

# سياسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص



# الفهرس

1. ما هي الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟ 5
2. الحاجة إلى إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص 7
3. أهداف إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص 9
4. مكونات إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص 10
5. نطاق برنامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص 12
  - 5.1 نطاق التطبيق 12
  - 5.2 الحد المالي 12
6. ملاحظات إرشادية للشراكة بين القطاعين العام والخاص 14
  - 6.1 دورة حياة مشروع الشراكة 14
  - 6.2 المبادئ التنفيذية 14
7. المسؤوليات والعمليات المؤسسية 18
  - 7.1 أهداف آلية حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص 18
  - 7.2 الأطراف المعنية 18

# قاموس المصطلحات

أصول المشروع	الأصول
العرض الخاص بمشروع محدد	العرض
مستشار أو مجموعة من المستشارين يتنافسون على مشروع معين	مقدم العرض
النفقات الرأسمالية المتعلقة بالمشروع	النفقات الرأسمالية
عدد من المستشارين الملتزمين بتقديم عروضهم سويًا لمشروع ما	الاتلاف
مخرجات المشروع	المخرجات
دائرة المالية بدبي	دائرة المالية
طلب التعبير عن الاهتمام	التعبير عن الاهتمام
دراسة الجدوى التي تتناول المشروع	دراسة الجدوى
الموافقة النهائية المقدمة من الجهة العامة لمشروع محدد	الموافقة النهائية
جميع الجهات التي تخضع للموازنة العامة للحكومة، أو التي توافق عليها اللجنة العليا للسياسة المالية	الجهة الحكومية
لجنة مشكلة من الجهة الحكومية بموجب المادة 11 من قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص	لجنة الشراكة
العقد المبرم بين جهة عامة وجهة من القطاع الخاص	عقد / اتفاقية الشراكة
مراقبة أداء القطاع الخاص في تسليم مشاريع الشراكة المتعاقد عليها	مراقبة الأداء
مشاريع مهمة مخطط لها من قبل الجهات الحكومية بدبي	مسار المشاريع ذات الأولوية
الشراكة بين القطاعين العام والخاص	الشراكة بين القطاعين العام والخاص
قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص في دبي رقم (22) لسنة 2015 بشأن بتنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إمارة دبي	قانون الشراكة
مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص	مشروع الشراكة
المشاريع التي حدتها دائرة المالية بدبي كأولوية قصوى	المشاريع ذات الأولوية
جهة تجارية خاصة تزاوُل أعمالًا وفقًا لقوانين دولة الإمارات العربية المتحدة	الطرف الخاص
تقرير يعرض نظرة عامة عن المشروع ووصف موجز له	تقرير مفهوم المشروع
طلب تقديم العروض	طلب تقديم العروض
طلب تقديم المؤهلات	طلب تقديم المؤهلات



توزيع المخاطر	توزيع المخاطر بين القطاعين العام والخاص في مشروع الشراكة
الدراسة	التحقق من المشروع
الأطراف المعنية	الأطراف المشاركة في المشروع و/أو التي لها تأثير على المشروع
اللجنة العليا للسياسة المالية	اللجنة العليا للسياسة المالية بحكومة دبي
المستشار الفني	المستشار الذي يتقدم لمشروع للتعامل مع الجوانب الفنية للتعاقد
الحد	الحد المالي
الجدول الزمني	الجدول الزمني المحدد للأنشطة والمراحل
مستشارو المشروع	ائتلاف من المستشارين الماليين والفنيين والقانونيين، يساعد الجهة الحكومية على تقييم المشروع والتعاقد عليه



## ما هي الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟

1

يعرّف البنك الدولي الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أنها "عقد طويل الأجل بين جهة خاصة وجهة حكومية، لتوفير أصول أو خدمات عامة، يتحمل فيها الطرف الخاص مسؤولية كبيرة عن المخاطر وإدارتها، وترتبط أتعابها بالأداء".

يتم تصنيف الشراكات بين القطاعين العام والخاص وفقاً لثلاثة معايير عامة - نوع الأصول المعنية، والوظائف المنوطة بالطرف الخاص، وطريقة الدفع للطرف الخاص:

(أ) **الأصول** - تتضمن العديد من الشراكات بين القطاعين العام والخاص تمويل الأصول الجديدة وبناءها وإدارتها، وغالبًا ما تسمى مشاريع "جديدة كليًا"، وتتضمن بعض الشراكات بين القطاعين العام والخاص نقل المسؤولية عن ترقية وإدارة الأصول الحالية إلى شركة خاصة، والمعروفة باسم مشاريع "مُعاد تطويرها". غالبًا ما تكون مشاريع الشراكة كبيرة وتتطلب رؤوس أموال ضخمة (مثل الطرق والجسور والمستشفيات وأنظمة المترو ومحطات الطاقة وتحويل النفايات إلى طاقة وأنظمة المياه والصرف الصحي وغيرها).

(ب) **الوظائف** - يمكن أن تشمل أيًا مما يلي أو جميع ما يلي: التصميم - تصميم المشروع من المفهوم الأولي ومتطلبات المخرجات، أو الإنشاء أو التجديد، أو جمع التمويل، أو تشغيل أحد الأصول أو صيانته وإزالته أو هدمه أو إيقاف تشغيله. وفي معظم الحالات، يتحمل القطاع الخاص مسؤولية التشغيل طويل الأجل للأصل وتقديم الخدمة إما إلى جهة حكومية أو لمستخدمين نهائيين.

(ج) **آلية السداد** - بناءً على الخدمات التي يقدمها الطرف الخاص، يمكن أن يتم السداد إلى القطاع الخاص إما عن طريق "المستخدم" أو "الحكومة" أو مزيجًا منهما:

(أ) الشراكات "القائمة على السداد عن طريق المستفيد" - حيث يوفر الطرف الخاص خدمة مباشرة للمستخدمين النهائيين ويحقق إيرادات عن طريق محاسبة المستخدمين النهائيين بشكل مباشر نظير تلك الخدمة، وقد تُستكمل هذه الإيرادات بمدفوعات قائمة على الأداء أو مخرجات من الحكومة.

(ب) الشراكات "القائمة على السداد عن طريق الحكومة" - حيث تمثل الحكومة المصدر الوحيد للإيرادات التي يقوم بتحصيلها الطرف الخاص، ويمكن للمدفوعات أن تعتمد إما على توفر الأصل أو الخدمة وفقًا للجودة والمدة المحددتين المتعاقد عليهما (مدفوعات حسب "التوفر") أو تعتمد على المخرجات للخدمات المقدمة للمستخدمين، وترتبط أتعاب الطرف الخاص بالأداء.

(ج) الشراكات "المختلطة" - حيث يتم تحقيق إيرادات "الطرف الخاص" من خلال محاسبة المستخدمين النهائيين مباشرة نظير تقديم خدمة، مع استكمالها بمدفوعات قائمة على الأداء أو مخرجات من الحكومة.



## الحاجة إلى إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص

2

منذ عام 2009، انتعش اقتصاد دبي بشكل مطرد، مدفوعًا بقوة نمو الناتج المحلي الإجمالي وتحسن ثقة المستثمرين، كما يتضح من مؤشرات السوق السائدة مثل مبادلة الائتمان. وقدواصلت حكومة دبي زيادة إنفاقها على البنية التحتية من خلال جهاتها الحكومية وإداراتها، مدعومة بالاستثمار الأجنبي الذي يبحث عن ملاذ آمن في المنطقة، إلى جانب صياغة خطوات ملموسة لضمان تنويع الإيرادات من خلال فرض إجراءات تحفيزية جديدة والاستفادة من سوق رأس المال.

تدعم الرؤية الإستراتيجية الطموحة لدبي الحاجة إلى مواصلة ضخ الاستثمارات على نطاق واسع في البنية التحتية الاجتماعية والاقتصادية؛ حيث يؤدي هذا إلى زيادة في متطلبات الموازنة من حيث التمويل. وتقر حكومة دبي وأسواق رأس المال بشكل عام بضرورة استمرار دبي في تطوير الطريقة التي يتم بها تمويل هذه الالتزامات المالية الكبيرة وتجديدها وإصلاحها من خلال هياكل تمويل بديلة.

يمكن أن تعمل هياكل التمويل البديلة كحافز ووسيلة لتحقيق ضرورات استراتيجية إضافية مثل التنويع الاقتصادي والاستثمار الأجنبي المباشر وتشجيع ريادة الأعمال والصناعة المحلية والسعي لتحقيق نمو اقتصادي مستدام محمي من التقلبات وقليل الاستخدام للموارد. للالتزام بالأهداف المنصوص عليها في خطة دبي 2021 واستراتيجية دبي الصناعية 2030، يجب أن توفر دبي البنية التحتية اللازمة لتلبية احتياجات تزايد عدد السكان، وتطوير الإمارة باعتبارها واحدة من المراكز الرائدة في العالم في مجال الخدمات اللوجستية والتجارة؛ ولتحقيق ذلك، يجب توفير مبالغ كبيرة من التمويل الخاص والعام.

يستلزم جميع ما سبق الاستفادة من خبرات القطاع الخاص وكفاءته وإبداعه على الصعيدين المحلي والدولي؛ وتحقيقًا لهذه الغاية، أصدرت حكومة دبي القانون رقم 22 لعام 2015 ("قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص") لتوفير إطار قانوني للجهات الحكومية للدخول في عقود شراكة مع القطاع الخاص.

ويتم حاليًا إعداد الإطار، مع إصدار سياسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص على مستوى الإمارة، وإنشاء وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص داخل دائرة المالية، ووضع الإرشادات التشغيلية بناءً على أفضل الممارسات على مستوى دورة حياة التعاقد (هذه السلسلة من الوثائق)، وصياغة نهج موحد للموازنة لإدارة التزامات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وإدارة التعرض للمخاطر المالية المتراكمة.



الشكل 2: أهداف دبي الاستراتيجية وكيف تساعد مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص على تحقيقها



## أهداف إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص

3

1. دعم الشراكة بين القطاعين العام والخاص، من خلال إحداث تحول في إدارة بعض مشاريع البنية التحتية والخدمات العامة من التنفيذ المباشر والتشغيل والإدارة إلى أشكال أخرى من مشاركة الحكومة مثل الموافقة على السياسات والرقابة على جودة الخدمات العامة وفقاً لمتطلبات الحكومة.
2. تشجيع ورعاية اهتمام القطاع الخاص في المشاركة في المشاريع لزيادة الاستثمار في مختلف المجالات ذات الصلة، وبالتالي تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الإمارة عن طريق غرس الثقة في كفاءة عملية التعاقد وشفافيتها ونزاهتها.
3. الاستفادة من الإمكانيات المالية، والإدارية، والتنظيمية، والفنية، والتكنولوجية، وخبرة القطاع الخاص، ومن ثم تمكين أفراد المجتمع من الانتفاع من خدمات عالية الجودة بأقل تكلفة.
4. تحسين الميزة التنافسية لمشاريع الشراكة في إمارة دبي في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.
5. ضمان سهولة واتساق القرارات والعمليات المرتبطة بالشراكة في كافة الدوائر والجهات الحكومية المختلفة.
6. تحسين مساءلة الأطراف المعنية الرئيسية في الحكومة عن توفير مشاريع وخدمات البنية التحتية.
7. تمكين الحكومة من تنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بكفاءة وفعالية من خلال إضفاء الطابع المؤسسي على التعاقد على المشاريع، وذلك لضمان تبسيط عمليات الموافقة وتوفير إجراءات نزيهة ومتسقة.
8. تمكين الجهات الحكومية من الوصول إلى أفضل الممارسات على مستوى القطاعات المختلفة لتكون قادرة على التعاقد على المشاريع بكفاءة وتطوير قدرات التعاقد على مشاريع الشراكة وإدارتها.
9. وضع أساس ثابت للدعم الحكومي من خلال الضمانات المصممة على نحو خاص والأمن على الأصول حتى تتناسب عقود الشراكة مع الاستثمارات الرأسمالية الخاصة طويلة الأجل في الاقتصاد.
10. تمكين اللجنة العليا للسياسة المالية، ودائرة المالية، وجهات الاعتماد الأخرى من استلام عروض موحدة يمكن تقييمها على أساس مقارنة المثل بالمثل وتحقيق القيمة مقابل المال.
11. ضمان حصول الجهات الحكومية على موافقات عالية المستوى في مرحلة مبكرة للمساعدة على تنفيذ المشروع؛ حيث يساهم هذا الالتزام في زيادة ثقة القطاع الخاص في التعاقد على البنية التحتية في دبي.

## 4 مكونات إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص

4

توضح مكونات إطار الشراكة كيفية تحديد مشاريع الشراكة وتقييمها وترتيب أولوياتها واختيارها واعتمادها وتخصيص ميزانيتها والتعاقد عليها ومراقبتها.

### مكونات إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص

1 سياسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

1

2 المسؤولية والعمليات المؤسسية

2

3 منهجية الإدارة المالية العامة

3

4 الإطار القانوني

4

الشكل 3: مكونات إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص



سيكون إطار الشراكة مما يلي:

#### ← سياسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

- تحدد هذه السياسة التزام حكومة دبي تجاه مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وهي بمثابة وثيقة توجيهية تبين مبررات استخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ونطاق البرنامج ومبادئه التنفيذية.

#### ← المسؤوليات والعمليات المؤسسية:

- إسناد الأدوار والمسؤوليات الرئيسية على مستوى دورة حياة مشروع الشراكة إلى الجهات الحكومية والأطراف المعنية، بما في ذلك وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي سيتم إنشاؤها داخل دائرة المالية.
- إرشادات تكييف أفضل الممارسات لتحديد مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وإعداده وتحليله وإدارة صفقاته ومراحل إدارة العقد الخاص به، إلى جانب نماذج الوثائق الموحدة.

#### ← منهجية الإدارة المالية العامة:

- إطار مالي يراعي الالتزامات طويلة الأجل والمحتملة، ويتضمن نموذج منهجي لتخطيط وتنفيذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ويضيف الطابع المؤسسي على وظيفة إعداد الموازنة داخل دائرة المالية، ويوفر طريقة مستدامة للحد من إجمالي التعرض للمخاطر المالية والتأكد من تأجيل أو رفض المشاريع غير المستدامة أو التي ليست ذات أولوية.

#### ← الإطار القانوني:

- إطار قانوني شامل، يتضمن قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص والقرارات المصاحبة له التي تفصل وتوفر المزيد من السياق لأحكام معينة في القانون.



## نطاق برنامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص

5

### 5.1. نطاق التطبيق

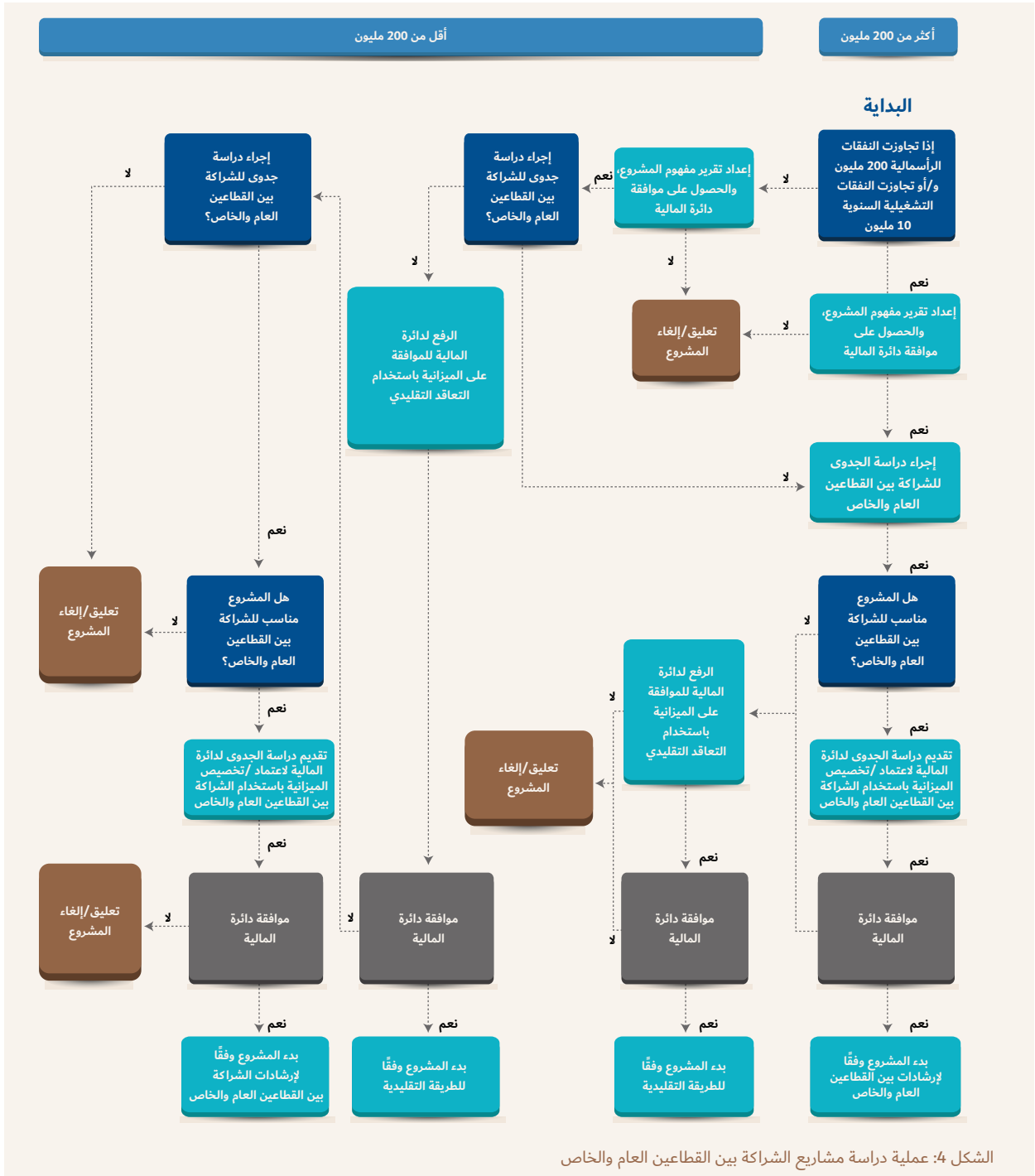
لا يسري إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلا على الجهات الحكومية الخاضعة للموازنة العامة لحكومة دبي، أو المستفيدة من أي شكل من أشكال الدعم المالي، وجميع الجهات الأخرى التي وافقت عليها اللجنة العليا للسياسة المالية على النحو المنصوص عليه في قانون الشراكة رقم 22 لعام 2015.

ينطبق إطار الشراكة على جميع المشاريع الواقعة ضمن نطاق الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وهي: عقود الإدارة والتشغيل، وعقود الإيجار، والامتيازات، ومشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية، ومشاريع التصميم والبناء والتشغيل، والمشاريع المشتركة، وخصخصة الاستثمارات.

### 5.2. الحد المالي

المشاريع التي يرحح أن تحقق وفورات القيمة مقابل المال عند التعاقد عليها باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي تلك التي لا يقل إجمالي نفقاتها الرأسمالية عن 200 مليون درهم و/أو يتجاوز متوسط الالتزام الحكومي بها ما قيمته 10 مليون درهم إماراتي سنويًا. والالتزام الحكومي، كما هو محدد هنا، سيشتمل على إجمالي النفقات التشغيلية، والإيرادات المفقودة، وغيرها من الالتزامات المالية المتنوعة. علاوة على ذلك، يجب النظر في تجميع المشاريع المماثلة أو المراحل المختلفة للمشروع نفسه عند حساب رأس مال المشروع و/أو النفقات التشغيلية.

كسياسة، يجب اختبار جميع المشاريع التي تفي بهذا الحد المالي لمعرفة مدى ملاءمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وإذا ثبتت ملاءمتها، يتم التعاقد عليها وفقًا لإطار الشراكة. كما يمكن أيضًا التعاقد على المشاريع التي تقل عن هذا الحد باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص إذا ما أظهرت إمكانية تحقيق وفورات كافية من القيمة مقابل المال. بالإضافة إلى ذلك، قد تقوم دائرة المالية، حسب تقديرها، بتوجيه الجهات الحكومية للتحقق من المشاريع التي تقل عن هذا الحد لمعرفة مدى ملاءمتها للشراكة بين القطاعين العام والخاص.



## ملاحظات إرشادية للشراكة بين القطاعين العام والخاص

6

### 6.1 دورة حياة مشروع الشراكة



### 6.2 المبادئ التنفيذية

#### تحديد المشاريع ذات الأولوية

- ◀ ضمان وجود علاقة عمل مثمرة بين الجهات الحكومية (المشار إليها فيما بعد باسم "السلطات المتعاقدة")، ودائرة المالية، والمجلس التنفيذي، لوضع قائمة بالمشاريع ذات الأولوية التي يمكن التعاقد عليها.
- ◀ ضمان اختيار المشاريع ذات الأولوية المناسبة لتسليمها باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفقاً لإرشادات الشراكة. يجب ترشيح المشاريع ذات الأولوية التي يمكن تمويلها وتشغيلها من القطاع الخاص للشراكة بين القطاعين العام والخاص، بينما يجب الاستمرار في التعاقد على المشاريع التي لا تفضي إلى التمويل والتشغيل طويل الأجل من القطاع الخاص وتمويلها بشكل تقليدي.
- ◀ تسهيل توفير بيئة استثمارية تحفز مشاريع الشراكة من خلال مسار مشاريع الشراكة لمدة خمس سنوات يتماشى مع الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل لدي.

## دراسة إمكانية الشراكة بين القطاعين العام والخاص

◀ ضمان تنفيذ جميع المشاريع الملائمة للشراكة باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ويجب أن تستند عملية الدراسة إلى مجموعة شاملة من المعايير النوعية والكمية:

◀ **الحد المطلوب للنظر في تنفيذ المشاريع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص:** يجب النظر في المشاريع التي من المتوقع أن تحقق وفورات القيمة مقابل المال عند تنفيذها باستخدام الشراكة للتأكد من ملاءمتها للشراكة بين القطاعين العام والخاص. يتمثل المعيار الأولي لاختبار مدى ملاءمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إجمالي تكاليف الاستثمارات الرأسمالية/التشغيلية التي يتطلبها المشروع خلال المدة المحددة له؛ وعلى هذا النحو، عادةً ما يكون للمشاريع الكبيرة الحجم إمكانات أعلى لتحقيق القيمة مقابل المال. وكسياسة عامة، يجب اختبار جميع المشاريع التي تتطلب نفقات رأسمالية أكثر من 200 مليون درهم و/أو متوسط نفقات تشغيلية بقيمة 10 مليون درهم سنويًا لمعرفة مدى ملاءمتها للشراكة بين القطاعين العام والخاص، قبل تخصيص الموازنة.

◀ **مشاريع ذات نطاق كافٍ وطبيعة طويلة الأجل:** يمثل المشروع استثمار رأسمالي كبير مع متطلبات طويلة الأجل، ويمكن أن تشمل القيمة تجميع عدد صغير من المشاريع المماثلة معًا. يمكن أن يكون للمشاريع التي تنخفض فيها متطلبات النفقات الرأسمالية عنصر نفقات خدمي/تشغيلي كبير في دورة حياة المشروع، وبالتالي، يمكن أن تظهر دوافع كافية لوفورات القيمة مقابل المال. ومن ثم، عند تحديد مدى كفاية حجم المشروع، ينبغي النظر في حجم التكاليف التي تتحملها الحكومة للتعاقد على المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

◀ **مجموعة مخاطر معقدة وفرص نقل المخاطر:** يساعد تحسين إدارة المخاطر وزيادة صرامة تقييم المخاطر على نقل هذه المخاطر إلى القطاع الخاص الأقدر على إدارتها، بما في ذلك تلك المرتبطة بتقديم الخدمات المحددة وملكية الأصول وإدارة دورة حياة الأصول.

◀ **تكاليف العمر الافتراضي:** يحتمل أن يؤدي الدمج التام لتكاليف التصميم والإنشاء، تحت مسؤولية طرف واحد، مع تكاليف تقديم الخدمات وتكاليف التشغيل والصيانة والتجديد إلى تحسين الكفاءة من خلال تكاليف العمر الافتراضي حيث يصبح التصميم والإنشاء مدمجين بشكل كامل في العمليات وإدارة الأصول.

◀ **مخرجات قابلة للقياس:** تمكن طبيعة الخدمات من وجود مواصفات للمخرجات وإنشاء عقد قائم على الأداء.

◀ **الابتكار:** نظرًا لتركيز منهجية الشراكة بين القطاعين العام والخاص على مواصفات المخرجات، سيوفر هذا فرصة أكبر لاستخدام المنافسة كحافز للأطراف الخاصة لوضع حلول مبتكرة لتلبية مواصفات الخدمة المذكورة.

◀ **استخدام الأصول:** خفض التكاليف التي تتحملها الحكومة من خلال الاستخدام المحتمل لجهة خارجية، ومن خلال زيادة كفاءة التصميم لتلبية مواصفات الأداء (مثل تقديم الخدمات).

◀ **تحسين دمج متطلبات التصميم والإنشاء والتشغيل.** تقع متطلبات التشغيل والصيانة والتجديد المستمرة تحت مسؤولية الطرف الخاص وحده طوال مدة العقد.

◀ **اهتمام السوق:** يساعد وجود سوق تنافسي واستخدام عملية تنافسية على تشجيع الطرف الخاص على إنشاء وسائل مبتكرة لتقديم الخدمات، مع تلبية أهداف التكاليف والخدمات الحكومية.



◀ التأكيد من عدم استخدام مشاريع الشراكة وحدها كوسيلة لتطوير المشاريع التي لم تتوفر لها مخصصات في الموازنة، ولكن بدلاً من ذلك، يجب تطوير مشاريع تحتاج إلى تمويل حكومي وتلبي الاحتياجات المجتمعية والاستراتيجية من خلال تقييم قوي للاحتياجات، وتتماشى مع الصلاحيات الحالية للجهة المتعاقدة.

### إعداد المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص

◀ التأكيد من تنفيذ الأعمال التحضيرية الكافية خلال مرحلة بدء المشروع، والتي ستساعد على إعداد المشروع لعرضه على السوق، وجذب القدر الكافي من اهتمام السوق، والاستمرار بكفاءة خلال مرحلة التعاقد. سيتضمن العمل التحضيري تقييمًا شاملاً لما يلي:

1. الحاجة للمشروع
2. تقييم خيارات التسليم.
3. تقدير القيمة مقابل المال التي تتحملها الحكومة إذا تم تنفيذ المشروع باستخدام الشراكة.
4. الموافقات والمتطلبات التنظيمية.
5. الدعم الحكومي المالي وغير المالي.
6. جاهزية السوق.

◀ التأكيد من عدم دعوة تقديم العروض من القطاع الخاص إلا في حالة وجود رغبة ظاهرة من القطاع الخاص وتوفير نطاق للاستفادة من مشاركة القطاع الخاص لتحقيق وفورات القيمة مقابل المال.

◀ الحصول على موافقة الأطراف المعنية الرئيسية على مشاركة القطاع الخاص في المشروع وتقديم الدعم في شكل دعم حكومي مالي وغير مالي قبل المشاركة الرسمية للقطاع الخاص.

◀ وضع مجموعة متسقة وواضحة من معايير التقييم تأخذ في الاعتبار التكلفة الفنية وتكاليف العمر الافتراضي للعروض المالية المقدمة من القطاع الخاص.

لإعداد المشروع للشراكة، يتعين على الجهات الحكومية توظيف مستشارين ماليين وقانونيين وفنيين خارجيين مؤهلين بشكل جيد، ويوصى بأن تكون هذه الجهات مؤسسات دولية تتمتع بخبرة سابقة كافية في صفقات الشراكة بين القطاعين العام والخاص. كما يجب أن يخضع هؤلاء المستشارين لهيئات مستقلة مثل سلطة دبي للخدمات المالية ومعهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز وهيئة المستشارين البريطانية. وعلى أي حال، ينبغي أن تتمتع كل من الشركة والفريق بالخبرة في تقديم الاستشارات في مشاريع الشراكة ذات الطبيعة المماثلة.







## الشروع في المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص

- ◀ ضمان فعالية عملية التعاقد، التي تلتزم بالجدول الزمنية المتوقعة.
- ◀ ضمان تحقيق الأهداف المالية والفنية للمشروع بشكل كامل خلال مرحلة التعاقد، على النحو المنصوص عليه والمعتمد في المرحلة التمهيديّة للمشروع ومرحلة الإعداد له.
- ◀ التأكد من تنفيذ عملية التعاقد بطريقة مشتركة، وأن تكون بمثابة شراكة حقيقية بين القطاعين العام والخاص، مع التوزيع المناسب للمخاطر على النحو المبين في المرحلة التمهيديّة بين الحكومة المعنية والأطراف الخاصة.
- ◀ تطبيق عملية تقييم كافية وشفافة لضمان اختيار مقدمي العروض المؤهلين بشكل مناسب كمقدمين عروض مفضلين وثقة المشاركين غير الفائزين في نزاهة الإجراءات.
- ◀ ضمان استمرار اهتمام مقدمي العروض الأكفاء بالمشروع وعدم منعهم بسبب التغييرات التنظيمية غير المتوقعة أو متطلبات الحصول على الموافقة.
- ◀ ضمان أن أقل سعر ليس هو المعيار الوحيد لاتخاذ القرار، وإيلاء الاعتبار المناسب لجوانب الكفاءة الفنية والابتكار والتوطين ونقل المعرفة التي يتميز بها الحل المقترح من الشريك الخاص.

## إبرام عقد الشراكة وإدارته

- ◀ ضمان فعالية مراقبة الأداء وإنفاذ العقد لضمان تقديم الخدمات المتعاقد عليها وفقاً للمعايير المحددة.
- ◀ طلب إعداد تقارير شاملة عن مشاريع الشراكة لضمان استفادة المشاريع المستقبلية من الخبرة المكتسبة والتعلم منها.
- ◀ تشكيل فرق مخصصة لإدارة المشاريع والعقود تمتلك الخبرة المتخصصة المناسبة.
- ◀ تحديد سابقة أعمال لسلامة تنفيذ العقد وإنفاذه لبتث الطمأنينة لدى مقدمي العروض المحتملين المهتمين وجذبهم.

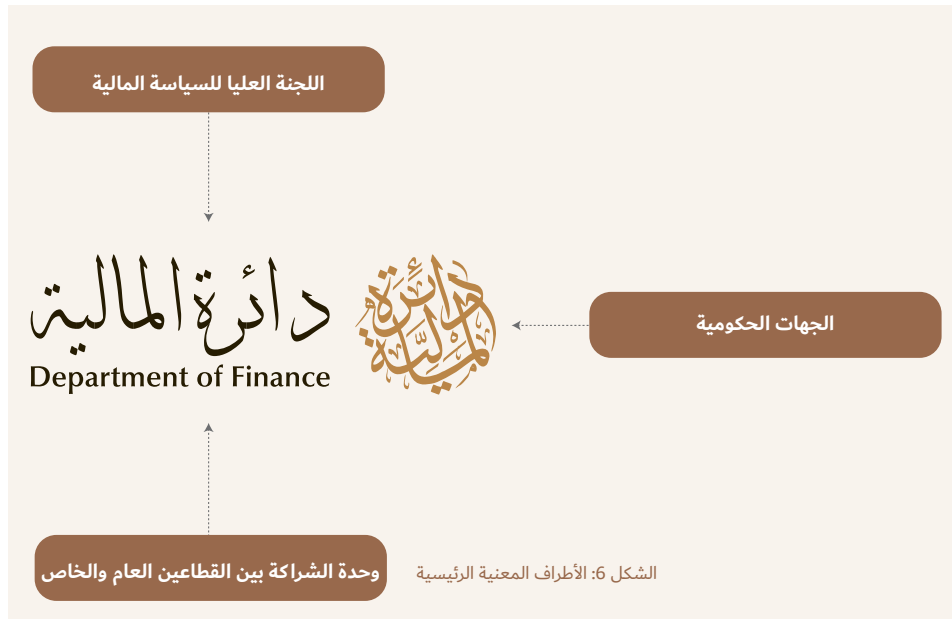
## التسليم ونهاية العقد

- ◀ توفير حقوق تدخل كافية وأحكام استحواذ مفصلة، بما في ذلك متطلبات حالة الأصول عند التسليم، لضمان سلاسة عملية النقل.
- ◀ ضمان جمع ونشر الدروس المستفادة من المشروع التي يمكن تطبيقها على مشاريع الشراكة المستقبلية.

### 7.1. أهداف آلية حوكمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

- ◀ مساعدة جهات ودوائر دبي على الوفاء بالتزاماتها فيما يتعلق بتنفيذ مسار المشاريع ذات الأولوية المتفق عليه.
- ◀ تسهيل الشراكات بين القطاعين العام والخاص كخيار تمويل بديل للجهات الحكومية.
- ◀ إنشاء مركز تميز ديناميكي ومستدام لمشاريع الشراكة.
- ◀ تحفيز تدفق صفقات الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال تحديد فرص المشروع التي تحقق قيمة لجميع الأطراف المعنية.
- ◀ زيادة الثقة لدى المستثمرين بين المشغلين والمطورين والموولين المحليين والدوليين.
- ◀ تقديم المساعدة الفنية للجهات المتعاقدة خلال جميع مراحل مشروع الشراكة.
- ◀ ضمان تحديد الأطراف المعنية الرئيسية في مشروع الشراكة في وقت مبكر من العملية وتحقيق التوافق بين مختلف الهيئات الحكومية لتمكين تنفيذ المشروع بكفاءة وفي الوقت المحدد.
- ◀ إنشاء آلية ضمان لتمكين تسليم المشاريع باستخدام أفضل الممارسات الملائمة لدي، وبالتالي تحسين القيمة مقابل المال للمشروع.
- ◀ توفير عملية واضحة وسريعة وسهلة التنفيذ لتسليم المشروع والموافقة عليه.

### 7.2. الأطراف المعنية





## الجهات الحكومية

الوصف: الجهات الحكومية، المشار إليها أيضًا باسم السلطات المتعاقدة، هي جهات خاضعة للموازنة العامة لحكومة دبي، أو المستفيدة من أي شكل من أشكال الدعم المالي، وجميع الجهات الأخرى التي وافقت عليها اللجنة العليا للسياسة المالية على النحو المنصوص عليه في قانون الشراكة رقم 22 لعام 2015.

ستعمل الجهات الحكومية كعامل تحفيز لمشاريع الشراكة، وستحظى بالسيطرة والإشراف على تطوير مشاريع الشراكة وتشغيلها وأدائها.

### الدور:

- التعاقد مباشرة مع القطاع الخاص.
- تولي المسؤولية بشكل كامل عن دراسة مشروع الشراكة، وإعداد المشاريع باستخدام نموذج الشراكة، وتنفيذ عملية التعاقد، وإبرام عقد الشراكة وإدارته.
- طلب الموافقات ذات الصلة من دائرة المالية، واللجنة العليا للسياسة المالية، وأي جهة حكومية أخرى وفقًا لما هو مطلوب في كل مرحلة من مراحل مشروع الشراكة، على النحو المفصل في إرشادات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- مراقبة أداء المشروع عن كثب بعد الترسية ورفع التقارير بشكل متكرر إلى دائرة المالية بشأن الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات والأهداف الأخرى. وسيتم رفع التقارير بشكل افتراضي كل ثلاثة أشهر، لكن يمكن تغيير ذلك حسب الاتفاق المتبادل بين دائرة المالية والجهات الحكومية.

### توفير الموارد:

- إنشاء لجنة شراكة تتولى مسؤولية إعداد مسار مشاريع الشراكة للسلطة المتعاقدة والمشاركة في دورة حياة مشروع الشراكة.
- تعيين مستشاري المشروع الماليين والقانونيين والفنيين الخارجيين الذين سيساهمون في وضع دراسات الجدوى وتقديم الاستشارات للسلطة المتعاقدة أثناء عملية التعاقد على مشروع الشراكة.
- تشكيل فريق مشروع داخلي مؤهل داخل فريق الاستثمار لكل مشروع شراكة، والذي يجب أن يتمتع بالخبرة ذات الصلة في إنشاء مشاريع الشراكة وتنفيذها في القطاع المعني.

## دائرة المالية

### الدور:

الجهة الرقابية المالية، والجهة التأمينية، والوكالة الأم لوحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والمسؤولة عن ما يلي:

#### دوافع السياسة:

- تقييم المسؤولية المالية عن الإنفاق الحكومي على مشاريع الشراكة في حدود أهداف الموازنة القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل في دبي.
- صياغة التقارير المرحلية لمشروع الشراكة، ومراقبة الالتزام بمؤشرات الأداء الرئيسية، وإعداد ونشر مسار مشاريع الشراكة.
- صياغة الأهداف وسياسات الشراكة ذات الصلة للجهات الحكومية.
- إعداد إرشادات وأدوات العمل وتوزيعها على السلطات المتعاقدة لتمكين العمليات الموحدة. ستحدد الإرشادات وأدوات العمل الإجراءات التي يجب اتباعها، والوثائق التي سيتم إعدادها، والموافقات التي يتعين الحصول عليها خلال دورة حياة مشروع الشراكة، بدءاً من دراسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص وحتى تسليم المشروع.

◀ **الدعم:** دعم لجنة الشراكة بالسلطة المتعاقدة المعنية وفريق المشروع أثناء إعداد المشروع، وعملية التعاقد، ومراجعة الوثائق التعاقدية والمساعدة في التقييم، والمشاركة في المفاوضات.

◀ **الموافقة:** منح الموافقة النهائية على دراسة الجدوى للمشاريع التي يتراوح إجمالي الالتزام الحكومي بها بين 200 مليون درهم إماراتي و500 مليون درهم إماراتي، على النحو المنصوص عليه في قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم 22 لعام 2015، الذي يوضح هيكل الشراكة، وإجمالي مخصصات الموازنة، والالتزامات المحتملة، وخطة التعاقد على الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

#### الضمان:

- دعم السلطات المتعاقدة في الجوانب التجارية والقانونية لمشاريع الشراكة، مثل إعداد ومراجعة مسودة الوثائق التعاقدية، وضمان التوافق مع النماذج المنشورة، ومراجعة الملاحظات التعاقدية.
- ستقوم دائرة المالية بمراجعة دراسة الجدوى للمشاريع التي يتجاوز إجمالي الالتزام الحكومي بها 500 مليون درهم، على النحو المحدد في قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم 22 لعام 2015 الذي يوضح هيكل الشراكة، وإجمالي مخصصات الموازنة، والالتزامات المحتملة، وخطة التعاقد على الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وستقوم دائرة المالية برفع دراسة الجدوى إلى اللجنة العليا للسياسة المالية للموافقة عليها بناءً على المعايير الاقتصادية والاستراتيجية.

◀ الرفع بهوية مقدم العرض المفضل إلى اللجنة العليا للسياسة المالية للموافقة النهائية عليها.

◀ الرفع إلى اللجنة العليا للسياسة المالية للموافقة على إبرام اتفاقية الشراكة النهائية.

## ← اللجنة العليا للسياسة المالية

### الدور:

في إطار المسؤولية الشاملة عن الإشراف على السياسة المالية، ستؤدي اللجنة العليا للسياسة المالية دور الجهة المسؤولة عن الموافقة النهائية في المراحل الأساسية للمشروع.

- تولى المسؤولية عن مراقبة الفعالية بشكل عام والامتثال لإطار وقانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- منح الموافقة النهائية على دراسة الجدوى للمشاريع التي يتجاوز إجمالي الالتزام الحكومي بها 500 مليون درهم، على النحو المحدد في قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم 22 لعام 2015 الذي يوضح هيكل الشراكة، وإجمالي مخصصات الموازنة، والالتزامات المحتملة، وخطة التعاقد على الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وتتم إحالة دراسات الجدوى إلى اللجنة بعد مراجعة دائرة المالية لها.
- منح الموافقة على هوية مقدم العرض المفضل قبل بدء المفاوضات التعاقدية، بعد استلام توصية من دائرة المالية.
- منح الموافقة على جميع عقود الشراكة والعرض النهائي من مقدم العرض المفضل قبل الترسية، وبعد استلام توصية من دائرة المالية.