



بسم الله الرحمن الرحيم

مؤتمر الأزهر الهندسي الدولي التاسع AL-AZHAR ENGINEERING NINTH INTERNATIONAL CONFERENCE

April 12-14, 2007

المعايير التخطيطية والتنظيمية والفنية لمشاركة
القطاع الخاص لتوفير الخدمات والأنشطة البلدية
إعداد

دكتور مهندس/ محمد فتحى محمد عارف
باحث بالمركز القومي لبحوث الإسكان والبناء

دكتور مهندس/ عابد محمود أحمد جاد
باحث بالمركز القومي لبحوث الإسكان والبناء

الإشكالية:

مع تضاعف أعداد السكان وبخاصة المدن الكبرى وزيادة الهجرة من الريف إلى الحضر واتساع النطاق العمراني. صاحب ذلك التوسع ظهور بعض الظواهر السلبية منها تدني نسبة المساحات السكنية المغطاة بالخدمات المقدمة من الإدارة المحلية مثل الخدمات والبنية الأساسية بالإضافة إلى سوء بعض الخدمات التي تؤدي بواسطتها. وأصبح التحول إلى مشاركة القطاع الخاص في قطاع المحليات (الإدارة المحلية) أمراً هاماً وملحاً، ورغم العقبات والصعوبات الكبيرة والتي تشكل تحد أمام هذا التحول إلا أن معظم الحكومات وخاصة في دول العالم الثالث بدأت تتبنى إستراتيجية مشاركة القطاع الخاص في البرامج والخطط الخمسية للتنمية كأحد مقومات الأداء الإداري السليم في الرقي بمستوى الخدمات والمرافق والمشروعات. وترجع أهمية مشاركة القطاع الخاص للأهداف الآتية :-

- تخفيف العبء المالي عن كاهل الحكومة المركزية.
 - استحداث مصادر جديدة للتمويل.
 - رفع نسبة تغطية الخدمات المقدمة من المحليات في المناطق المأهولة .
 - تقليص الفجوة بين متطلبات الإدارة المحلية والاعتمادات المالية .
 - رفع مستوى كفاءة أداء الخدمات المقدمة من المحليات .
 - تخفيف الأعباء عن الأجهزة المقدمة من المحليات واستثمار إمكانياتها .
- وبالنظر إلى نجاح التجارب العالمية وبعض التجارب الإقليمية والمحلية فإنه يمكن التعرف على عدد من الفوائد المرجوة من تفعيل مفاهيم الشراكة والتعامل معها. فتوفير الخدمات اللازمة للسكان قد يتطلب فعالية وكفاءة القطاع الخاص سواء من حيث توفر رأس المال أو إدارة عملية التشغيل مقارنة بإمكانيات الإدارة المحلية. كما أن المشاركة ستساهم في توفير وحماية الفرص الاستثمارية وتحسين مستوى الدخل وتنشيط الاقتصاد. وبالتأكيد فإن الإدارة المحلية بحاجة إلى تدعيم إيراداتها كمحصلة للعوائد الاستثمارية المرجوة من تطبيق خطط الشراكة.

الهدف من البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على المعايير التخطيطية العمرانية والتنظيمية والقانونية والفنية والاقتصادية وكذلك معايير الإشراف والرقابة التي يجب توافرها لمشاركة القطاع الخاص مع الإدارة المحلية لتوفير الخدمات والأنشطة المقدمة من المحليات وإدارتها وتشغيلها. كما يهدف البحث إلى الوصول لكيفية توزيع الأدوار بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص والتركيز على الأنشطة والخدمات التي يمكن أن يساهم القطاع الخاص في تحسين أدائها.

أولاً: مفهوم الخدمات والأنشطة البلدية الواجب توافرها بالمدن:

تتكون التجمعات العمرانية سواء المدن أو القرى من هيكل عمراني ونسيج متداخل من استعمالات الأراضي السكنية والخدمية وشبكات الطرق والبنية الأساسية. وتتولى الإدارة المحلية القيام بمهام إدارة العمران ومنها توفير وتشغيل وصيانة الخدمات والبنية الأساسية وجميع الأنشطة البلدية مثل الأسواق والحدائق العامة ومواقف السيارات ومراكز الخدمة وصيانة السيارات ومدن الملاهي والمسالخ والمشاتل الزراعية، محطات وقود السيارات ومطاعم الوجبات السريعة والأكشاك وغيرها. ولا تزال الإدارة المحلية في معظم الدول النامية تعتمد على الجزء الأكبر لميزانياتها من الحكومة المركزية والتي ترصد غالباً اعتمادات مالية لا تحقق احتياجات هذه الإدارة المحلية مما يؤدي إلى تقليص بعض الأعمال والمشاريع بما يتناسب مع الاعتمادات المخصصة. وأصبحت الإدارة المحلية عاجزة عن الوفاء بمسئولياتها والتزاماتها تجاه السكان لتحقيق متطلباتهم من الخدمات والأنشطة البلدية بالصورة المناسبة ويزداد العبء يوماً بعد يوم الأمر الذي يتطلب البحث عن مصادر للتمويل وكذلك للإدارة والتشغيل والصيانة.

ثانياً: لماذا الاحتياج إلى مشاركة القطاع الخاص في توفير وإدارة وتشغيل الخدمات والأنشطة البلدية؟

ظهرت الحاجة إلى مشاركة القطاع الخاص مع الأجهزة البلدية من خلال عدة عوامل من أهمها¹:-

أ) الفجوة بين المتطلبات البلدية والاعتمادات المالية :

هناك فجوة كبيرة بين الاحتياجات البلدية والاعتمادات المالية المخصصة من الحكومة المركزية مما يؤدي إلى تأجيل تنفيذ عدد من المشاريع لحين توفر الاعتمادات.

ب) رفع مستوى أداء الأجهزة البلدية وتخفيض تكلفتها :

تصل تكلفة تنفيذ بعض الخدمات عن طريق القطاع العام ضعف التكلفة على الأقل مقارنة بتنفيذها عن طريق القطاع الخاص. وذلك لأن القطاع الخاص يوظف الاستثمارات جيداً بهدف الربحية بينما تهدف الإدارة المحلية إلى توفير الخدمات بصرف النظر عن تكلفتها أو وجودتها.

ج) حجم الفاقد في الإيرادات البلدية :

تفقد الأجهزة البلدية جزء كبير من عوائدها السنوية نتيجة لعدد من الأسباب من أبرزها:

- تدني كفاءة التحصيل من قبل القائمين عليه.
- ضعف الجهاز الرقابي .
- عدم استثمار الممتلكات البلدية الاستثمار الأمثل .
- لا يوجد مراكز لخدمة العملاء وهذا المفهوم غير متوفر لدى العاملين في الإدارة المحلية.

ونظراً للتغيرات الجارية على الأوضاع الاقتصادية في دول العالم بشكل عام والدول النامية بشكل خاص فقد أدى ذلك إلى لجوء هذه الدول إلى التمويل الخارجي لتلبية احتياجاتها والاقتراض لتنفيذ مشاريع الخدمات والبنية الأساسية للقطاعات المختلفة. وقد زاد هذا الإجراء من أعباء المديونية عليها حيث أن هذه المشاريع مشاريع ربحية لذا أصبح للمؤسسات التمويلية الدولية أثر كبير في دفع الدول النامية للأخذ بسياسة مشاركة القطاع الخاص وذلك

¹ - أ. محمد بن علي الطاسان - تجارب التخصيص في الأنشطة والخدمات البلدية محلياً ودولياً - ندوة الشراكة بين الأجهزة البلدية والقطاع الخاص التي تنظمها بلدية محافظة الدرعية - الرياض - ربيع الأول ١٤٢٥

حرصاً من هذه المؤسسات على أموالها واستثماراتها. ويمكن حصر هذه الدوافع في العناصر التالية:

- ١ - إعطاء الفرصة للقطاع الخاص للاشتراك في عملية التنمية.
- ٢ - إيجاد نوع من المنافسة بين مؤسسات القطاع الخاص مما يؤثر على زيادة النمو والرقى بالخدمات.
- ٣ - اشتراك القواعد الشعبية في عمليات البناء والاستثمار.
- ٤ - تخفيف العبء المالى والإدارى من على كاهل الدولة بوالمالية. ب. العام وبالتالي خفض عجز الميزانية.
- ٥ - الإسراع في تنفيذ واستكمال مشاريع البنية الأساسية.
- ٦ - الاستفادة من قدرات القطاع الخاص الإدارية والفنية والمالية.

ثالثاً: الصور والأشكال الرئيسية لبدائل مشاركة القطاع الخاص فى تقديم الخدمات والأنشطة البلدية^٣:

BOT	إيجار				
					التمويل
					تمويل
					العلاقات التعاقدية
				()	
عالية	عالية	-			
-	-	-	-	-	شهور -
					الملكية
					رئيسية
					التحصيل
/	/	تحسين الكفاءة الفنية	تحسين كفاءة التشغيل		الهدف الرئيسى

ويمكن القول بأنه لا يوجد اختلاف كبير بين عقد الالتزام وعقد بنظام BOT. حيث أن عقد الالتزام له نفس خصائص عقد BOT ولكن الأخير يصلح فقط للمشاريع الجديدة والتي تبني فى أراضى بيضاء بينما عقد الالتزام يصلح للمشاريع القائمة وتحتاج إلى تطوير وتحديث. كما أن هناك اعتقاد شائع أن عقد BOT بعد انتهاء الفترة المحددة له يؤول إلى الجهة صاحبة المشروع بينما يوجد ثلاث احتمالات، .. الأول أن ينتقل إلى الجهة صاحبة المشروع والاحتمال الثانى أن ينقل إلى نفس كونسورتيوم (اتحاد الشركات أو شركة المشروع) الحاصلة على العقد والاحتمال الثالث أن ينقل إلى كونسورتيوم جديد يحقق نفس العقد ولكن بشروط جديدة ومدة زمنية مختلفة من قبل الجهة صاحبة المشروع.

رابعاً: المعايير التخطيطية العمرانية:

هناك مفهومين أساسيين لابد من الفصل بينهما وهما من الجهة المسؤولة عن وضع المعايير؟ وعن تنفيذ وتطبيق هذه المعايير؟ فمن أساسيات وضع المعايير أن تتناسب مع ظروف المجتمع الاقتصادية والاجتماعية. فوضع المعايير يتم على المستوى القومى بواسطة الحكومة المركزية أما تنفيذ أو تطبيق هذه المعايير فيتم على المستوى المحلى (الإدارة المحلية). ومن هذا المنطلق فأن هناك عدد من الصلاحيات لابد أن

١ - د.م صالح محمد المقرن- ندوة الشراكة بين الأجهزة البلدية والقطاع الخاص التي تنظمها بلدية محافظة الدرعية . الرياض - ربيع الأول ١٤٢٥
٢ - د/ هاني سرى الدين - تقييم مزايا وعيوب نظام البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية - أستاذ بكلية الحقوق - جامعة القاهرة - ٢٠٠٢.

تفوض به الإدارة المحلية من خلال الحكومة المركزية وتعديل عدد من القوانين بما يتناسب مع الاتجاهات العالمية الاقتصادية الجديدة.

ومع انتشار ظاهرة مشاركة القطاع الخاص في خطط التنمية بالاقتصاد العالمي. ونظراً لأن هذه الظاهرة مازالت في مراحلها الأولى وإن التجارب السابقة مازالت في مرحلة التقييم، فإن هناك مخاوف لدى عدد من الحكومات وخاصة في الدول النامية من سلبيات وأثار هذه الظاهرة على الاقتصاد المحلي وأن هناك اعتقاد سائد بأن مشاركة القطاع الخاص تؤدي إلى مزيد من البطالة وكذلك إلى ارتفاع تكلفة الخدمة التي تؤدي من القطاع الخاص وأيضاً هناك مخاوف من خروج العملة الصعبة من داخل الدول النامية. ومن هذا المنطلق قامت الحكومة المصرية بوضع عدد من المعايير التنظيمية والقانونية والفنية والاقتصادية والإشراف والرقابة بهدف تحديد الالتزامات والواجبات نحو الطرفين الدولة والقطاع الخاص بالإضافة إلى المعايير التخطيطية العمرانية التي تعتبر الحد الأدنى من نصيب الفرد من الخدمات (التعليمية – الصحية - إلخ). وفيما يلي بعض هذه المعايير التي يمكن أن تتبعها الإدارة المحلية:

١- المعايير التخطيطية العمرانية للخدمات التعليمية (مدرسة التعليم الأساسي)^٤

نصيب التلميذ من إجمالي مساحة موقع المدرسة يتراوح بين ١,١ - ١٥ متر مربع والحد الغالب يتراوح بين ١,٥ - ٣ متر مربع. وفيما يلي بعض المعدلات الأساسية للخدمات التعليمية:

- الحجم الأمثل للفصل ٤٠ تلميذاً.
- الحد الأدنى لأي مدرسة هي تسعة فصول بمعدل فصل دراسي لكل صف.
- الحد الأقصى لأي مدرسة هو ٥٤ فصل.
- أي أن حجم المدرسة يتراوح بين ٣٦٠ - ٢١٦٠ تلميذاً.
- نسبة مساحة الأرض المبنية إلى إجمالي مساحة المدرسة يتراوح بين ٤٠ - ٨٠ %
- الكثافة البنائية تتراوح بين ٠,٢١ - ١,٨١ والحد الغالب يتراوح بين ٠,٧٢ - ٠,٩٦.
- عدد أدوار المدرسة يتراوح بين دور واحد - وستة أدوار.

٢- المعايير التخطيطية العمرانية للخدمات الصحية:

- تحدد وحدة القياس لكفاية معدلات الأسرة بالمؤسسات الصحية طبقاً لما يلي :
- معدل القوى العاملة ونوعياتها المختلفة وخصوصاً الأطباء لكل ١٠٠٠ من السكان.
 - معدل القوى العاملة لكل ١٠٠ سرير ومعدل ما يخدمه العامل الواحد من الأسرة ويدرس هذا المعدل في اتجاهين - معدل إجمالي العاملين للأسرة ومعدل كل نوعية من النوعيات للقوى العاملة من الأسرة.
 - معدل إجمالي العاملين للأسرة: المعدل القياسي العام هو (١٠٠-١٥٠) عامل لكل ١٠٠ سرير أي ٠,٦٧ سرير لكل عامل واحد من النوعيات المختلفة ولكن يختلف هذا المعدل حسب نوعيات مختلفة أهمها:
 - (إمكانيات الدولة - نوعية المستشفى - حجم وطاقة المستشفى من الأسرة) .

خامساً: المعايير التنظيمية والقانونية:

- أن تقوم الجهة صاحبة المشروع (الحكومة المركزية - الإدارة المحلية) بإعداد دراسة جدوى مبدئية للمشروع - سواء بواسطتها أو بتكليف أحد بيوت الخبرة المتخصصة - فنياً واقتصادياً واجتماعياً وبيئياً بالنسبة للنشاط المستفيد وبالتنسيق مع عدد من الوزارات على المستوى القومي .
- تتولى وزارة التعاون الدولي القيام بمهام أمين الخزانة في علاقات التمويل الدولية.

^٤ - الأسس والمعايير التخطيطية لمختلف مستويات التخطيط - رسالة ماجستير - هندسة الأزهر - م/ محمد فتحى - ١٩٨٩
- الضوابط التنظيمية والقانونية والفنية لمشاركة القطاع الخاص - وزارة المالية المصرية - القاهرة - ٢٠٠٤

- تشكيل هياكل تنظيمية (Regulatory Bodies) بالوزارات المعنية لمتابعة ورقابة العلاقات فيما بين أطراف المرفق ولتحقيق العدالة بينها ولحماية المستهلك أو المستفيدين من الخدمة وخاصة بالنسبة للجودة الشاملة والأسعار.
- أن يتم تقديم دراسات الجدوى إلى وزارة التخطيط والتعاون الدولي أولاً لبحث تدبير التمويل اللازم من خلال المنح والقروض المتاحة للدولة وفي حالة عدم إمكان تدبير التمويل اللازم يتم عرض المشروع على اللجنة الوزارية المختصة للنظر في إمكانية طرح المشروع بأحد الأشكال المناسبة لمنح الالتزام في ضوء الطبيعة القانونية للمشروع بالنسبة لعلاقاته التنظيمية (بناء / تشغيل / نقل (BOT) أو بناء / امتلاك / تشغيل / نقل ملكية (BOOT) أو تحديث / امتلاك / تشغيل / نقل ملكية (MOOT) أو بناء / تأجير / نقل (BLT) أو غير ذلك من أشكال عقود الالتزام) مع تحديد المدة المناسبة للتملك حسب طبيعة كل مشروع بالإضافة إلى دراسة مدى ملائمة تطبيق نظام BOO (بناء / امتلاك / تشغيل) في بعض المشروعات التي تتناسب طبيعتها مع هذا النظام .
- في حالة موافقة اللجنة الوزارية على طرح المشروع بإحدى نظم منح الالتزام يتم الاستعانة بالخبرات الوطنية المتاحة سواء من المكاتب الاستشارية أو من القطاعات التي لها سابقة خبرة في التعاقد على تنفيذ المشروعات بأحد نظم منح الالتزام وفي حالة عدم توافر هذه الخبرات يتم الاستعانة باستشاري عالمي يجري اختياره في إطار من المنافسة والشفافية والعلانية .
- ضرورة دراسة وتقييم المخاطر الفنية والقانونية والسياسية والبيئية والتجارية والمالية لمراحل المشروع المختلفة لتأمين المصالح القومية في الأجل الطويل مع مراعاة التوازن في اشتراطات التأمين والضمانات للمتزم وللجهة المستفيدة بما يكفل مواجهة أية مخاطر ترتبط بمراحل إنشاء وتشغيل المشروع .
- التحقق من تنفيذ المشروع في توقيت مناسب وتعظيم الاستفادة من المدخلات المحلية وإعطاء أهمية خاصة لقضايا الجودة الكلية والتنفيذ بأفضل الوسائل التكنولوجية فنياً واقتصادياً وتأمين الإحلال والتجديد والصيانة بما يكفل استلام المشروع بحالة جيدة في نهاية أجل الالتزام مع توازن وتناسب التكاليف والأسعار .
- إعداد مستندات واضحة ومحددة لطلب تقديم سابقة الخبرة والإعلان عنها في الصحف العربية والعالمية وكذلك عن طريق الإنترنت لتحقيق الشفافية الكاملة وذلك لاختيار قائمة مختصرة من أفضل المستثمرين الراغبين في إقامة المشروع والذين سيكون لهم حق شراء كراسة الشروط وذلك للتحقق مسبقاً من القدرات المالية والفنية والإدارية والقانونية للمستثمرين قبل طرح المشروع للتنفيذ وبما يضمن التقارب بين المتنافسين في هذه الخبرات مما يحقق المنافسة العادلة بالنسبة للأسعار فيما يقدم من عروض .
- التحديد الواضح لكافة الحقوق والالتزامات لجميع الأطراف في مرحلة الإعداد والإنشاء والتشغيل والتسليم .
- ألا يتم التعاقد إلا بعد التأكد من سلامة إجراءات الطرح والتقييم وفي ظل وجود منافسة فعالة مع إعادة الطرح في حالة وجود مستثمر وحيد ، ويجوز الاستثناء من ذلك بموافقة مجلس الوزراء .
- شمول الاتفاق لأسلوب فض المنازعات بالنسبة لما قد ينشأ من خلافات كأن ينص على حل النزاع بالتفاوض أو باللجوء إلى خبير يتم الاتفاق على طريقة اختياره أو عن طريق محدد للتحكيم .
- عدم تنازل أو حلول أحد أطراف الالتزام لآخر دون موافقة كتابية من الطرف الآخر مع الأخذ في الاعتبار حالة تنازل شركة المشروع للمقرضين طبقاً لمستندات التمويل ضماناً لمصالح المقرضين والضامنين .

- أن تخضع الاتفاقات والعقود المبرمة والحقوق والالتزامات المترتبة عليها للقوانين الوطنية وأن يتم تفسيرها طبقاً لهذه القوانين.
- اتخاذ التدابير المناسبة التي تمنع احتكار أحد المستثمرين الوطنيين أو الأجانب للمشروعات المطروحة .

سادساً: المعايير الفنية والاقتصادية:

- بالنسبة للمشروعات بنظامي BOT و BOOT وما يماثلها:
 - 1- استخدام المشروع للتكنولوجيا المناسبة فنياً واقتصادياً طوال فترة الالتزام وحتى إعادة المشروع للجهة صاحبة المشروع ، مع توفير التدريب اللازم للفنيين المحليين على تشغيل المشروع قبل نقل الملكية بوقت مناسب.
 - 2- تضمين العقود ضرورة تسليم المشروع في نهاية أجل الامتياز بحالة ممتازة وبذات الطاقة التصميمية المتعاقد عليها مع الضمانات الكافية التي تلزم المستثمر الاستمرار في الإنتاج أو تقديم خدمات المشروع حتى نهاية أجل الامتياز .
 - 3- تحديد حالة المعدات والتزامات الشركة صاحبة الالتزام عند نقل الملكية وفي حالة الإحلال يراعى اشتراط وفاء المستثمر التعويضات المقابلة.
 - 4- وضع ضوابط للتشغيل والصيانة على مدى حياة المشروع بما يضمن جودة حالته الفنية عند نقل الملكية.
 - 5- اشتراط إجراء عمرة كاملة للمشروع في العام السابق على الأقل لانتهاؤ فترة الالتزام لتسليم المشروع بحالة فنية جيدة وبكفاءة ممتازة .
 - 6- اشتراط تسليم جميع الرسومات والتصميمات الخاصة بالمشروع وكذلك سجلات التشغيل والاختبارات والمعلومات عند نهاية فترة الالتزام .

سابعاً: معايير الإشراف والرقابة:

- 1- مراعاة استيفاء الضمانات اللازمة من المستثمر عن الفترة من تاريخ توقيع العقد حتى نقل الملكية.
- 2- تأمين الإشراف الدوري المنتظم من القطاع المختص (الجهة صاحبة المشروع) أثناء إنشاء المشروع وأثناء اختبارات بدء التشغيل وكذلك إجراء اختبارات دورية للأداء.
- 3- تحديد الجهة التي يوكل إليها مراقبة كفاءة تشغيل المشروع وجودة خدماته واقتصاديات نشاطه على نحو يكفل تحقيق التوازن فيما بين مصالح المشروع ومصالح المستفيدين من خدماته.
- 4- يجب أن تقدم شركة المشروع تقارير دورية عن الأداء الفني والمالي أثناء وبعد الإنشاء وكذلك أثناء فترة التشغيل ويتم تحديد نموذج لهذا التقرير طبقاً لطبيعة المشروع يقدم لمانح الالتزام مع الاحتفاظ بحق المراجعة بالنسبة لنتائج هذه التقارير.
- 5- إنشاء أجهزة لتنظيم المرافق في القطاعات المختلفة على غرار ما تم في كل من قطاعي الكهرباء والاتصالات لمتابعة ورقابة العلاقات فيما بين أطراف المرفق ولتحقيق العدالة بينها ولحماية المستهلك أو المستفيدين من الخدمة وخاصة بالنسبة للجودة الشاملة والأسعار وللقيام بأعمال الرقابة والمتابعة المشار إليها فيما تقدم .

ثامناً: الخدمات والأنشطة التي يمكن مشاركة القطاع الخاص فيها:

يقصد بالخدمات والأنشطة التي يمكن مشاركة القطاع الخاص فيها تلك التي تملكها الإدارة المحلية من أراضي أو عقارات عن طريق تأجيرها من قبل المستثمرين لممارسة الأنشطة الخدمية (التعليمية – الصحية

– التجارية - ... إلخ) أو الأنشطة التجارية الاستثمارية مثل الأسواق والمحلات التجارية والخدمية العامة، الحدائق العامة والمتنزهات، أسواق النفع العام (خضار/ لحوم)، مدن الملاهي وحدائق الحيوان، المسالخ وحظائر المواشي، مواقف السيارات، المشاتل الزراعية، محطات وقود السيارات، ومراكز الخدمة وصيانة السيارات، مطاعم الوجبات السريعة والأكشاك ومراكز توزيع الغاز. وفيما يلي بيان بالخدمات والأنشطة التي يمكن أن يشارك فيها القطاع الخاص الإدارة المحلية:

خدمات بلدية	خدمات تعليمية	خدمات صحية	خدمات اجتماعية
إنشاء المسالخ وتشغيلها	إنشاء المباني التعليمية وصيانتها	إقامة المستشفيات والمستوصفات وتشغيلها	إدارة مؤسسات خدمات الرعاية الاجتماعية وتشغيلها
إنشاء الأسواق ومراكز البيع وتشغيلها	طباعة الكتب التعليمية	إقامة الصيدليات والمختبرات وتشغيلها	
إنشاء الحدائق والمتنزهات وتشغيلها	النقل المدرسي للطلاب	سيارات نقل المصابين والمرضى	
خدمات النظافة والتخلص من النفايات	المدن الجامعية		
خدمات النقل والحركة وتحصيل الإيرادات البلدية	تأجير مرافق المدارس والجامعات		

وكذلك ما تفرضه الإدارة المحلية من رسوم على بعض الأنشطة مثل لوحات الدعاية والإعلان ومواقع الصرف الآلي وأماكن البيع الذاتي وغيرها. وذلك بأحد صور أو أشكال الشراكة مع القطاع الخاص سواء عقود الخدمة أو عقود الإدارة أو عقود التشغيل والصيانة أو عقود الإيجار. كما يمكن أن تقوم الإدارة المحلية بمشاركة القطاع الخاص في تنفيذ مشروعات جديدة مثل إنشاء محطات لتنقية مياه الشرب والإمداد بالشبكات للمناطق العشوائية المحرومة وأيضا للإحلال والتجديد للمناطق القديمة أو إنشاء محطات للكهرباء مثل محطة سيدي كرير في مصر بنظام BOT أو في مشروع جمع وفرز وإعادة التدوير للمخلفات الصلبة وإنشاء مصنع للسماح للاستفادة الاستثمارية المثلى بنظام حق الامتياز مثل ما تم من تعاقد بين محافظة الإسكندرية وشركة أونكس¹.

تاسعا: الخلاصة والتوصيات:

هناك مجموعة من المعايير التي يجب توافرها لتشجيع وتفعيل مشاركة القطاع الخاص مع الإدارة المحلية لتوفير الخدمات والأنشطة البلدية وإدارتها وتشغيلها والتي يمكن إدماجها في الآتي:

9-1 معايير توزيع الأدوار بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص من خلال التخطيط العمراني

- أن يتم إختيار المشاريع المناسبة للشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص من خلال مخطط إقليمي موضح عليه اتجاهات التنمية الحضرية بصورة عامة وعلى مشاريع محددة بصورة خاصة في مناطق عمرانية.
- اتخاذ التخطيط العمراني وسيلة فعالة ومنهج عملي للشراكة بين المحليات والقطاع الخاص من خلال تفعيل أسلوب الإدارة الحضرية للتعامل مع المخططات العمرانية الحديثة كأداة فعالة لنقل الإدارة المحلية للأحياء والمناطق العمرانية من المحليات إلى القطاع الخاص كهدف إستراتيجي بعيد المدى

¹ - الأستاذ الدكتور/ عبد القادر أبو عقادة - إدارة المخلفات الصلبة والنظافة العامة الإسكندرية "الواقع والأمل" أستاذ بجامعة الإسكندرية رئيس المجلس الشعبي المحلي لمحافظة الإسكندرية.

يمكن من خلاله منح القطاع الخاص دوراً أساسياً في إدارة الحي وتحويل الإدارة المحلية إلى هيئات اقتصادية ثم إلى شركات خاصة تشرف عليها الجهات العليا.

- تحديد التدرج الهرمي للمستويات التخطيطية داخل (القطاع السكني - الحي - المجاورة السكنية) من خلال التخطيط العمراني الملائم للمجتمع المستهدف حتى يمكن منح الإدارة المحلية حكماً واضحاً يتيح توجيه الخدمات والأنشطة إلى المستويات التخطيطية بالمدينة.
- استخدام منهجية تصنيف استعمالات الأراضي والتحكم فيها داخل المدينة بما يحقق علاقات متبادلة وذات منفعة تشجع على إيجاد فرصاً مكانية استثمارية ملائمة.

٢-٩ المعايير التنظيمية والقانونية لتفعيل الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص:

- التعاقد مع بيوت خبرة عالمية متخصصة في مجال إدارة المشاريع ذات الشراكة بين المحليات والقطاع الخاص لوضع الآليات المناسبة التي تكفل تنفيذ وتطبيق تلك الشراكة برؤية واقعية تحاكي تجارب الدول السابقة وتدريب العاملين في هذا المجال .
- تحديد السلطات التنفيذية المخولة صلاحية إبرام اتفاقات بشأن تنفيذ مشاريع البنية الأساسية الممولة من القطاع الخاص تحديداً واضحاً جلياً يبتعد عن الغموض.
- وضع اللوائح والقوانين التي تهدف لحماية المستهلك من احتكار تقديم الخدمة المقدمة من القطاع الخاص.
- توفير منظومة رقابية مكونة من بعض الأجهزة الحكومية والشعبية تضمن الالتزام بالاتفاقات المعقودة بين الدولة والقطاع الخاص من جهة، ومن جهة أخرى تضمن وصول الخدمة للمواطنين بالمستوى والسعر المطلوبين.
- ضمان تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال التوزيع العادل للخدمات من حيث الكم والكيف، وذلك بدعم الفئات الغير قادرة في المجتمع.

٣-٩ المعايير الاقتصادية والفنية لتفعيل الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص:

- أن تتم الشراكة مع القطاع الخاص لتقديم الخدمات البلدية بصورة متدرجة وبطريقة مرحلية.
- تحرير وتطوير الأسواق المالية وتهيئتها لجذب المدخرات الوطنية والأجنبية، وتوظيفها في مجالات الاستثمار في مشروعات الخدمات.
- إزالة كافة القيود الاقتصادية غير المرغوب فيها المفروضة على مشاركة القطاع الخاص في بناء وتطوير البنية الأساسية وتشغيلها .
- توفير قاعدة بيانات عن الخدمات المطلوب الشراكة بها ووضع برامج زمنية لها تتوافق مع الخطط التنموية الاقتصادية والحضرية للدولة.

المراجع:

١. أ.محمد بن علي الطاسان - تجارب التخصيص في الأنشطة والخدمات البلدية محلياً ودولياً - ندوة الشراكة بين الأجهزة البلدية والقطاع الخاص التي تنظمها بلدية محافظة الدرعية . الرياض - ربيع الأول ١٤٢٥.
٢. د.م صالح محمد المقرن- ندوة الشراكة بين الأجهزة البلدية والقطاع الخاص التي تنظمها بلدية محافظة الدرعية . الرياض - ربيع الأول ١٤٢٥.
٣. أ. د/ هاني سرى الدين - تقييم مزايا وعيوب نظام البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية – أستاذ بكلية الحقوق – جامعة القاهرة - , ٢٠٠٢
٤. م/ محمد فتحى -الأسس و- الضوابطتخطيطية لمختلف مستويات التخطيط – رسالة ماجستير – هندسة الأزهر – , ١٩٨٩
٥. وزارة المالية المصرية – الضوابط التنظيمية والقانونية والفنية لمشاركة القطاع الخاص – القاهرة - ٢٠٠٤.
٦. أ.د/ عبد القادر أبو عقادة - إدارة المخلفات الصلبة والنظافة العامة الإسكندرية "الواقع والأمل " أستاذ بجامعة الإسكندرية رئيس المجلس الشعبي المحلى لمحافظة الإسكندرية - ٢٠٠١.
٧. د/ عمر المشعبى : أهمية الفرص الإستثمارية التى توفرها البلديات فى تحسين الخدمة البلدية – وزارة الشؤون البلدية والقروية – الرياض ١٤١٨ هـ