفات المتفق عليها مع الجهة المتعاقدة، وتقديم الخدمة لفترة من الزمن بموجب عقد مع الجهة الحكومية أو البلدية المعنية. وعند انتهاء العقد

يقوم الشريك بتحويل المرفق وتقديم الخدمة إلى الجهة الحكومية أو البلدية في نهاية الفترة الزمنية المحددة. وفي أغلب الحالات، يقوم الشريك الخاص بتوفير بعض التمويل أو كله لبناء المرفق، لذلك فإن مدة العقد يجب أن تكون كافية لتمكين الشريك الخاص من استرداد رأس المال وتحقيق عائد معقول على استثماراته من خلال رسوم أو إيجارات يقوم بتحصيلها من المستخدم.

في نهاية مدة العقد، يمكن للشريك العام أن يتحمل مسؤولية تشغيل المرفق وتقديم الخدمة بعد ذلك، أو تجديد العقد للتشغيل من قبل صاحب الامتياز الأصلي بحيث لا تتجاوز المدة القانونية، أو إرساء عقد أو امتياز جديد مع شريك خاص آخر جديد. هذا ويقوم المَطوّر بصيانة المرفق حسب متطلبات العقد الفنية على حسابه وقبل الإعادة والاستلام وتشكيل لجنة مشتركة للتسليم والإعادة.

### **البناء - التملك - التشغيل (Build Own Operate BOO)**

يقوم الشريك الخاص في هذه الحالة ببناء وتشغيل وصيانة المرفق العام بدون تحويل ملكيته للجهة الحكومية المعنية. وتبقى الصفة القانونية للأصول باسم الشريك الخاص، وليس هنالك إلزام للقطاع العام بالشراء أو التملك بعد انتهاء مدة العقد وهي تشتمل على مرافق خدمية تُملك بعد انتهاء المدة مثل محطات التوليد أو محطات تحويل النفايات ومعالجتها، المنافع العامة، مرافق الدعاية الخارجية والحدائق والمظلات والمقاعد العامة (City Furniture) أو لوحات الإعلانات الخارجية على الطرق والتقاطعات.

### **الخدمة عن طريق عقود الخدمات والإدارة (Outsourcing)**

#### **« التشغيل والصيانة**

يقوم الشريك الحكومي بالتعاقد مع الشريك الخاص لتأمين و/أو صيانة خدمة بعينها. وبموجب خيار التشغيل والصيانة من قبل القطاع الخاص، يحتفظ الشريك من القطاع العام أو البلدية بالملكية والإدارة الشاملة للمرفق العام.

#### **« التشغيل والصيانة والإدارة**

تتعاقد الجهة الحكومية مع الشريك الخاص على تشغيل المرفق أو خدمة التعاملات الحكومية المستغلة وصيانته وإدارته لأداء خدمة بعينها. وبموجب هذا العقد، يحتفظ

الشريك العام بالملكية للمرفق، لكن بإمكان الشريك الخاص أن يستثمر رأسماله الخاص في المرفق. وأي استثمار خاص يتم حسابه بعناية فيما يتعلق بمساهمته في الكفاءة التشغيلية والوفورات خلال مدة العقد. وعموماً، فإنه كلما طالت مدة العقد تكون الفرصة كبيرة أمام الزيادة في الاستثمار الخاص لتوافر وقت أكبر يمكن فيه استرداد الاستثمارات أو التعويض عنها وتحقيق عائدٍ مجزٍ.

ومن الأمثلة على هذه التعاقدات خدمات الصيانة وإدارة وتشغيل المرافق والأبنية العامة أو خدمات إدارة المرافق العامة وأملاك البلدية، وخدمات الجباية والتحصيل أو الخدمات الإلكترونية من تحصيل وترخيص واستعلام ودفع، ومن الأمثلة على ذلك عقد أمانة عمّان الكبرى مع اتحاد شركات التأمين الأردنية لتحصيل المخالفات المرورية وتوفير عقود التأمين الموحد عبر مرافق الأمانة ومراكز الترخيص والمعابر الحدودية.

### التصميم - البناء - التشغيل - النقل (Design, Build, Operate, Transfer DBOT)

يتم إرساء عقد واحد للتصميم، والبناء، والتشغيل للتحسينات أو المشاريع الرأسمالية. ويبقى المرفق باسم القطاع العام إذا لم يكن المشروع تصميم/ بناء/ تشغيل/ نقل أو تصميم/ بناء/ تملك/ تشغيل. إن أسلوب التصميم-البناء يوحد المسؤولية عن التصميم والبناء ويحصرها في جهة واحدة، ويمكن أن يجعل بإنجاز المشروع وذلك بتسهيل التداخل بين مرحلتَي التصميم والبناء للمشروع. في المشاريع الحكومية تكون مرحلة التشغيل في العادة من قبل القطاع الخاص بموجب اتفاقية منفصلة للتشغيل والصيانة. والجمع بين المراحل الثلاثة في نموذج التصميم-البناء-التشغيل يحافظ على استمرارية مشاركة القطاع الخاص ويسهل من تمويل الشريك الخاص للمشاريع الحكومية المدعوم برسوم على المستخدمين أو المشاريع الإنتاجية ويتم تحصيلها خلال فترة التشغيل. وبما أن المقاول يكون مسؤولاً عن التشغيل فإن التصميم والتنفيذ يكون متكاملًا ويكون المقاول مسؤولاً عن عدم وجود أخطاء فنية تكلفه غالباً عند التشغيل.

ويكون المشروع غالباً مرتبطاً بمعايير أداء يتم فيها رفع عوائد المشغل مثل مشاريع توليد الطاقة المتجددة أو توفير فاتورة الكهرباء، ومن الأمثلة الناجحة لهذه العقود عقد أمانة عمّان الكبرى مع مقاول يوناني لجمع الغاز الحيوي وتأهيل وتوسعة خلايا مكب الغباوي (توليد الطاقة الكهربائية من غاز الميثان) والذي أحيل على نظام التصميم-البناء-

التشغيل (DBO)، وأمثلة عالمية أخرى تشمل مشاريع الطاقة المتجددة أو مشاريع المحطات التحويلية للنفايات الصلبة والقنانات على الطرق الخارجية والمكببات.

### الشراكة التضامنية / التضامن (Joint Venture JV)

إن التضامن هو كيان قانوني يأخذ شكل الشراكة يكون فيه كل من الجهة الحكومية المعنية والشريك الخاص متضامنين في القيام بعمل يحقق لهما ربحاً مشتركاً وملكية مشتركة. وبصفة عامة، يسهم كل شريك في الأصول ويشارك في المخاطر. وبموجب التضامن، تكون الحكومة أو البلدية هي المنظم الأول والأخير بالإضافة إلى كونها شريكاً نشطاً في الشركة العاملة ما يتيح لها الإبقاء على السيطرة الكاملة لحماية الجمهور وخدمته. ويمكن للحكومة الإسهام في العمل الإداري اليومي للشركة والسيطرة الشاملة. وهذا يعطي موظفي القطاع العام الفرصة لكسب المعرفة والخبرة في تسيير وإدارة خدمة عامة ذات ربحية وإدارتها، وخدمة المصلحة العامة بصورة أفضل في الوقت نفسه.

3

## كيف تتم دراسة مشاريع الشراكة؟

الجدوى الاقتصادية وتحليل المخاطر

وتصميم المشروع

36

## مفهوم المشروع (Project Concept)

مفهوم المشروع هو تصور يتم فيه تعريف نشاط مختار تستخدم فيه موارد معينة وتنفق من أجله الأموال للحصول على منافع متوقعة وخدمات خلال فترة زمنية معينة. قد يكون المشروع زراعي أو صناعي أو سياحي أو خدمي أو عقاري وقد يكون مشروع كبير أو متوسط أو صغير، وقد يكون مشروعاً محلياً أو على مستوى الإقليم أو وطني تتشارك به أكثر من بلدية.

■ **مصادر الأفكار والمفاهيم للمشروعات:** من الناحية العملية تنشأ أفكار المشروعات غالباً من:

1. تلبية الطلبات والإحتياجات غير المشبعة من خلال تقديم منتجات أو خدمات.
2. الفرص أو الإمكانيات الناشئة من وجود أصول وموارد مادية وبشرية غير مستغلة.
3. تقديم حلول للتحديات التي تعترض عملية التنمية المحلية على شكل مشاريع وأنشطة.
4. أفكار جديدة ناشئة من نقص الخدمات المساعدة مثل التسهيلات التسويقية للسلع مثل النقل أو التخزين أو التصنيع أو التعبئة.

■ **أهداف المشروع:** هو أهم فقرة في وثيقة مفهوم المشروع ومن خلاله يتم إبراز الهدف الرئيسي والأهداف الثانوية والأنشطة ومؤشرات النجاح وبرنامج الإنجاز، ويفضل الالتزام بالتسلسل المنطقي لهذه المراحل كالتالي:

1. الهدف الرئيسي: يتناول الأثر الرئيسي الذي من المفترض أن يحدث من خلال أنشطة المشروع وهو تلبية للاحتياجات التي تم تفصيلها في مرحلة تحديد المشروع وهو كذلك مرحلة يتم التحضير فيها للمرحلة القادمة وهي الأهداف الثانوية.

**2.** الأهداف الثانوية: المشروع هو حل لمشكلة معينة، وهي نتيجة حتمية لمجموعة من الأسباب. بمعنى أن المشروع هو مجهود لحل هذه الأسباب وذلك عن طريق الأهداف الثانوية وهذه الأخيرة تحدد لنا الظروف الواجب توفرها من أجل حل أسباب المشاكل.

بمعنى آخر، تحقيق الأهداف سبيل للوصول للنتائج المتوخاة من المشروع، ويجب أن تقدم الأهداف بشكل واضح وسهل من ناحية التقييم ليسهل علينا بذلك تحديد الأنشطة المبرمجة لتحقيق الأهداف ذاتها. هناك قاعدة هامة يتم أتباعها في تحديد الأهداف وتتشكل من أربعة عناصر، بحيث يجب أن يكون الهدف:



## تقنيات إختيار وإنجاز المشروع:

إن ما يجب الإتفاق عليه في هذا الصدد هو أن ما سينجز في مشروع معين هو إتفاق بين الفئات المعنية بالمشروع. تمر فكرة المشروع بثلاث مراحل أساسية:

1. إنجاز وثيقة المشروع والتي تتكون من المعلومات الخاصة بالمشروع تحليلها وربطها ببعضها.
2. البحث والموافقة على التمويل (القطاع الخاص أو الشراكة).
3. الإنجاز أو التنفيذ.

في هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن التنفيذ هو ربط بين عملية تخطيط المشروع كما أدرجناها سائفا والإنجازات والنتائج المتوخاة، وخلال هذه المرحلة يجب البحث عن الوسائل الكفيلة بتشجيع القدرات البشرية المحلية والمعنية أولا وأخيرا بالمشروع.

يجب التأكيد على أنه يمر بمرحلتين أساسيتين وهما:

1. خطة العمل والبرامج التي تؤدي مباشرة إلى إنجاز برنامج العمل.
2. الإنجاز الفعلي لأنشطة المشروع والذي يقودنا إلى إنجاز يومية الإنجاز.

## تحديد المشروع:

الخطوة الأولى في تحديد المشروع هي التعرف على أفكار المشروع وإختيار فكرة أو أكثر من بينها ويتطلب ذلك إجراء فرز أولي سريع للأفكار والمفاهيم المتاحة أو إعداد أفكار جديدة أفضل.

الخطوة الثانية هي دراسة الجدوى المبدئية والانتقاء المبدئي للمشروعات ويتطلب عملية صقل أفكار المشروعات التي تبشر بالنجاح وإعداد دراسات جدوى مبدئية قبل الاستثمار (Prefeasibility study) تكفى لمجرد بيان مبررات إختيار المشروع وترتيب المشروعات المقترحة. وحتى يمكن أخذ قرار معين بشأن جدوى هذه المشروعات بعد تقرير مختصر يشمل:

1. حجم الطلب وسوق السلعة أو الخدمة التي سيقدمها المشروع والمستفيدين أو من المتوقع خدمتهم والمناطق المستهدفة من المشروع .
  2. السلع والخدمات البديلة وتقديرات الإنتاج المناظرة لكل منها والتكنولوجيا المستخدمة منها .
  3. مدى توافر عناصر الإنتاج الرئيسية المطلوبة للمشروع .
  4. مدة تنفيذ المشروع .
  5. الحجم التقريبي للاستثمار ونفقات التشغيل .
  6. أى قيود أو عوامل أخرى يمكن أن يكون لها تأثير هام على المشروع المقترح تنفيذه والسياسات واللوائح والقوانين الحكومية الرئيسية ذات الصلة بالمشروع .
- إذا اتضحت ميزة فكرة المشروع يتم المباشرة بالحصول على معلومات إضافية أخرى مثل:

1. دراسة مفصلة للسوق .
2. مدى توافر المهارات الفنية اللازمة للمشروع .
3. دراسات تقييم نتائج المشروعات المشابهة للاستفادة منها .
4. الخصائص الاقتصادية والاجتماعية لسكان المنطقة التي سيقام فيها المشروع .



الخطوة الثالثة: معايير انتقاء المشروع فى هذه الخطوة تطبق معايير عامة لانتقاء المشروع، على سبيل المثال: هناك أفكار لمشروعات يمكن استبعادها بسرعة إذا كانت:

1. غير ملائمة تكنولوجياً.
2. عدم توافر المواد الخام والمهارات الفنية بدرجة كافية.
3. تنطوى فكرة المشروع على درجة كبيرة من المخاطرة.
4. المشروع له تكاليف اجتماعية وبيئية باهظة.

## إجراءات تنفيذ المشروع؟

على الجهة الحكومية أو البلدية التي تفكر في تنفيذ أي من نماذج مشاريع الشراكة للخدمات العامة أن تضع تصور ومفهوم تجاري واستثماري لذلك، بحيث يشمل على دراسة الجدوى لمعرفة القيمة مقابل المال ومن الضروري أن يكون المشروع من البداية موجهاً نحو تقديم الخدمة والتركيز على العميل. فالجهات الحكومية بحاجة إلى التركيز على الخدمات أولاً ثم تصميمها بناء على تقييم السوق ومدخلات المستخدمين.

## ماذا يشمل تصميم المشروع؟

ويشمل تصميم المشروع العناصر التالية:

- الآلية الرسمية لضمان التشاور والاتصال المفتوح مع المستفيدين من مشروع الشراكة داخل وخارج القطاع العام.

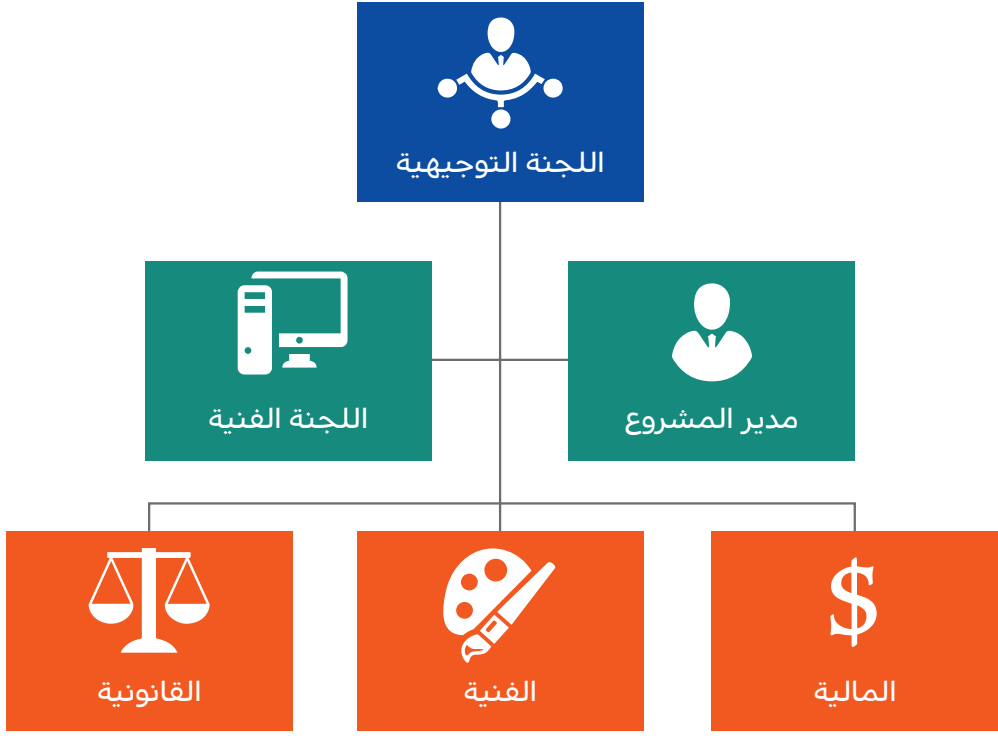
- طرق تأمين الربح للشريك الخاص، فإذا لم يحقق القطاع الخاص أرباحاً كافية، سيبدأ النظر في طرق لخفض التكلفة بهدف التعويض ورفع هامش الربح. وهذا سيؤثر على جودة الخدمة المقدمة وأداء الشريك الخاص.
- طرق تحقيق المصلحة العامة من الجهة الحكومية والاهتمام دائماً بأن تبقى الشراكة مربحة للشريك الخاص للتقليل من خطر تدني الخدمة.
- انعكاس التغيرات التنظيمية المطلوبة لكي تفي الجهة الراعية بأدوارها الجديدة فيما يتعلق بخدمات البلديات أو المرافق العامة.

## ممن يتكون فريق المشروع؟

يتكون الفريق من أدوار مختلفة يمكن تلخيصها في الآتي:

1. **اللجنة التوجيهية:** وتتكون من متخذي القرار / المستفيدين الرئيسيين
2. **اللجنة الفنية:** وتتكون من الخبراء الفنيين (الهندسة، خبراء الخدمات، المالية، القانونية الاقتصادية) والاستشاريين ووحدة الشراكة مع القطاع الخاص
3. **مدير المشروع:** الشخص المسؤول عن التنفيذ التشغيلي للمشروع بما في ذلك التخطيط والمراقبة.
4. **الفرق الاختصاصية للمشروع:** فرق متخصصة (مستشارين أو جهات حكومية خاصة) للتعامل مع جوانب مثل الجوانب المالية، والقانونية، والفنية. وتلك الفرق غالباً ما تكون خليطاً من الموظفين التابعين للجهة الراعية والخبراء الخارجيين والشريك الخاص بمذكرة تفاهم.
5. **خريطة تدفقات العمل والإجراءات:** توضح البيانات التالية خريطة تدفقات العمل في البلدية، وزارة البلديات ووحدة الشراكة مع القطاع الخاص في وزارة المالية.

## رسم بياني يوضح مثال هيكل إدارة المشروع واللجان وفرق العمل



## ما هي القدرات التي يجب أن تتوافر في فرق المشروع؟

يجب أن تكون لدى فرق المشروع القدرات التالية:

### الخبرات المالية

- **الجهة المتعاقدة:** بالنسبة للجهة الراعية تساعد الخبرة المالية في الآتي:
  1. وضع عقد الشراكة فيما يختص بشروط السداد، والتمويل، وبنود الفسخ، والجزاءات.
  2. بناء جدوى اقتصادية وتجارية قوية للشراكة
  3. تحديد المخاطر المالية، والمسؤوليات وأثر تلك المخاطر. تقييم مستندات العروض المقدمة ودقة النماذج المالية والتنبؤات بالتكلفة بناء على تلك النماذج وتركيبية المشروع

- **الشريك الخاص:** بالنسبة للشريك الخاص تساعد القدرات المالية في مقابلة احتياجات الجهة الراعية بأقل تكاليف ممكنة من خلال وضع نماذج مالية/ تجارية فعالة

## الخبرات القانونية

تساعد الخبرة القانونية على:

- وضع وإعداد مسودات العقود ومستندات المناقصات وتحديد أثر شروط العقد والجوانب المحتملة لإلغاء الصفقة قبل وأثناء التفاوض
- تأمين النصح القانوني حول القوانين والأنظمة التي ربما تؤثر على مشروع الشراكة وعلى تقديم الخدمة العامة مستقبلاً عن طريق أسلوب الشراكة. وقد يتطلب العمل القانوني التمهيد المسبق بمراجعة الأنظمة والتعليمات.

## الخبرات الفنية

الخبرة الفنية ضرورية في المجالات التي تهتم مشروع الشراكة والخدمات العامة. وقد تكون تلك الخبرات من المهندسين، والمعماريين، والمخططين، ومدراء المشاريع المختصين... إلخ. وهذه الخبرة الفنية تساعد على:

- تحديد مواصفات المخرجات للخدمات العامة أو البنية التحتية المرغوبة.
- تحديد معايير أداء الخدمة المطلوب تأمينها بموجب عقد الشراكة ووضع أنظمة المراقبة لتتبع الأداء وإدارة المخاطر الفنية.
- إجراء التقييم الفني للعروض المقدمة لضمان أن تصميمها المقترح وأنظمتها تؤمن ما تطلبه الجهة الراعية من احتياجات.







ونظراً لأن الهدف الرئيسي من وراء مشروع الشراكة هو تقديم الخدمة أو بناء المشاريع العامة، فيجب ألا يتدخل الخبراء الفنيون من طرف الجهة الراعية في حرية الشريك الخاص في التصاميم التفصيلية وتحديد كيفية تقديم تلك الخدمات شريطة أن تلبى معايير الأداء الموضوعة من قبل الجهة الراعية أو المنظمة.

## ما هي عوامل نجاح إدارة المشروع؟

جدول 5: عوامل نجاح إدارة مشاريع الشراكة

(كلما توفرت علامات الصح زادت فرص نجاح المشروع)

✘	✔	عوامل النجاح
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	التوجيه الواضح من اللجنة التوجيهية لضمان أن المشروع في مساره الصحيح حسبما هو مرغوب.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	مشاركة المستفيدين ودعمهم ومشورتهم لضمان كسب قبولهم ومؤازرتهم خلال دورة حياة المشروع. وهذا يشمل إيجاد طرق محددة لرفع فعالية المستفيدين لجعل نجاح المشروع أمراً متوقعاً ومرجعاً وقابلاً للتحقيق.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	دعم ومشاركة راعي المشروع خلال مدة المشروع.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	القرار الواضح والصريح - وضع عملية اتخاذ القرار وتحديد متخذي القرار لضمان أن القرارات الحاسمة تتم معالجتها أو اتخاذها فوراً.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	التحليل المالي المحدث بالنسبة للمصروفات والتكلفة المتوقعة للمشروع لضمان أن الشراكة ستوفر القيمة مقابل المال وأن المشروع أكثر قابلية للتطبيق من نظام الشراء العادي.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	إيجاد المنافسة الكافية بين شركات القطاع الخاص على مشروع الشراكة لضمان أن العروض المقدمة تزود الجهة الراعية بأفضل قيمة مقابل المال.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	إيجاد مقاييس هادفة وقوية لتقييم العروض لضمان أن أفضل المتقدمين سيكون هو الشريك الخاص لمشروع الشراكة.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	توفير معايير خدمة راسخة وصريحة وقياسات لأداء الخدمة العامة المنشودة من خلال الشراكة.

		عوامل النجاح
		
		الاتصال المتواصل بين جميع فرق المشروع وجميع المستويات الإدارية، بما في ذلك مدير المشروع واللجنة التوجيهية. ويلعب مدير المشروع دوراً حاسماً في ضمان حدوث الاتصال على المستويين الرأسي والأفقي عبر هياكل المشروع.
		العمليات الفعّالة لإدارة المخاطر للتحكم في نجاح المشروع ولتقليل إمكانية حدوث أي مخاطر.

## كيف يتم تحديد حجم مشروع الشراكة؟

تعريف المشاريع صغيرة الحجم حسب نظام وقانون الشراكة مع القطاع الخاص:

تُعرف المشاريع صغيرة الحجم على أنها «المشاريع التي لا تتجاوز قيمة الإنفاق الرأسمالي لها مبلغ (15) مليون دينار»

يمنح نظام مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص المشاريع صغيرة الحجم جملة من الإجراءات المبسطة في تنفيذ المشاريع، حيث تعفى من بعض الإجراءات مثل تعيين مستشار المشروع، إعداد وثيقة موجزة لمشروع شراكة، دعوة إبداء اهتمام، وأية إجراءات أخرى يقرها المجلس بناءً على تنسيب مشترك من وحدة الشراكة والجهة المتعاقدة وذلك لتسهيل وتسريع تنفيذها، مما يتيح للجهات الحكومية الراغبة بإقامة مشاريع شراكة سرعة أكبر في تنفيذ هذه المشاريع.

### المشاريع كبيرة الحجم

تُعرف المشاريع الكبيرة التي تتجاوز فيها قيمة الإنفاق الرأسمالي مبلغ (15) مليون دينار

للمشاريع كبيرة الحجم متطلبات فنية ودراسات واستشارات وإجراءات أشمل تتمثل في:

1. الالتزام بتعيين مستشار أو دار خبرة للمشروع من القطاع الخاص أو الجهات الحكومية الأخرى أو المانحين من ذوي الخبرة من قبل الجهة المتعاقدة وفقاً لأحكام الفقرة (ح) من المادة (9) والفقرة (ب) من المادة (18) من قانون الشراكة، بهدف توفير الخدمات الاستشارية المالية والفنية والقانونية المتعلقة بمشروع الشراكة، ومساعدة الجهة المتعاقدة في إعداد وثائق العطاء، وإجراءات طرحه، وأية أمور أخرى مطلوبة من قبل الجهة المتعاقدة.

2. التنسيق مع مستشار المشروع ووحدة الشراكة لإعداد وثيقة موجزة عن المشروع باللغتين العربية والإنجليزية على أن تشمل:

- وصف عام لمشروع الشراكة مع ذكر الجوانب والمتطلبات الفنية والمالية والقانونية وغيرها والخدمات الواجب توفيرها.
- وصف لطبيعة دور القطاع الخاص في تنفيذ مشروع الشراكة.
- الخدمات والتسهيلات التي سيوفرها الطرف المتعاقد لأغراض مشروع الشراكة.
- نتائج تقرير قابلية الاستدامة.
- آلية توزيع المخاطر.
- الالتزامات الجوهرية من الطرفين بموجب عقد مشروع الشراكة المقترح.
- أية أمور أخرى تطلبها وحدة الشراكة.

## ما هي دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع؟

هي دراسة تقدم وصف واضح ومنظم للمشروع المقترح للحصول على الموافقة عن طريق السلطات ذات العلاقة. وتعتبر دراسة الجدوى الاقتصادية ضرورية لدارسة السوق (العرض والطلب) وتقدير حجم الاستثمار ورأس المال وقيمة الدخل المتوقع لمشروع شراكة مع القطاع الخاص وعمر الشراكة وجاذبية عرضه على القطاع الخاص، وتحدد دراسة السوق بدل الامتيازات الممنوحة للقطاع الخاص والإيجارات والأصول من أراضي أو أصول وحقوق امتياز تملكها البلديات بالإضافة إلى أية امتيازات تنظيمية وخدمية وحواجز

استثمارية للمشروع، وتغطي الجدوى الاقتصادية الجوانب الرئيسة لأي مشروع شراكة مع القطاع الخاص، وتشمل ما يلي:

**1. تحديد الحاجات الاقتصادية للمشروع:** إعطاء نظرة عامة للمشروع المقترح والحاجة الخدمية والجدوى الاستثمارية التي يسعى المشروع لتبليتها. إضافةً إلى ذلك يتم تحديد أهداف المشروع وفوائده وتحديد دور المشروع في تحقيق الخطة التنموية الاقتصادية المحلية. ذلك إضافةً إلى شرح الحاجة للمشروع ضمن الأولويات المنافسة ووصف كيفية جذب الشريك الخاص.

يجب أن تكون دراسة الجدوى شاملة وقابلة لاتخاذ قرار قبول أو رفض المشروع وتشمل المعايير التالية:

1. متوسط معدل العائد Average Rate of Return-ARR
2. مدة استرداد الكلفة Payback Period
3. مدة استرداد الكلفة المخصومة Discounted Payback Period
4. مقدار القيمة الحالية Net Present Value-NPV
5. مؤشر الربحية Profitability Index-PI
6. معدل العائد الداخلي Internal Rate of Return-IRR
7. معدل العائد الداخلي المعدل Modified Internal Rate of Return-MIRR

## 2. الخيارات الاستثمارية والفنية

### وختيارات الشراء: تحديد الخيارات

الممكنة لتقديم الخدمات الواقعة في نطاق العمل في جوانبها التجارية الاستثمارية والفنية والشرائية وهل المشروع مجدي وربحي للقطاع الخاص ويحقق العوائد المرجوه. وفي هذا القسم يتم تحديد النماذج المختلفة لتقديم الخدمة، إضافةً إلى الخيارات الفنية المختلفة لتقديم الخدمة. ومن المهم توضيح ما إذا كانت هنالك حاجة إلى أصول جديدة أو رفع مستوى أو تأهيل الأصول الحالية لتقديم المطلوب. وأخيراً،

يجب تحديد نوع الشراكة وتوضيح الإيجابيات والسلبيات لكل نوع قابل للتطبيق.

## 3. الأثر التشغيلي: يُفصّل الأثر التشغيلي على الجهة الراعية والجهات/ الوزارات الأخرى

والمستفيدين الآخرين من تقديم واستخدام الخدمات العامة. كما أن الأثر التشغيلي سيؤثر على نطاق مشروع الشراكة ومدى الإجراءات/التغييرات المطلوبة للتكيف مع الطريقة الجديدة لتقديم الخدمات عن طريق الشراكة.



**4. جاهزية السوق والطلب:** تحدد جاهزية السوق من خلال النظر إلى قدرة القطاع الخاص على تقديم الخدمة وجاذبية المشروع كفرصة استثمارية للشريك الخاص ومدى توافر الحافز والرغبة لدى الشريك الخاص للدخول في علاقة شراكة مع الحكومة. وتتوفر هذه المعلومات عن طريق وحدة الشراكة مع القطاع الخاص في وزارة المالية.

**5. المستفيدون واحتياجاتهم:** هنا يتم تحديد المستفيدين من المشروع واحتياجاتهم فيما يتعلق بمشروع الشراكة والخدمات. وتتطلب مشاريع الشراكة خطة اتصال موجهة إلى جميع المستفيدين تعترف بأدوارهم وتمكنهم من توفير مدخلاتهم في الوقت المناسب. ويجب إعلان الخطة بصورة رسمية فور الموافقة على المشروع حتى يتم وضع توقعات واضحة لجميع الجهات المعنية.

**6. تسعير الخدمات:** بالنسبة للخدمات الجديدة، تعمل الجهة الراعية مع وزارة المالية وستقوم وزارة المالية بالتنسيق معها في حال الحاجة إلى تفاهم أكثر بين الجهة ووزارة المالية حول هيكل الرسوم. وبالنسبة للخدمات القائمة، فإن قرار مجلس الوزراء كان صريحاً في مسألة استخدام نموذج المشاركة في الدخل لتقديم الخدمة العامة الحالية عبر الشراكات. والتشاور مع وزارة المالية مطلوب للاتفاق على النسبة المئوية وآلية تنفيذ المشاركة في الدخل مع الضوابط المالية السليمة.

**7. الموارد المطلوبة:** تحديد الموارد المطلوبة من الجهة الراعية أو أي جهة حكومية أخرى، إضافة إلى المتطلبات والاحتياجات الأخرى للجهة الراعية وذلك لنقل المعرفة اللازمة للمشروع.

**8. تحليل المخاطر:** تحديد المخاطر الخارجية والتشغيلية وأثرها المالي، وتحديد أي منها سيتم تحويله إلى الشريك الخاص، إضافة إلى ذلك يتم تحديد مخاطر الانتقال سواء في بداية المشروع أو عند تسليم المسؤوليات عن تقديم الخدمات.

**9. الجدول الزمني:** يجب تقديم جدول زمني مفصل يشمل التقديرات عن التواريخ المتوقعة لتسليم البنود والخدمات الرئيسية عن طريق الشراكة.

**10. أدوات وعمليات إدارة العقد:** تحديد عملية إدارة العقد وشرح تفاصيل العملية المقترحة لإدارة العقد ضمن الحالة التجارية مع أي توصيات لأي أدوات يجب استخدامها لتسهيل

العملية. نظراً للمدد الطويلة والطبيعة المعقدة لعقود الشراكة مقارنة بعقود الشراء العادية، تتطلب هذه العقود المراجعة المنتظمة للمشروع. وتهدف عملية المراجعة إلى فحص صحة سير المشروع؛ لكنها يجب أن تسمح بالمرونة في عمل التغييرات المطلوبة خلال عمر المشروع. كما أن عملية الاعتماد للمصروفات وأي موضوعات إدارية أخرى تطراً يجب وصفها كجزء من الحالة التجارية.

### 11. الجدوى المالية والقيمة المضافة مقابل المال: القيمة المضافة مقابل المال هي

مجموع كلف المشروع الكلية مقابل جودة الخدمات التي يتم تقديمها، أو بمعنى آخر مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف ضمن الموارد المتاحة. ويجب اللجوء إلى الشراكة فقط إذا كانت تحقق قيمة مضافة مقابل المال أعلى من تلك التي تحققها طرق الشراء من خلال العطاءات التقليدية، ويجب النظر إلى معيار القيمة المضافة مقابل المال باعتبارها أحد مقاييس الكفاءة الأساسية لتنفيذ المشروع، ويتم تحديد القيمة المضافة مقابل المال من خلال تحليلات لمقارنة المنافع والكلف والمخاطر المرتبطة بكل طريقة شراء كما تتم إعادة تقييمها خلال دورة حياة مشروع الشراكة للتأكد من تحقيقها.

### 12. التدقيق والمراقبة: جزء من الجدوى الاقتصادية والفنية هو التعرف على الحاجة

للتدقيق والمراقبة ومعالجتها. إن المبدأ الأساس هو محاولة الجهة الراعية تقديم خدمات للجمهور بمساعدة الشريك الخاص. ونظراً لأن المصلحة العامة يجب أن تلبى في كل الأوقات ولو بمشاركة الشريك الخاص، هنالك ضوابط عديدة يجب أن توضع لحماية وضمان استمرارية خدمة الجمهور.

## ماذا تغطي دراسة الجدوى الاقتصادية؟

1. نوع الخدمات والبنية التحتية.
2. تسعير/ مشاركة الدخل للخدمات (اعتماداً على الاستشارات مع وزارة المالية والبلديات).
3. الكلف الإجمالية التقديرية لمشروع الشراكة.
4. الدخل المتوقع للبلديات والقطاع الخاص.

5. المنافع الاقتصادية لمشروع الشراكة.

6. القدرة على تحمل التكاليف.

7. تقييم الجدوى والمخاطر.

8. الدور الرقابي والتنظيمي.

9. كلفة الفرصة المتاحة والتوفير.

10. وصف موجز للمشروع ومتطلبات الأداء الفنية والخبرات الإدارية المطلوبة.

في مشاريع الشراكة هنالك عدة اعتبارات يتعين مراعاتها عندما يتعلق الأمر بالجدوى الاقتصادية والشراكة المالية. وتلك الاعتبارات أصبحت تمثل الأركان/الخطوات الرئيسية للحالة التجارية للشراكة.

## اعتبارات أخرى في الجدوى الاقتصادية

على الجهة الراعية أن تضع في الاعتبار كيفية الموازنة وبصورة أفضل بين تكاليف، واعتمادية، وجودة، وأداء، ومرونة الخدمات العامة الواردة في الحالة التجارية. فعلى سبيل المثال، كلما وضعت الجهة الراعية الاعتمادية، والجودة، والأداء، والمرونة كأولويات، كانت التكاليف عالية لمقابلة هذه المتطلبات العالية.

إن بناء مقارنة القطاع العام (PSC) يسمح بتقديرات أكثر دقة لتكاليف المشروع. ومقارن القطاع العام هو تكلفة نظرية معدلة في ضوء المخاطر في تقديم الخدمات العامة الخاصة بالجهة الراعية. لذلك، يعبر عنها بالقيمة الصافية الحالية (NPV: Net Present Value) بناءً على الخدمات العامة المرغوبة (ومواصفات المخرجات) وتضع في الحسبان عوامل المخاطر التي تصاحب أسلوب الشراكة.

يضع مقارن القطاع العام في الحسبان الجوانب التالية عند بنائه:

■ **مقارن القطاع العام الأساس:** التكلفة القاعدية (المباشرة وغير المباشرة) بموجب الشراء العام إذ يتم تقديم الخدمات المطلوبة مباشرة من قبل القطاع العام بموجب متطلبات الأداء الموضوعة من قبل الجهة المعنية.

■ **الحيادية التنافسية:** تلك التعديلات تزيل أي محاسن/ مساوئ قد تحدث للعمل الحكومي لمجرد أن ذلك العمل تملكه الحكومة.

الجوانب الأخرى التي يجب أن توضع في الحسبان عند قيام الجهة الحكومية بمقارنة مناقصات الشراكة مع مقارن القطاع العام الأساسي (الذي يوضح تكاليف الشراء العادي) وخيارات الشراكة (التي توضحها أسعار العروض) هي:

■ **المخاطر التي تتحملها الحكومة:** هي تكاليف تلك المخاطر التي يجب أن تبقى مع الحكومة بموجب مشروع الشراكة.

■ **المخاطر التي يتحملها القطاع الخاص:** هي تكاليف تلك المخاطر (من منظور الحكومة أو البلدية) التي يجب أن توزع على القطاع الخاص بموجب مشروع الشراكة.

ليس هنالك صيغة أو قانون واحد لحساب/بناء مقارن للقطاع العام يناسب كل مشاريع الشراكة. لكن، النقاط المذكورة أعلاه تعطى بعض التوجيه الأساسي عن كيفية مقارنة مقارن القطاع العام، هنالك مواد مرجعية إضافية حول كيفية بناء مقارن القطاع العام موجودة على الإنترنت، بما فيها المصادر الخاصة بالشراكات، تفيد في بناء الحالة التجارية للشراكة. وواحد من المصادر الموصى بها «مقارن القطاع العام - مرشد أفضل الممارسات الكندية» والذي يتحدث عن بناء مقارن القطاع العام فيما يتعلق بالشراكات.

وخلاصة القول، إن مقارن القطاع العام يخدم الأغراض المختلفة الآتية:

■ أداة توافر معلومات عن مشروع الشراكة لمعرفة ما إذا كانت الشراكة خياراً قابلاً للتطبيق مالياً ويوفر القيمة مقابل النقود ولذلك يجب إعداده داخلياً قبل طرح المشروع لأي مناقصات.

■ يعمل مقارن القطاع العام كنقطة قياس تساعد في تحديد ما إذا كانت العروض المقدمة توفر القيمة مقابل النقود المتوقعة والمبتغاة من قبل الجهة الراعية.

### تحليل التكلفة - الفائدة



يشتمل هذا على قياس تكاليف تنفيذ مشروع الشراكة ومقارنتها بالفوائد الصافية، إضافة إلى مقارنة تلك التكاليف والفوائد بالتكاليف والفوائد المتأتية من تنفيذ المشروع باتباع النماذج التقليدية لشراء وتقديم الخدمات

### تحويل المخاطر



من الممارسات الفضلى أن تحول مخاطر مشروع الشراكة إلى الطرف الذي يديرها أو يسيطر عليها بصورة فعالة: فيجب دراسة مخاطر المشاريع والتكاليف والفوائد بعناية لضمان حصول الجهة البلدية المعنية على أفضل قيمة مقابل المال، ولا يعني ذلك أن يتحمل الشريك الخاص المخاطر بأكملها.

### المراقبة والسيطرة الفعالة



إن التعاقد الفعال والضوابط التشغيلية والمالية أمور أساسية لنجاح المشروع، كما أن الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات الحكومية جانب آخر من الرقابة على الشراكة. والتدقيق والتفتيش واحد من العناصر المهمة في ذلك وتكاليفه وتوفير موارده يجب أن تؤخذ في الحسبان.

### الكفاءة والخبرة



للكفاءة والخبرة عدة جوانب يمكن أن تؤثر بها على الخدمات المقدمة من المشروع، فالتصميم الفعال والتنفيذ الفعال للمشروع ستنتج عنه تكاليف تشغيل أقل. وهذا يمكن من تقديم الخدمات أو بناء المرافق الخدمية بجودة عالية مع تحسين في المرونة وقلّة في التكاليف والوقت.

### التمويل



يمكن أن تكون التكاليف الكلية لأسلوب الشراكة لأي مشروع، مع تمويل القطاع الخاص له - بكلفة أقل وسرعة أكبر وبدون أعباء إضافية على الدين العام، ولا بد الأخذ بعين الاعتبار تسهيل الحصول على متطلبات و ضمانات تمويل المشروع من البنوك مثل بنك تنمية المدن والقرى أو البنوك التجارية الخاصة والتي قد تتطلب تفويض من البلدية أو القطاع الخاص أو الجهة الممولة بالحصول على ضمانات متعارف عليه عند الشراكة مع القطاع الخاص بدون رهونات على الأصول الثابتة مثل الحصول على جزء من إيرادات المشروع أو الإيجار كنوع من أنواع الضمانات.

## ما هي مصفوفة المخاطر؟

تُعرّف المخاطرة على أنها فرصة حدوث حدث يؤدي إلى جعل الظروف الحقيقية للمشروع تختلف عن تلك المفترضة والمبنية على توقعات الفوائد والتكاليف للمشروع. وتتطلب أفضل الممارسات القيام بإجراء تقييم المخاطر قبل إصدار طلب تقديم العروض.

مصفوفة المخاطر هي أداة مصممة لتوحيد المعلومات المأخوذة من دورة إدارة المخاطر وتساعد جميع الجهات ذات العلاقة لرؤية الصورة الكاملة للمخاطرة. وتشتمل المصفوفة على:

- فئة المخاطرة.
- وصف المخاطرة.
- عواقب/ أثر حدوث المخاطرة.
- طريقة/ خطوات امتصاص أو تخفيف المخاطرة.
- الطرف المعني بالمخاطرة.

لمحة عن المخاطرة: بمجرد تعريف المخاطر، يجب إجراء تحليل عنها لتحديد أثرها على المشروع بالإضافة إلى إمكانية حدوث كل نوع من أنواع المخاطر التي تم تحديدها.

البيان التالي يبين نسبة نقل المخاطر إلى القطاع الخاص حسب خيارات ونماذج الشراكة مع القطاع الخاص والمدة الزمنية حسب أفضل الممارسات العالمية.



## بعض العواقب أو الآثار العامة المترتبة على حدوث المخاطر:

- تأخير الفوائد من المشروع أو التقليل منها.
- تمديد الأطر الزمنية للمشروع أو تأخر المشروع.
- زيادة تكلفة المشروع.
- تخفيض جودة مخرجات المشروع.

## يجب تحليل المخاطر في ضوء الآتي:

- إمكانية الحدوث (الاحتمال): تقييم إمكانية حدوث المخاطرة ووضع درجات لحدوثها: منخفضة الحدوث، متوسطة الحدوث، أو عالية الحدوث.

- خطورة الأثر إذا حدثت (العواقب): تقييم خطورة أثر حدوث المخاطرة ووضع درجات لتلك الخطورة: خطورة منخفضة، خطورة متوسطة، خطورة عالية.

وباستخدام تلك الدرجات الخاصة بالاحتمال والخطورة يمكنك تحديد الدرجة الحالية لكل مخاطرة والتي توفر بالتالي مقياس لمدى تعرض المشروع للمخاطرة عند وقت التقييم. والنتيجة ستكون جدول لتقييم المخاطر (أو جوانب المخاطرة) كما هي موضحة في الجدول التالي:

**جدول 6: مصفوفة المخاطر**

		وزن المخاطرة: الاحتمال x الأثر		
الأثر		منخفض	متوسط	عالي
الاحتمال	عالي	منخفض/عالي	متوسط/عالي	عالي/عالي
	متوسط	منخفض/متوسط	متوسط/متوسط	عالي/متوسط
	منخفض	منخفض/منخفض	متوسط/منخفض	عالي/منخفض





4

كيف يتم تسجيل المشروع  
وطرح العطاء؟



56

## كيف يتم التسجيل المشروع في وحدة الشراكة / وزارة المالية؟

تعتبر وحدة الشراكة في وزارة المالية الوحدة المتخصصة والمرجع الأهم لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المملكة، بما يشمل مشاريع الشراكة في أمانة عمان الكبرى ووزارة شؤون البلدية. وفي هذه المرحلة:

- يتعين على الطرف المتعاقد أو البلدية قبل طرح المشروع التقدم بطلب تسجيل المشروع حسب النموذج المرفق (صفحة 131) وإعداد مذكرة مقترح مشروع الشراكة.
- تقدم طلبات التسجيل لوحدة الشراكة، وبعد مراجعتها واستكمالها يتم عرضها على مجلس الشراكة للموافقة عليها وإدراجها ضمن قائمة مشاريع الشراكة المعتمدة من مجلس الشراكة، ويتم إعلام الجهة المتعاقدة بقرار مجلس الوزراء.

## ما هي الخطوات التي يجب اتباعها بعد موافقة مجلس الوزراء على اعتماد المشروع؟

على البلدية أو الجهة المتعاقدة بعد اعتماد المشروع، القيام بما يلي:

1. على الجهة المتعاقدة تشكيل لجنة توجيهية ولجنة فنية للمشروع وتعيين مسؤول للمشروع وفقاً لأحكام الفقرة (د) من المادة (9) من القانون، والفقرة (ب) من المادة (4) من نظام مشاريع الشراكة، وذلك بالتنسيق مع الوحدة لتولي مسؤولية تمثيل الطرف المتعاقد وإدارة اللجنة الفنية والتواصل مع استشاري المشروع.

2. تعيين مستشار للمشروع من قبل الجهة المتعاقدة وفقاً لأحكام الفقرة (ح) من المادة (9) والفقرة (ب) من المادة (18) من قانون الشراكة، بهدف توفير الخدمات الاستشارية المالية والفنية والقانونية المتعلقة بمشروع الشراكة، ومساعدة الجهة المتعاقدة في إعداد وثائق العطاء، وإجراءات طرحه، وأية أمور أخرى مطلوبة من قبل الجهة المتعاقدة. ويحق لوحدة الشراكة التوصية بإعفاء المتقدم من تعيين المستشار إذا كان المشروع مصنف كمشروع صغير الحجم، حسب قرار مجلس الشراكة.
3. على البلدية وبالتعاون مع استشاري المشروع إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية وتقرير الاستدامة لمشروع الشراكة وتقديمها لوحدة الشراكة لمراجعتها ورفعها لمجلس الشراكة لاتخاذ القرار المناسب.
4. إذا ثبت للوحدة أن مشروع الشراكة المقترحة ليس بحاجة إلى الدعم المالي من الخزينة، تقوم الوحدة بتقديم تقرير الاستدامة وأية تقارير أخرى إلى المجلس لاتخاذ القرار المناسب.
5. في حال ثبت للوحدة أن مشروع الشراكة يحتاج إلى الدعم المالي من الخزينة، يجب على الطرف المتعاقد اتباع الإجراءات المنصوص عليها في المادة (10) من القانون قبل رفع الوحدة تقرير قابلية الاستدامة للمجلس من أجل اتخاذ القرار المناسب.

في معظم الحالات، تحتاج الجهات الحكومية أو البلديات إلى إصدار طلب المعلومات ودعوات رسائل الاهتمام الأولية لمعرفة نوع الخدمات والحلول المتوفرة بالسوق والتي تلبي احتياجاتها ومدى اهتمام القطاع الخاص بتوفيرها والاستثمار فيها. كما أن طلب المعلومات يعد طريقة جيدة لتحريك القطاع الخاص وتحديد مدى رغبته في الاستثمار بالمشروع وكيفية بنائه أو تصميم مفهومه لجعله جاذباً اقتصادياً.

يمكن للبلدية وبالتنسيق مع وحدة الشراكة في مرحلة إعداد المشروع طلب معلومات من القطاع الخاص (Request for Information) أو الدعوة لإبداء الاهتمام (Request for Expressions of Interest). وتقوم الجهة المتعاقدة وبالتنسيق مع الوحدة بالإعلان عن الدعوة في الصحف المحلية الأوسع انتشاراً ومواقع الإنترنت الرسمية للبلدية أو الوزارة ووحدة الشراكة باللغتين الإنجليزية والعربية.

يغطي طلب المعلومات لمشروع الشراكة بعض العناصر الرئيسية مثل:

## المعلومات العامة

- نظرة عامة عن الجهة المتعاقدة فيما يتعلق بالتاريخ والأهداف الاستراتيجية والتوجه.
- وصف لبنية المنظمة وأي معلومات تتعلق بها فيما يختص بالمشروع ومراحل الموافقات.
- وصف البيئة الاستثمارية وحوافز الاستثمار في المشروع.
- نظرة عامة على المشروع فيما يتعلق باحتياجات/توقعات الجهة المتعاقدة من المعدات/الخدمات/ البنية التحتية وكيفية مقابلة تلك الاحتياجات.

## ملخص للاحتياجات الفنية والتشغيلية فيما يتعلق بـ:

- الوظائف الرئيسية والخبرات.
- إدارة المخاطر والتأمينات.
- معايير الأداء.
- التوافر والتواجد في السوق.
- الاحتياجات الفنية.
- الاحتياجات القانونية.
- الاحتياجات الأخرى التي من المستحسن معرفتها.

## عملية طلب المعلومات - وتشمل وصفاً لما يلي:

- طلب المعلومات من الشريك الخاص المختار والتي أرسل له طلب المعلومات أو الدعوة العامة في الصحف والمجلات المتخصصة والإنترنت.
- الجدول الزمني لطلب المعلومات بناء على الزمن المتوقع للمشروع.
- ضابط الارتباط المسؤول عن الاستفسار والتوضيح فيما يتعلق بطلب المعلومات والقوانين وزيارة المواقع التي تحكم تقديمها.
- الأحكام والشروط المفصلة لطلب المعلومات.
- الالتزامات المطلوبة من المتنافسين.
- عملية التقييم.
- نموذج الردود.

# كيف يتم طرح العطاء واستدراج العروض لمشاريع الشراكة مع القطاع الخاص؟

## الإطار القانوني

حدد نظام رقم (98) لسنة 2015: نظام مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص طريقة استدراج عروض مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص عبر اللجنة الفنية واللجنة التوجيهية للمشروع والتي توائم أفضل الممارسات العالمية التي تجذب القطاع الخاص وتعزز من فرص النجاح ضمن آلية شفافة وواضحة وتحمي حقوق الطرفين. ولا يرتبط استدراج عروض مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص بنظام اللوازم والأشغال للبلديات (رقم 70) لسنة 2009 والنظام المعدل الملحق به رقم 2016/4.

إن اللجنة الفنية هي المسؤولة عن إعداد وثائق المناقصة، بمساعدة من استشاري المشروع ووحدة الشراكة، ويجب عرضها على اللجنة التوجيهية للمراجعة مع توصيتها للموافقة عليها. وتقوم اللجنة الفنية بتوزيع وثائق العطاء على مقدمي الطلبات المؤهلين. كما يتطلب تحضير عروض الشراكة العديد من الخبرات الفنية والدراسات المالية والاقتصادية والقانونية والمستشارين من قبل القطاعين الخاص والعام وما يترتب عليه من وقت وجهد وكلف تحضير.

## الدعوة إلى التأهيل الاولي

تقوم الجهة المتعاقدة أو البلديات حسب نظام الشراكة مع القطاع الخاص بالدعوة إلى التأهيل الأولي للعطاء وتكون عملية التأهيل مفتوحة لجميع المهتمين وذلك عن طريق:

- تنشر البلدية دعوات التأهيل من خلال الإعلانات، وباللغتين العربية والإنجليزية، في اثنتين من الصحف المحلية وعلى الموقع الإلكتروني للبلدية إن وجد أو على الموقع الإلكتروني لوزارة الشؤون البلدية والوحدة. ويجوز عند الضرورة وضع إعلان في صحيفة أجنبية أو نشرة خارج المملكة الأردنية الهاشمية عبر السفارات والقنصليات، الخ.

■ يجب أن يتضمن الإعلان عن دعوة التأهيل الأولي إجراءات الحصول على وثائق التأهيل وأية معلومات أخرى ضرورية، سواء من خلال الطرف المتعاقد (البلدية) مباشرة أو من موقعها على شبكة الإنترنت.

■ يحق للبلدية، بموافقة الوحدة، تحديد بدل مالي مقابل الحصول على وثائق التأهيل الأولي على أن تحدد طريقة استيفاء البديل في دعوة التأهيل العامة. ويفضل أن تقبل الحوالات الدولية إذا كان العطاء دولياً في حساب البلدية لدى بنك تنمية المدن والقرى.

■ تحدد البلدية أو الجهة المتعاقدة المعايير في دعوة تأهيل المتقدمين للعطاء ولها الحق أن تطلب منهم البيانات أو الوثائق التوضيحية لإثبات الامتثال لتلك المعايير.

## ماذا تشمل معايير التأهيل الأولي؟

1. القدرة الفنية لتنفيذ مشروع الشراكة، بما في ذلك المؤهلات اللازمة أو الخبرات المماثلة ذات الصلة بتنفيذ مشاريع شراكة مماثلة، حسب مقتضى الحال.

2. الملاءة المالية، بما في ذلك القدرة على توفير التمويل ورأس المال إذا كان ذلك مطلوباً من قبل مشروع الشراكة، بالإضافة إلى متوسط العائدات السنوية.

### تنويه!

#### عطاءات الاستثمار

قد تحتاج البلديات، خارج إطار مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص وعن طريق لجنة الاستثمار بالبلدية المعرفة بقانون البلديات، إلى الإعلان بالمزاد أو طرح عطاءات عامة لاستثمار وتأجير أصولها الثابتة أو بعض المباني التي تملكها لمدة لا تزيد عن خمسة سنوات (صلاحية المجلس البلدي) حسبما يقتضيه قانون البلديات أو لمدة تزيد عن (5) سنوات بتنسيب من لجنة الاستثمار بوزارة البلديات وبموافقة الوزير لكنها لا تعتبر مشاريع شراكة مع القطاع الخاص الصغيرة والكبيرة حسب تعريف قانون والامتيازات والإعفاءات الممنوحة تحت قانون تشجيع الاستثمار. وتضع قوانين العطاءات الحكومية ونظام واللوازم وأشغال البلديات حدوداً للعطاءات العامة للمشاريع التنفيذية والأشغال واللوازم. وطلب التأمين أو الكفالات لمشاريع الشراكات يجب أن يكون مبنياً على المخرجات أو النتائج المرجوة. ففي طلب العروض، تعبر الجهة الحكومية عما تريده، وفي عروضهم يعبر المتنافسون عن الكيفية التي يقدمون بها ما تطلبه الجهة الحكومية.

3. بيان الشركات أعضاء الائتلاف، في حالة الجهة المهتمة كانت في شكل ائتلاف، والدور المقترح لكل شركة في مشروع الشراكة.
4. أي معايير أخرى وفقاً لطبيعة مشروع الشراكة.
5. وصف موجز لمشروع الشراكة والدور المطلوب من القطاع الخاص.
6. إجراءات تسليم الردود على دعوة التأهيل والموعود النهائي للتسليم في المكان المحدد.
7. يجوز للجهات المهتمة من القطاع الخاص التقدم بطلب التأهيل الأولي بشكل فردي أو على شكل ائتلاف من شركات القطاع الخاص.
8. في حالة تقديم طلب التأهيل من قبل ائتلاف من الشركات، يجب أن يعين الائتلاف ممثل له بموجب وكالة رسمية.

تشرف اللجنة التوجيهية للمشروع على التأهيل الأولي بالتنسيق مع الوحدة وتقوم اللجنة الفنية المشكلة بتقييم طلبات التأهيل الأولي وفرز المتقدمين للشراكة بناءً على معايير فنية محددة وتشمل لا على سبيل الحصر الخبرات والمهارات الفنية، الملاءة المالية والاستثمارية والقدرة على التمويل، الأداء المالي والبيانات المالية، جدية المستثمر ووضعه القانوني، أداء عقود الشركة السابقة مع القطاع العام، الخبرات الإدارية والتشغيلية، توفر المراجع ورسائل التوصية، شهادات الخبرة والتصنيف، إمكانات الائتلاف وجذب الشركاء الاستراتيجيين الدوليين أو الإقليميين من مطورين ومستثمرين إذا لم تتوفر الخبرات محلياً. وفيما يلي مهام اللجنة الفنية في هذه المرحلة:

1. تقوم اللجنة الفنية بإعداد تقرير تقييم التأهيل الأولي وتقديمها إلى اللجنة التوجيهية، شريطة أن يتضمن التقرير توصيات اللجنة، واختيار قائمة مختصرة من متقدمي عروض التأهيل. وتقوم اللجنة التوجيهية بمراجعة التقرير وتقديمه للجهة المتعاقدة مع التوصية اللازمة للحصول على الموافقة.

2. على الجهة المتعاقدة مراجعة التقرير وتحديد قائمة مقدمي العروض المؤهلين مسبقاً الذين سيتم إخطارهم عن طريق البريد المسجل الرسمي أو البريد الإلكتروني الرسمي رداً على دعوة إلى التأهيل.

**3.** على الجهة المتعاقدة نشر قائمة مقدمي العروض المؤهلين مسبقاً على موقعهم الرسمي على الإنترنت وعلى موقع وحدة الشراكة مع القطاع الخاص.

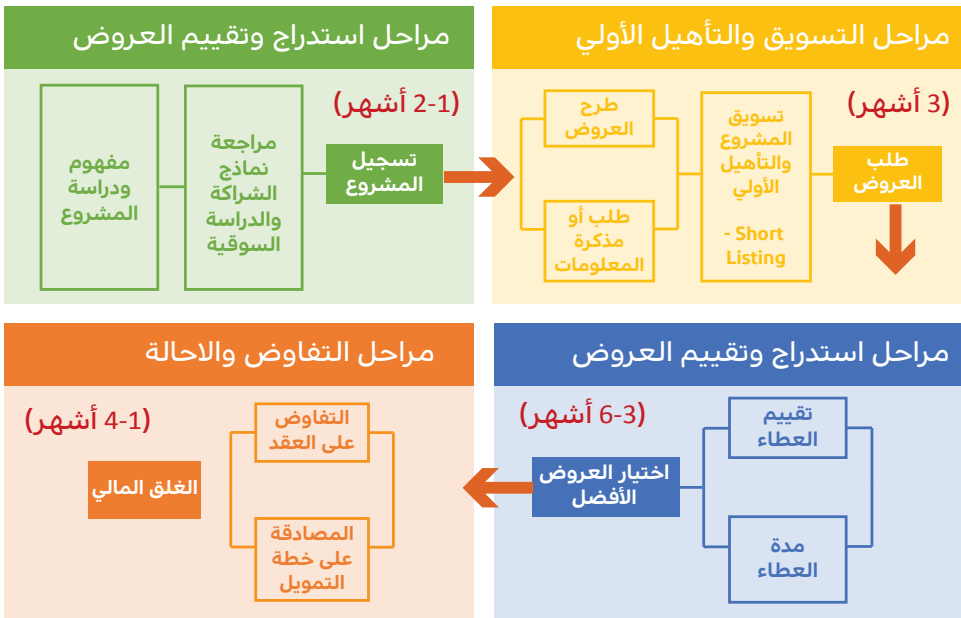
**4.** تقوم الجهة المتعاقدة بإخطار مقدمي العطاءات الذين لم يتأهلوا أو الذين تم استبعادهم بالبريد المسجل أو البريد الإلكتروني الرسمي المعتمد في دعوة التأهيل الأولي أو المسبق.

**5.** يجب أن تكون قرارات الجهة المتعاقدة أو البلدية باستبعاد مقدمي العطاءات أو عدم التأهيل مكتوبة ومبررة.

## يتم استدراج العروض الفنية وفقاً للآلية التالية:

- 1.** تقوم اللجنة الفنية بتحضير وثائق العطاء وفقاً للنظام.
  - 2.** تشمل الوثائق اللازمة لطرح وإحالة عطاء الشراكة ما يلي:
    - دعوة طلب العروض.
    - مسودة عقد الشراكة، على أن تشمل الشروط المهمة وغير القابلة للتفاوض، ومستوى الخدمة المطلوب، ومعايير الأداء، والالتزامات المالية، والمدة الزمنية، وآليات ضبط ومراقبة الجودة وتحويل المخاطر وآلية إعادة المشروع وتأهيله بعد انتهاء مدة التشغيل والاستثمار (ويكون للمستشار القانوني والمالي والفني واللجنة الفنية دور كبير في وضع اتفاقية وملاحظات متينة وعادلة للقطاع العام والخاص ويفضل من لهم الخبرة السابقة في إدارة العطاءات وإحالة عقود الشراكة مع القطاع الخاص مثل BOT، BOO، DBOT، إلخ)، ومراعاة استقلالية الدور التنظيمي والرقابي.
    - تنظيم الزيارات الميدانية لموقع المشروع واجتماعات ما قبل التقدم للعطاء وتوفير قاعد بيانات ودراسات المشروع السابقة والأنظمة والقوانين التي تنظم المشروع.
- البيان التالي يبين المراحل والفترة الزمنية النموذجية لتحضير العطاءات ومراحل عقود مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص الكبيرة:





## ماذا تشمل دعوة طلب العروض؟

- معلومات متكاملة تتعلق بمشروع الشراكة.
- شروط وإجراءات إعداد العروض وتسلمها، وعدد النسخ الواجب تقديمها، والموعود النهائي لتقديم العطاءات، وكذلك موقع للتسليم.
- الحد الأدنى من المتطلبات والمواصفات الفنية لمشروع الشراكة، ومتطلبات الطرف المتعاقد والجهات الحكومية الأخرى المعنية بالسلامة والأمن وحماية البيئة، وأية متطلبات أخرى.
- المعايير الفنية والمالية والشروط المطلوبة للمناقصات ومنهجية تقييم العروض الفنية والمالية والإجراءات المتبعة في هذا الصدد.
- فترة صلاحية العروض (عطاءات).
- قيمة كفالة دخول العطاءات، وطريقة احتساب كفالة حسن التنفيذ، وفقاً لطبيعة مشروع الشراكة ومراحل تنفيذه، وصلاحية الكفالة.



5

## الشريك الخاص

كيف يتم التعامل مع الشريك الخاص؟



65

## كيف يتم اختيار الشريك الخاص؟

تعتبر عملية اختيار الشريك الخاص جزءاً مهماً من طلب الشراكة. وتحتاج عملية الاختيار إلى مراعاة عدة أبعاد لاختيار الشريك المثالي والأفضل لتأمين الخدمات المطلوبة. وعلى الجهات الحكومية المتقدمة لمشاريع الشراكة العمل مع اللجنة التوجيهية ووحدة الشراكة ومجلس الشراكة عند وضعها لطلبات العروض ومقاييس الاختيار لأي مشروع شراكة مقترح للخدمات البلدية والبنية التحتية أو الاستثمار.

المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار الشريك المثالي:

4	3	2	1
الخبرات الإدارية والتشغيلية ونقل المعرفة	الاعتبارات المالية وفرص التمويل	إثبات المزود لسجل نجاحاته في مشاريع مشابهة داخل وخارج المملكة	تفاصيل الخدمة
الإفصاح والمراقبة المالية	الالتزام واداره المخاطر	المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية المحلية	التشغيل وفرص العمل
8	7	6	5

## كيف تتم عملية التفاوض والإحالة؟

لأغراض إعداد الصيغة النهائية للعقد يجوز إجراء مفاوضات بين اللجنة التوجيهية ومقدم أفضل العروض. ويعد التفاوض جزءاً مكمل لعملية طلب الشراكة لأي مشروع شراكة للوصول إلى عقد نهائي مقبول لكلا الطرفين العام والخاص.

بناء على أفضل الممارسات المعمول بها عالمياً، يمكن تلخيص عملية التفاوض في الخطوات الرئيسية التالية:

- 1 الإعداد والتحضير**  
بدء الاجتماع والعمل على إيجاد بيئة للثقة والتعاون لضمان نجاح المفاوضات
- 2 تأسيس اتصال مبدئي مع الطرف الخاص**  
أهداف التفاوض، جدول للتفاوض وتحديد فترة سريان تقديم العروض، وتكوين فريق للتفاوض، واستراتيجية التفاوض
- 3 بدء التفاوض**  
التخطيط للاجتماع والدعوة الرسمية للمتنافس المؤهل
- 4 الإدارة المستمرة**  
التعاون مع فريق عمل المتنافس لوضع أجندة الاجتماع، وإيجاد آلية لتسجيل الموضوعات المتفق عليها والأمور التي عليها خلاف
- 5 الوصول إلى الحلول والقرارات**  
التركيز على الأمور المشتركة التي يمكن حلها بسهولة وذلك لتأسيس إمكانية حل الموضوعات التي حولها خلاف. يجب التركيز على المصلحة العامة في جميع الأمور والخيارات أو البدائل الممكنة للحل
- 6 المساومة النهائية**  
يقوم كلا الطرفين بالتوفيق أو إيجاد حلول وسط في القضايا التي يوجد خلاف حولها والبدائل المختارة والوصول إلى إجماع حول الاتفاق النهائي
- 7 التسوية النظامية**  
وضع السجلات الناتجة من عملية التفاوض في صورتها النهائية لاستخدامها أثناء عملية إدارة العقد خلال عمر المشروع. كما يتم هنا الاتفاق على إطار زمني / جدول زمني لتوقيع عقد الشراكة

## 8

## القرار النهائي

في حال نجاح المفاوضات تقوم اللجنة التوجيهية ووحدة الشراكة بمراجعة كافة العقود التي تم التفاوض بشأنها والحصول على موافقة مجلس الشراكة النهائية وتحديد المفوض بالتوقيع. وفي حال فشل المفاوضات وانسحاب مقدم العرض الأفضل يحق للجنة التوجيهية إنهاء المفاوضات ويخطر مقدم العرض عن أسباب رفض الطلب.

## عدم المساومة على الأمور الجوهرية

لا يجوز في مرحلة المفاوضات إجراء أي تعديلات على الشروط الفنية والمالية والتي على أساسها يتم اختيار صاحب أفضل عرض كما لا يجوز أن تمس المفاوضات الشروط الواردة في العقد التي تعتبر غير قابلة للتفاوض وفقاً لما ورد في وثائق العطاء.

## تنويه

من الطبيعي أن يكون لكل من الطرف العام والطرف الخاص مصالح مختلفة في عملية التفاوض. فالطرف الخاص يهتم بتخفيض المخاطر وزيادة هوامش الربح. والطرف العام يهتم بتخفيض التكاليف وزيادة القيمة مقابل المال للخدمات التي سيتم تقديمها من خلال الشراكة.

## ما هي الخطوات التي تلي استلام قرارات الإحالة؟

بعد استلام قرار الإحالة تقوم الشركة أو الائتلاف المحال عليها العطاء:

1. بتأسيس شركة أردنية خاصة بالمشروع فقط وغاياته (Special Purpose Vehicle company).
2. تقديم كفالة حسن تنفيذ حسب شروط العقد والعطاء.

## ما هي غايات الشركة الخاصة بالمشروع؟

- الغاية الوحيدة للشركة لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بمشروع الشراكة وأي غايات تكميلية أو ضرورية لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بها.
- أن يكون نظامها الأساسي وعقد التأسيس للشركة متوافق مع العقد وأي اتفاقيات مرتبطة بها.
- عمر شركة المشروع يجب ألا يكون أقل من مدة العقد.
- رأس مال الشركة لا يقل عن الحد الأدنى المقرر من قبل البلدية في دعوة العطاء وبما ينسجم مع أحكام قانون الشركات.
- أن لا تملك الحكومة فيها أكثر من (25%) من أسهم الشركة أو من الحصص من رأس مال الشركة التي تمكنها من التصويت في الشركة أو لا تملك حصص جوهرية تمكنها من السيطرة عليها (لتجنب تضارب المصالح وضمان استقلالية إدارة القطاع الخاص).

## كيف يتم تمويل الشركة الخاصة بالمشروع؟

هنالك خيارات عديدة لتمويل مشروع الشراكة. وكل من هذه الخيارات يولد أموالاً بطرق مختلفة لجعل المشروع مقبولاً من الناحية المالية. وقوانين الشراكة توجه الجهات التي تفكر في خيار الشراكة بأن تستخدم نموذج الشراكة الخاص بالمشاركة في الدخل.

بصفة عامة، يأخذ تمويل مشاريع الشراكة أشكالاً عدة. وبعض الخيارات العامة لتمويل الشراكة تشمل:

المشاركة  
في الدخل

المشاركة في  
وفورات التكاليف

التمويل المبني  
على الرسوم

الحصول على تمويل  
أو التمويل ضمانات

التقديم الكامل  
للخدمات

ومن الممكن الحصول على تمويل من بعض الصناديق الدولية التي تمويل مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص مثل:



بنك التنمية الإسلامي والبنك الأوروبي  
لإعادة الإعمار والتنمية (EBRD)



مؤسسة التمويل الدولية (IFC)



البرامج والتسهيلات التمويلية المحلية  
المتخصصة بقطاعات إنتاجية  
واقصادية



البنوك التنموية والتجارية المحلية  
مثل بنك تنمية المدن والقرى



نقابة المهندسين الأردنيين  
Jordan Engineers Association

الصناديق التنموية والاستثمارية



6

## كيف يتم تحضير وإدارة عقد الشراكة؟

اتفاقية مستوى الخدمة  
ومؤشرات الأداء وتحقيق الربح




## ما هي الأدوار والمسؤوليات التي يجب تحديدها؟

نظراً إلى أن مشاريع الشراكة تتطلب تعاون بين القطاع الخاص والجهات الراعية والمستفيدين، فيجب تعريف أدوار ومسؤوليات مشروع الشراكة بشكل واضح، وأن يتم توزيع المسؤوليات على الطرف المناسب الذي يستطيع التعامل مع المخاطر وكيفية إدارتها.

ويجب أن يشمل العقد وفقاً لنظام مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص على البيانات والشروط الأساسية التالية:

### جدول 7: البيانات والشروط الذي يجب توفرها في عقد الشراكة (يجب توفر كل الخيارات أدناه)

	البيانات والشروط
	وصف تفصيلي لمشروع الشراكة، ونطاق العمل والشروط والمواصفات ومتطلبات التنفيذ.
	مستوى الخدمات التي تقدمها شركة المشروع، ومؤشرات الأداء المعتمدة، والنتائج المترتبة على التقصير.
	مدد العقد وفقاً لأحكام المادة (31) من القانون وآلية تجديد العقد إن وجدت.
	الشروط المسبقة لنفاذ العقد.
	الالتزامات المالية والتمويلية لأطراف العقد.

✓	البيانات والشروط
<input type="radio"/>	التعرفة أو بدل أسعار المنتج أو الخدمة وآلية تعديلها وفقاً للمؤشرات المتفق عليها.
<input type="radio"/>	كيفية القيام بتعديل شروط العقد بعد التوقيع عليه.
<input type="radio"/>	التغطية التأمينية المطلوبة لمشروع الشراكة للتعامل مع المخاطر .
<input type="radio"/>	الكفالات والضمانات الصادرة لصالح الطرف المتعاقد والإجراءات المتعلقة بها.
<input type="radio"/>	آلية التعامل مع المخاطر المرتبطة بالتغيرات التي من الممكن أن تطرأ على المشروع أو لمواجهة الاحداث غير المتوقعة.
<input type="radio"/>	الطوارئ، أو القوة القاهرة، وآلية التعويض في حالة حدوث أي منها.
<input type="radio"/>	إثبات ملكية الأصول مثل الأراضي أو المباني.

## ما هي اتفاقية مُستوى الخدمة؟

توصي أفضل الممارسات بوضع اتفاقية لمستوى الخدمة تُحدد مقدماً القياسات الكمية لأداء مشروع الشراكة.

ولإدارة عقد مشروع الشراكة، على الجهة الراعية التأكد من أن الخدمات المقدمة تفي بالمعايير المتعلقة بالفترة الزمنية والتكلفة والكمية والجودة المتفق عليها. ويجب أن يتم

إعداد اتفاقية مستوى الخدمة بالاتفاق بين القطاعين العام والخاص ومع التركيز على العمل المشترك لتحقيق الأهداف الموضوعية لتقديم الخدمة.

## يجب أن تتطرق اتفاقية مستوى الخدمة لموضوعات مثل:

- معيار الأداء المطلوب.
- طريقة قياس ومراقبة الأداء مقابل ذلك المعيار.
- كيفية مراقبة الأداء ومن هو المسؤول.
- عملية توثيق وتتبع مستويات الخدمة.
- حق الحكومة في أداء التدقيق والمراجعة إذا كان الشريك الخاص هو الذي سيقوم بقياس الأداء.
- وصف الخدمة.
- أهداف توافر الخدمة.
- الأطراف المسموح لها المشاركة في مراقبة اختبارات الأداء (مثل: الدائنون، المقاولون ذوو العلاقة.. الخ).
- آلية التقرير عن النتائج.
- الجزاءات المفروضة على الفشل في الوفاء بمستويات الأداء.
- وضع فترة للمسؤولية عن العيوب.
- توزيع المخاطر بين المقاول والمشغل عن الفشل في الأداء حسب المستويات المطلوبة سواء كان ذلك عن العيوب ذات العلاقة أو عدم التشغيل الصحيح أو الصيانة.

## ما هي مؤشرات قياس الأداء؟

يلزم أن يكون هناك فهم واضح لدى الشركاء في القطاعين العام والخاص على حد سواء لكيفية قياس أداء المشاريع ومراقبتها من حيث المردودات ومواصفات المشاريع. لذا يجب ربط قياس الأداء بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء الرئيسية التي يراعى فيها (على سبيل المثال لا الحصر):

- جودة مستوى الخدمة.
- الكميات أو المستويات المستهدفة (الخاصة بالاستفادة من الخدمات أو سرعة تقديمها على سبيل المثال).
- معدلات / عدد مرات تقديم الخدمة.
- أن تكون محددة من خلال متطلبات النتائج والمردودات (أي مستوى الخدمة المطلوبة) وليس من خلال المدخلات الإرشادية (أي كيفية تقديم الخدمة).
- التركيز على مستوى الخدمة المطلوبة وليس ما هو معروف سلفاً لدى الجهة الحكومية / وكالة القطاع العام.
- سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة.
- القيود المتعلقة بفترة توقف الخدمة في حالة انقطاعها.
- التبليغ وإعداد التقارير عن تقديم الخدمة (للجهة الحكومية وعموم الجمهور).
- مراقبة البيانات والمستندات.

## ما هي صفقة تحقيق الربح؟

عند إدارة عقد الشراكة يجب التأكد من وضع ترتيبات تحقق الربح لجميع أطراف اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص. فيما يلي بعض الملامح الرئيسية لصفقة شراكة تحقق الربح لجميع المشاركين فيها من القطاعين العام والخاص وهي صفقة قائمة على أساس الاستفادة من تجارب الدول الأخرى والاسترشاد بالخبرات العالمية في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

- يجب هيكلة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بحيث تفضي إلى إضافة قيمة مالية (قيمة مقابل المال) للحكومة وإتاحة فرصة تجارية جذابة للشريك الخاص.
- ينبغي لوحدة القطاع العام / الجهات الحكومية ألا تلجأ إلى اختيار الشراكة مع الشريك الخاص إلا إذا كان من شأن تلك الشراكة تحقيق قيمة مالية أعلى من تلك التي يمكن تحقيقها من خلال أسلوب الشراء والتوريد الحالي.

- ينبغي أن ينطوي المشروع على تحقيق إيرادات مجزية للشريك الخاص بحيث تكفي لتمكينه من استرجاع أمواله المستثمرة والتكاليف المتكبدة من قبله فضلاً عن الحصول على ربح معقول.

## كيف يتم وضع العقد في صورته النهائية؟

جرت العادة على أن تشمل عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص نصوص ضابطة معينة من النصوص القياسية العامة المتعارف عليها بالإضافة إلى الأحكام المحددة الخاصة بالمشروع المعين الذي يمثل موضوع العقد.

تعد تلك النصوص القياسية بمثابة الأساس الذي تقوم عليه مسودة اتفاقية الشراكة والتي ينبغي أن تمثل جزءاً من مجموعة مستندات العطاء / استدرج العروض (بالإضافة إلى طلب تقديم العرض) وغيرها مما يتعين اعتماده لتقديم عرض المناقصة لأي مشروع مطروح للمنافسة في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

\* نموذج لأهم عناصر العقد النموذجي لمشاريع الشراكة بين القطاع العام والخاص (الملحق صفحة 139).

## كيف تتم إدارة العقد؟

ينبغي تحديد متطلبات القوى العاملة والإجراءات والأدوات اللازمة لإدارة العقد في مرحلة مبكرة من مراحل التخطيط للشراكة بين القطاعين العام والخاص بحيث يتم إدراج تلك المتطلبات في دراسة الحالة والخطة التنفيذية ومن ثم تنفيذ العقد فيما بعد عن طريق فريق إداري يتصف بالقوة والافتدار.

وينبغي على الجهات الحكومية التي تنوي الدخول في شراكة مع شريك خاص لتنفيذ مشروع تعاملات إلكترونية حكومية أن تُشكّل فريق متفرغ للإشراف الإداري على العقد الخاص بذلك المشروع، شريطة أن يتمتع أفراد الفريق بالمهارات اللازمة لتمكين الجهة الحكومية من إدارة عقود الشراكة مع الشريك الخاص بكفاءة واقتدار ومن تنفيذ تلك العقود على الوجه المطلوب. ويجوز أيضا للجهة الحكومية الراعية للمشروع أن تستعين بخدمات طرف ثالث للمساعدة في إدارة العقد.

7

# كيفية إدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

78

إدارة المخاطر والإدارة المالية  
وفض النزاعات وإدارة المعرفة

## كيف تتم إدارة المخاطر؟

من الضروري أن يتم تقدير مختلف المخاطر المرتبطة بمشروع الشراكة بين القطاعين وتقرير أي الطرفين - القطاع العام أم الخاص، وبذلك ستمكن الجهة الحكومية من تحديد الجهة المناسبة لإدارة المخاطر بأقصى درجة من الدقة والإتقان. وإذا لم يكن أي من الطرفين في وضع يمكنه من التحكم الكامل أو السيطرة التامة على خطر معين فينبغي عندئذٍ تحديد الجهة المسؤولة عن إدارة الخطر وإسناد إدارته إليها بناءً على العوامل التالية:

التكلفة التي يتكبدها الطرف الذي يمثل القطاع العام في حالة إبقائه على المخاطرة ومدى قدرته على تخفيف الآثار المترتبة عليها إذا وقعت بالفعل.

تكلفة تصدي الشريك الخاص لمعالجة المخاطرة، ودراسة ما إذا كان من المعقول أن تتم تغطية تلك التكلفة من قبل الشريك العام مع الأخذ بعين الاعتبار أن المخاطرة قد تحصل في النهاية.

## ما هي القوانين والتشريعات التي تؤثر على مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص؟

بالإضافة إلى قانون الشراكة والبلديات، هناك العديد من القوانين والتشريعات التي قد تؤثر على مشاريع الشراكة ويجب مراجعتها، حيث أن عدم الإلمام بها يُصعب على مديري مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص تطوير علاقة الشراكة والشروع في الشراكة نفسها وإبرام العقود والتفاوض بشأن القرارات وتقديم الخدمات العامة والامتثال للأنظمة واللوائح الحكومية.



تشمل (ولا تقتصر) هذه التشريعات على ما يلي:

أنظمة الموارد البشرية	القوانين التي تحكم المنافسة/ قانون حماية المنافسة	قوانين الاستثمار
القوانين الجديدة/ المعدلة	قوانين حماية الملكية الفكرية	قوانين فض المنازعات

## على ماذا تتركز الإدارة المالية للمشروع؟

تتحمل جميع الجهات والجهات القائمة على المشاريع مسؤولية التقيد والالتزام بالقوانين والقواعد واللوائح المقررة من قبل وزارة المالية. وينبغي أن يتم التركيز في الإدارة المالية على مواضيع رئيسية تشمل ما يلي:

تناقص قيمة الأصول والموجودات والمتابعة اللازمة في هذا الصدد	المحاسبة ومسك الدفاتر
آليات صرف المستحقات وجداول المدفوعات	التقييم المستمر للقيمة المالية

## كيف تتم الموافقات والتصديقات الحكومية اللازمة؟

هناك عدد من الموافقات والتصديقات الحكومية الضرورية والمطلوبة طيلة فترة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية في فترة مشروع الشراكة:

1. الموافقة على المشروع واعتماده - فكرة المشروع (مرحلة التحليل).
2. اعتماد ميزانية المشروع (مرحلة التحليل).
3. الموافقة على طرح المشروع في مناقصة أمام الشريك الخاص (مرحلة الشراء).
4. الموافقة على العقد واعتماده - تمهيداً للتوقيع عليه (مرحلة إدارة العقد).
5. الموافقة على البدء في تنفيذ المشروع (مرحلة إدارة المشروع).
6. الموافقة على الاستثناءات (مرحلة إدارة المشروع).
7. الموافقة على استلام النتائج وقبول التسليمات أو مخرجات المشروع (مرحلة إدارة المشروع).

## ما هو دور الاتصالات والإعلام؟

يعد تقديم الدعم أو الحصول على المساندة من العوامل الحاسمة ذات الأهمية المتناهية لإنجاح أي مشروع خدمات بلدية أو عامة وعلى هذا فإن من المطلوب أن يتم التنسيق مبكراً مع أصحاب المصلحة الرئيسيين بمن فيهم المستخدمين أو المستفيدين من الخدمات المقدمة بموجب المشروع. وتتطلب مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص إقرار استراتيجية وخطة إعلامية تستهدف جميع أصحاب المصلحة وتتيح لهم الفرصة لإبداء رأيهم والإسهام بمدخلاتهم في المواعيد الزمنية الملائمة. ويتوجب إدارة الاتصالات والجهود الإعلامية على أساس أنها قنوات الإتصال والتواصل مع جميع أصحاب المصلحة.

تبين الخبرات العالمية أن العناصر الرئيسية التالية مهمة لنجاح العلاقة مع أصحاب المصلحة المعنيين:



## كيف تتم إدارة الموارد البشرية؟

تعد الموارد البشرية عاملاً حاسماً وبالغ الأهمية في إنجاح أي مشروع شراكة مع القطاع الخاص كشأنها في أي مشروع آخر. فيما يلي جوانب إدارة الموارد البشرية التي يلزم التعرض لها من قبل الجهة الحكومية العامة بخصوص أي مشروع:

- التدريب (بما في ذلك إعداد خطة تدريبية شاملة).
- اتخاذ ما يلزم حيال احتفاظ موظفي القطاع العام بوظائفهم الحكومية أو أن يصبحوا موظفين لدى الشريك الخاص في الشراكة مع القطاع العام.
- خطة إدارة الموارد البشرية والحوافز المربوطة بالأداء.

## كيف يتم فض النزاعات؟

تتفاوت الأساليب بحسب الدولة فيما يتعلق بالعقود الحكومية وحل النزاعات. وبشكل عام تسمح العديد من الدول لأطراف النزاع (بما في ذلك الحكومة أو البلدية) باللجوء إلى التحكيم للبت في المنازعات الناشئة عن عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص. إن

موضوع حل المنازعات يتعين التطرق إليه بطريقة واضحة في عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص كما أن أطراف الشراكة ينبغي لها أن تتفق مسبقاً على الأساليب والوسائل والآليات الخاصة بالفصل في المنازعات على مستوى المشروع.

## ما هي إدارة المعرفة؟

إن إدارة المعرفة ونقل الخبرات على مستوى المشروع تكفل استمرارية العمليات التشغيلية للخدمات المقدمة وجمع الدروس المستفادة والاسترشاد بها في المشاريع القادمة ومن قبل الجهات الحكومية الأخرى (على مستوى الوطن)، كما أن تطوير مهارات الموظفين والمحافظة على الموظفين المهرة من المواضيع التي تتعلق أيضاً بإدارة المعرفة وتتطلب عناية واهتماماً من قبل الجهة الحكومية في هذا الإطار. ويكتسب ما تقدم أهمية خاصة إذا تم إنهاء عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص وأصبح لزاماً على الجهة الحكومية أن تستأنف مسؤوليتها عن تقديم الخدمات التي كانت تقدم في إطار الشراكة بين القطاعين.

وإن إدارة المعرفة على المستوى الوطني ونقل المعرفة بين البلديات تكفل جمع الدروس المستفادة وتبادلها للاسترشاد بها في المشاريع القادمة ومن قبل الجهات الحكومية الأخرى. وإن تبادل هذه المعرفة مع الآخرين لا يساعد الجهات الحكومية الأخرى فحسب وإنما شركات القطاع الخاص الأخرى المرتبطة بمشاريع شراكة مع القطاع العام، مما يؤدي بدوره إلى زيادة فرص النجاح في تقديم خدمات عالية الجودة داخل المملكة.

8

# كيف تتم مراجعة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟

عمليات المراجعة وقياس الأداء

84

## كيف يتم تحديد المراجعين؟

من الضروري أن توجد وحدة مراجعة في أي مشروع لضمان الالتزام بالمتطلبات النظامية والتنظيمية وبأي متطلبات أخرى وأن يتم تطبيق المراجعة على مختلف جوانب المشروع ويشمل ذلك ما يلي:

النواحي المالية للمشروع	الالتزام بالاجراءات والعمليات التشغيلية المقررة
تطوير الأداء والإجراءات والعمليات الإدارية	المطابقة التنظيمية / القانونية

بحسب الممارسات الفضلى، هنالك جوانب مراجعة معينة تعد إلزامية لجميع المشاريع، فعلى مشاريع الشراكة أن تلتزم بشدة بسلامة موقفها المالي وتخضع نفسها للتدقيق من قبل مراجع خارجي بالإضافة للمراجعة الداخلية / الحكومية. ويوصى بأنواع أخرى من المراجعات في حالة توافر ما يكفي من وقت وموارد.

### المراجعين الأساسيين

1. الأجهزة الحكومية الرقابية / النظامية / التنظيمية.
2. المراجعون الماليون - يوصى بأن يكون المراجع خارجياً مستقلاً.

### المراجعون الموصي بهم

1. المراجع الداخلي - تدقيق المطابقة التشغيلية.
2. مراجع تدقيق عمليات تطوير الأداء والإجراءات.

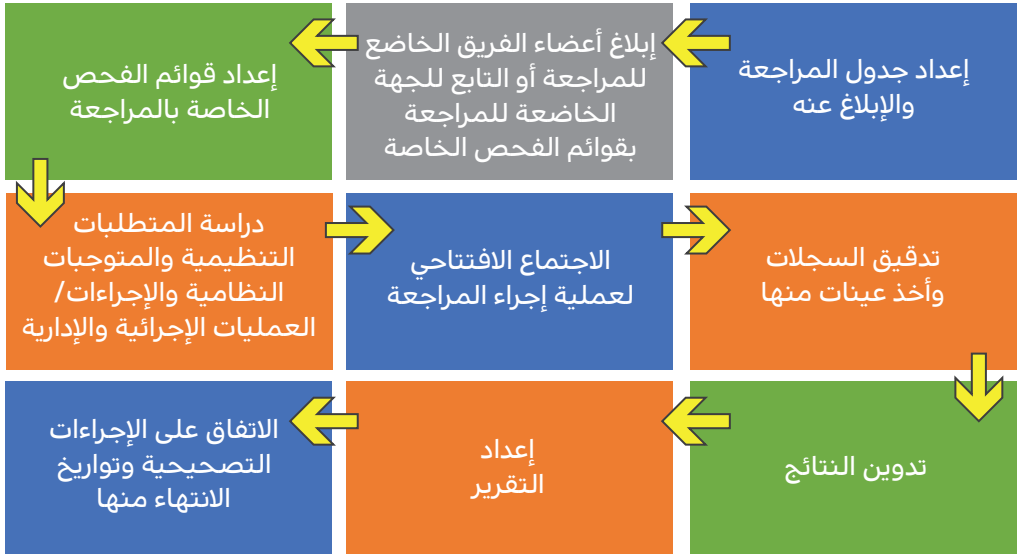
## كيف يتم إعداد جدول المراجعة؟

تعتمد عملية تصميم جدول متكامل للمراجعة الداخلية على عوامل مختلفة تشمل ما يلي:



## كيف تتم عمليات المراجعة؟

### المراجعة الداخلية/ التدقيق الداخلي



## المراجعة الخارجية / التدقيق الخارجي



## كيف يتم قياس مؤشرات الأداء؟

وينبغي أن يشمل عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص - كجزء لا يتجزأ منه - على اتفاقية تفصيلية لمستوى الخدمة مع مؤشرات الأداء الرئيسية على أن تحتوي اتفاقية مستوى الخدمة على ما يلي:

- أطراف اتفاقية مستوى الخدمة.
- فترة صلاحية الاتفاقية.
- المهام الوظيفية/ الأنشطة المغطاة باتفاقية مستوى الخدمة.
- مؤشرات الأداء الرئيسية/ معايير الخدمة.
- مستويات الأداء المستهدفة على وجه التحديد.
- آليات القياس.

ويلزم تحديد مسؤولية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية؛ إذ توجد في هذا الخصوص عدة خيارات يمكن إجمالها في الآتي:

- وحدة متخصصة تابعة لمدير مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- قيام كل فريق بإعداد تقارير عن مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بمجال يسند إليه من قبل مدير المشروع.



## كيف تُعلن نتائج المُراجعة؟

يلزم إبلاغ أصحاب المصلحة والسلطات الحكومية المختصة بنتائج المراجعة فور قياس مؤشرات الأداء الرئيسة وإجراء جولات المراجعة.

« مؤشرات الأداء الرئيسة:



« دورات المراجعة:



وبحسب الممارسات الفضلى، يجب تبويب النتائج المتحصلة من دورات تقييم الأداء ومن جولات المراجعة وترتيب تلك النتائج حسب أولويتها بناءً على تقديم الخدمات / تقدم سير العمل بالمشروع. ويمكن ترتيب النتائج حسب الأولوية على أساس نظام بسيط بترتيبها بأنها ذات أولوية قصوى أو متوسطة أو دنيا أو نظام معقد مثل نظام الترتيب الرقمي وتحديد نقاط القياس المتدرج ورصد الدرجات التقديرية لعملية المراجعة.

## كيف يتم إعداد الإجراءات التصحيحية؟

يلزم تحديد الإجراءات التصحيحية لمعالجة الثغرات في مؤشرات الأداء الرئيسة ونتائج المراجعة بحيث يتسنى معالجة المواضيع الرئيسة والأسباب الجذرية. وينبغي أن تشمل الإجراءات التصحيحية على العناصر التالية:-

- **تحليل الأسباب الجذرية:** وينبغي أن يتمثل في فحص تفصيلي للأسباب والملابس التي تكتنف أي أوجه قصور / ثغرات يبيدها المراجعون أو تتكشف من خلال دورات تقييم الأداء.
- **الإجراءات المتخذة على المدى القريب:** يلزم اتخاذ إجراءات قصيرة الأمد لمعالجة الثغرات الحالية ووضع الضوابط للحيلولة دون حدوث مشاكل أخرى.
- **الإجراءات المتخذة على المدى البعيد:** وهي التي تستهدف الأسباب الجذرية للثغرات التي يتم اكتشافها أثناء تقييم الأداء / إجراء المراجعة. وقد يتطلب ذلك إدخال تغييرات جذرية على أساليب المعالجة والإدارة التشغيلية وما في حكمها.
- **إغلاق البنود:** ينبغي أن يكون لجميع البنود على المدى القريب والبعيد تواريخ محددة لإغلاقها وتحديد المسؤوليات المتعلقة بها.

## كيف يتم تنفيذ الإجراءات التصحيحية؟

يجب أن يتم تطبيق الإجراءات التصحيحية على أساس أولويات محددة سلفاً بين جميع فئات النتائج بمختلف أصنافها. وينبغي إعطاء أولوية قصوى للنتائج «الرئيسية» لما لها من تأثير كبير على سير العمل والأداء في المشروع.

تتطلب كل من الجهة الخاضعة للمراجعة والفريق المكلف بتطبيق الإجراءات التصحيحية وقتاً كافياً لإغلاق البنود بشكل سليم بحيث يتسنى علاج المشاكل من أول مرة. ومع ذلك فإن من المهم أن يتم تطبيق الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن لإيقاف أي تدهور في الأداء أو منع التسبب في المزيد من الثغرات في العمليات التشغيلية الأخرى. وحالما يتم تطبيق الإجراءات يتم جمع الشواهد والإثباتات من قبل الفريق المكلف بتطبيق تلك الإجراءات وإرسالها إلى فريق المراجعة لتدقيقها وإغلاق نتائج المراجعة.

## كيف تتم متابعة المراجعة والإجراءات التصحيحية؟

بمجرد أن يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بناءً على نتائج مؤشرات الأداء الرئيسة وجولات المراجعة يجب أن يكون هنالك نوع من المتابعة لخطط العمل الرامية إلى تصحيح الأوضاع في ضوء نتائج المراجعة وتحقيق أهداف مؤشرات الأداء الرئيسة. وينبغي أن يكون فريق المراجعة مسؤولاً عن المتابعة وذلك من خلال الحصول على دليل من الجهة الخاضعة للمراجعة لإثبات أن الإجراءات اللازمة قد تم اتخاذها مع التحقق من ذلك من خلال أخذ عينات كيفما اتفق. وقد يتطلب ذلك إعادة إجراء المراجعة والتدقيق لمجالات محددة بعينها وأخذ عينات جديدة بعد اتخاذ الإجراءات المطلوبة.

# 9

## إكمال المشروع

مراجعة الجهاز الرقابي  
وإنهاء العقد والدروس المستفادة

## كيف يتم الترتيب لمراجعة الجهاز الرقابي؟

سيقوم الجهاز الرقابي للمشروع بمراجعة نتائج مؤشرات الأداء الرئيسة ومخرجات المراجعة بالمشروع بصفة ربع سنوية بحيث يتم تدقيق جميع نتائج المراجعة التي يتم إجراؤها خلال الربع السابق.

### يتم الترتيب لعقد اجتماع المراجعة لتحقيق ما يلي:

1. مناقشة النتائج الرئيسة للمشاريع التي خضعت للمراجعة واتخاذ الإجراءات اللازمة تبعاً لذلك.
  2. المناقشة واتخاذ ما يلزم حيال النتائج التي فات أوان البت فيها ولم يتم اتخاذ ما يلزم بشأنها.
  3. تحليل فعالية وكفاءة عملية المراجعة والسعي لإدخال أي تحسينات.
  4. تحديد اتجاه الإجراءات التصحيحية المطلوب اتخاذها وذلك وفقاً للمعايير المتعارف عليها.
  5. معالجة أي مشاكل خارج نطاق المشروع ما قد يتطلب تدخل الجهاز الرقابي ويشمل ذلك على سبيل المثال تعديل السياسات.
- ينبغي توثيق نتائج جميع اجتماعات المراجعة الإدارية وتوزيع مستنداتها على جميع مديري المشروع ورؤسائه كمسؤولين عن تنفيذ أي تغييرات وموافاة الأطراف المعنية والجهات المختصة بالمعلومات اللازمة.

## كيف يتم إنهاء العقد؟

مع اقتراب موعد نهاية عقد الشراكة مع القطاع الخاص يلزم أن تقوم الجهة الحكومية أو البلدية المختصة بتقييم مختلف الخيارات المتاحة أمامها فيما يتعلق باستمرارية الخدمات المقدمة بموجب مشروع الشراكة مع الشريك الخاص وقد يشتمل ذلك على ما يلي:

- تمديد عقد الشراكة مع نفس الشريك الخاص في حالة افتتاع الطرفين بجدوى الشراكة بينهما ومن ثم الاستمرار بموجب عقد شراكة جديد ويمثل ذلك خياراً جيداً.
  - تولي القطاع العام أو البلدية مسؤولية تقديم الخدمة وهذا قد يترتب عليه قدر كبير من التخطيط والدراسة لمختلف الجوانب منذ البدايات الأولى للمشروع.
  - إرساء عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص على شريك خاص أو مستثمر جديد - ويقتضي هذا الخيار عملية تسليم واستلام لشريك خاص جديد آخر ما يثير ذات المخاطر والاعتبارات المتعلقة بإعادة مسؤولية تقديم الخدمة إلى الجهة الحكومية.
- في حالة عدم استمرار الشريك الخاص الحالي في تقديم الخدمات أو إدارة الاستثمار فإن الهم الرئيس للمؤسسة الحكومية أو البلديات سيتمثل في ضمان الانتقال السلس الخالي من المشاكل لعملية تقديم الخدمة سواء كان ذلك للوكالة الحكومية نفسها أم لشريك خاص جديد.

## أما المسائل الرئيسة التي يتعين التطرق إليها في هذه المرحلة، فهي تشمل ما يلي:

- إن اتخاذ القرار بشأن الخيار الذي ينبغي تبنيه عند انتهاء عقد الشراكة الأصلي بين القطاعين العام والخاص لا يجمل تركه حتى نهاية العقد وإنما ينبغي دراسته بعناية أثناء مرحلة تصور المشروع الأولي للشراكة بين القطاعين العام والخاص لما لهذا القرار من تأثير على التكاليف وعلى التخطيط للأنشطة.
- عند بدء العمل بموجب اتفاقية شراكة جديدة مع الشريك الخاص من المهم للبلديات أن تستخلص العبر والدروس المستفادة من عقدها السابق أو عقود حكومية سابقة كما ينبغي لها أن تدرك المشاكل التي حدثت وأن تتعامل معها قبل حدوثها في العقد الجديد.
- التخطيط للموارد المطلوبة من قبل الجهة الحكومية أو البلدية في حالة اضطلاعها بتقديم خدمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص بعد انتهاء العقد أو الامتياز.
- ضوابط اتخاذ القرارات بشأن أفضل خيار للوفاء باحتياجات الجهة الرسمية من حيث القيمة المالية واحتياجات العملاء إذ ينبغي وضع هذه الضوابط من قبل الجهة البلدية في

مرحلة مبكرة من المشروع بالتشاور مع الجهاز الرقابي لمشروع الشراكة بين القطاعين (وحدة الشراكة مع القطاع الخاص ووزارة البلديات).

- أي تغييرات في تقديم الخدمة في حالة تولي الجهة الحكومية للمشروع أو الإرساء على شريك خاص جديد.
- التشاور مع أصحاب المصلحة بشأن العمليات الانتقالية وهي بالغة الأهمية أثناء أي فترة انتقالية لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

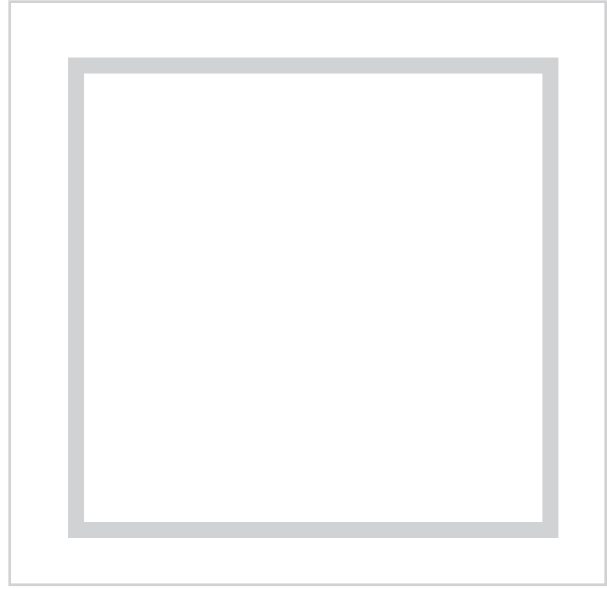
## ما هي الدروس المستفادة؟

يتولى الجهاز الرقابي (وحدة الشراكة مع القطاع الخاص) في مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص مسؤولية استخلاص الدروس المستفادة من مشاريع الشراكة بين القطاعين على مستوى الجهات الحكومية المختلفة كما يضطلع بمسؤولية جمع تلك الدروس ونشرها بصفة دورية منتظمة.

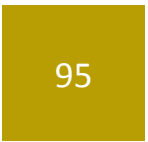
ينبغي توثيق الدروس المستفادة وتضمينها في مستندات من قبل مديري مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص عند إكمال المشروع (الإقفال) وإرسالها إلى الجهاز الرقابي للمشروع إذ يقوم هذا الجهاز بتجميع الدروس وتحليلها لاستخلاص العبر الحقيقية للاستفادة منها من قبل جميع الجهات الحكومية.

وينبغي نشر جميع الدروس المستفادة من مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتوزيعها دورياً على جميع الجهات الحكومية والمشاريع الحالية القائمة في إطار الشراكة بين القطاعين.

للمزيد من المعلومات عن هذه المرحلة يرجى الرجوع إلى إدارة المعرفة على مستوى المشروع وإدارة المعرفة على المستوى الوطني في الباب الخاص بإدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.



# الملاحق





## التعريفات

يهدف هذا الفصل إلى تعريف وشرح المصطلحات التي تم استخدامها في هذه الوثيقة:

الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي اتفاقية بين القطاع العام وشركة خاصة لاقتسام المخاطر والفرص في العمل الاستثماري المشترك الذي ينطوي على تقديم الخدمات العامة أو بناء وتشغيل البنية التحتية والمرافق العامة وتوؤل ملكيتها إلى الجهة المالكة بعد انتهاء مده العقد أو الامتياز وأقصاها 35 عام في الأردن.	الشراكة بين القطاعين العام والخاص (Public Private Partnership)
وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في وزارة المالية والمفوضة بالاشراف على كافة مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص.	وحدة الشراكة - وزارة المالية
مجلس وزاري مسؤول عن تسجيل والمصادقة على عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.	مجلس الشراكة - رؤساء الوزراء
لجنة مشكلة بقرار من وزير البلديات تمثل الدوائر الهندسية والقانونية والعطاءات والتنمية تراجع طلبات وعقود الاستثمار في وزارة البلديات وتنسب للوزير بالموافقة أو الرفض.	لجنة الاستثمار - وزارة البلديات
وحده الاستثمار في دائره التخطيط والتنمية في وزاره البلديات مسؤوله عن دراسته طلبات ترخيص مشاريع الاستثمار والشراكه مع القطاع الخاص وعرضها على لجنة الاستثمار في الوزاره	وحده الاستثمار في وزاره البلديات
لجنة مشكله حسب نظام اللوازم والاشغال وتعديلاته مسؤوله عن عطاءات الاستثمار والشراكه مع القطاع الخاص في كل بلديه وتنسب الى لجنة الاستثمار والمجلس البلدي بالاحاله بعد تقييم العروض الماليه والفنيه	لجنة اللوازم المختصه بالاستثمار
لجنة مشكله حسب قانون البلديات مسؤوله عن مشاريع الاستثمار والشراكة مع القطاع الخاص في البلديات وتنسب إلى المجلس البلدي بالاحاله بعد تقييم العروض.	لجنة الاستثمار في البلديات

المخاطر	حدث يؤدي إلى جعل الظروف الحقيقية للمشروع تختلف عن تلك المفترضة والمبينة على توقعات تكاليف المشروع.
تقييم المخاطر	تحديد احتمالية حدوث المخاطر المحددة وحجم عواقبها أو نتائجها إذا حدثت.
تحديد المخاطر	عملية تحديد جميع المخاطر ذات العلاقة بالمشروع.
تخفيف المخاطر	محاولة تخفيض احتمالية حدوث المخاطر ودرجة عواقبها على الجهة التي تقع عليها تلك المخاطر.
ابداء رساله الاهتمام	اليه لاستدراج رسائل الاهتمام من المستثمرين ووثائق التأهيل الاولي ضمن معايير ماليه وفنيه وخبرات محدده وذلك لاختيار افضل المتقدمين لمشاريع الشركاه والاستثمار واستدراج العروض بطريقه تنافسيه وشفافه
ضمانات التمويل	ضمانات وكفالات تطلبها البنوك والجهات المموله من المستثمرين الفائزين في مشاريع الشركاه مع القطاع الخاص وقد تتطلب ضمانات حكوميه أو نقل حقوق الانتفاع من المشروع كضمانه للتمويل
تملك-نقل-اعاده ملكيه (BOT)	أحد النماذج المعتمده في الشركاه مع القطاع الخاص ولنماذج الشركاه المعتمده مفصله في الدليل ومبينه في نظام الشركاه مع القطاع الخاص
الامتياز او عقد الانتفاع	عقد لتوفير خدمات بلديه أو عامه أو جديده ضمن صلاحيات البلديات يتم الشركاه فيها مع القطاع الخاص لبناءها وتشغيلها وتوفيرها أو تطويرها أو لزياده العوائد الماليه والاستثماريه للاصول الثابته أو الامتيازات غير المستغله
هيئه الاستثمار الاردنيه	الهيئه المسئوله عن ترويج واعطاء حوافز وتسهيلات الاستثمار للاردنيين والاجانب في كافه المحافظات والبلديات حسب القطاعات والانشطه الاقتصاديه المشموله في قانون الاستثمار والانظمه والتعليمات

<a href="http://www.mma.gov.jo/ControlPanel/QuestionnaireDocs/MunicipalLaw.pdf">http://www.mma.gov.jo/ControlPanel/QuestionnaireDocs/MunicipalLaw.pdf</a>	الرباط الإلكتروني لقانون البلديات
<a href="http://pppu.gov.jo/Portals/0/PDF/FINAL20-PPP20%LAW20%(ARABIC).pdf">http://pppu.gov.jo/Portals/0/PDF/FINAL20-PPP20%LAW20%(ARABIC).pdf</a>	الرباط الإلكتروني لقانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص
<a href="http://pppu.gov.jo/Portals/0/PDF/FINAL20%-PPP20%Regulations20%(ARABIC).pdf">http://pppu.gov.jo/Portals/0/PDF/FINAL20%-PPP20%Regulations20%(ARABIC).pdf</a>	الرباط الإلكتروني لنظام مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

## دليل الإجراءات

### التصديق على عقود الاستثمار والشراكة ما بين البلديات والقطاع الخاص لمدة أكبر من 5 سنوات

- **الفئة المستفيدة من الخدمة:** البلديات في المحافظات.
- **أماكن تقديم الخدمة:** وزارة الشؤون البلدية.
- **شروط الحصول على الخدمة:** مراعاة أحكام قانون البلديات رقم (41) لسنة 2015 / المادة 5 (أ - أ) الفقرتين 3 و27 والمادة (15)

<http://www.mma.gov.jo/ControlPanel/QuestionnaireDocs/MunicipalLaw.pdf>

- **الوثائق المطلوبة:** كتاب تغطية من البلدية موجه إلى وزارة الشؤون البلدية.
- قرار مجلس بلدي يتضمن موافقته على عقد الاستثمار أو عقد الشراكة مع القطاع الخاص بناءً على توصية لجنة الاستثمار مَوْقَّع ما بين البلدية والمستثمر حسب الأصول.
- ثمانية نسخ أصلية من عقد الاستثمار أو عقد الشراكة مع القطاع الخاص مراجع قانونياً وموقع ما بين البلدية والمستثمر وحسب الأصول. صورة عن الهوية الشخصية للمزاد أو المتقدم المحال عليه المزاد أو عطاء الاستثمار أو الشراكة.

- صورة عن شهادة تسجيل الشركة المحال عليها المزاد أو عطاء الاستثمار أو الشراكة صادرة من وزارة الصناعة والتجارة.

### ■ إجراءات تقديم الخدمة:

1. تقوم البلدية المعنية ممثلة بمندوبيها بتقديم كتاب التغطية في الديوان المركزي لدى وزارة الشؤون البلدية مرفقاً به كافة الوثائق المطلوبة وأخذ رقم وارد وبطاقة مراجعة.
2. تحويل المعاملة إلى ديوان مديرية التخطيط والتنمية وأخذ وارد وإرسالها إلى مدير التخطيط والتنمية للاطلاع.
3. تحويل المعاملة من مدير التخطيط والتنمية إلى رئيس قسم الاستثمار للتأكد من توفر كافة الوثائق المطلوبة واستكمال الوثائق الناقصة من خلال الاتصال المباشر مع البلدية المعنية.
4. يقوم رئيس قسم الاستثمار بدراسة كافة بنود العقد من الناحية القانونية وإبداء الملاحظات والتعديلات القانونية عليها.
5. يقوم رئيس قسم الاستثمار بالتنسيق إلى مدير التخطيط والتنمية ورئيس لجنة الاستثمار الدائمة في الوزارة مباشرة في حال كان عقد الاستثمار لا يحتاج إلى تعديلات قانونية.
6. يقوم رئيس قسم الاستثمار بتحويل كافة الملاحظات والتعديلات القانونية إلى مندوب وحدة الشؤون القانونية في لجنة الاستثمار الدائمة في الوزارة لدراستها وإبداء الرأي القانوني حولها.
7. يقوم رئيس قسم الاستثمار بمخاطبة البلدية المعنية بإجراء التعديلات وتصويب الملاحظات القانونية على عقد الاستثمار.
8. تقوم البلدية بتحويل عقد الاستثمار بعد إجراء التعديلات عليه حسب الأصول إلى رئيس قسم الاستثمار لدراسته والتأكد من قيامها بإجراء كافة التعديلات والملاحظات القانونية عليه.
9. تحويل المعاملة وعقد الاستثمار إلى مندوب وحدة الشؤون القانونية في لجنة الاستثمار الدائمة في الوزارة لدراستها والتأكد من قيام البلدية بإجراء كافة التعديلات والملاحظات القانونية عليها وإجراء التنسيق القانوني اللازم.

10. يقوم رئيس قسم الاستثمار بإعداد «التقرير الفني الأولي» لموضوع الاستثمار (عقد الاستثمار أو عقد الشراكة) وفقاً لنموذج معد لهذه الغاية يتضمن كافة التفاصيل الدقيقة للمعاملة بشكل ملخص وواضح وبسيط لتعرض على لجنة الاستثمار الدائمة في الوزارة.

11. يقوم رئيس قسم الاستثمار/ مقرر لجنة الاستثمار الدائمة بعرض التقرير الفني الأولي لموضوع الاستثمار على لجنة الاستثمار الدائمة.

12. تقوم اللجنة الدائمة بدراسة التقرير الفني من كافة جوانبه الفنية والقانونية لاتخاذ التوصية المناسبة حول موضوع عقد الاستثمار أو عقد الشراكة.

13. تحويل المعاملة «التوصية» موقعة من رئيس وأعضاء لجنة الاستثمار الدائمة في الوزارة وحسب الأصول إلى عطوفة الأمين العام لأخذ التنسيب المناسب بذلك.

14. تحويل المعاملة «التوصية» إلى معالي وزير الشؤون البلدية لاتخاذ القرار المناسب حسب الأصول.

15. تحويل المعاملة إلى مدير التخطيط والتنمية أو رئيس لجنة الاستثمار الدائمة في الوزارة معززة بتسيب عطوفة الأمين العام وقرار معالي الوزير.

16. تحويل المعاملة من مدير التخطيط والتنمية أو رئيس لجنة الاستثمار الدائمة إلى رئيس قسم الاستثمار لمخاطبة البلدية المعنية بكتاب رسمي بموافقة الوزارة على عقد الاستثمار أو عقد الشراكة مع الإشارة إلى رقم وتاريخ توصية لجنة الاستثمار الدائمة في الوزارة.

17. توقيع كتاب الموافقة على عقد الاستثمار أو عقد الشراكة من معالي الوزير وختم (8) نسخ من عقد الاستثمار بالختم الأزرق الحي.

18. تحويل الكتاب إلى الديوان المركزي للوزارة وأخذ رقم صادر.

19. تسليم الكتاب الرسمي باليد إلى مندوب البلدية المعنية للبدء بالمشروع.

■ **المؤسسات الشريكة:** لا يوجد.

■ **رسوم الخدمة:** لا يوجد.

■ **وقت إنجاز الخدمة:** من 10 أيام إلى 20 يوماً.

## الموافقة على إحالة عطاء استثمار (التأجير المباشر أو الشراكة ما بين البلديات والقطاع الخاص)

- الفئة المستفيدة من الخدمة: البلديات في المحافظات.
- أماكن تقديم الخدمة: وزارة الشؤون البلدية.
- شروط الحصول على الخدمة:
  - الإجراءات القانونية المتعلقة بالمزاد العلني أو العطاء المنصوص عليها في نظام اللوازم وأشغال البلديات رقم (70) لسنة 2009 والنظام رقم (4) لسنة 2016 - نظام معدل لنظام اللوازم وأشغال البلديات لسنة 2016
  - تقيد البلديات بأحكام المادة (5) من قانون البلديات رقم (45) لسنة 2015 والمتمثلة بضرورة الحصول على موافقات المجلس البلدي بتنسيب من لجنة الاستثمار ووزارة الشؤون البلدية.
  - التقيد بأحكام المادة (55) من نظام اللوازم وأشغال البلديات رقم (70) لسنة 2009 والمتعلقة بلجنة المزادات في البلدية والنظام رقم (4) لسنة 2016 - نظام معدل لنظام اللوازم وأشغال البلديات 2016.

### ■ الوثائق المطلوبة:

- كتاب تغطية من البلدية موجه إلى وزارة الشؤون البلدية.
- قرار مجلس بلدي يتضمن موافقته على قرار اللجنة المختصة في البلدية بإحالة المزاد موضوع الاستثمار.
- صور عن جميع محاضر فتح عروض المزاد موضوع الاستثمار إذا تم إعادة إعلان المزاد لأكثر من مرة.
- صور عن جميع إعلانات المزاد موضوع الاستثمار في الصحف المحلية.
- الشروط المرجعية للاستثمار والوصف التفصيلي للمشروع موضوع الاستثمار.
- كفالة دخول المزاد موضوع الاستثمار سارية المفعول.
- صورة عن الهوية الشخصية للمزاود المحال عليه المزاد موضوع الاستثمار.
- صورة عن شهادة تسجيل الشركة المحال عليها المزاد موضوع الاستثمار صادرة من وزارة الصناعة والتجارة وحسب الأصول.

- موافقات الجهات الرسمية إذا كان موضوع الاستثمار يتطلب ذلك .
- دراسة الجدوى الاقتصادية المقدمة من المحال عليه المزاد (المستثمر) وخاصة في حالة الاستثمار من نوع إعادة البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT) .
- مخططات هندسية أولية وخاصة في حالة الاستثمار من نوع (BOT) .
- صورة عن سند تسجيل لقطعة الأرض المنوي إقامة المشروع موضوع الاستثمار عليها تُبين ملكيتها للبلدية وخاصة في حالة الاستثمار من نوع (BOT) .
- صورة عن مخطط أراضي لقطعة الأرض المنوي إقامة المشروع موضوع الاستثمار وخاصة في حالة الاستثمار من نوع (BOT) .
- صورة عن مخطط موقع وترسيم لقطعة الأرض المنوي إقامة المشروع موضوع الاستثمار وخاصة في حالة الاستثمار من نوع (BOT) .

#### ■ إجراءات تقديم الخدمة:

1. تقوم البلدية المعنية ممثلة بمندوبها بتقديم المعاملة في الديوان المركزي لدى وزارة الشؤون البلدية مرفقاً بكافة الوثائق المطلوبة وأخذ رقم وارد وبطاقة مراجعة.
2. تحويل المعاملة إلى ديوان مديرية التخطيط لأخذ وارد وتحويلها إلى مدير التخطيط والتنمية في الوزارة للاطلاع.
3. تحويل المعاملة من مدير التخطيط والتنمية إلى رئيس قسم الاستثمار للتأكد من توفر كافة الوثائق المطلوبة واستكمال الوثائق الناقصة من خلال الاتصال المباشر مع البلدية المعنية.
4. يقوم رئيس قسم الاستثمار بدراسة المعاملة (المزاد موضوع الاستثمار) من جميع جوانبها الاستثمارية والقانونية وإبداء الملاحظات والتعديلات القانونية عليها.
5. يقوم رئيس قسم الاستثمار بالتنسيق إلى مدير التخطيط بعرض الموضوع على رئيس لجنة الاستثمار الدائمة في الوزارة والمشكلة بقرار الوزير منذ عام 2009 مباشرة أو التنسيق بتشكيل لجنة فنية وقانونية تكون مهمتها الكشف الحسي على المشروع ودراسته من جميع جوانبه الاستثمارية والقانونية وتقديم تقرير مفصل عنه مع تسيباتها.
6. يقوم رئيس قسم الاستثمار بإعداد ما يسمى «بالتقرير الفني الأولي» للمزاد موضوع الاستثمار وبموجب نموذج معد لهذه الغاية يتضمن كافة التفاصيل الدقيقة للمعاملة بشكل ملخص وواضح وبسيط.

7. يقوم رئيس قسم الاستثمار/ مقرر لجنة الاستثمار الدائمة بعرض التقرير الفني الأولي على لجنة الاستثمار الدائمة في الوزارة.
8. تقوم اللجنة بدراسة التقرير الفني الأولي من كافة جوانبه الاستثمارية والقانونية، وفي بعض الأحيان تتم مناقشتها بحضور رئيس البلدية ورئيس وحدة التنمية المحلية في البلدية أو مدير الاستثمار في البلدية المعنية والمستثمر إذا كان موضوع الاستثمار يتطلب ذلك.
9. تتخذ لجنة الاستثمار الدائمة في الوزارة التوصية المناسبة بموضوع الاستثمار إما بالموافقة المبدئية من الناحية الاستثمارية على قرار البلدية بإحالة مزاد الاستثمار أو عدم الموافقة مع ذكر الأسباب في التوصية إما لعدم الجدوى الاقتصادية للاستثمار أو تدني الأسعار أو مخالفة المزاد لنظام اللوازم وأشغال البلديات المعمول به أو غيرها من الأسباب.
10. تحويل المعاملة «التوصية» موقعة من رئيس وأعضاء لجنة الاستثمار الدائمة حسب الأصول إلى عطوفة الأمين العام لأخذ التنسيب المناسب بذلك.
11. تحويل المعاملة «التوصية» إلى معالي الوزير لاتخاذ القرار المناسب حسب الأصول.
12. تحويل المعاملة مع كافة وثائق المزاد إلى مدير العطاءات في الوزارة لدراستها والتأكد من سلامة وقانونية إجراءات المزاد أو العطاء وعدم مخالفتها لأحكام نظام اللوازم وأشغال البلديات المعمول به.
13. تحويل المعاملة مع كافة وثائق المزاد أو العطاء إلى عطوفة الأمين العام لإجراء التنسيب المناسب بإحالة مزاد أو عطاء الاستثمار.
14. تحويل المعاملة مع كافة وثائق المزاد أو العطاء إلى معالي وزير الشؤون البلدية لاتخاذ القرار المناسب بذلك وحسب الأصول.
15. تحويل المعاملة مع كافة وثائق المزاد أو العطاء إلى مدير التخطيط والتنمية أو رئيس لجنة الاستثمار الدائمة في الوزارة معززة بتنسيب عطوفة الأمين العام وقرار معالي الوزير.
16. تحويل المعاملة إلى رئيس قسم الاستثمار لمخاطبة البلدية المعنية بكتاب رسمي بموافقة الوزارة على إحالة مزاد الاستثمار مع الإشارة إلى رقم وتاريخ توصية لجنة الاستثمار الدائمة في الوزارة وتكون الموافقة مشروطة بتزويد الوزارة بـ (8) نسخ من عقد الاستثمار موقع ما بين البلدية والمزاود المحال عليه مزاد الاستثمار وحسب



الأصول لتتم المصادقة عليه من الوزارة أو مخاطبتها بعدم الموافقة على إحالة مزاد الاستثمار مع بيان الأسباب.

17. توقيع كتاب الموافقة على إحالة مزاد الاستثمار من معالي الوزير.

18. تحويل الكتاب إلى الديوان المركزي للوزارة وأخذ رقم صادر.

19. تسليم الكتاب الرسمي باليد إلى مندوب البلدية المعنية للرد على طلب إحالة مزاد الاستثمار.

▪ **المؤسسات الشريكة:** لا يوجد.

▪ **رسوم الخدمة:** لا يوجد.

▪ **وقت إنجاز الخدمة:** من 10 أيام إلى 20 يوماً.

## الموافقة على إنشاء مشاريع استثمارية مقترحة من قبل البلديات

▪ **الفئة المستفيدة من الخدمة:** البلديات في المحافظات.

▪ **أماكن تقديم الخدمة:** وزارة الشؤون البلدية.

▪ **شروط الحصول على الخدمة:**

- مراعاة أحكام قانون البلديات رقم (41) لسنة 2015 / المادة 5(- أ) الفقرتين 3 و27 والمادة (15)

<http://www.mma.gov.jo/ControlPanel/QuestionnaireDocs/MunicipalLaw.pdf>

▪ **الوثائق المطلوبة:**

- كتاب تغطية من البلدية موجه إلى وزارة الشؤون البلدية.
- قرار مجلس بلدي يتضمن موافقته على المشروع المقترح.
- محضر اجتماع البلدية مع أهالي المنطقة والمجتمع المحلي موقع منهم يبين موافقتهم على إقامة المشروع المقترح.
- موافقات الجهات الرسمية على المشروع المقترح إذا كانت إقامة المشروع تتطلب ذلك.
- دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع المقترح أو دراسة أولية.

- صورة عن سند تسجيل لقطعة الأرض المنوي إقامة المشروع المقترح عليها تُبين ملكيتها للبلدية.
- صورة عن مخطط أراضي لقطعة الأرض المنوي إقامة المشروع عليها.
- صورة عن مخطط موقع وترسيم لقطعة الأرض المنوي إقامة المشروع عليها.

## ■ إجراءات تقديم الخدمة:

1. تقوم البلدية المعنية ممثلة بمندوبها بتقديم المعاملة في الديوان المركزي لدى وزارة الشؤون البلدية مرفقاً بكافة الوثائق المطلوبة وأخذ رقم وارد وبطاقة مراجعة.
2. تحويل المعاملة إلى ديوان مديرية التخطيط وأخذ وارد وتحويلها إلى مدير التخطيط والتنمية للاطلاع.
3. تحويل المعاملة إلى رئيس قسم الاستثمار للتأكد من توفر كافة الوثائق المطلوبة واستكمال الوثائق الناقصة من خلال الاتصال المباشر مع البلدية المعنية.
4. يقوم رئيس قسم الاستثمار بدراسة المعاملة (المشروع الاستثماري المقترح) من كافة جوانبها الاستثمارية والتنسيب إلى مدير التخطيط والتنمية إما بعرض المشروع على لجنة الاستثمار الدائمة في الوزارة مباشرة أو تشكيل لجنة فنية للكشف الحسي على قطعة الأرض المنوي إقامة المشروع الاستثماري عليها والالتقاء بعدد من سكان المنطقة والمجتمع المحلي لبيان موافقتهم على إقامة المشروع وتقديم تقرير مفصل بذلك.
5. يقوم رئيس قسم الاستثمار بإعداد «التقرير الفني الأولي» لموضوع الاستثمار (المشروع الاستثماري المقترح) وبموجب نموذج معد لهذه الغاية يتضمن كافة التفاصيل الدقيقة للمعاملة بشكل ملخص وواضح وعرضها على لجنة الاستثمار الدائمة في الوزارة.
6. تقوم اللجنة بدراسة التقرير الفني الأولي من كافة جوانبه الاستثمارية، وفي بعض الحالات تتم مناقشتها بحضور رئيس البلدية ورئيس وحدة التنمية المحلية أو مدير الاستثمار في البلدية المعنية والمستثمر إذا كان المشروع يتطلب ذلك.
7. تتخذ لجنة الاستثمار الدائمة في الوزارة التوصية المناسبة بموضوع (المشروع الاستثماري المقترح) إما بالموافقة المبدئية من الناحية الاستثمارية عليه أو عدم الموافقة مع ذكر الأسباب في التوصية.

8. تحويل المعاملة «التوصية» موقعة من رئيس وأعضاء لجنة الاستثمار الدائمة حسب الأصول إلى عطفة الأمين العام لأخذ التنسيب المناسب بذلك.
9. تحويل المعاملة «التوصية» إلى معالي الوزير لاتخاذ القرار المناسب بذلك وحسب الأصول.
10. تحويل المعاملة مع كافة الوثائق إلى مدير التخطيط والتنمية أو رئيس لجنة الاستثمار الدائمة في الوزارة معززة بتنسيب عطفة الأمين العام وقرار معالي الوزير.
11. تحويل المعاملة إلى رئيس قسم الاستثمار لمخاطبة البلدية المعنية بكتاب رسمي بموافقة الوزارة على المشروع الاستثماري المقترح مع الإشارة إلى رقم وتاريخ توصية لجنة الاستثمار الدائمة في الوزارة أو مخاطبتها بعدم الموافقة إذا كان المشروع غير مجدي اقتصادياً واستثمارياً أو غيرها من الأسباب.
12. يقوم رئيس قسم الاستثمار بإعداد كتاب رسمي لمخاطبة وزارة التخطيط والتعاون الدولي لإيجاد التمويل اللازم للمشروع إذا لم يمول من قبل البلدية.
13. توقيع الكتاب الرسمي بالرد وتحويله إلى الديوان المركزي للوزارة وأخذ رقم صادر.
14. تسليم الكتاب الرسمي باليد إلى مندوب البلدية المعنية للبدء بالمشروع.

- **المؤسسات الشريكة:** لا يوجد.
- **رسوم الخدمة:** لا يوجد.
- **وقت إنجاز الخدمة:** من 10 أيام إلى 20 يوماً.

## طلب قرض بفائدة وبدون فائدة من قبل البلديات

- **الفئة المستفيدة من الخدمة:** البلديات في المحافظات.
- **أماكن تقديم الخدمة:** وزارة الشؤون البلدية.
- **شروط الحصول على الخدمة:**
  - أن لا تزيد قيمة القرض بدون فائدة عن ثلاثين ألف دينار.
  - أن يكون طلب القرض بدون فائدة مرة واحدة فقط في كل سنة مالية لكل بلدية.

- عدم اشتراط قيمة القرض والمدة القانونية المسموح بها للبلدية في حالة طلبها قرض بفائدة إذ يكون حسب حاجة البلدية وفي الوقت الذي تريده.

### ■ الوثائق المطلوبة:

- كتاب تغطية من البلدية موجه إلى وزارة الشؤون البلدية.
- قرار مجلس بلدي يتضمن موافقته على طلب القرض.
- دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع المنوي إقامته من خلال طلب القرض.
- وثائق رسمية تثبت حاجة البلدية للقرض.
- دراسة تُبين الوضع المالي للبلدية.

### ■ إجراءات تقديم الخدمة:

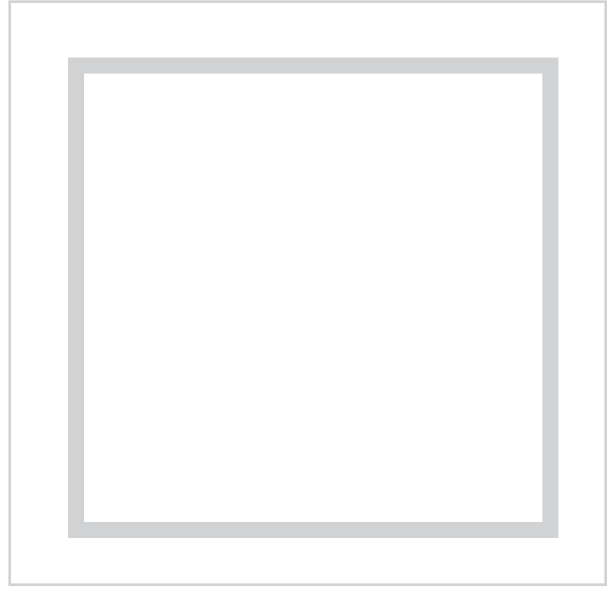
1. تقوم البلدية المعنية ممثلة بمندوبها بتقديم الطلب في الديوان المركزي لدى وزارة الشؤون البلدية مرفقاً بكافة الوثائق المطلوبة وأخذ رقم وارد وبطاقة مراجعة.
2. تحويل المعاملة إلى ديوان مديرية التخطيط وأخذ وارد وتحويلها إلى مدير التخطيط والتنمية للاطلاع.
3. تحويل المعاملة من مدير التخطيط والتنمية إلى رئيس قسم التنمية المحلية للتأكد من توفر كافة الوثائق المطلوبة واستكمال الوثائق الناقصة من خلال الاتصال المباشر مع البلدية المعنية.
4. يقوم رئيس قسم التنمية المحلية بدراسة الطلب (المشروع الاستثماري المقترح) والتنسيب إلى مدير التخطيط والتنمية.
5. يقوم رئيس قسم التنمية المحلية بمخاطبة بنك تنمية المدن والقرى لدراسة موضوع القرض واتخاذ القرار المناسب.
6. تقوم لجنة القروض في بنك تنمية المدن والقرى بدراسة المشروع المقترح من كافة الجوانب وإعداد كتاب رسمي بالقرار المتخذ وإرساله للوزارة.
7. يستلم الديوان المركزي للوزارة الكتاب ويقوم بتوثيقه وتحويله إلى ديوان مديرية التخطيط والتنمية.
8. يستلم ديوان مديرية التخطيط والتنمية الكتاب ويقوم بتوريده وتحويله إلى مدير التخطيط والتنمية للاطلاع.

9. تحويل المعاملة من مدير التخطيط والتنمية إلى رئيس قسم التنمية المحلية لإعداد كتاب رسمي موجه للبلدية المعنية للرد على طلبها قرض بفائدة أو بدون فائدة.
10. توقيع الكتاب من الأمين العام وتحويله للديوان المركزي للوزارة لأخذ صادر.
11. يستلم مندوب البلدية المعنية نسخة من الكتاب باليد للبدء بالمشروع.

▪ **المؤسسات الشريكة:** بنك تنمية المدن والقرى.

▪ **رسوم الخدمة:** لا يوجد.

▪ **وقت إنجاز الخدمة:** عشرة أيام تقريباً.



**الإجراءات التفصيلية المتعلقة  
باستثمار وتأجير الأموال غير  
المنقولة المملوكة للبلديات الأردنية**



## المرحلة الأولى

### الإجراءات التفصيلية الخاصة برغبة البلدية بشكل مبدئي باستثمار وتأجير الأموال غير المنقولة المملوكة للبلدية وإعداد الشروط المرجعية وصيغة إعلان مشاريع الاستثمار أو التأجير ومسودة عقد الاستثمار المنوي إبرامه

- **أولاً:** في حال رغبة البلدية باستثمار أو تأجير أي ملك من أملاكها غير المنقولة يتم عرض الأمر على «لجنة الاستثمار في البلدية» المشكلة في البلدية وفقاً لأحكام المادة (2/أ/15) من قانون البلديات رقم (41) لسنة 2015 لدراستها واتخاذ التنسيبات المناسبة بذلك.
- 1. تشكيل «لجنة الاستثمار في البلدية» وفقاً لأحكام المادة (2/أ/15) من قانون البلديات رقم (41) لسنة 2015:
  - رئيس البلدية - رئيس لجنة الاستثمار.
  - المدير التنفيذي في البلدية - عضواً.
  - مدير الدائرة القانونية في البلدية - عضواً.
  - مدير الاستثمار في البلدية إن وجد - عضواً.
  - مدير وحدة التنمية المحلية في البلدية إن وجد - عضواً.
- 2. يعتبر اجتماع اللجنة قانونياً بحضور جميع الأعضاء على أن يكون رئيس اللجنة من بينهم وتتخذ تنسيباتها بأغليبتها.
- **ثانياً:** ترفع لجنة الاستثمار في البلدية تنسيباتها إلى المجلس البلدي ليتم اتخاذ القرار المناسب بذلك وحسب الأصول.
- **ثالثاً:** إذا تم اتخاذ قرار المجلس البلدي بالموافقة على استثمار أو تأجير أي ملك من أملاك البلدية غير المنقولة فعلى المجلس البلدي أن يعد شروطاً مرجعية وصيغة إعلان محددة وواضحة.
- **رابعاً:** رفع قرار المجلس البلدي إلى وزارة الشؤون البلدية لأخذ الموافقة المبدئية على الشروط المرجعية وصيغة الإعلان لطرح المزاد في الصحف المحلية وحسب الإجراءات القانونية المتبعة في نظام اللوازم وأشغال البلديات المعمول به وحسب الأصول من خلال لجنة مزاد الاستثمار المشكلة وفقاً لأحكام المادة (55/ب) من نظام اللوازم وأشغال

البلديات رقم (70) لسنة 2009 وتعديلاته ومسودة عقد الاستثمار المنوي توقيعه لدراستها من قبل لجنة الاستثمار المركزية في وزارة الشؤون البلدية.

### ■ الوثائق المطلوبة للموافقة المبدئية على الاستثمار

1. كتاب مخاطبة من البلدية موجه لوزارة الشؤون البلدية.
2. قرار مجلس بلدي يتضمن موافقته على استثمار تلك الأموال.
3. قرار لجنة الاستثمار في البلدية.
4. الشروط المرجعية والوصف التفصيلي لمزاد موضوع الاستثمار.
5. صيغة إعلان طرح المزاد موضوع الاستثمار في الصحف المحلية.
6. مسودة عقد الاستثمار المنوي توقيعه.
7. صورة عن سند التسجيل ومخطط أراضي ومخطط موقع وترسيم «مخطط تنظيمي» لقطعة الأرض المقام عليها المشروع أو المنوي إقامة المشروع عليها موضوع الاستثمار يُبين ملكيتها للبلدية.

## المرحلة الثانية

### الإجراءات التفصيلية الخاصة بإعلان طرح استثمار أو تأجير الأموال غير المنقولة المملوكة للبلديات وإحالتها

- **أولاً:** بعد موافقة وزارة الشؤون البلدية على استثمار أو تأجير أي ملك من املاك البلدية غير المنقولة المبدئي وحسب الشروط المرجعية وصيغة الاعلان الموافق عليها من قبل وزارة الشؤون البلدية ومسودة عقد الاستثمار المنوي توقيعه يشكل المجلس البلدي « لجنة لوائح مختصة بالاستثمار» مختصة لهذه الغاية لكل مزاد على حده وفقاً لاحكام المادة (55/ ب) من نظام اللوائح واشغال البلديات رقم (70) لسنة 2009 وتعديلاته لتكون مهمة هذه اللجنة اتباع الاجراءات القانونية المنصوص عليها في النظام فيما يتعلق باجراءات طرح العطاء والاحالة.



1. تشكيل «لجنة لوازِم مختصة بالاستثمار في البلدية عملاً بأحكام المادة (55/ب) من نظام اللوازِم وأشغال البلديات رقم (70) لسنة 2009 وتعديلاته بما فيها نظام معدل لنظام الأشغال والوازِم رقم (4) لسنة 2016.

• ثلاثة من أعضاء المجلس البلدي.

• المدير التنفيذي في البلدية.

• مدير الشؤون البلدية في المحافظة أو اللواء.

• مدير الأشغال العامة في المحافظة أو اللواء.

• مدير فرع بنك تنمية المدن والقرى في المحافظة.

• مندوب ديوان المحاسبة.

2. يعين المجلس البلدي من بين أعضاء اللجنة رئيساً لها ويعين رئيس البلدية أحد موظفي البلدية أميناً لسر اللجنة.

3. تجتمع اللجنة المختصة قانوناً بحضور ما لا يقل عن أغلبية أعضائها على أن يكون رئيسها من بينهم وتتخذ قراراتها بالاجماع أو بأغلبية أعضائها الحاضرين.

■ **ثانياً:** ترفع «اللجنة المختصة» المشكلة لهذه الغاية تسيباتها إلى المجلس البلدي ليتم اتخاذ القرار المناسب بذلك وحسب الأصول.

■ **ثالثاً:** إذا قرر المجلس البلدي الموافقة على إحالة مزاد أو عطاء استثمار أو تأجير أي ملك من أملاك البلدية غير المنقولة ترفع كافة وثائق المزاد إلى وزارة الشؤون البلدية لتتم دراسته من قبل لجنة الاستثمار المركزية في الوزارة إذا كانت مدة الاستثمار أو التأجير تزيد عن (5) خمس سنوات وفقاً لأحكام المادة (15/أ) من قانون البلديات رقم (41) لسنة 2015.

### ■ الوثائق المطلوبة

1. كتاب مخاطبة من البلدية موجه لوزارة الشؤون البلدية.

2. قرار مجلس بلدي يتضمن موافقته على تسيبات «لجنة لوازِم مختصة بالاستثمار» بإحالة مزاد موضوع الاستثمار.

3. قرار «لجنة الاستثمار» في البلدية.

4. محضر فتح العروض (محضر الإحالة) متضمنة تنسيبات «الجنة المختصة» بإحالة مزاد موضوع الاستثمار (النسخة الاصلية) موقع من الرئيس وكافة أعضاء اللجنة الحاضرين.
5. صور عن كافة محاضر فتح عروض عطاء أو مزاد موضوع الاستثمار والعروض الفنية المقدمة من المزاولين اذا كان المزاد تم اعادة اعلانه لاكثر من مرة.
6. صور عن كافة اعلانات عطاء موضوع الاستثمار في الصحف المحلية.
7. الشروط المرجعية والوصف التفصيلي لمزاد موضوع الاستثمار
8. كفالة دخول مزاد موضوع الاستثمار سارية المفعول.
9. صورة عن الهوية الشخصية للمتقدم المحال عليه عطاء أو مزاد موضوع الاستثمار.
10. صورة عن شهادة تسجيل الشركة المحال عليها عطاء موضوع الاستثمار صادرة من وزارة الصناعة والتجارة والتموين وحسب الاصول في حال تطلب ذلك.
11. موافقات الجهات الرسمية المعنية اذا كان موضوع الاستثمار يتطلب ذلك.

### المرحلة الثالثة

## الإجراءات التفصيلية الخاصة بإبرام العقود والاتفاقيات القانونية والاستثمارية ما بين البلديات والقطاع الخاص بعد الموافقة على إحالة عطاء أو مزاد استثمار وتأجير الأموال الغير منقولة المملوكة للبلديات والتصديق عليها.

1. بعد موافقة الوزارة على إحالة عطاء أو مزاد استثمار أو تأجير أي ملك من أملاك البلدية الغير المنقولة تقوم البلدية بتوقيع عقد الاستثمار الموافق عليه مسبقا ويتم رفعه لوزارة الشؤون البلدية للمصادقة عليه وحسب الاصول اذا كانت مدة الاستثمار تزيد عن (5) سنوات وفقا لاحكام المادة (15/أ) من قانون البلديات رقم (41) لسنة 2015.

## المخطط التنظيمي والتوضيحي لسير عمل الاجراءات التفصيلية المتعلقة باستثمار وتاجير الأموال غير المنقولة المملوكة للبلديات الاردنية

### المرحلة الأولى

عرض موضوع الاستثمار على (لجنة الاستثمار في البلدية) والمشكلة وفقاً لاحكام المادة (2/أ/15) من قانون البلديات رقم (41) لسنة 2015 واتخاذ التنسيبات المناسبة بذلك ورفعها الى المجلس البلدي ليتم اتخاذ القرار المناسب بهذا الاستثمار وحسب الاصول.

اتخاذ قرار مجلس بلدي بالموافقة على استثمار او تاجير اي ملك من املاك البلدية غير المنقولة واعداد الشروط المرجعية وصيغة الاعلان ومسودة عقد الاستثمار المنوي توقيعه

يتم اتخاذ قرار مجلس بلدي بالموافقة على الاستثمار دون رفعه لوزارة الشؤون البلدية اذا كانت مدة الاستثمار تقل عن خمس سنوات وفقاً لاحكام المادة (أ/15) من قانون البلديات رقم (41) لسنة 2015

رفع قرار المجلس البلدي الى وزارة الشؤون البلدية (لجنة الاستثمار المركزية في الوزارة) لاختذ الموافقة المبدئية على الشروط المرجعية وصيغة الاعلان ومسودة عقد الاستثمار المنوي توقيعه اذا كانت مدة الاستثمار تزيد عن خمس سنوات وفقاً لاحكام المادة (أ/15) من قانون البلديات رقم (41) لسنة 2015

### المرحلة الثانية



## المرحلة الثانية

### قرار المجلس البلدي

اتخاذ قرار مجلس بلدي بالموافقة على تشكيل «لجنة لوازم وأشغال مختصة بالاستثمار في البلدية» مختصة لهذه الغاية لكل مزاد أو عطاء على حدة وفقاً لاحكام المادة (55 / أ) من نظام اللوازم واشغال البلديات رقم (70) لسنة 2009 وتعديلاته في حالة البيع او في حالة ان يعهد المجلس البلدي الى ملتزمين او متعهدين باستيفاء الرسوم بالنيابة عنه

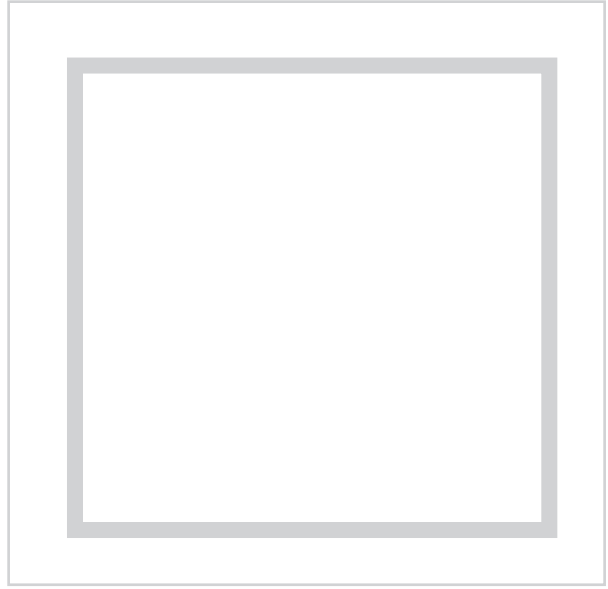
اتخاذ قرار مجلس بلدي بالموافقة على تشكيل (لجنة لوازم وأشغال مختصة بالاستثمار في البلدية) - لجنة مختصة - لهذه الغاية لكل مزاد على حدة وفقاً لاحكام المادة (55 / ب) من نظام اللوازم واشغال البلديات رقم (70) لسنة 2009 وتعديلاته وتكون مهمة هذه اللجنة اتباع الاجراءات القانونية المنصوص عليها في النظام فيما يتعلق باجراءات طرح المزاد أو العطاء والاحالة، وبعد الانتهاء من اجراءات المزاد يتم رفع تنسيباتها الى المجلس البلدي ليتم اتخاذ القرار المناسب بذلك وحسب الاصول

الاجراءات القانونية المنصوص عليها في نظام اللوازم واشغال البلديات رقم (70) لسنة 2009 وتعديلاته

اذا قرر المجلس البلدي الموافقة على احالة مزاد استثمار أو تأجير اي ملك من املاك البلدية غير المنقولة ترفع قرار المجلس البلدي وكافة وثائق المزاد الى وزارة الشؤون البلدية ليتم دراسته من قبل لجنة الاستثمار المركزية في الوزارة للموافقة على احالة المزاد وحسب الاصول اذا كانت مدة الاستثمار او التأجير تزيد عن (5) خمس سنوات وفقاً لاحكام المادة (15/أ) من قانون البلديات رقم (41) لسنة 2015

## المرحلة الثالثة

تقوم البلدية بتوقيع عقد الاستثمار مع المحال عليه المزاد و الموافق عليه مسبقاً ورفعها الى وزارة الشؤون البلدية للمصادقة عليه وحسب الاصول اذا كانت مدة الاستثمار تزيد عن خمس سنوات وفقاً لاحكام المادة (15 / أ) من قانون البلديات رقم (41) لسنة 2015



## مشاريع وأمثلة مختارة للشراكة مع القطاع الخاص

# Queen Alia Int. Airport Expansion

## مشروع مطار الملكة علياء الدولي



### وصف المشروع

مجموعة المطار الدولي هي شركة أردنية تتكون من مجموعة من الشركات المحليّة والإقليمية والعالمية، جُمعت ضمن ائتلاف نظراً لما تتمتع به من خبرات في مجال التمويل وتشغيل المطارات والإنشاء، وهي:

- شركة أبو ظبي للاستثمار (الإمارات).
- شركة نور للاستثمار المالي (الكويت).
- مجموعة إدجو (الأردن).
- J&P overseas (قبرص).
- J&P AVAX (اليونان).
- شركة مطارات باريس (فرنسا).

تم توقيع الاتفاقية (بناء-تشغيل-نقل الملكية) بين مجموعة المطار الدولي والحكومة الأردنية في شهر أيار من عام 2007، لمدة 25 عام والذي تقوم بموجبه مجموعة المطار الدولي بإعادة تأهيل وتشغيل المطار، والارتقاء بمبانيه الحالية. وبموجب الاتفاقية التي تبلغ قيمتها 700 مليون دولار أمريكي (ارتفعت إلى 800 مليون دولاراً أمريكياً) ستعمل المجموعة على إنهاء تصميم وهندسة وتأسيس مبنى جديد للمسافرين ومرافق تجارية وخدمات مسافرين. وبعد إطلاق مبنى المسافرين الجديد وتشغيله بشكل كامل، ستعمل مجموعة المطار الدولي على تنفيذ خطة لهدم المباني الحالية في مطار الملكة علياء الدولي.

يجري العمل على بناء مبنى جديد للمسافرين حيث سيمتد على مساحة حوالي 86,000 متراً مربعاً (والتي ارتفعت إلى 100,000 متر مربع)، ليتسع لـ 9 ملايين مسافر سنوياً.

ربع المشروع للخرينة من عوائد المشروع 54.5%.

حصل المطار على جائزة أفضل الخدمات للمسافرين على مستوى الشرق الأوسط في عام 2015.

تمت زيادة المرافق التجارية 6000 متر مربع وعدد المحلات إلى 39 محل ومطعم.

منذ عام 2007، عندما دخلت مجموعة المطار الدولي في شراكة مع الحكومة الأردنية لإدارة مطار الملكة علياء الدولي بموجب اتفاقية امتياز لمدة 25 عاماً، ارتفعت حركة المسافرين إلى 7 مليون سنوياً من 3.8 مليون نسمة. وقد نجحت AIG في زيادة الرحلات الجوية إلى أكثر من 650 رحلة في الأسبوع، من حوالي 400 رحلة في عام 2007، وجذب شركات طيران أخرى مثل العربية لتنتقل من عمان.

# Abdoun Park and Underground Parking BOT Project – Greater Amman Municipality مشروع تمويل ورعاية حديقة عبدون ومرافقها - بنك الاسكان



## وصف المشروع

وقّعت أمانة عمّان الكبرى وشركة الإسكان لإدارة الحدائق المملوكة لبنك الإسكان اتفاقية لتطوير وإدارة «مشروع حديقة عبدون».

وكان بنك الإسكان تبرع بتمويل إنشاء هذه الحديقة والمرافق التابعة لها ومنها «كراج/ مرآب للسيارات تحت الأرض وفرع للبنك ومرافق أخرى» حيث بلغت تكاليف إنشائها



وتطويرها ما يقارب (6.2) مليون دينار. وبموجب الاتفاقية الجديدة التي وقّعها أمين عمّان عقل بلتاجي وعن الشركة رئيس مجلس إدارة بنك الإسكان الدكتور ميشيل مارتو، وافق البنك على التبرّع بمبلغ سنوي لأمانة عمّان بدل رعاية للحديقة ولمدة عشرين سنة اعتباراً من توقيع الاتفاقية عام 2014.

كما نصّت الاتفاقية على استمرار تسمية الحديقة باسم (حديقة بنك الإسكان) ولمدة 20 سنة. وأشاد أمين عمّان عقّب توقيع الاتفاقية بالعلاقة التاريخية التي تربط بين بنك الإسكان وأمانة عمّان، مثمناً مبادرة البنك لإنشاء وتطوير هذه الحديقة، ومؤكداً أنّ أمانة عمّان قادرة على إدارة وإدامة مرافق الحديقة.

وكشف أنّه سيتم طرح مزادوة لتشغيل الكراج (المرآب) على شركات صاحبة اختصاص ليتم بذلك إعطاؤه صفة تشغيلية أفضل. وأشار أمين عمّان إلى أنّ الأمانة ستتخذ كافة التدابير والإجراءات التي تخدم واقع الحديقة من أعمال صيانة وتوفير الحراسة وتشغيل الكراج.

## مواقف سيارات شارع الرينبو



### وصف المشروع

من أجل المساهمة في توفير مواقف إضافية لشارع الرينبو وقت الذروة وفي المواسم السياحية، قامت أمانة عمّان الكبرى بدراسة مفهوم التنمية والسوق والجدوى الاقتصادية لاستخدام الملاعب الشاغرة في مدرسة المطران على نظام الشراكة مع القطاع

الخاص والمسؤولية الاجتماعية لتطوير وقوف السيارات في منطقة سياحية رئيسية في عمّان. وقد يَسّر مشروع التعاون البلدي المجتمعية المبتكرة من قبل فريق الاستثمار لتوفير حل وقوف السيارات للمشروع والتجديد الحضري في شارع الرينبو. وقد وقرّ المشروع أكثر من 100 موقف، وقامت أمانة عمّان بتشغيل وتأهيل مواقف السيارات التي تقدمها أمانة عمّان مجاناً لمدة تقل عن سنة وإلى حين النقل الناجح للعقد إلى مشغل خاص. والهدف من هذا النهج في تنمية البلديات هو تطبيق وتمكين شراكات بين المجتمع المدني والقطاع الخاص، والاستفادة من موارد المجتمع المختلفة لتحسين نوعية الخدمات الحضرية.

## مشروع توليد الطاقة من غاز الميثان وتأهيل الخلايا في مكب الغباوي - أمانة عمّان الكبرى



### وصف المشروع

تنوي أمانة عمّان الكبرى إنشاء نظام استرجاع الغاز (LFG) المتولّد في ثلاث خلايا من المكب، وذلك لأغراض توليد الطاقة الكهربائية في الموقع بالشراكة مع القطاع الخاص علماً بأن المكب يخدم كل من عمّان وبلدية الزرقاء وبلدية الرصيفة.

لقد أدركت أمانة عمّان الكبرى الحاجة الضرورية لتحسين إدارة الغازات المتولدة في مكب الغباوي للنفايات الصلبة، بهدف خفض انبعاثات الغازات الدفيئة والوصول إلى مكب نفايات آمن وبيئة محمية. سيساعد هذا المشروع في توفير الإجراءات التحسينية اللازمة.

كما يعني المشروع أيضاً إمكانية توليد الكهرباء بسعة 6 ميغا واط، حيث يُنظر إلى ذلك على أنه ناتج ثانوي من نواتج معالجة النفايات. وسيوفر ذلك فرصة جيدة لاستدامة المكب، بالإضافة إلى إمكانية توسعته في المستقبل.

ستقوم أمانة عمّان الكبرى بتنفيذ المشروع عن طريق شراء العقود على شكل عقد تصميم - وبناء - وتشغيل (DBO)، حيث يتوقع أن يتم التعاقد لشراء خدمات فنية وإشرافية أخرى من خلال المشروع. سيقوم المقاول الذي تم اختياره بوضع التفاصيل النهائية للتصميم، وذلك بحسب الشروط الفنية الموضوعية من قبل أمانة عمّان الكبرى.

### يتألف المشروع من المكونات التالية:

- تثبيت البنية الإنشائية والشكل العام للخلايا 1 و3.
  - إدارة العصاراة الناتجة من الخلايا 1 و2 و3. حيث يتطلب ذلك حفر الآبار وتركيب الأنابيب وشبكها مع النظام المسؤول عن تصريف العصاراة من الخلايا.
  - إنشاء نظام استرجاع الغاز من الخلايا 1 و3، حيث سيتم من خلال هذا النظام استخلاص الغاز ونقله إلى الشعلة (حيث يتم حرقه بطريقة آمنة).
  - تركيب محركات الغاز، والمولدات، والتوصيل على شبكة الكهرباء، بحيث يتم تحويل الغاز المتولد في المكب إلى كهرباء عبر محطات توليد الطاقة ومن ثم تصدير الكهرباء من خلال الشبكة الأردنية.
  - ربط المولدات الكهربائية على الشبكة الأردنية لتوزيع الكهرباء.
- وحيث أنه لن يتم الفصل فيزيائياً بين عمليات أمانة عمّان وأنشطة المشروع القائمة في المكب، فقد تم اعتبار جوانب صحة وسلامة العاملين، وملتقطي النفايات، وأي أشخاص آخرين عاملين في منطقة المكب جزءاً لا يتجزأ من التخطيط للمشروع.

## مشروع مركز المعارض والمؤتمرات الدولي في عمّان



### وصف المشروع:

قامت أمانة عمّان الكبرى بتطوير مفهوم ونموذج الشراكة مع القطاع الخاص لتطوير معرض ومركز مؤتمرات عمّان الدولي (AIECC) وتسهيل التفاعل على جميع المستويات مع أصحاب المصلحة المحليين واتحادات دولية محتملة مختلفة. المخطط الشمولي الرئيسي للمشروع يغطي مساحة قدرها 120 هكتار عند تقاطع ممر عمّان التنموي، وطريق المطار السريع بمسافة أقل من 7 كم من مطار الملكة علياء الدولي. وتبلغ صافي مساحة المشروع 30.000 متر مربع، ويتألف من المعرض ومراكز التجارة ومراكز الترفيه وفندقين مع 500 غرفة. بالإضافة إلى ذلك فإنه يتألف من النشاط التجاري، والأحياء السكنية. وقد تم شمول هذا النوع من المشاريع بإعفاءات قانون هيئة الاستثمار كما هو مشروع في الدليل.

### مراحل المشروع:

- تخصيص الأرض.
- الإشراف على دراسة السوق.

- دراسة مفهوم المشروع المدارة، وتقسيم المناطق واستخدام الأراضي ومخططات التطوير/ الخطة التنظيمية والتقنية والقانونية الجديدة.
- التوعية والترويج والتسويق.
- تيسير الحوار العام مع أصحاب المصلحة.
- الجدوى الاقتصادية (الأولية والشاملة).
- الإشراف على دراسات تقييم الأثر.
- تحضير الاستثمار ما قبل التأهيل وطلب العروض (وثائق العطاء).
- الدراسات الفنية الاستشارية وإدارة خدمات المعاملات.
- التقييم وحوار تنافسي مع مقدمي العروض المحتملين والمهتمين.

## مجمعات المواقف متعددة الاستعمالات في عمّان - الصوفية (نظام البناء - التشغيل - نقل الملكية)



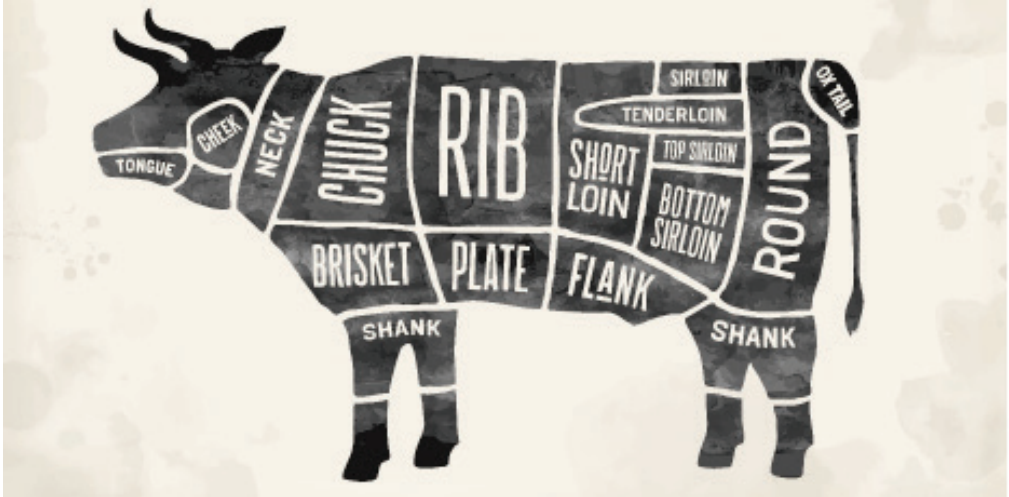
## وصف المشروع:

قامت أمانة عمّان بدراسة السوق والجدوى الاقتصادية لتطوير مجمعات لمواقف سيارات متعددة الطوابق والاستعمالات لتطوير مجمعات سيارات متعددة الأدوار والأغراض في المنطقة التجارية المركزية في الصويفية - عمّان، وذلك على نظام البناء - والتشغيل - ونقل الملكية (BOT) لمدة 25 عام. وقد تمت إحالة أول مشروع على شركة مرافق وهي المستثمر الرئيسي في المشروع والذي يقع على مدخل الصويفية، وهي إحدى المناطق التجارية الأكثر نشاطاً وحيوية وازدحاماً بالسيارات. تم افتتاح المشروع في 2009 وتم تنفيذ وتشغيل هذا المشروع بالشراكة مع القطاع الخاص على نظام البناء - التشغيل - والنقل (BOT) ويدير ويشغل المجمع (بارك بلازا)، شركة مرافق للاستثمار.

تضم مساحة البناء 50,000 متر مربع، و750 موقف سيارات عام بالإضافة إلى سوق تجاري ومكاتب باستثمار بلغ 17 مليون دينار عدا الأرض. ويضم مكاتب شركات تأجير السيارات وفروع بنوك ومحلات ومكاتب تجارية على مساحة أرض 5 دونم.

المشروع الثاني لمجمعات المواقف على نظام البناء - والتشغيل - ونقل الملكية لمدة 25 عام وهو أول مشروع مجمع مواقف أوتوماتيكي في المملكة بنظام الاصطفاف بالمصاعد متعددة الأدوار (JO-Park) أو (مجمع سمات بارك السيارات)، باستثمار بلغ 10 مليون دينار. ويشتمل على 250 موقف سيارة بالإضافة إلى مكاتب وفروع لبنك الاتحاد ومطاعم. وقد أحيل على شركة من القطاع الخاص في 22 يوليو 2008 برأس مال 1.5 مليون دينار. تأسست الشركة بهدف تطوير مشاريع مواقف السيارات الأوتوماتيكية في الأردن في منطقة شارع الوكالات بالقرب من طريق المطار - الدوار السابع وقد أقيم المشروع على 2.5 دونم. وتناسب هذه التقنية إقامة مشاريع المواقف متعددة الأدوار في الأراضي الصغيرة نسبياً والمناطق ذات الازدحام العالي.

## مشروع مسلخ عمّان الجديد على نظام التصميم والتشغيل ونقل الملكية (DBOT)



### وصف المشروع:

الهدف من المشروع هو إنشاء مسلخ لحوم ودواجن بديل عن مسلخ الأمانة الحالي، يخدم المواطنين في عمّان بطاقة إنتاجية مناسبة تراعي الزيادة السكانية المتوقعة والطلب لـ 25 سنة القادمة، ويقدم خدمات متميزة تراعي الشروط الصحية والبيئية.

يتكون المشروع من مسلخ لحوم ودواجن، ومحطة تنقية مياه، ومحطة إنتاج الكهرباء بواسطة تجميع غاز الميثان (الغاز الحيوي)، وسوق لحوم وبرادات مركزية، ومباني أخرى مساندة.

تم اختيار موقع المشروع في منطقة الماضونة وخارج مناطق التنظيم لمدينة عمّان على قطعة أرض مساحتها 100 دونم تم استملاكها وهي ملاصقة لسوق الحلال والمواشي التابع لأمانة عمّان. وقد تم اختيار الموقع حسب متطلبات وزارة البيئة ومتطلبات المشروع الفنية وتوقعات التوسع في مدينة عمّان وبناءً على المخطط الشمولي للمدينة.

تم عمل دراسة تقييم أثر بيئي واجتماعي للمشروع من قبل شركة استشارية حيث تم تحديد جميع الآثار المتوقعة من المشروع والإجراءات الواجب اتخاذها للتعامل مع أي أثر سلبي متوقع للتخفيف منه، وستكون هذه الإجراءات جزءاً من وثائق العطاء واتفاقية المشروع التي سيتم عقدها مع المستثمر المحتمل.

وكانت أمانة عمان دعت في وقت سابق من العام الجاري الشركات والائتلافات المحلية والعالمية لإبداء اهتمامها بتنفيذ المشروع على نظام التصميم والتشغيل ونقل الملكية (DBOT)، وأبدت عدة شركات اهتمامها بالمشروع ويتوقع إحالة المشروع قبل نهاية العام الحالي.

وسيشتمل المشروع على محطة لمعالجة المياه ليصار إلى استخدامها مرة أخرى إضافة إلى وحدة معالجة النفايات العضوية لإنتاج مركبات الأعلاف والأسمدة العضوية، إضافة لمسلخ اللحوم البيضاء والحمراء ومحطة إنتاج الغاز الحيوي من الفضلات الصلبة وتوليد الطاقة الكهربائية. وسيكون نظام العمل في المسلخ الذي سيخدم مدينتي عمان والزرقاء على فترتين صباحية ومساءلية بواقع 16 ساعة في اليوم.

## مراحل المشروع والتحضير:

- تخصيص الأرض بمساحة 5, 100 دونم في منطقة الماضونة.
- الإشراف على دراسة السوق والجدوى الاقتصادية.
- دراسة مفهوم المشروع.
- توقيع مذكرة تفاهم لخدمة بلدية الزرقاء.
- منع الذبح العشوائي والنتافات في حدود أمانة عمان.
- مراجعة وتحديث نظام المسالخ في أمانة عمان الكبرى والرسوم والبدلات.
- الحوار العام مع قطاع اللحوم والتجار.
- نقل سوق الحلال والمواشي إلى الماضونة.
- الجدوى الاقتصادية (الأولية والشاملة).
- الإشراف على دراسات تقييم الأثر البيئي.
- تحضير طلبات التأهيل وطلب العروض (وثائق العطاء) من قبل استشاري مختص.



- الدراسات الفنية الاستشارية وإدارة خدمات المعاملات.
- إدراج المشروع بوحدة الشراكة مع القطاع الخاص.
- التقييم وحوار تنافسي مع مقدمي العروض المحتملين والمهتمين.

## مشروع أثاث الطرق والدعاية في أمانة عمّان على نظام التصميم والتشغيل ونقل الملكية (BOT)



### وصف المشروع:

هدف المشروع هو مشروع شراكة مع القطاع الخاص مع امتياز إعلانات على الطرق وتوفير الأثاث العام (Street Furniture) والمظلات وسلات المهملات والمقاعد العامة على الطرق والأرصفة والحدائق والتقاطعات الرئيسية وتوفير خدمة الإعلانات والدعاية على الطرق العامة بطريقة حضارية ومخدومة، حيث قامت الشركة بتوريد وتركيب مظلات مواقف الباصات العامة والمقاعد، وتركيب وتشغيل واستثمار وصيانة لوحات الدعاية

والإعلان في مواقع محددة متفق عليها وبمساحات متجانسة حسب المواد والمواصفات العالمية لمدة 20 عام.

في عام 2009 أحالت أمانة عمّان الكبرى (الأمانة) العطاء على شركة النورس (Seaguls) بموجب اتفاقية شراكة بين القطاعين العام والخاص لتوريد أثاث الطريق لتعزيز وتحسين استخدام وسائل النقل العام من خلال توفير محطات حافلات حديثة ومتحضرة وجذابة. وشمل الاتفاق توريد الأثاث الذي يمكن تصنيعه وتركيبه في بعض المواقع المختارة من قبل أمانة عمّان الكبرى، والتي تشمل:

- 700 محطة أو مظلة للركاب.
- 500 سلة مهملات على الأرصفة.
- 150 مقاعد عامة على الأرصفة وفي الحدائق.
- توفير الصيانة المتكاملة خلال مدة الاتفاق.
- قيام شركة النورس بتوسيع 1200 لافتة دعائية بمساحة 2 م<sup>2</sup> لكل منها، وتخصيص 15% منها لأمانة عمّان لأغراض غير تجارية (المبادرات والرسائل التوعوية ذات الصالح العام).
- حملات إعلانية على ثلاث محطات للبيث الإذاعي بتكلفة 100,000 دينار.
- تحصل أمانة عمّان الكبرى على 35% من إجمالي إيرادات الإعلانات.
- تقليل التلوث البصري.
- تقليل نسبة الحوادث والإعلانات التي تسقط في الأحوال الجوية السيئة على المارة والسيارات.
- توفير الإنارة والصيانة وإعادة التأهيل للمواقف ومنصات الدعايات.

وصرحت الأمانة أن هذه الاتفاقية تجسد التعاون المثمر بين القطاعين العام والخاص، وأن هذا المشروع هو مثال على الاستثمارات الناجحة التي تخدم مستقبل المدينة. وينص

الاتفاق على أن يتم الحفاظ على أثاث الطريق وأن تبقى نظيفة وآمنة ومتجددة خلال عشرين عاماً تؤول بعدها إلى الأمانة، بالإضافة إلى توفير عائد استثماري جيد لأمانة عمان الكبرى بدون أي كلف رأسمالية وتشغيلية. وفي إطار الصيانة والإدامة، قامت الشركة بتأسيس مركز الإدارة وأسطول سيارات لصيانة اللوحات والأثاث والمظلات، وسوف يكون لها الحق الحصري في جميع اللوحات الدعائية بمساحة 2 م<sup>2</sup> داخل حدود أمانة عمان الكبرى، وامتياز مواقع محددة لاستخدام لوحات بمساحة 2 م<sup>2</sup> إلى 7.5 م<sup>2</sup>.

وتم توريد أثاث الطريق ليتم تثبيته في غضون عامين في مواقع الأمانة المحددة، وعند انتهاء الاتفاق، تؤول ملكية هذه المعدات إلى أمانة عمان الكبرى. وقد تم طرح مناقصة هذا المشروع في شهر مايو عام 2008، ثم قدمت ست شركات محلية ودولية العروض الفنية والمالية التي تم تقييمها على ثلاثة عناصر هي: المهارات الفنية والمالية والمؤهلات للشركة (20) نقطة، والعروض الفنية (45) نقطة، والمقترحات المالية (35) نقطة. وتم إرساء العطاء على الشركة التي حققت أعلى الدرجات في المعايير المذكورة أعلاه بالإضافة إلى نسبة تقسيم من عائدات الإعلانات. وعرض على الشركة مزايا إضافية مثل التغطية الصحفية في أملاك قيمتها الأسبوعية من 35.000 دينار سنوياً، وتبرعات سنوية بقيمة 10.000 دينار للمسابقات من قبل أمانة عمان، وتنظيم المشاريع الحضرية والمعمارية وتنمية للجامعات والمعاهد المعنية، وتبرع سنوي بقيمة 45.000 دينار للمبادرات الاجتماعية من أمانة عمان الكبرى، وأخيراً توفير 1000 من أعمدة الإنارة في الأحداث والمناسبات الوطنية. ومن الجدير بالذكر أن الشركة قامت في البداية بتركيب عينات تجريبية من أثاث الطريق في شارع عبد المنعم رياض، التي شملت محطة للحافلات، وسلّة مهملات، ولوحة إعلانية في الجزيرة الوسطى من شارع مكة، ومقعد في شارع الوكالات.

## نموذج مقترح مشروع شراكة بين القطاعين العام والخاص

المملكة الأردنية الهاشمية  
وزارة المالية - وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

نموذج مقترح مشروع شراكة بين القطاعين العام والخاص صادر بموجب الفقرة (أ/ 1) من المادة (5) من نظام مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

### معلومات عامة

إسم المشروع :

القطاع:

نوع المشروع (نقل، طاقة، مياه، وغيرها):

الموقع الجغرافي للمشروع:

- هل قامت الجهة الحكومية سابقاً بإعداد مقترح المشروع:  نعم  لا  
إذا كان الجواب (نعم)، أرفق المقترح السابق.

- ما هو الوضع الحالي للمقترح:

- هل تم سابقاً إعداد دراسات جدوى للمشروع؟  نعم  لا  
إذا كان الجواب (نعم)، أرفق الدراسات.

- أرفق النموذج المالي في حال توفره بما في ذلك ما يلي:

معدل العائد الاقتصادي الداخلي للمشروع (EIRR)

نسبة التكاليف إلى المنفعة (Cost - Benefit - Ratio)

معدل العائد المالي الداخلي للمشروع (FIRR)

## قابلية تنفيذ المشروع من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص

وصف المشروع:

- مبررات تنفيذ المشروع: (يرجى إختيار كل ما ينطبق):

- صعوبة تنفيذ المشروع من خلال مصادر تمويل و/أو خبرات حكومية فقط.
- يحقق تنفيذ المشروع من قبل القطاع الخاص زيادةً في مستوى ونوعية الخدمة المقدمة كما يوفر في وقت التنفيذ بالمقارنة مع فيما لو قامت الحكومة بتنفيذه.
- خفض كلفة توفير الخدمة العامة قيد التنفيذ من خلال تعزيز التنافسية بين المتقدمين من القطاع الخاص.
- تعزيز فرص الابتكار والتجديد من قبل القطاع الخاص.
- أخرى (أذكرها):

- مكونات مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص: (يرجى إختيار ما ينطبق مع وصف كل مكون ضمن الملحق رقم 1 : معلومات إضافية).

<input type="checkbox"/> قطاع خاص	<input type="checkbox"/> قطاع عام	التصميم الهندسي
<input type="checkbox"/> قطاع خاص	<input type="checkbox"/> قطاع عام	إعادة التأهيل
<input type="checkbox"/> قطاع خاص	<input type="checkbox"/> قطاع عام	البناء
<input type="checkbox"/> قطاع خاص	<input type="checkbox"/> قطاع عام	التشغيل
<input type="checkbox"/> قطاع خاص	<input type="checkbox"/> قطاع عام	التمويل
<input type="checkbox"/> قطاع خاص	<input type="checkbox"/> قطاع عام	الصيانة
<input type="checkbox"/> قطاع خاص	<input type="checkbox"/> قطاع عام	المعدات

## تطبيق إستراتيجية/ سياسة القطاع

أهداف المشروع:

يندرج المشروع ضمن:

الخطة التنفيذية للحكومة.

استراتيجية/سياسة القطاع.

قائمة مشاريع الشراكة.

أخرى.

في حال تم اختيار (أخرى) هل تم إجراء تقييم الإحتياجات الاستراتيجية للقطاع؟  نعم  لا  
أرفق وصف كيفية تلبية المشروع لأهداف القطاع ضمن الملحق رقم 1: معلومات إضافية.

### مخرجات المشروع (بيان التفاصيل ضمن الملحق رقم 1: معلومات إضافية).

وصف تفصيلي للخدمة النهائية التي سيقدمها الشريك الخاص:

الكلفة التشغيلية السنوية المقدرة: دينار .....	الكلفة الإجمالية:..... دينار	الكلفة الرأسمالية المقدرة: دينار .....
---	------------------------------	---

الفترة المقدرة للعقد سنوات، في حالة عدم التأكد، حدد المدى:  
 أقل من 10  10 - 15  15 - 20  20 - 35

العمر التشغيلي للمشروع سنوات، في حال عدم التأكد، حدد المدى:  
 أقل من 10  10 - 30  أكثر من 3

## القدرة على تحمل التكاليف

تحديد مصدر إيرادات المشروع:

رسوم المستفيدين من الخدمة النهائية  الجهة الحكومية

إذا كانت الجواب (رسوم المستفيدين من الخدمة النهائية) أكمل ما يلي:  
تقدير متوسط الرسوم المدفوعة من المستفيدين: دينار.

تقدير عدد المستفيدين يومياً: شخص.

(أرفق الافتراضات وتقييم الإيرادات المحتملة ضمن ملحق رقم 1 : معلومات إضافية)

إذا كان الجواب (الجهة الحكومية)، أكمل ما يلي:

- أ- هل لدى الجهة الحكومية مصادر تمويل منفصلة؟ -  نعم  لا
- ب- هل لدى الجهة الحكومية ميزانية لتقديم هذه الخدمات؟ -  نعم  لا في حال كان الجواب (نعم) بيان القيمة دينار.
- ج- تحديد العدد المقدر للمستفيدين من الخدمة يومي ا - شخص.

## القابلية للتسويق

هل يوجد معلومات عن مشروع آخر مماثل ينفذ بالشراكة بين القطاعين العام والخاص؟

نعم  لا

في حال كان الجواب (نعم)، حدد المكان:  الأردن  الدول العربية  باقي دول العالم.  
(أرفق أية معلومات ذات صلة، مثل تقارير مشاريع، مواقع إلكترونية ذات صلة، وغيرها ضمن الملحق رقم 1: معلومات إضافية).

أذكر أسماء الشركات الخاصة المحلية و/أو الأجنبية التي لديها خبرة في تنفيذ مشاريع مماثلة: ،

بالإضافة إلى أسماء هذه المشاريع:

(أرفق أية معلومات ذات صلة مثل تقارير مشاريع، مواقع إلكترونية ذات صلة، وغيرها ضمن الملحق رقم 1: معلومات إضافية).

## قابلية التمويل من المؤسسات التمويلية

الطريقة المقترحة لتنفيذ المشروع من خلال:  
 طرح عطاء تنافسي  العرض غير مسبق بطلب/العرض المباشر

الآلية المقترحة لتوزيع المخاطر بين القطاعين العام والخاص:

ملاحظات	القطاع الخاص	مشترك	القطاع العام	فئة المخاطر
				مخاطر التصميم
				مخاطر استملاك
				مخاطر التمويل
				مخاطر البناء
				مخاطر التشغيل
				مخاطر بيئية
				مخاطر الطلب على الخدمة
				مخاطر أخرى

## قابلية التنفيذ

حدد البرنامج الزمني التأشيري:

التاريخ	المرحلة
	موافقة مجلس الشراكة
	تشكيل لجان المشروع
	دراسات الجدوى التفصيلية
	إعداد وثائق المشروع
	دعوة التأهيل الأولي
	دعوة طلب العروض



التاريخ	المرحلة
	التفاوض على العقد
	توقيع العقد
	الإغلاق المالي
	البدء تنفيذ المشروع
<p>هل يحتاج تنفيذ المشروع إلى أي شكل من أشكال الدعم الحكومي بما في ذلك استملاك الأراضي؟  <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا  إذا كان الجواب (نعم) حدد قيمة التقديرية للدعم المطلوبة و/أو مساحة الأرض المراد إستملاكها وموقعها.</p>	
<p>هل للمشروع أية آثار إجتماعية؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا  إذا كان الجواب (نعم) حدد الأثر (وصف):  (أرفق أية معلومات إضافية أو مراجع ذات صلة ضمن الملحق رقم 1: معلومات إضافية).</p>	
<p>هل للمشروع أية آثار بيئية؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا  إذا كان الجواب (نعم) حدد الأثر (وصف):  (أرفق أية معلومات إضافية أو مراجع ذات صلة ضمن الملحق رقم 1: معلومات إضافية).</p>	
<p>المتطلبات البيئية وفقاً للتشريعات الأردنية النافذة</p>	
<p>أذكر مرافق البنية التحتية والخدمات الإضافية المساندة التي يتطلبها تنفيذ المشروع:  <input type="checkbox"/> المياه <input type="checkbox"/> الإتصالات <input type="checkbox"/> الطاقة <input type="checkbox"/> نظام الصرف الصحي <input type="checkbox"/> الطرق <input type="checkbox"/> أخرى</p>	
<p>أذكر الجهات المعنية الرئيسية في المشروع:</p>	
القطاع الخاص	القطاع العام

## الموارد المتاحة

هل هنالك أية موارد مالية متاحة لتطوير وإعداد المشروع (لاستخدامها على سبيل المثال في إعداد دراسات الجدوى وغيرها ...).  نعم  لا  
إذا كان الجواب (نعم)، حدد المصدر: والقيمة المتوفرة: دينار

حدد ضابط الإرتباط للمشروع من الجهة الحكومية وفقا للبيانات التالية:

الإسم

المنصب

الهاتف الخليوي

البريد الإلكتروني

إسم الشخص الذي قام بتعبئة هذا النموذج:

المسمى الوظيفي:

التوقيع:

التاريخ:

البريد الإلكتروني:

الهاتف الخليوي:

ختم الجهة الحكومية:

قائمة الوثائق والبيانات المطلوب توفرها (ضع إشارة مقابل كل وثيقة متوفرة ومرفقة مع النموذج).

مقترح سابق معد للمشروع.

دراسات جدوى المشروع.

النموذج المالي.

تقرير تلبية المشروع لاحتياجات القطاع.

تقرير فرضيات تكلفة المشروع.

تقرير فرضيات تحديد رسوم المستفيد وتقييم الإيرادات المحتملة.

معلومات ومراجع لمشاريع شراكة مماثلة.

معلومات حول الآثار الاجتماعية والبيئية للمشروع.

ملحق رقم (1) معلومات إضافية:

يمكن إضافة صفحات في حال تطلب الأمر ذلك.

## أهم عناصر العقد النموذجي لمشاريع الشراكة بين القطاع العام والخاص.

1. مقدمة ووصف المشروع.
2. التعاريف.
3. تفسير العقد وأهدافه.
4. مدة عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
5. دور الجهة الحكومية/ البلدية المعنية قبل بداية الخدمة ( خلال فتره الانشاء ).
6. التواريخ الحرجة / بالغة الأهمية.
7. تقديم التصاميم والتراخيص والمعلومات إلى الجهة الحكومية المعنية.
8. الضمانات والكفالات.
  - ضمانات الشريك الخاص.
  - الضمانات أو الإمتيازات المقدمة من الجهة الحكومية المعنية (حق الانتفاع، التأجير، الامتياز، التعهيد الخ).
9. مراقبة الأداء (معايير توضع على الشريك من القطاع الخاص لمرافبه جوده التنفيذ والتشغيل ومستوى خدمه).
  - معايير الأداء (معايير تقديم خدمه العامه مثل ساعات العمل والمحافظة على الاصول).
  - منهجية المراقبة والمتابعه (اليه التفتيش ، الرقابه ، اداره العقد).
  - بداية مراقبة الأداء.
  - تكلفة مراقبة الأداء ( اذا كانت من طرف ثالث محايد ).
  - عوامل جودة الأداء / عوامل القياس النوعي لمستوى الأداء.
  - إعداد التقارير (الهندسيه، الماليه ، الفنيه ، العوائد) وممن ان تكون مجهزه طرف ثالث مستقل مثل المحاسب القانوني أو المستشار الهندسي أو هندسه البلديات التابع للوزاره خلال التنفيذ.
  - النتائج والتداعيات.

- ملحق خطه التشغيل وطاقم الاداره المعين من الشريك الخاص (سنوات خبره ، الشهادات ، الاعتمادات).
- 10. الصيانة الدوريه.
- الصيانة العامة.
- مسح الصيانة.
- 11. التغييرات في الخدمات.
- الإشعارات والبلاغات.
- تقديرات الشريك الخاص.
- موافقة الجهة الحكومية/ البلدية المعنية.
- تنفيذ التغيير.
- 12. الحماية ضد التأخير / في تقديم الخدمة / تقديمها بدون المستوى المطلوب.
- 13. انقطاعات الخدمة لأسباب طاغية وطارئة غير متوقعة.
- الأسباب التي تستوجب التعويض.
- الأسباب التي تستوجب الإعفاء من المسؤولية.
- القوة القاهرة.
- 14. آليات التسعير والسداد لبدل الاستثمار (بدل الخدمه، الايجار، نسبه من، عكس نسبه التضخم على الايجار، دفعه مقدمه بدل الامتياز).
- 15. تدقيق ومراجعة المشروع من قبل الجهة الحكومية/ البلدية المعنية.
- 16. عواقب وغرامات مستوى الأداء الضعيف.
- 17. التغيير في القانون والانظمه.
- 18. الإنهاء المبكر لعقد شراكة بين القطاعين العام والخاص.
- إنهاء العقد مبكراً بسبب التقصير من جانب الجهة الحكومية/ البلدية المعنية.
- إنهاء العقد مبكراً بسبب التقصير من جانب الشريك الخاص.
- إنهاء العقد مبكراً بسبب القوة القاهرة.
- إنهاء العقد مبكراً بسبب الفساد وتضارب المصالح.

19. تأهيل إعادة أصول المشروع إلى الجهة الحكومية المعنية.
- لجنة استلام المشروع بعد التأهيل والصيانه العامه عند انتهاء التفافيه.
20. ضمانات وكفالات الشريك الخاص.
21. المعلومات والسرية وحمايه الملكيه الفكرية.
22. حقوق التدخل في حال التقصير (STEP IN RIGHTS).
23. التأمينات (ضد المخاطر ، الطرف الثالث الخ).
24. التحكيم وتسوية النزاعات.
25. تسهيلات التمويل (تعهد أو توكيل حق الانتفاع الى البنوك او الممولين).
26. التسهيلات والحوافز (تسهيل اجراءات ترخيص البناء والمهن، حوافز الاستثمار، اوصول الخدمات).
27. المحاكم المختصة.
28. الملاحق (العرض المالي والفني، موافقه المجلس البلدي، موافقه الوزاره، التصاميم، خطه البناء، خطه التشغيل والاداره والصيانه، سند الملكيه، مخطط موقع تنظيمي، براءات الذمه الماليه والضريبيه).
29. خطه المسؤليه المجتمعيه (تشغيل ابناء المجتمع المحلي، التأهيل والتدريب، خدمات توعويه، التواصل مع المجتمع المحلي الخ).
30. فريق اداره العقد ومصنوفه الصلاحيات والمسؤوليات.











# الدليل الإرشادي

لمشاريع الشراكة بين القطاعين  
العام والخاص والاستثمار في البلديات



**USAID**  
من الشعب الأمريكي

مشروع مساندة  
الأعمال المحلية

