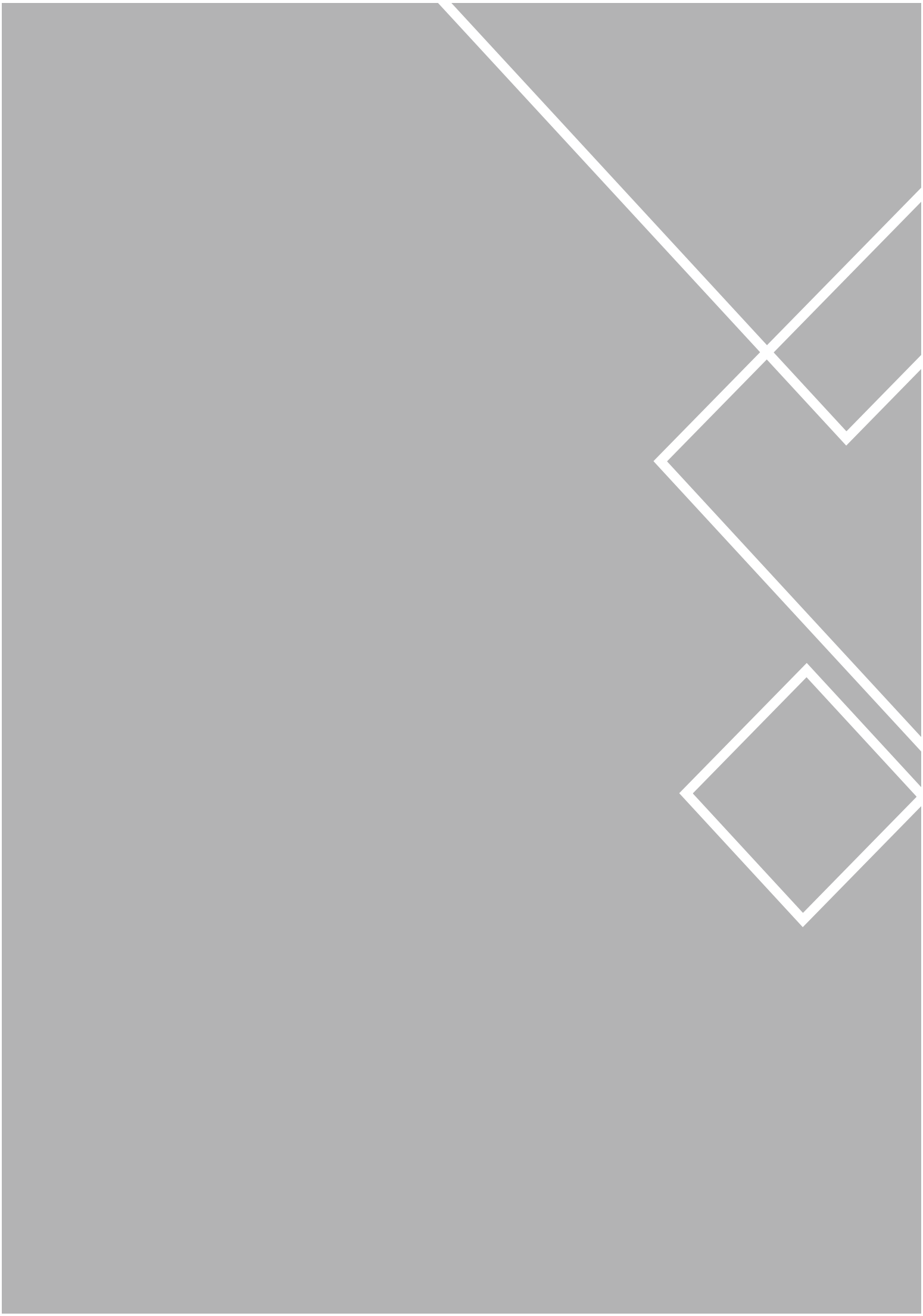
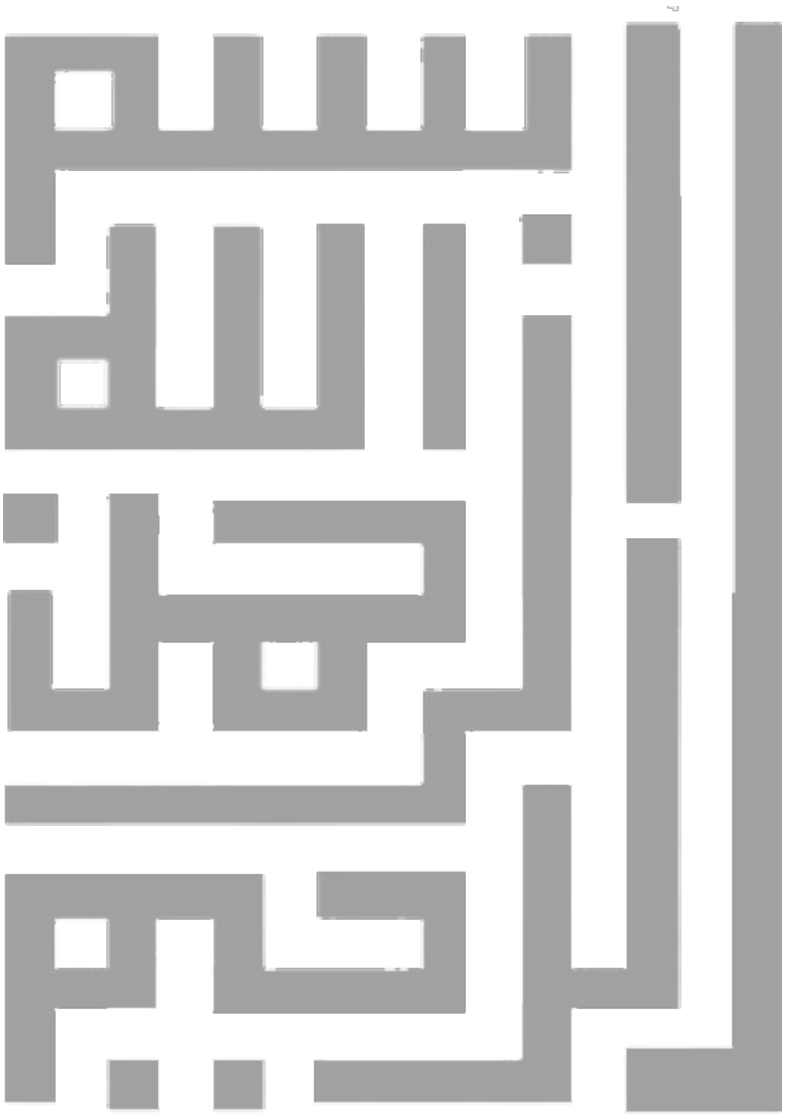
وثيقة برنامج التخصيص

(خطة التنفيذ ٢٠٢٠)

أحد برامج تحقيق رؤية المملكة 2030

برنامج التخصيص





قائمة المحتويات

1 نطاق برنامج تحقيق الرؤية 5
أ. وصف برنامج تحقيق الرؤية 7
ب. أهداف المستوى الثالث ذات العلاقة المباشرة 11
ج. أهداف المستوى الثالث ذات العلاقة غير المباشرة 11
2 تطلّعات برنامج تحقيق الرؤية 13
أ.التزامنا في 2020 15
ب.مؤشرات ومستهدفات برنامج التخصيص 16
3 الوضع الحالي 23
أ. التحدّيات الرئيسة الحالية 25
ب. الجهود الحالية 27
4 استراتيجية برنامج تحقيق الرؤية 29
أ. الركائز الاستراتيجية 31
ب. الاعتبارات الاستراتيجية 36
ج. العلاقة مع برامج الرؤية الأخرى 38
5 محفظة مبادرات برنامج التخصيص 42
أ. محفظة المبادرات 44
ب. اختيار المبادرات المحورية 56
6 المخاطر والإجراءات اللازمة للتخفيف منها 58

1 نطاق برنامج تحقيق الرؤية

أ. وصف برنامج تحقيق الرؤية

ب. أهداف المستوى الثالث المباشرة

ج. أهداف المستوى الثالث غير المباشرة

رؤيـــة VISION
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

نطاق برنامج تحقيق الرؤية

أ. وصف برنامج تحقيق الرؤية

يعزز البرنامج دور القطاع الخاص في تقديم الخدمات وإتاحة الأصـول الحكومية أمامه، مما يحسّـن جودة الخدمات بشـكل عام ويقلل تكاليفها على الحكومة، مع الأخذ في عين الاعتبار مصلحة المواطن، ويعيد تركيز الحكومة على الدور التشـريعي والتنظيمي المناط بها المتوافق مع توجه <<رؤية 2030>>، كما سـيسـهم البرنامج في تعزيز جذب المسـتثمر الأجنبي المباشر، وتحسين موازنة المدفوعات.

ويعني مفهوم التخصـيص نقل ملكية الأصـول من الحكومة إلى القطاع الخاص، أو إسـناد تقديم خدمات حكومية معينة إلى القطاع الخاص، ويشمل ذلك عقود بيع الأصول بشكل كامل أو جزئي، وعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والتي يمكن أن تأخذ أشـكالاً متعددة (مثل: إسـناد مهام إدارة وتشـغيل أصـل مملوك للحكومة إلى جهة من القطاع الخاص، أو عقود الامتياز، أو العقود التي تتضـمن قيام جهة من القطاع الخاص ببناء أصـل معين وتشـغيله، ونقل حقوق الملكية فيه إلى الحكومة)، ويسـري التخصـيص على الخدمات التي تقدمها الحكومة، أو على الأصـول التي تملكها الحكومة بغرض تقديم الخدمات.

ويشمل نطاق برنامج التخصيص الركائز الثلاث الآتية:

1) إرساء الأسس (القانونية/التنظيمية)، ويشمل ذلك:

- تطوير الأطر التشريعية العامة للتخصيص:

  وتعني تمكين تنفيذ عمليات التخصيص، ووضع مسارات واضحة ومحددة لها، يمكن من خلالها حوكمة تلك العمليات، وهذا يتطلب وضـع قواعد وإجراءات تنظيمية، ومعالجة العوائق والفجوات التشـريعية التي توجد في البيئة التنظيمية بشـكل عام، كما يسـعى هذا الإطار إلى الرفع من مسـتوى الإنصـاف والشـفافية والنزاهة في عمليات التخصـيص، وتعزيز الفوائد (سـواء أكانت اقتصـادية أم اجتماعية) المرجوة من التخصيص.

- تطوير الأطر التشريعية في القطاعات المستهدفة بالتخصيص:

  وهذا يعني إجراء مراجعة عامة وشـاملة لكل البيئة التنظيمية في ذلك القطاع، ومن ثم تحديد مواطن التطوير التي تتوافق مع دور الحكومة المسـتقبلي كمنظم ودور القطاع الخاص كمشـغل، ويشـمل ذلك (مراجعة جزئيات كثيرة في القطاع، مثل تسـعير الخدمات، وتحديد العلاقات بين الكيانات العاملة في القطاع، وجوانب حماية المستهلك، والجوانب الفنية الأخرى).

2) إرساء الأسس المؤسساتية، بما يسهم في وجود كيانات قادرة على تنفيذ التخصيص بالطريقة والآلية التي تحفظ مصالح الحكومة، وتضمن عدالة العملية للمشاركين من القطاع الخاص، ويشمل ذلك:

- تطوير النهج التنظيمي لكشّاف الفرص: سوف يساعد النهج تنظيمي للكشّاف على تحديد المشروعات المحتملة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومشروعات بيع الأصول، وسيوفر هذا الأعباء الناتجة من دراسات الجدوى الأولية.

- تفعيل اللجان الإشرافية للتخصيص، وفرق العمل: لتمكينها من استقطاب كفاءات وقوى بشرية تساعدها في تصميم وتحضير وتنفيذ عملية التخصيص، فتفعيل اللجان وفرقها بالشكل الكافي سيعزز بشكل كبير من نجاح عمليات التخصيص، وفقاً لاعتبارات مصالح الحكومة، وعدالة العملية، واستدامة نموذج التخصيص، كما أن ذلك سيمكنها من تقييم وإعداد وتطوير القطاع المعني بالتخصيص، ليكون قادراً على العمل بطريقة تجارية تجذب المستثمرين.

- تحديد استراتيجيات التخصيص ومؤشرات وآليات تحفيز التخصيص: عند تفعيل اللجنة الإشرافية المعنية بالقطاع، ستقوم بالعمل على وضع استراتيجية التخصيص وفق المستهدفات المحددة في القطاع، بما يتوافق مع الإجراءات النظامية، ومن ثم سيتم العمل على وضع مؤشرات ومعايير للتخصيص في ذلك القطاع، ووضع عناصر في البيئة المحيطة بمبادرات التخصيص بما يحفز المعنيين على التخصيص.

- تمكين المركز الوطني للتخصيص: يعمل المركز على وضع أو اقتراح الأطر التي تعمل على تمكين وحوكمة عمليات التخصيص، كما سيعمل المركز على ضمان إتمام عمليات التصميم والتحضير والتنفيذ وفق أطر الحوكمة المعتمدة، وكذلك سيعمل على وضع ممكنات في المنظومة بما يساعد على تنفيذ عمليات التخصيص، وفقاً لما هو مقرر لها وبما يرفع من مستوى كفاءة المنظومة.

- مركز الابتكار للتخصيص: عمليات التخصيص معقدة وتمر بعدد كبير نسبياً من المراحل والإجراءات، وهذا قد يتسبب في فقدان التركيز على أهمية تصميم مبادرة التخصيص بما يحقق الفوائد المرجوة ابتداءً منها، وعليه فإن إنشاء هذا المركز يضمن عدم إغفال الفوائد لدى العاملين على التخصيص، لذا سيتم العمل على تأسيس مركز الابتكار للتخصيص لوضع حلول ومبادرات تعزز من الفوائد المرجوة من التخصيص (مثل: رفع المحتوى المحلي، ورفع فرص مشاركة المنشآت الصغيرة والمتوسطة).

3) توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة:

- المشاركة في اللجان الإشرافية للتخصيص عن طريق المركز الوطني للتخصيص.
- مراجعة الاستراتيجيات الخاصة بكل قطاع والمبادرات التنظيمية.
- مراقبة مدى التقدم المحرز في التنفيذ، والرفع لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية إن اقتضت الحاجة.

تتمّ إدارة برنامج التخصيص من قبل المركز الوطني للتخصيص، وله هيكل حوكمة متين، ولقد تم تطوير هذه الهيكلة بعد دراسة العديد من النماذج الدولية، وهي تتوافق مع قرار مجلس الوزراء رقم (665) بتاريخ 1438/11/8هـ، القاضي بتأسيس اللجان الإشرافية للتخصيص لكل قطاع، وفيما يلي توضيح حول أدوار الجهات المشاركة في الحوكمة:

1) **اللجنة الاستراتيجية التابعة لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية:** وهذه اللجنة والمجلس هما المسؤولان عن تحقيق رؤية 2030، ويتوّليان توجيه كل برامج تحقيق الرؤية الاثني عشر، بما في ذلك برنامج التخصيص، وتقديم إرشادات بشأن أي قرار استراتيجي أو لحلّ المشكلات.
2) **لجنة برنامج التخصيص:** هي اللجنة التي تشرف مباشرة على برنامج التخصيص، وتوافق على توصيات مكتب برنامج تحقيق الرؤية، وتقدّم تقارير إلى مكتب الإدارة الاستراتيجية ومجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وتقرّر مدى الحاجة للتصعيد في حال ظهور مشكلات مرتبطة بالبرنامج.
3) **مكتب برنامج تحقيق الرؤية:** هو المسؤول عن رصد التقدّم المحرز في برنامج التخصيص ورفع التقارير حوله، كما يدعم اللجان الإشرافية للتخصيص، وتطبيق استراتيجية التخصيص ومبادراتها عن طريق المركز الوطني للتخصيص، ويعمل على تحضير أو تحديث طلبات الميزانيات للمبادرات، ويحدّد أي مشكلات مرتبطة بالبرنامج، وفي ظل وجود رؤية موحدة للبرنامج، يساعد مكتب برنامج تحقيق الرؤية على ضمان الاتساق والمواءمة على مستوى اللجان الإشرافية للتخصيص عن طريق المركز الوطني للتخصيص، ويتبع مكتب برنامج تحقيق الرؤية إداريًا للجنة برامج تحقيق الرؤية مباشرةً، وهو على اتصال منتظم مع اللجان الإشرافية للتخصيص وفرق العمل.
4) **اللجان الإشرافية للتخصيص وفرق العمل:** هي المسؤولة عن الإشراف على التخصيص وتنفيذه في كلّ قطاع، كما تشمل مسؤوليات اللجان على تطوير استراتيجية القطاع من خلال تشكيل فرق العمل وإدارة شؤون الاستشاريين، وتطوير استراتيجية تخصيص القطاع بما يتماشى مع المبادئ التوجيهية وأهداف المركز الوطني للتخصيص، وتقديمها لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية للموافقة عليها.

كما تتضمن المسؤوليات تمكين الجاهزية (مثل: إجراء تقييمات الجاهزية الفنية، والمالية، والقانونية، وتحديد الفجوات، وتطوير خطط الجاهزية، وضمان تنفيذها، والسعي للحصول على الموافقات على التغييرات التنظيمية المحددة بالقطاع).

وتشمل المسؤوليات كذلك تنفيذ المبادرات (مثل: الموافقة على نماذج التخصيص التي وضعتها فرق العمل، وضمان مواءمتها مع الاستراتيجية الوطنية والمعايير والأنظمة، والوصول إلى المستثمرين، وإجراء المفاوضات، وتوقيع العقود، وإدارة تنفيذ فرص التخصيص، وإعداد التقارير الدورية وتوجيهها لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية)، ويكون تنفيذ المبادرات من خلال فرق العمل التي تساعد اللجنة الإشرافية على إجراء جميع الدراسات ، وإعداد القرارات اللازمة التي ستتخذ من خلال اللجنة الإشرافية المعنية. وتضم كل لجنة من اللجان الإشرافية فريق عمل تعيّنه اللجنة المعنية بناءً على الصلاحيات الممنوحة لها لتأدية المهام ذات العلاقة بالتخصيص، ويتم الرفع لأعضاء اللجنة لاتخاذ القرارات.

5)

6) **المركز الوطني للتخصيص:** هو مُمَكِّن للتخصيص، ويضم مكتب برنامج تحقيق الرؤية، ويدعم اللجان الإشرافية للتخصيص وفرق العمل في تنفيذ جهود التخصيص من خلال تقديم الخبرات في إجراءات العمل والمسائل القانونية والرقابية والفنية. وتشمل مسؤوليات المركز صنع السياسات من خلال تطوير الإطر التنظيمية العامة للتخصيص، ووضع قواعد وإجراءات اللجان الإشرافية للتخصيص، ومراجعة الإطار التنظيمي للقطاع.

كما تتضمن مسؤوليات تطوير أطر التخصيص، تطوير المبادئ التوجيهية والمعايير المرتبطة بتخصيص القطاع، لتحقيق أهداف التخصيص الوطنية.

كما تشمل المسؤوليات على المراقبة وإعداد التقارير، وذلك من خلال مراجعة استراتيجيات تخصيص القطاع، وضمان مواءمتها مع المبادئ التوجيهية والمعايير المرتبطة بتخصيص القطاع، ومراجعة فرص التخصيص والشراكة والتحقق من صحتها، ومراجعة خطط الجاهزية ومتابعة تنفيذها، ومراجعة التحليلات الفنية والمالية والقانونية في مرحلة تنفيذ المعاملات، ومتابعة مدى التقدم المحرز في التنفيذ، والتصعيد لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، إن اقتضت الحاجة.

ومن مسؤوليات المركز أيضاً دعم التنفيذ، عندما يُطلب ذلك من جانب اللجان الإشرافية للتخصيص، وإدارة تنفيذ فرص التخصيص، بما يشمل وضع نماذج التخصيص والشراكة، والوصول إلى المستثمرين، وتطوير استراتيجية التواصل المحلي والخارجي، والتسويق، والتواصل الاستراتيجي، وتقديم معلومات الاتصال كافة الخاصة بعملية التخصيص للمستثمرين، وإجراء التحليلات، وإغلاق المفاوضات والصفقات، وإعداد خطة تواصل استراتيجية، بما يضمن اتصالاً متسقاً بين المركز واللجان الإشرافية.

ولا يشمل نطاق البرنامج الأنشطة الآتية، حيث تغطيها مؤسسات أخرى:

- تطوير وتنظيم مشروعات القطاع الخاص التقليدية مع القطاع العام، ويشمل الأنظمة والإجراءات القانونية والنظامية للعمل مع القطاع الخاص خارج مظلة "التخصيص" و"مشروعات مشاركة القطاع الخاص".
- وضع الاستراتيجيات العامة للتخصيص للصناعات والقطاعات، وكذلك نماذج التخصيص، حيث يتم ذلك من قبل اللجان الإشرافية للتخصيص وفرق العمل.
- التعامل مع الأصول المملوكة لصندوق الاستثمارات العامة، حيث يغطيها برنامج صندوق الاستثمارات العامة.
- التعامل مع الأصول العقارية السكنية المتاحة لاستخدام القطاع الخاص من قبل المقاولين والمطوّرين العقاريين، حيث تتم تغطيتها من قبل برنامج الإسكان.

ب. أهداف المستوى الثالث ذات العلاقة المباشرة

يدعم برنامج التخصيص هدفين رئيسيين للرؤية، هما:

3.1.2 - إتاحة الأصول المملوكة للدولة أمام القطاع الخاص.

3.1.3 - تخصيص خدمات حكومية محدّدة.

ج. أهداف المستوى الثالث ذات العلاقة غير المباشرة

يدعم برنامج التخصيص أيضًا أحد عشر هدفًا غير مباشر، وتمّ وضع قائمة نهائية بهذه الأهداف استنادًا إلى نطاق مبادرات برنامج التخصيص، لتشمل تلك المتأثرة بمبادرات برنامج التخصيص.

2.1.1 تسهيل الحصول على الخدمات الصحية.

2.1.2 تحسين القيمة المحصلة من الخدمات الصحية (جودة النتائج والخبرات والتكلفة).

2.3.1 الارتقاء بجودة الخدمات المقدّمة في المدن السعودية.

3.1.4 تطوير سوق مالية متقدّمة.

3.1.6 جذب الاستثمار الأجنبي المباشر.

3.5.1 إنشاء وتحسين أداء المراكز (اللوجستية).

4.3.2 زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد.

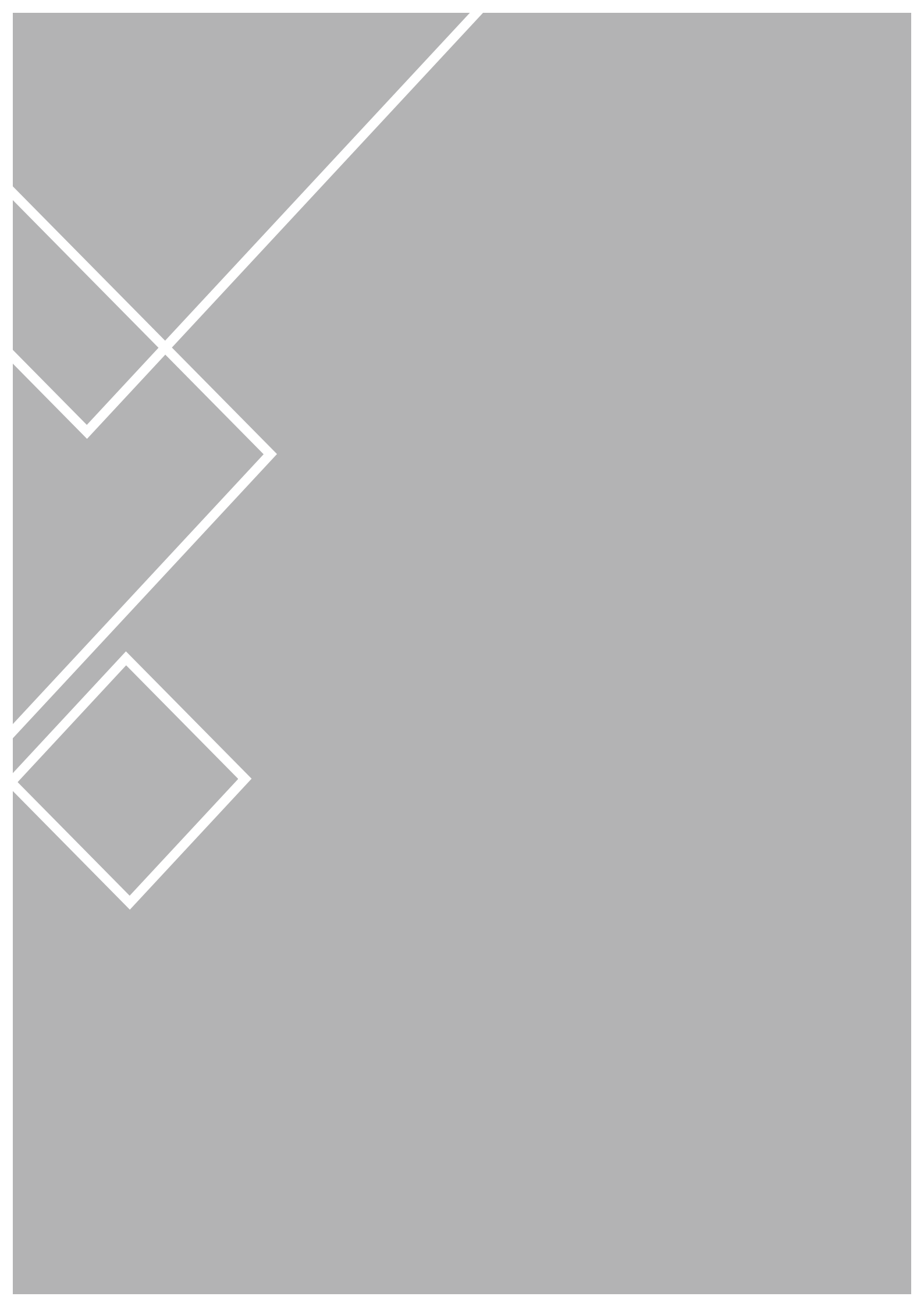
5.1.2 تنويع الإيرادات الحكومية - وتعظيم الإيرادات من الأصول الحكومية المملوكة للدولة (مثل الشركات).

5.2.1 تصميم هيكل حكومي أكثر مرونة وفعالية.

5.2.2 تحسين أداء الجهات الحكومية.

5.2.5 الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

سيتم تصميم المؤشرات الدقيقة للأهداف غير المباشرة حسب المبادرة وتحديد وضعها الأساسي ومراقبتها من جانب اللجان الإشرافية للتخصيص والمركز الوطني للتخصيص.



2 تطلّعات برنامج تحقيق الرؤية

أ. التزامنا في 2020

ب. مؤشرات ومستهدفات برنامج تحقيق الرؤية

لا إله إلا الله محمد رسول الله
رؤيـــة VISION
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

تطلّعات برنامج تحقيق الرؤية

أ. التزامنا في 2020

لتحقيق رؤية 2030، يلتزم هذا البرنامج بتحقيق عدد من النجاحات بحلول العام 2020، والتي ستشكل الأسس في تحقيق طموحات العام 2030.

وسيعمل البرنامج على تحقيق أثر إضافي على الناتج المحلي الإجمالي، من خلال زيادة استثمارات القطاع الخاص (المحلية والأجنبية)، إضافة إلى أنه من المتوقّع أن يحقّق البرنامج عائدًا للحكومة من إيرادات بيع الأصول، وتحقيق وفورات في النفقات (الرأسمالية والتشغيلية)، واستحداث فرص عمل جديدة في القطاع الخاص بحلول العام 2020.

أ. التزامات عام 2020

مؤشر البرنامج	التزام العام 2020
المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي	13 - 14 مليار ريال سعودي
إجمالي العوائد الحكومية من مبيعات الأصول (بتوجيه من اللجان الإشرافية للتخصيص)	35 - 40 مليار ريال سعودي
صافي وفورات الحكومة (النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية) من التخصيص والشراكة بين القطاعين العام والخاص (بتوجيه من اللجان الإشرافية للتخصيص)	25-33 مليار ريال سعودي
صافي وفورات الحكومة من النفقات التشغيلية من التخصيص (بيع الأصول)[1]	1 – 1.2 مليار ريال سعودي
وظائف القطاع الخاص المستحدثة	10,000 - 12,000

[1] لا يشمل الأصول التي نقلت إلى شركات.

ب. مؤشرات ومستهدفات برنامج التخصيص

يتضمن البرنامج عدداً من المؤشرات، وتشمل مؤشرات على مستوى الاقتصاد الكلي، والمؤشرات على مستوى البرنامج، ومؤشرات المبادرات المحورية، بالإضافة إلى المؤشرات المرتبطة بالأهداف غير المباشرة، ويوضح الجدول أدناه تفاصيل هذه المؤشرات، وكذلك المستهدفات التي يسعى البرنامج إلى تحقيقها:

	المؤشر	الوحدة	2016 الأساس	2020 المستهدف	ملاحظة
مؤشرات الاقتصاد الكلي	1) المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي	بالمليون ريال سعودي	غير متوفر	13,827	
	2) الإيرادات الحكومية غير النفطية	بالمليون ريال سعودي	غير متوفر	40,000 – 35,000	
	3) الأستثمار غير الحكومي	بالمليون ريال سعودي	غير متوفر	60,993	
	4) التأثير على ميزان المدفوعات	بالمليون ريال سعودي	غير متوفر	40,060	أ
	5) استحداث وظائف جديدة في القطاع الخاص	الوظائف	غير متوفر	12,000-10,000	
	6) المساهمة في المحتوى المحلي	بالمليون ريال سعودي	غير متوفر	4,800	ب
	7) التأثير على مستوى الاستهلاك	بالمليون ريال سعودي	غير متوفر	8,337	ب
	8) التأثير على معدّل التضخّم	%	غير متوفر	0.42%	ب
مؤشرات البرنامج	1) عدد الأصول الحكومية التي تم تخصيصها في العام/ إجمالي الأصول التي سيتم تخصيصها حتى عام 2020	عدد الأصول	0	5	ج، د
	2) إجمالي العائدات الحكومية من مبيعات الأصول	بالمليون ريال سعودي		40,000 – 35,000	هـ
	3) العدد الإجمالي لاستثمارات الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص	عدد عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص	0	14	هـ،و

	المؤشر	الوحدة	2016 الأساس	2020 المستهدف	ملاحظة
	4) إجمالي قيمة الاستثمارات القائمة على الشراكة بين القطاعين العام الخاص	بالمليون ريال سعودي	0	28,000 – 24,000	و
	5) صافي وفورات الحكومة (في النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية) من التخصيص (الشراكة بين القطاعين العام والخاص)	بالمليون ريال سعودي	0	33,000 – 25,000	ز
مؤشرات المبادرات المحورية	**1) تحويل الموانئ إلى شركات: مدة الانتظار لاستلام الشحنة**	أيام	11	5-3	
	2) تخصيص قطاع الإنتاج في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة: تخصيص محطة رأس الخير	نسبة ملكية القطاع الخاص بمحطة رأس الخير	%0	%100	
	3) تطوير النهج التنظيمي لكشّاف الفرص	نسبة الإنجاز	%0	%100	

أ: يستند التأثير السلبي على موازنة المدفوعات بشكل رئيس المشار إليها في البرنامج الوطني للطاقة المتجددة، حيث يتم استيراد غالبية آلات ومعدات محطات توليد الطاقة، ومن المتوقع إجراء التحسينات من خلال استراتيجية المحتوى المحلي.

ب: أثر برنامج التخصيص على هذا المؤشر محدود جدًا وفقًا للمركز الوطني للدراسات الاستراتيجية التنموية.

ت: تحدد خطط المبادرات الفردية لكل مبادرة بشكل مستقل عدد الوظائف التي سيستحدثها القطاع الخاص، كما توضح الوفورات المحققة للنفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية للحكومة، وكذلك الاستثمارات الإضافية للقطاع الخاص عبر اللجان الإشرافية المعنية بالتخصيص بعد استكمال الدراسة القطاعية لكل لجنة.

ج: يرجى ملاحظة أنه عند بيع الأصول (حتى ولو كان جزئيًا) يعتبر أن الأصل قد تم تخصيصه ولا يمكن احتساب المبيعات اللاحقة.

و: تُعد الاستثمارات التي تُقام بموجب الشراكة بين القطاعين العام والخاص جزءًا من المبادرات الآتية: جذب الاستثمارات الخاصة لتمويل إنشاء المباني التعليمية، وتشغيل المدارس الحكومية تحت اسم "المدارس المستقلة"، وعمل شراكة بين القطاعين العام والخاص لإنشاء المركز الطبي الجديد للسعودية للخدمات الطبية، والشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشروعات النقل ، والبرنامج الوطني للطاقة المتجددة، وشراكة بين القطاعين العام والخاص في الرعاية الصحية الأولية، وشراكة بين القطاعين العام والخاص في تشغيل المستشفيات وإنشاء مدن طبية، وشراكة بين القطاعين العام والخاص في الرعاية الممتدة، وإعادة التأهيل والرعاية طويلة الأجل، وشراكة بين القطاعين العام والخاص في خدمات الطب الإشعاعي، وشراكة بين القطاعين العام والخاص في المختبرات، وشراكة بين القطاعين العام والخاص في مواقف السيارات، وشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصنع إعادة تدوير النفايات، وشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحسين الأصول التابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية، وتخصيص خدمات أكثر من (35) مركزًا من مراكز إعادة التأهيل.

ز: تتكون من وفورات النفقات الرأسمالية ووفورات النفقات التشغيلية. (لا تشمل العائدات الحكومية).

	الهدف غير المباشر	المؤشرات المقترحة (أمثلة)
ربط المؤشرات بالأهداف غير المباشرة	2.1.1 تسهيل الحصول على الخدمات الصحية	1) مدّة الانتظار للحصول على موعد من طبيب صحة عامة في مراكز الرعاية الصحية الأولية من خلال "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الرعاية الصحية الأولية". 2) مدّة الانتظار لإدخال المرضى في المستشفيات الجديدة من خلال "الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتكليف المستشفيات وإنشاء مدينة طبية". 3) مدّة الانتظار للحصول على خدمات إعادة التأهيل والرعاية الصحية طويلة الأجل من خلال "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الرعاية الممتدة".
	2.1.2 تحسين القيمة المحصلة من الخدمات الصحية	أ. "عدم وقوع أي حوادث" في وحدات الرعاية الصحية الأولية والمستشفيات المعنية بمبادرات التخصيص المرتبطة بالرعاية الصحية. ب. يتم قياس رضا المرضى (من خلال استبيان) عن خدمات مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث التي جرى تخصيصها كإحدى المبادرات. ج. وكذلك قياس مستوى الرضا عن خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدّمة من خلال "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الرعاية الصحية الأولية". د. بالإضافة إلى قياس مدى رضاهم عن خدمات التصوير التشخيصي الطبي المقدّمة من خلال "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الطب الإشعاعي". هـ. ومعرفة مدى اقتناعهم بمستوى خدمات المختبرات المقدّمة من خلال "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال المختبرات".
	2.3.1 الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة في المدن السعودية (المرافق ووسائل النقل العام، إلخ).	أ. رضا المستخدمين (يتم قياسه من خلال استبيان) عن خدمات مواقف السيارات بعد تطبيق مبادرة "الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مواقف السيارات".
	3.1.4 تطوير سوق مالية متقدّمة	ب. مساهمة عمليات التخصيص (بمليون ريال سعودي) بالإضافة إلى السوق المالية (أسهم، أو أدوات المشاركة مثل وحدات الصناديق) * ويشمل ذلك السوق المالية الموازية، مثل (سوق نمو)، والأسواق الثانوية الأخرى التي تنشأ لاحقاً. ت. مساهمة عمليات التخصيص (بمليون ريال سعودي)، بالإضافة إلى السوق المالية (-أدوات الدين) **

	الهدف غير المباشر		المؤشرات المقترحة (أمثلة)
ربط المؤشرات بالأهداف غير المباشرة	3.1.6 جذب الاستثمار الأجنبي المباشر.	ث.	مساهمة عمليات التخصيص (بمليون ريال سعودي) في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل – مجموع وصافي التدفق.
	3.5.1 إنشاء وتحسين أداء المراكز اللوجستية.	ج.	الوقت المستغرق لاستلام الشحنة في الموانئ الـ9 التي تم تحويلها إلى شركات.
	4.3.2 زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد.	ح.	حصة المنشآت الصغيرة والمتوسطة من عمليات التخصيص (بحسب كلّ قطاع).
	5.1.2 تنويع الإيرادات الحكومية - تعظيم الإيرادات من الأصول الحكومية المملوكة للدولة.	خ.	النمو السنوي للإيرادات بعد التخصيص (بحسب كلّ جهة).
	5.2.1 تصميم هيكل حكومي أكثر مرونة وفعالية.	د. ذ. ر.	الوفورات في النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية من تحويل 9 موانئ إلى شركات. الوفورات في النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية من المبادرات في قطاع النقل. الوفورات في النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية من تحويل مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث إلى شركة غير ربحية.
	5.2.2 تحسين أداء الجهات الحكومية.	ز.	عدد مراحل التخصيص التي تم تحقيقها (بحسب كلّ جهة).
	5.2.5 الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.	س.	تمّ تناولها أعلاه.

* السوق المالية (أسهم أو أدوات المشاركة مثل وحدات صناديق الاستثمار): ويشمل ذلك عمليات الطرح الأولي، أو الطرح الثانوي.

*السوق المالية (الدين- أدوات الدين): ويشمل ذلك أدوات الدين التقليدية (سندات)، وكذلك الصكوك.

تجدر الإشارة إلى أنه ينبغي تنقيح المؤشرات المرتبطة بالأهداف غير المباشرة بشكل أكبر حال قيام اللجان الإشرافية للتخصيص بوضع استراتيجياتها الخاصة بكل قطاع، وسيتم تحديث المؤشرات في ذلك الوقت.

شرح المؤشرات:

أولًا: مساهمة برنامج التخصيص في مؤشرات الاقتصاد الكلي

عمل فريق برنامج التخصيص على تحديد حجم مساهمة البرنامج في مؤشرات الاقتصاد الكلي في المملكة العربية السعودية؛ وذلك عبر الاستعانة بالمركز الوطني للدراسات الاستراتيجية التنموية، والجهة المختصة بتوطين الوظائف، وقد تم الاعتماد على المعلومات والبيانات المقدمة من الجهات الحكومية المستهدفة بعمليات التخصيص، وذلك وفق التفاصيل الآتية:

- بالنسبة إلى مساهمة البرنامج في الناتج المحلي الإجمالي، فقد احتسب المركز الوطني للدراسات الاستراتيجية التنموية ذلك بناءً على المعلومات المقدمة من قبل الجهات، يشار إلى أن المحرك الأساسي للأثر على الناتج المحلي الإجمالي هي الاستثمارات الخاصة.
- وبالنسبة إلى المساهمة في الإيرادات غير النفطية، فلقد تم احتسابها بناءً على المعلومات المقدمة من قبل الجهات المالكة لمبادرات التخصيص، ويعتبر المحرك الأساسي لهذا المقياس هي العائدات المتوقعة من التخصيص.
- أما بالنسبة لمساهمة البرنامج في الاستثمارات الخاصة، فقد تم احتسابها بناءً على المعلومات المقدمة من قبل الجهات المالكة لمبادرات التخصيص، ويعتبر المحرك الأساسي للأثر هي الاستثمارات الخاصة.
- أما فيما يتعلق بمساهمة البرنامج في استحداث وظائف في القطاع الخاص، فتأتي مساهمة البرنامج من مشروعات التخصيص (بالأخص مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص)، حيث يتوقع أن تولد وظائف، وقد احتسبت الجهة المختصة بتوطين الوظائف نسبة المشاركة بناءً على المعلومات والبيانات الواردة من الجهات المستهدفة بعمليات التخصيص.
- وفيما يتعلق بمدى مساهمة البرنامج في المحتوى المحلي، ومعدل الاستهلاك، ومعدل التضخم، فقد تم احتسابها من قبل المركز الوطني للدراسات الاستراتيجية التنموية ووحدة المحتوى المحلي.

تجدر الإشارة إلى أن خط الأساس للمؤشرات كافة المذكورة أعلاه لعام 2016 "غير متوفر"؛ نظرًا لأن هذا البرنامج جديد، ولأن المبادرات التي تُشكّل برنامج التخصيص تراكمية ومتزايدة في طبيعتها: على سبيل المثال، إن الشراكات التي ستتم إقامتها بين القطاعين العام والخاص من خلال المبادرات ذات الصلة غير موجودة في الوقت الحاضر، وبالتالي، لا يُمكن تحديد تأثيرها الحالي على المؤشرات كافة (مثل: الناتج المحلي الإجمالي، واستحداث الوظائف.. إلخ)، وفي حال عدم تنفيذ هذه المبادرات، لن يكون هناك أي تأثير، وبالنسبة للمبادرات المتعلقة بتخصيص الجهات الحكومية الحالية يكون حساب التأثير متزايدًا بشكل مُتكافئ، وفي المؤشرات كافة، نقوم بتوضيح الاختلاف فقط المتحقق من خلال التخصيص، وفي حال عدم تنفيذ هذه المبادرات لن يكون هناك أي تأثير.

ثانيًا: مؤشرات البرنامج

وضِعت مؤشرات البرنامج لقياس الأثر وتوجيه البرنامج عند الحاجة، وتعكس هذه المؤشرات أولويات البرنامج المستندة إلى "رؤية 2030".

وبسبب وجود متغيرات كبيرة محتملة في ظروف السوق وقت تنفيذ عمليات التخصيص، فقد تم تحديد مقدار التأثير في بعض مؤشرات البرنامج بحدود دنيا وعليا، خصوصاً فيما يتعلق بعوائد بيع الأصول وصافي الوفورات.

مبرر المؤشر (عدد الأصول الحكومية التي تم تخصيصها) رقم (1) من مؤشرات قياس البرنامج: تلقى فريق عمل برنامج التخصيص توجيهاً من اللجنة الاستراتيجية خلال ورشة عمل التوافق المبدئي مفاده تحديد مبادرات ذات تأثير عالٍ، وبناءً عليه تم تحديد (23) مبادرة تخصيص ذات تأثير عالٍ، والتي سيقوم البرنامج بمتابعتها وتوجيهها؛ وذلك وفق نموذج الحوكمة الواردة في هذا المستند، ومن بين هذه المبادرات تم تحديد (5) مبادرات تعد تخصيصاً للأصول الحكومية؛ وذلك من خلال بيع الأصول.

وتجدر الإشارة إلى أنه خلال الفترة المقبلة سيتم العمل على عدد من المبادرات من أهمها (تحويل الموانئ إلى شركات، وتخصيص بعض خدمات في قطاع النقل، وتحويل مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث إلى مؤسسة غير ربحية)، ولأن جميع العمليات التي ستتم معظمها لا يتضمن إشراك القطاع الخاص، حيث إنها تقتصر على التحول إلى شركات أو اتخاذ إجراءات تحضيرية، وعليه لا يتوقع أن يتم تخصيصها بالمعنى الدقيق قبل عام 2020، ولهذا السبب تم استبعادها من هذا المؤشر.

مبرر المؤشر (إجمالي العائدات الحكومية من مبيعات الأصول) رقم (2) من مؤشرات قياس البرنامج: حيث إن التخصيص له شكلان (الأول بيع الأصول، والثاني الشراكة بين القطاعين العام والخاص)، وحيث إن عمليات بيع الأصول تحقق عوائد مالية مباشرة للحكومة، فكان من اللازم وضع هذا المؤشر لبيان العوائد المتوقع تحقيقها للحكومة من عمليات بيع الأصول.

مبرر المؤشر (العدد الإجمالي لاستثمارات الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص) رقم (3) من مؤشرات قياس البرنامج: يبين المؤشر رقم (2) من مؤشرات البرنامج العوائد المستهدفة من عمليات بيع الأصول (الشكل الأول للتخصيص)، وعليه فإن هناك حاجة لوضع مؤشرات لمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص (الشكل الثاني للتخصيص)، وهذا يتوافق مع توجيه اللجنة الاستراتيجية خلال ورشة عمل التوافق المبدئية.
ويهدف هذا المؤشر إلى بيان عدد مشروعات الشراكة المتوقعة حتى عام 2020، ويبين المؤشر الأثر المتوقع لكل عام حتى عام 2020، وهذه المبادرات هي جزء من المبادرات الـ 23 التي وجهت اللجنة الاستراتيجية ببيانها ليتم متابعتها من قبل البرنامج.

مبرر المؤشر (إجمالي قيمة الاستثمارات القائمة على الشراكة بين القطاعين العام الخاص) رقم (4) من مؤشرات قياس البرنامج: يبين المؤشر رقم (3) أعلاه عدد مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، لذا كان من الضروري بيان القيمة الإجمالية للاستثمارات الناتجة عن مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المؤشر (3).

مبرر المؤشر (صافي وفورات الحكومة في النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية من التخصيص) رقم (5) من مؤشرات قياس البرنامج: حيث يبين المؤشر رقم (4) إجمالي الاستثمارات الناتجة عن عمليات الشراكة، فإنه من الضروري بيان صافي الوفورات التي يمكن أن تحققها الحكومة من هذه المشروعات.

سيتم دراسة مدى مناسبة إضافة مؤشر جديد يهدف إلى قياس نسبة الخدمات والأصول التي تم تخصيصها (من خلال نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص، أو بيع الأصول) في كل قطاع من القطاعات المستهدفة، وتفاصيل هذا المؤشر على النحو الآتي:

- تقوم كل لجنة إشرافية بتحديد الأصول والخدمات المناسب تخصيصها، ومن ثم يتم إدراجها في استراتيجية وخطط التخصيص في القطاع.
- يتم قياس نسبة التخصيص بمقارنة عدد الأصول والخدمات التي تم تخصيصها مع الأصول والخدمات المستهدفة بالتخصيص التي تم تحديدها في (1) أعلاه، ويتم متابعة ذلك وتوجيهه من قبل البرنامج بشكل مستمر.
- يعد تفعيل اللجان الإشرافية متطلباً أساسياً لذلك .

وعلى سبيل المثال، تم تفعيل اللجنة الإشرافية لقطاع (س)، وحددت اللجنة استراتيجية وخطط التخصيص في القطاع والأهداف وفق الإجراءات المتبعة، وتم تحديد (100) فرصة للتخصيص، وقامت اللجنة بتخصيص (10) فرص (بعد الحصول على الموافقات اللازمة)، ففي هذه الحالة تكون اللجنة حققت (10%) في ذلك العام، على أن يستبعد من المؤشر الفرص التي تم استبعادها لعدم جدوى تخصيصها.

كما سيتم دراسة إضافة مؤشر جديد آخر يهدف إلى قياس مدى نجاح عمليات التخصيص في كل قطاع من القطاعات المستهدفة، وتفاصيل هذا المؤشر على النحو الآتي:

- عدد العطاءات المقدمة من القطاع الخاص للمشاركة في عمليات التخصيص.
- يتم تقييم قيمة العطاءات المقدمة من القطاع الخاص للمشاركة في عمليات التخصيص ومقارنتها مع دراسة القيمة المالية المعدة مسبقاً.
- ارتفاع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين، وإتاحتها لعدد أكبر.

ثالثاً: مؤشرات المبادرات المحورية والمبادرات الأخرى

هناك ارتباط وثيق ما بين مؤشرات البرنامج ومؤشرات المبادرات المحورية وكذلك المبادرات الأخرى، والسبب في ذلك أن مؤشرات البرنامج مبنية على مؤشرات المبادرات المحورية والأخرى بشكل أساسي، وعليه كان من الضروري بيان مؤشرات خاصة للمبادرات المحورية والمبادرات الأخرى، وحيث إن للمبادرات المحورية أثراً خاصاً، فقد تم بيان مؤشرات خاصة بها ، وحيث إن مبادرات البرنامج متشعبة ومتوزعة بين القطاعات، فسيتم وضع المؤشرات الأخرى بشكل تفصيلي من قبل اللجنة الإشرافية المعنية.

رابعاً: مساهمة برنامج التخصيص في تحقيق الأهداف غير المباشرة

كما تم بيانه أعلاه، حيث إن للبرنامج طبيعة خاصة بسبب ارتباط مبادراته بقطاعات مختلفة، فإن البرنامج يؤثر ويتأثر بما يحصل من مبادرات في القطاعات، وعليه فإن هناك فرصة بأن يساعد البرنامج في تحقيق الأهداف الأخرى بطريقة غير مباشرة، ومنها رفع مستوى الجودة والكفاءة المرتبطة بخدمات القطاعات المستهدفة، ولهذا السبب تم اقتراح أمثلة على مؤشرات مرتبطة بقياس مساهمة البرنامج في تحقيق هذه الأهداف، وتمّ تعريف هذه الأمثلة على المؤشرات من مبادرات برنامج التخصيص، وسيتم تحديد القائمة النهائية للمؤشرات (مع المستهدفات) بمجرد أن يتم تفصيل المبادرات المحددة بشكل أكبر من قبل اللجان الإشرافية للتخصيص وفرق العمل.

3 الوضع الحالي

أ. التحديات الرئيسة الحالية

ب. الجهود الحالية

رؤيـــة VISION
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA
الوضع الحالي

حتى تكون استراتيجية البرنامج فعالة وقابلة للتطبيق، وتحقق الأهداف المنشودة، كان لا بد من دراسة الوضع الراهن؛ وقد تمت دراسته من زاويتين؛ أولهما: التحديات الرئيسة الحالية، وثانيهما؛ جهود التغيير الحالية التي تندرج ضمن نطاق البرنامج وتتوافق مع طموحاته، وذلك وفق التفصيل الآتي:

أ. التحدّيات الرئيسة الحالية

للتعرف على التحديات الرئيسة، فإنه يجب الوقوف على عدد من الحقائق، أهمها:

الحقيقة الأولى: أدت الحكومة دوراً كبيراً في تقديم الخدمات للمواطنين والمقيمين، ويؤكد ذلك النتائج الآتية:

أولاً: تقدم الحكومة العديد من الخدمات التي تُقدم من القطاع الخاص في البلدان الأخرى.

ثانياً: انخفاض نسبة مشاركة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي (43% في المملكة في العام 2016، مقارنةً بـ 58% في المتوسط في اقتصاديات الاتحاد الأوروبي الخمسة الأولى).

ثالثاً: انخفاض جودة الخدمات أو ارتفاع تكاليفها.

رابعاً: يصعب أحياناً معرفة مواطن التكلفة وطريقة احتسابها على الحكومة.

خامساً: بُعد الحكومة عن دورها التشريعي والرقابي في بعض الأحيان، والسبب في ذلك أن الحكومة تقدم هذه الخدمات، وعليه فلا حاجة لأن تنظم وتراقب نفسها، وفي بعض الأحيان، تلعب الحكومة دوراً رقابياً بالإضافة إلى دورها كمقدم الخدمة.

الحقيقة الثانية: هناك جهود سابقة للتخصيص في قطاعات محدودة، لكنها تركّزت في تخصيص الجهات التي تتوافر فيها خبرات ومعارف كافية للقيام بعملية التخصيص، ولكن طموحنا الحالي يجعلنا بحاجة إلى بذل جهد أكبر لإتمام تخصيص قطاعات أكثر مما سبق.

وبناءً على هاتين الحقيقتين، يمكن استخراج أبرز التحديات الرئيسية (بشكل مختصر)

أولاً: الخبرات والمعارف والمهارات اللازمة المتعلقة بالتخصيص في القطاعات متدنية جداً بشكل عام، حيث إن معظم الخبرات والمعارف هي ذات طابع فني وتشغيلي بحت، وذلك بسبب أن عدد محاولات التخصيص السابقة كانت مرتكزة على قطاعات محدودة، وبسبب أن الحكومة هي مقدم الخدمة الأساسي في ذلك القطاع، مما يشكل تحدياً؛ حيث يصعب تنفيذ التخصيص من دون وجود خبرات ومهارات ومعارف في القطاع، كما أدى ذلك إلى وجود مقاومة كبيرة للتخصيص في هذه القطاعات.

ثانياً: قلة عدد الشـركات المحلية التي تملك القدرة الفنية والمالية الكافية لتولّي تقديم الخدمات، وذلك بسـبب أن الحكومة كانت المقدم الأساسي للخدمات في العديد من القطاعات، ولم يعطِ هذا مساحة كافية لنمو القطاع الخاص في تلك القطاعات، ويشكل ذلك تحدياً بسبب أنه كلما قلت الشركات المتاحة للتخصيص قلت المنافسة، وهذا يؤدي إلى قلة تحقيق منافع التخصيص.

ثالثاً: ضـعف الأطر التشـريعية العامة التي تمكّن عمليات التخصـيص وترفع من مسـتوى حوكمتها، حيث لا توجد إجراءات واضـحة ومحددة لإصـدار الموافقات اللازمة لعملية التخصـيص (في معظم القطاعات)، كما أنه لا توجد إجراءات واضحة لعملية التحضير للتخصيص ولا إجراءات محددة لعملية طرح المشروع، وهذا يشكل تحدياً أساسياً بسبب ضعف مضامين التحضير والتنفيذ لعمليات التخصيص، وهو ما يقلل بدوره من ثقة المستثمرين ويرفع من نسب فشل عملية التخصيص أو تنفيذها بطريقة خاطئة، من جانب آخر، فإن عملية التخصيص تتقاطع مع العديد من الأنظمة واللوائح التي قد تنطوي على عوائق أو فجوات تشـريعية تعيق عملية التخصـيص أو تعيق تحقيق الاسـتفادة القصـوى من عملية التخصـيص، ويشـمل ذلك أنظمة عديدة منها (الشـركات، والإفلاس، والتمويل، والمنافسـات والمشـتريات الحكومية، الرهن التجاري)، ويشـكل هذا الجانب تحدياً، حيث إن معظم هذه الأنظمة تم تصميمها في ضوء دور الحكومة الحالي وضعف القطاع الخاص؛ فمثلاً، يعد نظام المنافسات والمشتريات الحكومية القناة الأكبر للحكومة في التعاقد مع القطاع الخاص، وبالنظر إلى طبيعة هذا النظام فإن التعاقدات التي يسـتوعبها تتناقض في جوهرها مع جوهر عمليات التخصيص، خصوصاً (الشراكة بين القطاعين العام والخاص).

رابعاً: غياب أطر تشريعية وسياسات متقدمة خاصة بكل قطاع مستهدف، حيث إن الحكومة هي المشغل للقطاع، وهذا لا يستلزم وجود أطر وسياسات واضحة تحكم العلاقات بين العاملين وتنظيم مسائل المنافسة والتسعير وحماية المستهلك، وكذلك مسائل الدعم وهيكلة القطاع، حيث لا يوجد حاجة لهذا؛ لأن الحكومة تنظم نفسها بشكل خاص، ويشـكل ذلك تحدياً بسـبب أن القطاع الخاص يمتنع عن الدخول في القطاعات التي لا يوجد فيها أنظمة ولوائح واضـحة تحكم العلاقات وجميع المسـائل الواردة أعلاه، وإن دخل فيها فسـيؤثر ذلك على تحقيق فوائد التخصـيص بالشكل الأمثل.

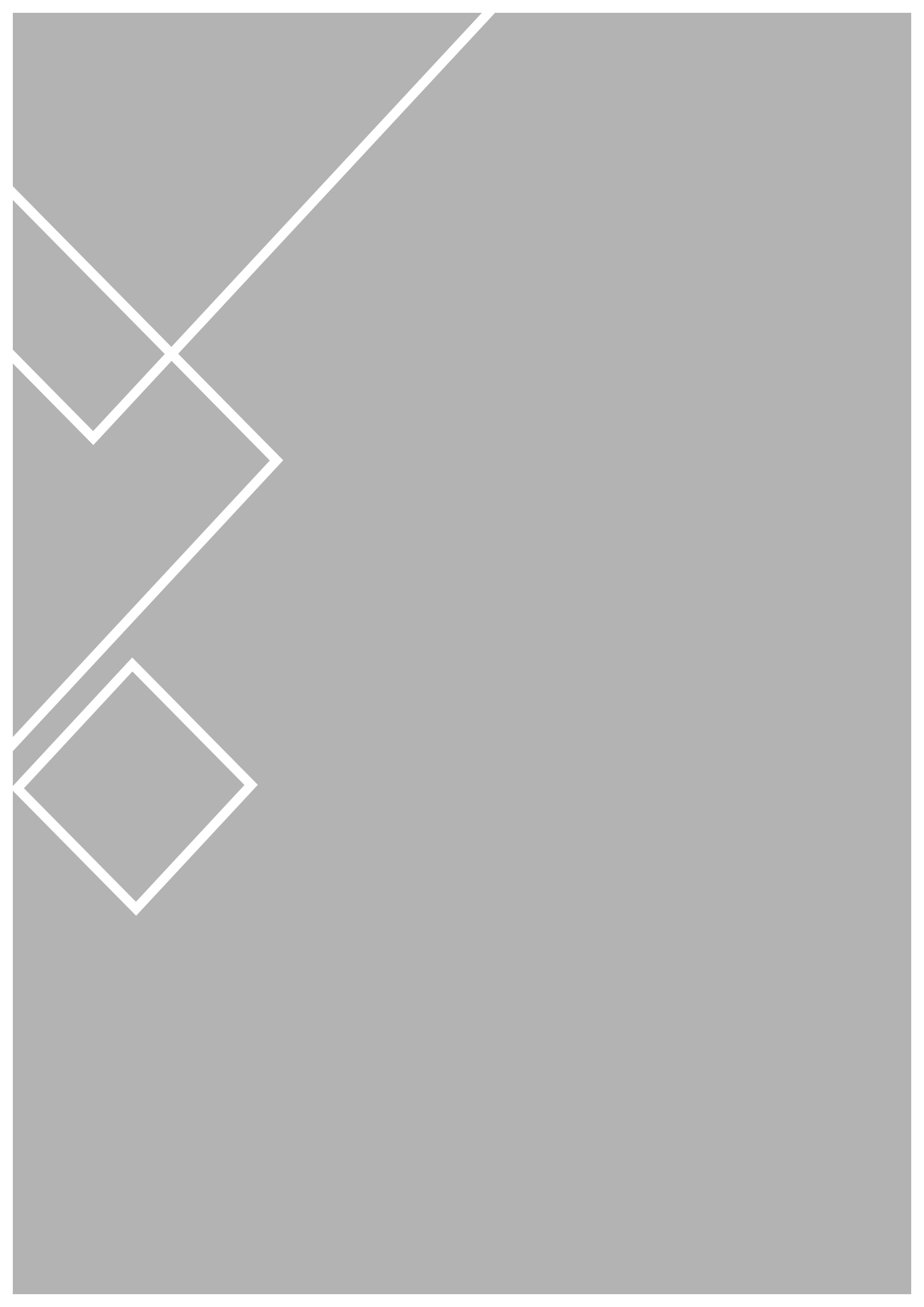
ويجب التنويه بأن عملية التعرف على التحديات الرئيسة ستكون مستمرة، وسيتم تحديث القائمة بشكل مستمر.

ب. الجهود الحالية

تم العمل على عدد من المبادرات التي من شأنها المساعدة في التغيير ومواجهة التحديات الرئيسة، ومن هذه المبادرات:

- تحديد أكثر من 100 مبادرة تخصيص محتملة في أكثر من عشرة (10) قطاعات.
- بدء العمل على عدد من المبادرات التي يتوقع إنجازها بحلول عام 2020 (مثل الأندية الرياضية لدوري المحترفين السعودي، ومطاحن الدقيق في المؤسسة العامة للحبوب، ومشروعات في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة)، وتشمل هذه المبادرات شكلي التخصيص (بيع الأصول، والشراكة بين القطاعين العام والخاص).
- صدر قرار مجلس الوزراء رقم (665) بتاريخ 1438/11/8هـ، القاضي بالموافقة على قواعد عمل اللجان الإشرافية للقطاعات المستهدفة بالتخصيص ومهماتها، وسيعالج هذا القرار - إن شاء الله - عدداً من التحديات الرئيسة المشار إليها أعلاه، ويحدد القرار مهام اللجان الإشرافية وفرق عملها، ومهام المركز الوطني للتخصيص، ويبين هذا المستند تلك المهام.
- صدر قرار مجلس الوزراء رقم (355) بتاريخ 1438/6/7هـ، القاضي بالموافقة على إنشاء المركز الوطني للتخصيص وتنظيمه الذي يعد مركز تميز، وذلك لتمكين وحوكمة عمليات التخصيص.

ويمكن القول إن هناك قاعدة من المبادرات والمشروعات التي يستند إليها البرنامج في معالجة التحديات الرئيسة.



4 استراتيجية برنامج تحقيق الرؤية

أ. الركائز الاستراتيجية

ب. الاعتبارات الاستراتيجية

ج. العلاقة مع برامج الرؤية الأخرى

100000
10000
8000
6000
4000
2000
0
-2000
رؤيـــة VISION
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

استراتيجية برنامج تحقيق الرؤية

أ. الركائز الاستراتيجية

بعد التعرف على طموحات برنامج التخصيص، وتحدياته الرئيسة، والجهود الحالية، فإنه بتحليلها مع بعضها البعض يمكن التوصل إلى أن ركائز استراتيجية البرنامج يمكن حصرها في ثلاث ركائز، وهي: 1) إرساء الأسس القانونية والتنظيمية، 2) إرساء الأسس المؤسساتية، 3) توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة.

تستند استراتيجيتنا إلى:

<u>الركيزة الأولى:</u> إرساء الأسس القانونية/التنظيمية، ويشمل ذلك:

- تطوير الأطر التشريعية العامة للتخصيص:

يتضمن الجانب الأول من هذه المبادرة، تمكين عمليات التخصيص وحوكمتها، وذلك من خلال وضع إجراءات واضحة ومحددة تعمل على رفع مستوى مضامين التحضير لعمليات التخصيص وتنفيذها، كما سيقوم هذا الجانب بوضع إجراءات موحدة ومحددة لعملية طرح مشروعات التخصيص، وهذا سيرفع من مستوى حوكمة العمليات، كما يتضمن قواعد بناء فرق عمل وتعيين الاستشاريين والتواصل مع القطاع الخاص، وبذلك سيساعد هذا الجانب في حل جزء من التحديات الرئيسة بما يضمن -إن شاء الله- تحقيق الطموحات المنشودة، ورفع مستوى الشفافية والنزاهة في عمليات التخصيص.

الجدير بالذكر أن قرار مجلس الوزراء رقم (665) بتاريخ 1438/11/8هـ أسند لمجلس إدارة المركز الوطني للتخصيص، صلاحية إصدار عدد من القواعد والإجراءات والضوابط والمعايير التي ستشكل نواة أساسية لهذا الجانب.

أما بالنسبة للجانب الثاني من هذه المبادرة، فيشمل مراجعة أحكام عدد من الأنظمة والتنظيمات واللوائح التي تتقاطع مع التخصيص، وتحليلها بما يسمح بالتعرف على الفجوات والعوائق التشريعية التي قد ترد في تلك الأنظمة والتنظيمات واللوائح، ومن ثم اقتراح حلول لها والعمل على معالجتها، وهذا سيمكن عمليات

التخصيص ويضمن جذبها للمستثمرين، بما يعزز مصالح الحكومة ورفع مستوى تحقيق الفوائد المرجوة من عمليات التخصيص.

والجدير بالذكر أن مجلس الوزراء وجّه باستثناء عمليات التخصيص من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية، وذلك للأسباب الواردة أعلاه، كما وجّه مجلس الوزراء المركز الوطني للتخصيص، بالعمل على إعداد مشروع معني بالتخصيص يتضمن الاستثناءات اللازمة من الأنظمة ذات العلاقة.

- تطوير الأطر التشريعية التي تحكم القطاعات المستهدفة بالتخصيص:

ويعني إجراء مراجعة عامة وشاملة لكامل البيئة التنظيمية في ذلك القطاع، ومن ثم تحديد مواطن التطوير التي تتوافق مع دور الحكومة المستقبلي، كمنظم ودور القطاع الخاص كمشغل، ويشمل ذلك: (مراجعة جزئيات كثيرة في القطاع مثل تسعير الخدمات، وتحديد العلاقات بين الكيانات العاملة في القطاع، وهيكل القطاع، وحماية المستهلك، والجوانب الفنية الأخرى)، وقد قضى قرار مجلس الوزراء رقم (665) بتاريخ 1438/11/8هـ بأنه يجب على كل لجنة إشرافية إجراء دراسة شاملة تتضمن الجوانب التنظيمية، وسيقوم المركز الوطني للتخصيص بالعمل مع اللجان الإشرافية وفرق عملها لإجراء هذه المراجعة الشاملة، ومن ثم تحديد الخطوات اللازمة لتنفيذها.

الركيزة الثانية: إرساء الأسس المؤسساتية، بما يسهم في وجود كيانات قادرة على تنفيذ التخصيص بالطريقة والآلية التي تحفظ مصالح الحكومة، وتضمن عدالة العملية للمشاركين من القطاع الخاص، ورفع جودة الخدمات للمواطنين، ويشمل ذلك:

- تطوير النهج التنظيمي لكشّاف الفرص:

سوف يتم إعداد نهج تنظيمي لكشّاف المشروعات المحتملة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومشروعات بيع الأصول، ويمكن تصميم هذا النهج بطريقة تضمن من خلالها أن تحل دراسة المسح الأولية محل دراسة الجدوى الأولية، وسيوفر هذا الأعباء الناتجة من دراسات الجدوى الأولية.

كما سيتضمن هذا النهج خطوات أولية محددة بالتعاون مع الجهات الحكومية ذات العلاقة بما يساعد في تعزيز قاعدة الفرص التي سيتم اكتشافها.

- تفعيل اللجان الإشرافية للتخصيص، وفرق العمل:

حيث إن هناك ندرة في الخبرات والمهارات في التخصيص - كما سبق بيانه - ، فإن تفعيل اللجان الإشرافية بما يمكنها من استقطاب كفاءات وقوى بشرية تساعدها في عملية التصميم والتحضير والتنفيذ لعملية التخصيص يعد عنصراً مهماً لنجاح التخصيص وفقاً لاعتبارات مصالح الحكومة وعدالة العملية واستدامة نموذج التخصيص، وتحقيقه للفوائد المرجوة للمواطنين.

- تحديد استراتيجيات التخصيص ومؤشراته وآليات تحفيز التخصيص:

فبعد تفعيل اللجنة الإشرافية المعنية بالقطاع، ستقوم بالعمل على وضع استراتيجية التخصيص في القطاع وفق المستهدفات المحددة في القطاع، بما يتوافق مع الإجراءات النظامية، ومن ثمَّ سيتم العمل على وضع مؤشرات ومعايير للتخصيص في ذلك القطاع، ووضع عناصر في البيئة المحيطة بمبادرات التخصيص بما يحفز المعنيين على التخصيص.

- تمكين المركز الوطني للتخصيص:

يعمل المركز على وضع أو اقتراح الأطر التي تعمل على تمكين وحوكمة عمليات التخصيص، كما سيعمل المركز على ضمان إتمام عمليات التصميم والتحضير والتنفيذ وفق أطر الحوكمة المعتمدة، وكذلك

سيعمل على وضع ممكنات في المنظومة، بما يساعد على تنفيذ عمليات التخصيص، وفقاً لما هو مقرر لها، وبما يرفع من مستوى كفاءة المنظومة، ويضمن قيام المركز بدوره في عمليات التخصيص والاستفادة القصوى من خبراته في التخصيص.

- مركز الابتكار للتخصيص:

عمليات التخصيص معقدة وتمرّ بعدد كبير نسبياً من المراحل والإجراءات، وهذا قد يتسبب في فقدان التركيز على أهمية تصميم مبادرة التخصيص بما يحقق الفوائد المرجوة ابتداءً منها، وعليه فإن إنشاء هذا المركز يضمن ألا تُغفل الفوائد في أذهان العاملين على التخصيص، لذا سيتم العمل على تأسيس مركز الابتكار للتخصيص لوضع حلول ومبادرات تعزز من الفوائد المرجوة من التخصيص (مثل: رفع المحتوى المحلي، ورفع فرص مشاركة المنشآت الصغيرة والمتوسطة).

تعد هذه الركيزة أساسية لتحقيق طموحات البرنامج ومواجهة التحديات، وعليه فإن تصميمها بما يلائم البيئة المحلية ويعالج التحديات مهم جداً، لذا فقد تم تصميمها وفق الاعتبارات الآتية:

- وجود مؤسسات تركز على تحفيز التخصيص ومراقبته.
- أهمية توفير نظرة موحّدة على المبادرات في جميع القطاعات.
- اختيار نموذج مؤسساتي يتناسب مع طبيعة البيئة والتحديات، وقد تم التوصل إلى أن أفضل نموذج هو نموذج ما بين اللامركزية والمركزية ، والسبب في ذلك أن هناك حاجة لإجراء إصلاحات في القطاعات المستهدفة بالتخصيص، كما أنه يتعذر وجود جهاز مركزي للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالأصول والخدمات المستهدفة بالتخصيص، كما أن في هذا النموذج ميزة فنية بحكم أن العاملين في القطاع أقرب للجوانب الفنية من غيرهم، وفي هذا النموذج أيضاً يتحقق بدء أعمال التحضير للتخصيص في جميع القطاعات المستهدفة بوقت متقارب، ويتحقق عنصر المركزية فيه بأن يتم تنظيم وحوكمة جميع العمليات لضمان شفافيتها ونزاهتها وتحقيقها للمتطلبات اللازمة من قبل كيان واحد.

وبناءً على ذلك، فقد تم تصميم نموذج حوكمة قوي، يتوافق مع قراري مجلس الوزراء رقم (665) بتاريخ 1438/11/8هـ، ورقم (355) بتاريخ 1438/6/7هـ، وذلك على النحو الآتي:

- **<u>اللجنة الاستراتيجية التابعة لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية</u>:** وهذة اللجنة والمجلس هما المسؤولان عن تحقيق رؤية 2030، ويقوم كل منهما بتوجيه برامج تحقيق الرؤية الاثنى عشر جميعها، بما فيها برنامج التخصيص، ويقدمان التوجيه حيال القرارات الاستراتيجية والعوائق، كما تقوم اللجنة الاستراتيجية بمراجعة توصيات اللجان الإشرافية، والتأكد من مناسبتها من الناحية الاستراتيجية؛ تمهيداً لعرضها على مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية لمراجعتها من الناحية الاقتصادية، وكذلك على مجلس الوزراء للموافقة النهائية في حال كان ذلك متطلباً نظامياً، سواء أكان مشروع التخصيص هو مشروع بيع أصول أم شراكة بين القطاعين العام والخاص، كما ستقترح كل لجنة إشرافية أسلوب التخصيص المناسب الذي يجب أن يتضمن تحليلاً عن كيفية طرح المشروع لمشاركة العموم من خلال الطرح العام، وستراجع اللجنة الاستراتيجية أسلوب التخصيص المقترح، للتأكد من مدى مناسبة نموذج مشاركة العموم والطرح العام، وتتخذ فيه القرار.

- **لجنة برنامج التخصيص:** تتابع بشكل مستمر مبادرات برنامج التخصيص، ويتبع لها مكتب البرنامج، وتقوم اللجنة بتقديم تقارير إلى مكتب الإدارة الاستراتيجية ومجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، كما تقوم أيضًا بالبت في المسائل التي تم تصعيدها ذات الصلة بالبرنامج، وتجري مراجعة مستمرة لمبادرات البرنامج والرفع بها إلى اللجنة الاستراتيجية التابعة لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.

- **مكتب البرنامج:** هو مكتب في المركز الوطني للتخصيص ويتبع إدارياً للجنة البرنامج، ويتولى مراقبة مدى التقدم المحرز في مبادرات التخصيص بشكل مستمر وتقديم تقارير في شأنها، ويعمل على تقديم الدعم والمساندة للجان الإشرافية للتخصيص عند قيامها بمهامها المتعلقة بتطوير استراتيجيات ومبادرات التخصيص، كما يقوم بإعداد وتحديث طلبات موازنة المبادرات، فضلًا عن تحديد أي قضايا مرتبطة بالبرامج، وفي ظل وجود رؤية موحدة للبرنامج، يساعد مكتب برنامج تحقيق الرؤية على ضمان الاتساق والمواءمة على مستوى اللجان الإشرافية للتخصيص.

- **اللجان الإشرافية للتخصيص وفرق العمل**: تتولى اللجان الإشرافية تصميم عمليات التخصيص، والتحضير لها وتنفيذها، ويشمل ذلك تطوير أهداف استراتيجية التخصيص في القطاع المعني، وتعيين فرق العمل والاستشاريين، والعمل على رفع جاهزية القطاع من جميع الجوانب (الفنية والتنظيمية وغيرها)، كما تقوم اللجنة بتحديد النموذج الأنسب للتخصيص في القطاع، وإجراء المفاوضات والتعاقدات اللازمة لتنفيذ عملية التخصيص، وذلك وفق الإجراءات المتبعة، وما يقرره المركز الوطني للتخصيص نظاماً، كما أن عوائد التخصيص ووفوراته ستعود بالنفع على الخزينة العامة بشكل عام، وهذا بما يتوافق مع نظام إيرادات الدولة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/ ٦٨) بتاريخ 1431/11/18هـ، والإجراءات والقواعد والتعليمات الصادرة بموجب الأوامر السامية وقرارات مجلس الوزراء ذات الصلة.
- **المركز الوطني للتخصيص:** يضم مكتب برنامج تحقيق الرؤية، ويعمل على مراجعة البيئة العامة واقتراح ما يلزم بما يمكن التخصيص، ويقوم المركز -أيضاً- بدور المنظم لعمليات التخصيص بهدف حوكمتها ورفع مضامينها، بما يعزز مصالح الحكومة، ويضمن تصميم عمليات التخصيص، بما يراعي جميع الأطراف ويرفع شفافية ونزاهة وعدالة الإجراءات، كما يتأكد المركز من أن القواعد والإجراءات والضوابط التي يصدرها يتم تطبيقها بالشكل السليم من خلال العمل مع اللجان الإشرافية وفرق عملها، ويقدم المركز أيضاً الدعم الاستشاري للجان الإشرافية، ويشمل ذلك الجوانب المالية والفنية والقانونية والتنظيمية.

ويمكن تلخيص أدوار المركز بأنها تشمل على: صنع السياسات (إعداد الإطار التنظيمي للتخصيص، ووضع قواعد وإجراءات اللجان الإشرافية للتخصيص، ومراجعة الإطار التنظيمي للقطاع)، ومراقبة إعداد التقارير (مراجعة استراتيجيات تخصيص القطاع، وضمان مواءمتها مع المبادئ التوجيهية والمعايير المرتبطة بتخصيص القطاع، ومراجعة فرص التخصيص والتحقق من صحتها، ومراجعة خطط الجاهزية ومتابعة تنفيذها؛ ومراجعة التحليلات الفنية والمالية والقانونية خلال مرحلة تنفيذ المعاملات، ومنها المنهجية المحددة لاحتساب القيم التي تضيفها عمليات التخصيص، والتي تتضمن آلية موحدة لحساب الوفورات الحكومية من عمليات التخصيص؛ ومتابعة مدى التقدم المحرز في التنفيذ، والتصعيد لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية إن اقتضت الحاجة)، ودعم التنفيذ (عندما يُطلب ذلك من جانب اللجان الإشرافية للتخصيص، وإدارة تنفيذ فرص التخصيص، بما يشمل وضع نماذج التخصيص والشراكة، والوصول إلى المستثمرين، وإجراء التحليلات، وإغلاق المفاوضات

والصفقات)، هذا بالإضافة إلى دور المركز في اللجان الإشرافية وفرق عملها، وهذا بدوره سيضمن وجود مركز تتجمع فيه الخبرات يدعم التخصيص بشكل عام.

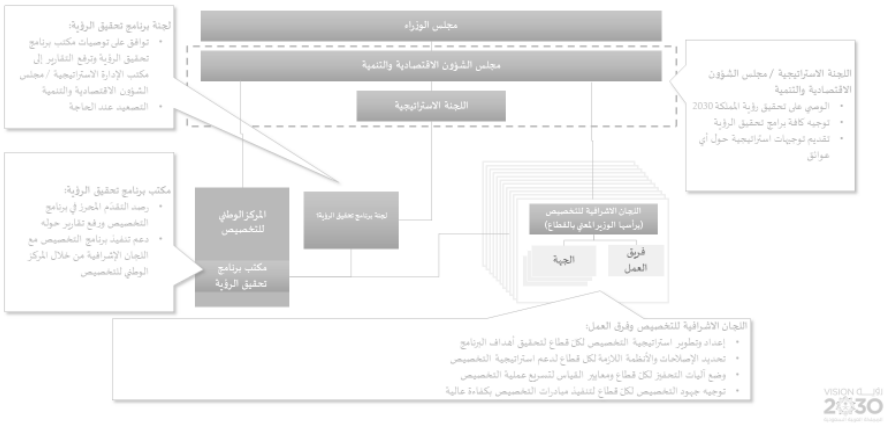
ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن عملية الموافقة على مشروعات التخصيص (بيع الأصول أو الشراكة بين القطاعين العام والخاص) يحكمها قرار مجلس الوزراء القاضي بالموافقة على إنشاء اللجان الإشرافية للقطاعات المستهدفة بالتخصيص، وتحديد مهامها، حيث تتولى اللجنة الإشرافية دراسة مشروعات التخصيص، ومن ثم اقتراح النموذج والأسلوب الأمثل لعملية التخصيص، ومن ثم ترفع ذلك إلى مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بطلب الموافقة على مقترح اللجنة الإشرافية، وسيتم دراسة مقترح اللجنة الإشرافية من جوانب عدة، من أهمها الجانب الاستراتيجي الذي تتولاه اللجنة الاستراتيجية التابعة لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية والذي سينظر في نموذج مشاركة العموم المقترح من اللجنة الإشرافية، كما يتم مراجعة المقترح من الناحية الاقتصادية من قبل مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وبعد ذلك يتم الرفع إلى مجلس الوزراء في حال كان ذلك متطلباً نظامياً، وبعدها تتولى اللجنة تنفيذ المبادرة بعد صدور الموافقات اللازمة لها تحت إشراف مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.

ويمكن تقسيم إنجازات هذه الركيزة إلى ثلاثة محاور رئيسية:

أولًا، يجب تأسيس وتفعيل اللجان الإشرافية للتخصيص وفرق العمل.

ثانيًا، يتعين على القطاع أن يحدّد استراتيجية التخصيص، مع مراعاة أفضل الممارسات الدولية والظروف الخاصة بالقطاعات وبالمملكة، بالإضافة إلى ذلك، ينبغي وضع آليات ومؤشرات لتحفيز التخصيص على مستوى القطاع بهدف توجيه التنفيذ.

ثالثًا، ينبغي تعزيز الجهات الداعمة الحالية واتخاذ مزيد من الإجراءات الداعمة؛ وعلى وجه التحديد، يتعين تفعيل اللجان الإشرافية للتخصيص وفرق العمل التي تم تشكيلها -مؤخرًا- بأسرع وقت ممكن، بالإضافة إلى ذلك ينبغي تقوية الدور المنوط بالمركز الوطني للتخصيص بشكل أكبر لتقديم الخدمات المطلوبة باعتباره مركز تميز حقيقي للتخصيص، فضلًا عن العمل كوحدة مخصصة مسؤولة عن التخصيص، لا سيما بالنسبة للمستثمرين الأجانب لعرض جهود التخصيص الحالية، وآخر عمليات التخصيص الناجحة، بالإضافة إلى المشاركة في المنتديات الدولية ذات الصلة، كما أنّ إنشاء قدرات إضافية مثل مركز الابتكار يمكن أن يكون حافزًا إضافيًا على تسريع جهود التخصيص.



الركيزة الثالثة: توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة:

سيضمن توجيه ومتابعة برنامج التخصيص لمبادراته الرئيسة نجاحت نفيذ هذه المبادرات في الأوقات المحدّدة لها. مع الإشارة إلى أن هناك أكثر من 100 مبادرة للتخصيص يدعمها المركز الوطني للتخصيص ويركّز برنامج التخصيص على 23 مبادرة لأهميتها في سياق مشروع التحوّل الشامل للمملكة العربية السعودية.

وتجدر الإشارة إلى أن اللجان الإشرافية للتخصيص ستقوم بتطوير استراتيجية تخصيص القطاع، بما يتماشى مع سياسات المركز الوطني للتخصيص، وبالنسبة لكل مبادرة من المبادرات، سيتم وضع تفاصيل دراسة الجدوى ومنهجية التخصيص حالما تدخل اللجان الإشرافية للتخصيص حيز التفعيل.

ويشار إلى أن المركز يقوم بمراجعة كافة استراتيجيات القطاعات، وسيُسهم هذا في ضمان مواءمة استراتيجيات القطاعات مع المبادئ التوجيهية، وإضفاء الشفافية والإنصاف في إجراءات التخصيص المتّبعة، وأنه يتم تسليط الضوء على عمليات المفاضلة فيما بين القطاعات أو أوجه الاعتماد المتبادل ومعالجتها على النحو المناسب.

ب. الاعتبارات الاستراتيجية

هناك عدة اعتبارات استراتيجية أهمها:

الاعتبار	الوصف	القرار المتخذ وتبعاته
المسؤولية عن التنفيذ	ستتولّى اللجنة الإشرافية للتخصيص مسؤولية وضع استراتيجية التخصيص لكلّ قطاع وأفضل نموذج للتخصيص لكل جهة وتنفيذ التخصيص، وذلك وفق السياسات والإجراءات المقرة من المركز الوطني للتخصيص.	تُشير المقارنات الدولية إلى الخيارات المتاحة بين النموذج المركزي والنموذج اللامركزي بشكل أكبر. وبالنظر إلى أن التخصيص لا يتعلق ببيع الأصول فقط بل يشمل الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، ويشمل إجراء إصلاحات في القطاع، فقد تم تصميم نموذج ما بين المركزي واللامركزي- كما تم الإشارة إليه آنفاً. وتعمل اللجان الإشرافية للتخصيص على تصميم نموذج التخصيص الأمثل وتنفيذه وفق القواعد والإجراءات المقرة نظاماً. ويعد المركز الوطني للتخصيص مركز تميز يقدم الدعم بما يمكن عمليات التخصيص ويرفع من مستوى الحوكمة، من خلال إصدار القواعد والإجراءات والسياسات وتقديم الخبرات ذات العلاقة بالتخصيص. ويساعد مكتب البرنامج في الإشراف على مختلف مبادرات التخصيص وتوجيهها لضمان تحقيق تقدّم كافٍ حسب الخطة.
تخصيص أصول صندوق الاستثمارات العامة	تقع مسؤولية تخصيص أصول صندوق الاستثمارات العامة على عاتق برنامج صندوق الاستثمارات العامة.	اتخذت اللجنة الاستراتيجية قراراً بإبقاء برنامج صندوق الاستثمارات العامة مسؤولاً عن تخصيص أصول الصندوق.

الاعتبار	الوصف	القرار المتخذ وتبعاته
إتاحة الأصول العقارية السكنية العامة لاستخدام القطاع الخاص	تمتلك الحكومة أراضٍ شاسعة يمكن استخدامها لأغراض سكنية	اتخذت اللجنة الاستراتيجية قراراً بإسناد مسؤولية استخدام العقارات الحكومية لأغراض الإسكان لبرنامج الإسكان.
طريقة التخصيص المناسبة	يمكن تخصيص الخدمات والأصول الحكومية بطريقتين وهما: الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وبيع الأصول	سيقوم المركز الوطني للتخصيص بوضع القواعد والإجراءات والسياسات لمختلف أشكال التخصيص وأساليبه وترشح اللجان الإشرافية للتخصيص الأساليب المناسبة بما يتماشى مع استراتيجية التخصيص الخاصة بكل قطاع.

ج. العلاقة مع برامج الرؤية الأخرى

تم تحديد التعارضات والاعتمادات المحتملة مع برامج تحقيق الرؤية الأخرى، واتخاذ قراراً في شأنها.

التعارضات والاعتمادات	البرامج ذات الصلة	القرارات الاستراتيجية
المعاملة بالأفضلية للمؤسسات المحلية المهتمة بالمشاركة في التخصيص	برنامج ريادة الشركات الوطنية	مع التأكيد على أن فرص التخصيص ستكون متاحة أمام المستثمرين الدوليين والمحليين بشكل متساو، لكن يمكن بحث مسألة تعزيز مشاركة المنشآت المحلية في عملية التخصيص (مثل: تعزيز المحتوى المحلي والمنشآت الصغيرة والمتوسطة)، مع أهمية تقييم المتطلبات التنظيمية والأثر المحتمل لذلك في ضوء المعاهدات الدولية والاتفاقيات التجارية.
لم يتم تحديد تداخل أو أوجه اعتماد متبادلة في نطاق العمل ضمن برنامج الشراكات الاستراتيجية	برنامج الشراكات الإستراتيجية	ينبغي إعادة تقييم عمليات المفاضلة أو أوجه الاعتماد المتبادل المحتملة، تزامنًا مع إحراز التقدم في كلا البرنامجين.
المساهمة في مبادرة تنمية الأسواق المالية	برنامج تطوير القطاع المالي	حالما يتم تحديد طريقة التخصيص من جانب اللجان الإشرافية للتخصيص فإن هناك فرص لطرح مشروعات التخصيص لمشاركة العموم، وهذا سيساعد في تطوير القطاع المالي.

التعارضات والاعتمادات	البرامج ذات الصلة	القرارات الاستراتيجية
سوق رأس المال	برنامج تطوير القطاع المالي	هناك فرص لإدراج أوراق مالية في السوق المالية بعد دراسة مشروعات التخصيص من قبل اللجان الإشرافية، كما أن هناك فرص لزيادة فرص الطرح الأولي العام.
تنفيذ برنامج التخصيص بما يتواءم مع الخطط المالية الحكومية	برنامج تحقيق التوازن المالي	سيتم اطلاع برنامج تحقيق التوازن المالي بشكل منتظم على المستجدات في استراتيجيات القطاعات والجهات، وسيتم التوافق معه على مستوى وتوقيت الدعم المالي (إذا لزم الأمر) على أن يظهر ذلك في الخطط المالية. كما أن تحقيق البرنامج لعوائد وفورات مالية يساعد في تحقيق أهداف برنامج تحقيق التوازن المالي.
دعم البرنامج من خلال إدخال إصلاحات على قطاعات معنية بالصناعة والخدمات اللوجيستية	برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية	سيكون من الضروري تحقيق المواءمة بين برنامج تحقيق رؤية التخصيص وبرنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية.

التعارضات والاعتمادات	البرامج ذات الصلة	القرارات الاستراتيجية
تجهيز الأصول للتخصيص	- برنامج ريادة الشركات الوطنية - برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية - برنامج صندوق الاستثمارات العامة	المواءمة المستمرة بين برامج تحقيق الرؤية واللجان الإشرافية للتخصيص عبر المبادرات ذات الصلة.
قد تكون بعض مبادرات الإسكان التي تمّ تمكينها من خلال برنامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص ذات صلة بكلّ من برنامج التخصيص وبرنامج الإسكان	برنامج الإسكان	المبادرات التي تهدف أساسًا إلى بناء مساكن ميسورة التكلفة على العقارات السكنية الحكومية، تندرج ضمن برنامج الإسكان، وسيتم الاستفادة من آليات التنفيذ الواردة في برنامج التخصيص.
الاعتمادات المتبادلة: تحسين فعالية وكفاءة الخدمات البلدية والاجتماعية من خلال تخصيص بعض الخدمات الحكومية.	برنامج التحوّل الوطني	وضع الخدمات البلدية والاجتماعية ضمن أولويات برنامج التخصيص (من خلال مبادرات ذات صلة).
الاعتمادات المتبادلة المحتملة في الأهداف الاستراتيجية المشتركة التالية: **2.1.1** تسهيل الحصول على الخدمات الصحية مثلًا: (المواقع الجغرافية والتوافر والتكلفة المالية). **2.1.2** تحسين القيمة المحصلة من الخدمات الصحية (جودة النتائج والخبرات والتكلفة). **2.3.1** الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة في المدن السعودية: (المرافق ووسائل النقل العام.. إلخ). **2.3.4** تعزيز السلامة المرورية. **2.4.1** الحد من التلوث بمختلف أنواعه مثلًا: (التلوث الهوائي والصوتي والمائي والترابي). **3.1.1** تسهيل ممارسة الأعمال (الجوانب التنظيمية بشكل رئيسي).	برنامج التحوّل الوطني	حالما يتم تفصيل استراتيجيات ومبادرات قطاع التخصيص من قبل اللجان الإشرافية للتخصيص، وتفصيل مبادرات برنامج التحوّل الوطني، ينبغي تقييم الاعتماد المتبادل المحتمل.

التعارضات والاعتمادات	البرامج ذات الصلة	القرارات الاستراتيجية
3.1.6 جذب الاستثمار الأجنبي المباشر. 4.3.2 زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد. 5.2.3 تحسين إنتاجية موظّفي الحكومة. 5.2.5 الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين. 5.4.2 ضمان استفادة مستدامة من الموارد المائية.		
يُمكن أن تكون معلومات مبادرات التخصيص المنشورة عامل تمكين رئيس لجذب رأس المال الأجنبي	برنامج التحوّل الوطني	سيتم نشر مبادرات برنامج التخصيص، لإتاحة المجال أمام الوصول بشكل أكبر للاستثمار الأجنبي المباشر.
لم يتم تحديد أي تعارضات أو اعتماديات مع برنامج تحسين نمط الحياة. ومع ذلك، فإن برنامج التخصيص سيدعم برنامج تحقيق الرؤية هذا من خلال مبادرات "تخصيص الأندية الرياضية السعودية " و"الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحسين أصول وزارة الشؤون البلدية والقروية".	برنامج تحسين نمط الحياة	سيتم تحديث التعارضات والاعتمادات بشكل مستمر.
لم يتم تحديد تعارضات أو اعتمادات في النطاق مع برنامج تعزيز الشخصية الوطنية	برنامج تعزيز الشخصية الوطنية	بعد تفصيل مبادرات برنامج تعزيز الشخصية الوطنية، ينبغي إعادة تقييم المبادلات والاعتماد المتبادل المحتمل.
لم يتم تحديد تعارضات أو اعتمادات في النطاق مع برنامج خدمة ضيوف الرحمن، ومع ذلك، فإن لدى البرنامج بعض المبادرات التي تضم عناصر تخصيص، والتي قد تتطلب الدعم من المركز الوطني للتخصيص.	برنامج خدمة ضيوف الرحمن	بعد تفصيل مبادرات برنامج تحقيق الرؤية، ينبغي إعادة تقييم المبادلات والاعتماد المتبادل المحتمل.

5 محفظة مبادرات برنامج التخصيص

أ. محفظة المبادرات

ب. اختيار المبادرات المحورية

محفظة مبادرات برنامج التخصيص والإطار الزمني لها

أ. محفظة المبادرات

تُرجمت طموحات برنامج التخصيص والتزاماته وركائزه واعتباراته الاستراتيجية إلى عدد من المبادرات الهادفة التي تحقق التزامات البرنامج، وتشكّل أساسًا يتم بموجبه تحقيق تطلّعات رؤية 2030.

وتمّ استعراض المبادرات الحالية ذات الصلة بالتزامات البرنامج، وربطها بالركائز الاستراتيجية. وتمّت مراجعة أكثر من 100 مبادرة تخصيص بناءً على معايير؛ مثل: نضج المبادرة، والأثر المحتمل والطابع التحويلي، فضلًا عن احتمال النجاح الفوري، لحشد الزخم وتوضيح الإجراءات، ونتيجة لذلك، تمّ تحديد 30 مبادرة رئيسة:

- بالنسبة **للركيزة الأولى** (إرساء الأسس القانونية/ التنظيمية)--> تمّ تحديد مبادرتين رئيسيتين.
- وبالنسبة **للركيزة الثانية** (إرساء الأسس المؤسساتية) --> تمّ تحديد 5 مبادرات رئيسة.
- وبالنسبة **للركيزة الثالثة** (توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة) --> تمّ تحديد ما مجموعه 23 مبادرة رئيسة.

وكما هو متوقّع، سيتطلّب إضافة مبادرات جديدة مزيداً من الدراسات والتحليلات قبل أن يتسنى إدراجها في برنامج التخصيص.

رقم المبادرة	الركيزة الاستراتيجية	اسم المبادرة	القطاع	الجهة المسؤولة	الوصف	الأثر المتوقّع بحلول عام 2020	مؤشرات البرنامج المتأثرة بالمبادرة
1	**الركيزة الأولى**	تطوير الأطر التشريعية العامة للتخصيص	كل القطاعات	**المركز الوطني للتخصيص**	إصدار القواعد والإجراءات والضوابط، لتمكين عمليات التخصيص، وحوكمتها، بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (665)، المتضمن إعداد مشروع نظام معني بالتخصيص، يعالج العوائق والفجوات التي تواجه عمليات التخصيص، وإجراء دراسة للتعرف على أبرز العوائق التنظيمية الواردة في الأنظمة واللوائح ذات العلاقة، تُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الأولى ("إرساء الأسس القانونية/التنظيمية").	تمكين عمليات التخصيص، وحوكمتها، مما يعزز فرص التنفيذ وجاذبية الفرص للقطاع الخاص المحلي والدولي، وعدالة المعاملات، ويشكل عنصر جذب لاستثمارات جديدة إلى القطاعات المستهدفة بالتخصيص.	الكل -بسبب الطابع التمكيني للمبادرة، وباعتبارها شرطًا مسبقًا.
2	**الركيزة الأولى**	تطوير الأطر التشريعية في القطاعات المستهدفة بالتخصيص	كل القطاعات	**اللجان الإشرافية للتخصيص**	ستقوم اللجان الإشرافية بمراجعة الأطر التشريعية التي تنظم القطاع (عمليات القطاع، وعلاقات الكيانات العاملة فيه، وهيكلة القطاع)، ومن ثم تقييمها في ضوء الوضع المستهدف للقطاع بعد عمليات التخصيص، والعمل على تطويرها وفق الإجراءات النظامية المتبعة (اقتراح نظام، وتعديلات لوائح تنفيذية)، تُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الأولى ("إرساء الأسس القانونية/التنظيمية").	زيادة جاذبية الاستثمار في القطاعات المستهدفة بالتخصيص من خلال وضوح وعدالة البيئة التنظيمية التي ستنظم العمليات التشغيلية في القطاعات المستهدفة بعد التخصيص، ويشمل ذلك: (وضوح هيكل السوق، والتسعير، والمنافسة، وحماية المستهلك).	الكل -بسبب الطابع التمكيني للمبادرة وباعتبارها شرطًا مسبقًا.

3	**الركيزة الثانية**	تطوير النهج التنظيمي لكشّاف الفرص	كل القطاعات	**المركز الوطني للتخصيص**	تهدف هذه المبادرة إلى تسهيل عملية اكتشاف فرص الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومشروعات بيع الأصول، سوف يتم إعداد نهج تنظيمي لكشّاف المشروعات المحتملة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومشروعات بيع الأصول، ويمكن تصميم هذا النهج بطريقة تضمن من خلالها أن تحل دراسة المسح الأولية محل دراسة الجدوى الأولية، وهذا سيوفر الأعباء الناتجة من دراسات الجدوى الأولية. كما سيتضمن هذا النهج خطوات أولية محددة بالتعاون مع الجهات الحكومية ذات العلاقة، بما يساعد في تعزيز قاعدة المشروعات التي سيتم اكتشافها.	تعزيز الفوائد المتوقعة من برنامج التخصيص، ورفع مستويات نجاحه، وذلك من خلال اكتشاف فرص جديدة تساعد في تحقيق متطلبات وطموح البرنامج.	الكل -بسبب الطابع التمكيني للمبادرة، وباعتبارها شرطًا مسبقًا.
4	**الركيزة الثانية**	مركز الابتكار للتخصيص	كل القطاعات	**المركز الوطني للتخصيص**	تهدف المبادرة إلى وضع نماذج وأفكار تسهم في رفع الفوائد المرجوة من عمليات التخصيص، حيث يتم دراسة خيارات هيكلة عملية التخصيص مع الأخذ في الاعتبار تبني هياكل جديدة على التطبيقات المحلية في حال ثبت جدواها في تحقيق فوائد إضافية مقارنة بغيرها.	دراسة المساهمة في تعظيم الفوائد المرجوة من عمليات تخصيص القطاعات المستهدفة، من خلال نماذج مبتكرة تفتح المجال أمام المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتعزز المحتوى المحلي.	**الكل** -بسبب الطابع التمكيني للمبادرة.

5	**الركيزة الثانية**	تفعيل اللجان الإشرافية للتخصيص وفرق العمل	كل القطاعات	**اللجان الإشرافية للتخصيص**	تهدف هذه المبادرة إلى تفعيل نموذج الحوكمة والنموذج التشغيلي الخاص ببرنامج التخصيص. وبشكل خاص اللجان الإشرافية للتخصيص وفرق العمل، واللازم توافرها من أجل توجيه برنامج التخصيص وتنفيذه في مختلف القطاعات، تُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثانية ("إرساء الأسس المؤسساتية").	- تحديد النموذج التشغيلي ونموذج الحوكمة اللازم لتفعيل اللجان الإشرافية وفرق العمل، والجهات الأخرى، للقيام بأدوار موزعة وواضحة فيما يتعلق بعمليات التخصيص، بما يرفع مستوى تنفيذ العمليات والدراسات اللازمة لعمليات التخصيص.	**الكل** -بسبب الطابع التمكيني للمبادرة.
6	**الركيزة الثانية**	تطوير استراتيجيات التخصيص للقطاعات المستهدفة	كل القطاعات	**اللجان الإشرافية للتخصيص**	تهدف هذه المبادرة إلى تحديد استراتيجية واضحة للتخصيص في كل قطاع من القطاعات، بالإضافة إلى آليات التوجيه من أجل تحفيز التخصيص تُشكل المبادرة جزءاً من الركيزة الاستراتيجية الثانية ("إرساء الأسس المؤسساتية ").	بفضل تحديد استراتيجية واضحة للتخصيص لكل قطاع، ستتمكن كل لجنة من اللجان الإشرافية للتخصيص من إنجاز عملية التخصيص في قطاعها بفعالية أكبر، ونتيجة لذلك، سيتم تعظيم القيمة الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن مبادرات التخصيص في مختلف القطاعات.	**الكل** -بسبب الطابع التمكيني للمبادرة.
7	**الركيزة الثانية**	تمكين المركز الوطني للتخصيص	كل القطاعات	**المركز الوطني للتخصيص**	تهدف هذه المبادرة إلى تمكين المركز الوطني للتخصيص من خلال توجيه جهود التخصيص في المنظومة بشكل فعّال (الوزارات/ واللجان الإشرافية للتخصيص، وفرق العمل) عن طريق تحديث استراتيجية المركز والنموذج التشغيلي الخاص به وتطوير القدرات اللازمة.	تعظيم جهود المركز الوطني للتخصيص من خلال تحديد الاستراتيجية، ووضع نموذج تشغيلي محدد مما يسهل عملية تفاعل الأطراف المعنية والاستفادة من خبرات المركز.	**الكل** -بسبب الطابع التمكيني للمبادرة.

8	الركيزة الثالثة	جذب الاستثمارات الخاصّة لتمويل إنشاء المباني التعليمية	التعليم	**اللجنة المختصة (لجنة تنفيذية خاصة أو إشرافية)**	تهدف هذه المبادرة إلى تخفيف عبء النفقات الرأسمالية عن الحكومة من خلال طرح نماذج تمويل بديلة للشراكة بين القطاعين العام والخاص (مثل البناء والصيانة والنقل) للمدارس الحكومية، وتُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة")، وتندرج ضمن قطاع التعليم.	- ستؤدي هذه المبادرة إلى اتباع نظام مشاركة القطاع الخاص في البناء والصيانة ونقل ملكية المدارس الحكومية. - ستبلغ استثمارات القطاع الخاص في النفقات الرأسمالية بمليارات الريالات.	- **إجمالي** عدد استثمارات القطاعين العام والخاص. - **إجمالي** قيمة استثمارات القطاعين العام والخاص. - **صافي** مدخرات الحكومة من التخصيص.
9	الركيزة الثالثة	تشغيل المدارس الحكومية تحت اسم "المدارس المستقلة"	التعليم	**اللجان الإشرافية للتخصيص**	تهدف هذه المبادرة إلى رفع مخرجات التعليم في مدارس حكومية مختارة من خلال منحها بعض الاستقلالية (لذا تمت تسميتها "المدارس المستقلة")، وتُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة")، وتندرج ضمن قطاع التعليم.	- تهدف المبادرة إلى تحويل عدد معين قليل من المدارس الحكومية بهدف رفع مستوى المخرجات التعليمية وخلق المزيد من الوظائف ، وتقليل النفقات الحكومية، مع الحفاظ على دور وزارة التعليم في العملية التعليمية.	- **إجمالي** عدد استثمارات القطاعين العام والخاص. - **إجمالي** قيمة استثمارات القطاعين العام والخاص. - **صافي** مدخرات الحكومة من التخصيص. - الوظائف الجديدة المستحدثة.
10	الركيزة الثالثة	تحويل الموانئ إلى شركات (مبادرة محورية)	النقل	**اللجان الإشرافية للتخصيص**	تهدف هذه المبادرة إلى تحديث حوكمة نشاط الموانئ والمخطط الرئيس للاستراتيجية لتحضيره للتخصيص وتحويله إلى شركات، وتُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("*توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة*")، وتندرج ضمن قطاع النقل.	- وفورات حكومية تراكمية، ورفع من قيمة هذه الموانئ بشكل كبير ببلوغ عام 2030.	- **إجمالي** عدد الجهات الحكومية المخصخصة. - **إجمالي** عوائد الحكومة من مبيعات الأصول. - الوظائف الجديدة المستحدثة في القطاع الخاص.
11	الركيزة الثالثة	مبادرة تهدف إلى تحسين منظومة النقل في المملكة	النقل	**اللجان الإشرافية للتخصيص**	دراسة تفصيلية لوضع ملامح دقيقة لهذه المبادرة بما يساعد على تحسين منظومة النقل بشكل عام، تُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة	تحقيق وفورات حكومية في النفقات الرأسمالية والتشغيلية.	- **صافي** مدخرات الحكومة من التخصيص.

				("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة")، وتندرج ضمن قطاع النقل.		- الوظائف الجديدة المستحدثة في القطاع الخاص.
12	**الركيزة الثالثة**	شراكة بين القطاعين العام والخاص بشأن المركز الطبي الجديد لشركة الخطوط الجوية السعودية للخدمات الطبية	النقل	**اللجان الإشرافية للتخصيص**	المبادرة هي شراكة بين القطاعين العام والخاص لإنشاء مركز طبي جديد في جدة، وهي جزء من برنامج التخصيص الأوسع للشركة السعودية للخدمات الطبية. تُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة")، وتندرج ضمن قطاع النقل.	استحداث وظائف جديدة وخفض تكلفة الرعاية الصحية التي تتحملها "مجموعة السعودية" وتحقيق عائدات مالية جذابة.	- **إجمالي** عدد استثمارات القطاعين العام والخاص. - **إجمالي** قيمة استثمارات القطاعين العام والخاص. - **صافي** مدخرات الحكومة من التخصيص. - الوظائف الجديدة المستحدثة في القطاع الخاص.
13	**الركيزة الثالثة**	مبادرة تهدف إلى تحسين منظومة النقل في المملكة	النقل	**اللجان الإشرافية للتخصيص**	دراسة تفصيلية لوضع ملامح دقيقة لهذه المبادرة بما يساعد على تحسين منظومة النقل بشكل عام، تُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة")، وتندرج ضمن قطاع النقل.	- خفض عبء الإنفاق الحكومي - إشراك القطاع الخاص في تحمل النفقات التشغيلية والرأسمالية. - زيادة كفاءة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعامة.	- العدد **الإجمالي** لاستثمارات الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص. -**إجمالي** قيمة الاستثمارات في الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

14	**الركيزة الثالثة**	مبادرة تهدف إلى تحسين منظومة النقل في المملكة	النقل	**اللجان الإشرافية للتخصيص**	دراسة تفصيلية لوضع ملامح دقيقة لهذه المبادرة بما يساعد على تحسين منظومة النقل بشكل عام، تُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة")، وتندرج ضمن قطاع النقل.	من المتوقع أن تُسهم المبادرة في تحقيق العائدات الحكومية المتراكمة عام 2020.	- **إجمالي** عوائد الحكومة من مبيعات الأصول. - الوظائف الجديدة المستحدثة في القطاع الخاص.
15	**الركيزة الثالثة**	مبادرة تهدف إلى تحسين منظومة النقل في المملكة	النقل	**اللجان الإشرافية للتخصيص**	دراسة تفصيلية لوضع ملامح دقيقة لهذه المبادرة بما يساعد على تحسين منظومة النقل بشكل عام، تُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة")، وتندرج ضمن قطاع النقل.	من المتوقع أن تُسهم المبادرة في تحقيق العائدات الحكومية المتراكمة عام 2020.	- **إجمالي** عوائد الحكومة من مبيعات الأصول. - الوظائف الجديدة المستحدثة في القطاع الخاص - **إجمالي** وفورات الحكومة من التخصيص.
16	**الركيزة الثالثة**	البرنامج الوطني للطاقة المتجددة	الطاقة والصناعة والثروة المعدنية	**اللجان الإشرافية للتخصيص**	تمثل هذه المبادرة شراكة بين القطاعين العام والخاص، تهدف إلى تمكين إنتاج الطاقة من مصادر الطاقة المتجددة، وتمثل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة") وهي تندرج تحت قطاع الطاقة.	من المتوقع أن تُسهم المبادرة في تحقيق وفورات تراكمية في تكاليف الطاقة بحلول عام 2020 واستحداث الوظائف من تطوير وتشغيل محطات الطاقة.	- **إجمالي** عدد استثمارات القطاعين العام والخاص. - **إجمالي** قيمة استثمارات القطاعين العام والخاص. - **صافي** مدخرات الحكومة من التخصيص. - الوظائف الجديدة المستحدثة في القطاع الخاص.

17	**الركيزة الثالثة**	تخصيص قطاع الإنتاج في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة (مبادرة محورية)	البيئة والمياه والزراعة	**اللجان الإشرافية للتخصيص**	تهدف المبادرة إلى تخصيص قطاع الإنتاج في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة من خلال بيع الأصول الحالية وتأسيس منشآت جديدة من خلال شراكات مع القطاع الخاص، وبحلول عام 2020 ستكون الخطوة الأولى هي بيع أصول رأس الخير، تُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("*توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة*") وتندرج ضمن قطاع البيئة والمياه والزراعة.	حتى عام 2020، من المتوقع تخصيص محطة رأس الخير، وسيتم دراسة فرص التخصيص في أصول الإنتاج الأخرى وتحقيق عوائد ووفورات حكومية الرأسمالية والتشغيلية.	- **إجمالي** عدد الجهات الحكومية المخصخصة. - **إجمالي** عوائد الحكومة من مبيعات الأصول. - **إجمالي** وفورات الحكومة من التخصيص. - الوظائف الجديدة المستحدثة في القطاع الخاص.
18	**الركيزة الثالثة**	تحويل مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث (مؤسسة عامة) إلى مؤسسة غير ربحية	الصحة	**اللجان الإشرافية للتخصيص**	من المستهدف البدء في تحوّيل مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث إلى شركة مملوكة بالكامل من قِبل المؤسسة العامة استعدادًا لتحويله إلى مؤسسة غير ربحية، والهدف هو تحويل هذا المستشفى إلى نموذج مستقلّ ماليًا يُحتذى به في قطاع الصحة ومساعدته على بلوغ مكانة قيادية من خلال التركيز على الابتكار، وتشكّل هذه المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة") وتندرج في إطار القطاع الصحي.	تحقيق وفورات حكومية وتحقيق التقدّم في مجال الرعاية الصحية المتخصصة والبحوث الطبية وتحسين تجارب المرضى.	**إجمالي** وفورات الحكومة من التخصيص.
19	**الركيزة الثالثة**	شراكة بين القطاعين العام والخاص في الرعاية الصحية الأولية	الصحة	**اللجان الإشرافية للتخصيص**	تحديث الرعاية الصحية الأولية وتوسيع نطاقها في جميع أنحاء المملكة، بالشراكة مع القطاع الخاص، من أجل إنشاء مراكز جديدة متخصصة في الرعاية الصحية الأولية بحلول العام 2020، تُشكل المبادرة جزء من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة")، وتندرج ضمن القطاع الصحي.	تحقيق وفورات حكومية رأسمالية وتشغيلية واستحداث وظائف وتحسين تجارب المرضى بحلول عام 2020.	- **إجمالي** عدد استثمارات القطاعين العام والخاص. - **إجمالي** قيمة استثمارات القطاعين العام والخاص. - **صافي** مدخرات الحكومة من التخصيص. - الوظائف الجديدة المستحدثة في القطاع الخاص.

20	**الركيزة الثالثة**	شراكة بين القطاعين العام والخاص في تشغيل المستشفيات وإنشاء مدن طبية	الصحة	**اللجان الإشرافية للتخصيص**	سيتم تشغيل عدد معين من الأسرة في المستشفيات المسندة إلى القطاع الخاص، وستُنشأ مدن طبية بحلول العام 2020. تُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة")، وتندرج ضمن القطاع الصحي.	تحقيق وفورات حكومية رأسمالية وتشغيلية واستحداث وظائف وتحسين تجارب المرضى بحلول العام 2020.	-**إجمالي** عدد استثمارات القطاعين العام والخاص. - إجمالي قيمة استثمارات القطاعين العام والخاص. - صافي مدخرات الحكومة من التخصيص. - الوظائف الجديدة المستحدثة في القطاع الخاص.
21	**الركيزة الثالثة**	شراكة بين القطاعين العام والخاص في الرعاية الممتدة (إعادة التأهيل والرعاية طويلة الأجل)	الصحة	**اللجان الإشرافية للتخصيص**	ستساعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص على تأمين أسرة جديدة في إعادة التأهيل وأخرى للرعاية الطويلة الأمد في جميع أنحاء المملكة بحلول العام 2020، تُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة")، وتندرج ضمن القطاع الصحي.	تحقيق وفورات حكومية رأسمالية وتشغيلية واستحداث وظائف وتحسين تجارب المرضى بحلول العام 2020.	- **إجمالي** عدد استثمارات القطاعين العام والخاص. - **إجمالي** قيمة استثمارات القطاعين العام والخاص. - **صافي** مدخرات الحكومة من التخصيص. - الوظائف الجديدة المستحدثة في القطاع الخاص.
22	**الركيزة الثالثة**	شراكة بين القطاعين العام والخاص في خدمات الطب الإشعاعي	الصحة	**اللجان الإشرافية للتخصيص**	تحديث ممارسات الطب الإشعاعي وتوسيع نطاقه في جميع أنحاء البلاد بالشراكة مع القطاع الخاص من أجل تلبية نسبة أعلى من الطلب المقدّر بحلول العام 2020، وتشكّل هذه المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة") وتندرج في إطار القطاع الصحي.	تحقيق وفورات حكومية رأسمالية وتشغيلية واستحداث وظائف وتحسين تجارب المرضى بحلول العام 2020.	- **إجمالي** عدد استثمارات القطاعين العام والخاص. - **إجمالي** قيمة استثمارات القطاعين العام والخاص. - **صافي** مدخرات الحكومة من التخصيص. - الوظائف الجديدة المستحدثة في القطاع الخاص.

23	**الركيزة الثالثة**	شـــراكـة بـيـن القطاعين العـام والـخـاص فـي المختبرات	الصحة	**الـلـجـــان الإشـــرافـيـــة للتخصيص**	تحديث الممارســات المختبرية وتوســيع نطاقها في جميع أنحاء البلاد، بالشــراكة مع القطاع الخاص من أجل تلبية نسبة من الطلب المقدّر بحلول العام 2020، وتشــكّل هـذه المبـادرة جزءًا من الركيزة الاســتراتيجية الثالثة ("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة") وتندرج في إطار القطاع الصحي.	تحقيق وفورات حكومية رأسمالية وتشـغيلية واستحداث وظائف وتحسين تجارب المرضى بحلول العام 2020.	- **إجمـالي** عـدد اســتثمـارات القطاعين العام والخاص. - **إجمـالي** قيمـة اســتثمـارات القطاعين العام والخاص. - **صـــافي** مدخرات الحكومة من التخصيص. - الوظائف الجديدة المستحدثة في القطاع الخاص.
24	**الركيزة الثالثة**	تــخـصـــيـــص الخدمات في أكثر من 35 مركزًا من مـراكــز إعــادة التأهيل	العمل والتنمية الاجتماعية	**الـلـجـــان الإشـــرافـيـــة للتخصيص**	هـذه المبـادرة هي عبـارة عن عقـد شــراكـة بين القطاعين العـام والخـاص/ عقـد إدارة لتشــغيـل وإدارة أكثر من 35 مركز إعادة تأهيل يتم اختيارها بهدف تقديم تشـخيص عالي وخدمات الرعاية، تُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة")، وتندرج ضمن قطاع التنمية الاجتماعية.	هذا مشـروع لتحسـين الخدمات وتوفير رعاية أفضـل وخدمة عدد أكبر من المرضى وتوسـيع نطـاق الخـدمـات من خلال خـدمـة الرعـايـة المنزلية. ومن الآثار الثانوية المتوقعة تحســين الكفاءة التشـغيلية بما أن المراكز ستُدار ويتم تشــغيلهـا من جـانـب مزوّدي خـدمـات من القطاع الخاص.	**- إجمـالي** عـدد اســتثمـارات القطاعين العام والخاص. - **إجمـالي** قيمـة اســتثمـارات القطاعين العام والخاص. - **صـــافي** مدخرات الحكومة من التخصيص. - الوظائف الجديدة المستحدثة في القطاع الخاص.
25	**الركيزة الثالثة**	تخصيص/شراكة بين القـطـاعين العام والخاص في مواقف السيارات	البلديات	**الـلـجـــان الإشـــرافـيـــة للتخصيص**	تخصـيص إدارة مواقف السـيارات لمعالجة الأضـرار الاقتصــادية والاجتماعية الناتجة عن نمو ملكية السـيارات، مع تحقيق صـافي النتيجة التشـغيلية. تُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة")، وتندرج ضمن قطاع الخدمات البلدية.	من المتوقع أن يولّد البرنامج عائدات حكومية ووفورات الحكوميـة واســتحـداث وظـائف وتشــمـل الآثار غير المبـاشــرة الانخفـاض في الازدحـام المروري وتـعـزيـز ســلامـة الركـاب وانخفاض نسبة التلوث.	**-إجمالي** عدد الجهات الحكومية المخصخصة. -**إجمـالي** عوائـد الحكومـة من مبيعات الأصول. -**إجمـالي** وفورات الحكومـة من التخصيص. -الوظائف الجديدة المســتحدثة في القطاع الخاص.

26	**الركيزة الثالثة**	تخصيص/شراكة بين القطاعين العام والخاص في مصنع إعادة تدوير النفايات	أخرى	**اللجان الإشرافية للتخصيص**	نموذج شراكة بين القطاعين العام والخاص لبناء مصانع إدارة النفايات، تُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة")، وتندرج ضمن قطاع الخدمات البلدية.	تحقيق وفورات حكومية واستحداث وظائف، وتشمل الآثار الأخرى تعزيز رضا الناس عن نظافة المدينة، وخفض نسبة الموارد الطبيعية المستهلكة.	**- إجمالي** عدد استثمارات القطاعين العام والخاص. - **إجمالي** قيمة استثمارات القطاعين العام والخاص. - **صافي** مدخرات الحكومة من التخصيص. -الوظائف الجديدة المستحدثة في القطاع الخاص.
27	**الركيزة الثالثة**	شراكة بين القطاعين العام والخاص في تحسين أصول وزارة الشؤون البلدية والقروية	البلديات	**اللجان الإشرافية للتخصيص**	تهدف المبادرة إلى جعل صفقات الشراكة بين القطاعين العام والخاص تتم في قطع الأراضي الشاغرة الرئيسية التي تملكها وزارة الشؤون البلدية والقروية؛ بهدف زيادة القيمة المضافة للأراضي التابعة للوزارة، تُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة")، وتندرج ضمن قطاع الخدمات البلدية.	تحقيق وفورات حكومية واستحداث وظائف.	**-إجمالي** عدد استثمارات القطاعين العام والخاص. -**إجمالي** قيمة استثمارات القطاعين العام والخاص. - **صافي** مدخرات الحكومة من التخصيص. - الوظائف الجديدة المستحدثة في القطاع الخاص.
28	**الركيزة الثالثة**	تخصيص مطاحن الدقيق (الشركات الأربع)	البيئة والمياه والزراعة	**اللجنة المتخصصة**	بيع أصول الطحن لأربع جهات من القطاع الخاص؛ لتحسين جودة المنتجات وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتحسين مستوى التقنية التشغيلية، ورفع مستوى رأس المال البشري، تُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة").	تحقيق عائدات حكومية ووفورات في النفقات التشغيلية ورفع كفاءة التشغيل.	**-إجمالي** عدد الجهات الحكومية المخصخصة. - **إجمالي** عوائد الحكومة من مبيعات الأصول. - **إجمالي** وفورات الحكومة من التخصيص. - الوظائف الجديدة المستحدثة في القطاع الخاص.

29	**الركيزة الثالثة**	تخصيص/ شراكة بين القطاعين العام والخاص بشأن خدمات البريد السعودي	الاتصالات وتقنية المعلومات	**اللجان الإشرافية للتخصيص**	تهدف المبادرة إلى تخصيص الخدمات البريدية السعودية لتخفيف العبء المالي على الحكومة، ويحصل التخصيص في الوقت ذاته في مختلف وحدات العمل، تُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة").	سيتم دراسة النموذج بشكل أكثر تفصيلاً	-**إجمالي** عدد الجهات الحكومية المخصخصة. - **إجمالي** عوائد الحكومة من مبيعات الأصول. - **إجمالي** وفورات الحكومة من التخصيص. - الوظائف الجديدة المستحدثة في القطاع الخاص.
30	**الركيزة الثالثة**	تخصيص أندية دوري المحترفين السعودي	الرياضة	**اللجنة الإشرافية لقطاع الرياضة**	تخصيص دوري المحترفين السعودي.، تُشكل المبادرة جزءًا من الركيزة الاستراتيجية الثالثة ("توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة")، وتندرج ضمن قطاع الرياضة.	عوائد حكومية وتحقيق وفورات تشغيلية.	-**إجمالي** عدد الجهات الحكومية المخصخصة. - **إجمالي** عوائد الحكومة من مبيعات الأصول. - **إجمالي** وفورات الحكومة من التخصيص. - الوظائف الجديدة المستحدثة في القطاع الخاص.

ملاحظات:

- **الركيزة الأولى** إرساء الأسس القانونية / التنظيمية.
- **الركيزة الثانية** إرساء الأسس المؤسساتية.
- **الركيزة الثالثة** توجيه مبادرات البرنامج الرئيسة.

تجدر الإشارة إلى أنه سيتم تنقيح المؤشرات المرتبطة بالأهداف غير المباشرة بشكل أكبر، حال قيام اللجان الإشرافية للتخصيص بوضع استراتيجياتها الخاصة بكل قطاع، وسيتم تحديث المؤشرات في ذلك الوقت، وستقوم اللجان الإشرافية للتخصيص بمراجعة الأثر الكمّي بما يتماشى مع استراتيجية القطاع وخارطة طريق التنفيذ.

ب. اختيار المبادرات المحورية

تمّ تحديد عدد من المبادرات على أنها محورية؛ استنادًا إلى أثرها المتوقّع، وستسعى كل الجهات ذات الصلة إلى تنفيذ كل المبادرات المذكورة أعلاه، إلاّ أنّ المبادرات المحورية ستحظى باهتمام خاص من القيادة لضمان إنجازها بنجاح.

يستند اختيار المبادرات المحورية على جانبين؛ الأثر وسهولة التنفيذ، مع إعطاء الأولوية للأثر المتوقّع على البرنامج - المباشر وغير المباشر على السواء، وترد نتائج التقييم مفصلة في الملحق، وفيما يلي قائمة بالمبادرات المحورية وأثرها المتوقّع، بالإضافة إلى ذلك سيتم تناول تفاصيل المبادرات المحورية في القسم التالي.

	اسم المبادرة	الوصف	سبب الاختيار	الأثر المتوقّع
الركيزة الثالثة	**تحويل الموانئ إلى شركات**	تحديث حوكمة قطاع الموانئ والمخطط الرئيسي للاستراتيجية وتحضيره للتحوّل إلى شركة.	أهمية استراتيجية للمملكة العربية السعودية (ترتبط -أيضًا- ببرنامج تحقيق الرؤية "الارتقاء بالمملكة كمركز لوجستي عالمي")؛ أثر محتمل للتخصيص لاحقًا.	تحقيق وفورات وعوائد حكومية ورفع مستوى الخدمات.
	تخصيص قطاع الإنتاج في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة	تخصيص قطاع الإنتاج في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة من خلال تخصيص رأس الخير.	خطوة مهمة في إعادة تنظيم قطاع المياه وزيادة الكفاءة؛ وسيوفّر التخصيص إيرادات مهمة للحكومة.	تحقيق وفورات وعوائد حكومية ورفع كفاءة التشغيل.
	تطوير النهج التنظيمي لكشّاف الفرص	تهدف هذه المبادرة إلى تسهيل عملية اكتشاف فرص الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومشروعات بيع الأصول. سوف يتم إعداد نهج تنظيمي لكشّاف المشروعات المحتملة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومشروعات بيع الأصول، ويمكن تصميم هذا النهج بطريقة تضمن من خلالها أن تحلّ دراسة المسح الأولية محل دراسة الجدوى الأولية،	تم اختيار كشّاف الفرص لتنقيح وتطوير المشروعات الحالية والمستقبلية التي تقترحها اللجان الإشرافية والجهات، وتحديد أفضل المبادرات المرشحة للخصخصة والشراكة بين القطاع العام والخاص.	تعزيز الفوائد المتوقعة من برنامج التخصيص، ورفع مستويات نجاحه، وذلك من خلال اكتشاف فرص جديدة تساعد في تحقيق متطلبات وطموح البرنامج.

اسم المبادرة	الوصف	سبب الاختيار	الأثر المتوقّع
	وهذا سيوفر الأعباء الناتجة من دراسات الجدوى الأولية، كما سيتضمن هذا النهج خطوات أولية محددة بالتعاون مع الجهات الحكومية ذات العلاقة، بما يساعد في تعزيز قاعدة المشروعات التي سيتم اكتشافها.		

ملاحظة إن مبادرات التخصيص المطروحة الآن، مبنية على برنامج التحوّل الوطني 2020، حيث جرى حصر مشروعات التخصيص، بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة، وفق معايير محددة، وتم تحديد المبادرات المحورية نظراً لتأثيرها العالي، والمعايير المحددة مثل الجاهزية وحاجة القطاع، ومن جهة أخرى، سيتم وضع آلية لحصر قائمة كاملة بجميع الأصول وتوضيح آلية تحديد الأولوية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، بما في ذلك القطاعات غير المستهدفة بالتخصيص.

6 المخاطر والإجراءات اللازمة للتخفيف منها

-

المخاطر والإجراءات اللازمة للتخفيف منها

قد يتعرقل تنفيذ برنامج تحقيق الرؤية بسبب العديد من المخاطر، والتي ينبغي تخفيفها في المستقبل. ولتخفيف هذه المخاطر بشكل فعّال، سيتطلب برنامج التخصيص دعمًا نشطًا من مكتب الإدارة الاستراتيجية ومجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، من حيث سرعة حلّ المشكلات، وإنفاذ القرارات المتخذة بشأن الجهات المعنية مثلًا: (اللجان الإشرافية للتخصيص، وبرامج تحقيق الرؤية الأخرى).

الخطر رقم1	محدودية السيولة في المنظومة المالية للمملكة العربية السعودية المستعدة للمشاركة في مشروعات التخصيص.
الأثر المحتمل	مرتفع.
الوصف	يعتمد نجاح مبادرات التخصيص / الشراكة بين القطاعين العام والخاص على قدرة واستعداد القطاع الخاص للاستثمار فيها، ونظرًا إلى أن المملكة العربية السعودية توفّر العديد من الفرص الاستثمارية، فإن مبادرات التخصيص ومبادرات الشراكة بين القطاعين العام والخاص قد تعاني من نقص السيولة.
النوع	عام: وبما أن مسألة ندرة السيولة هي هيكلية في المنظومة المالية في المملكة، فإنّ المخاطر يمكن أن تؤثر بشكل عرضي على برامج تحقيق الرؤية التي تتطلب استثمارات خاصة.
إجراءات تخفيف المخاطر	فتح مبادرات التخصيص/الشراكة بين القطاعين العام والخاص على الأسواق العالمية باستمرار، من أجل تنويع التدفقات الرأسمالية الواردة كلّما كان ذلك معقولًا، قد تكون جاذبية الاستثمار في التخصيص/ الشراكة بين القطاعين العام والخاص أعلى نسبيًا في السوق الدولية، ولذلك، يمكن الاستفادة من الأسواق الدولية لرأس المال المساهم ورأس المال المقترض لتمويل مبادرات التخصيص/ الشراكة بين القطاعين العام والخاص (إذا لزم الأمر، يجب تحديد إجراءات إضافية لمواجهة المخاطر المالية -). النظر في تنظيم مراحل أنشطة التخصيص/ الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص لتجنُّب نُدرة السيولة. ضمان التنفيذ وفقًا لأفضل الممارسات الدولية (أي الصفقات القابلة للتمويل المصرفي) من أجل زيادة مشاركة الصناديق الدولية (أي الدين والأسهم).
الجهة المسؤولة عن الإجراء	ستكون اللجان الإشرافية للتخصيص وفرق العمل مسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان الجاذبية للقطاع الخاص، ويوفّر المركز الوطني للتخصيص وبرنامج تحقيق رؤية تطوير القطاع المالي الدعم من خلال مشاركة أفضل الممارسات والمشورة.
الإطار الزمني لتنفيذ هذه الإجراءات	إجراءات التخصيص: ينبغي تنفيذها على أساس كل حالة على حدة، تبعًا للجدول الزمني لكل مبادرة وسياقها.

الخطر رقم 2	التغيّرات في ظروف السوق.
الأثر المحتمل	حرج.
الوصف	تستند التقديرات الحالية لأثر التخصيص/ أثر الشراكة بين القطاعين العام والخاص، إلى افتراضات قائمة على معطيات، قد تكون ظروف السوق في وقت الصفقة مختلفة جدًا، وبالتالي قد تؤثر على نتائج التخصيص/ الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
النوع	عام: يمكن أن يؤثّر الخطر بشكل عرضي على كل برامج تحقيق الرؤية.
إجراءات تخفيف المخاطر	التخطيط للعملية في وقت مبكر وإجراء دراسات تفصيلية من أجل تحديد استراتيجيات التحوّط. تحديد نطاقات التقييمات/العوائد المتوقعّة استنادًا إلى سيناريوهات الوضع الأفضل والوضع الأسوأ. رفع التقارير في الوقت المحدّد إلى المركز الوطني للتخصيص ومجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بشأن اتجاهات السوق الرئيسية، وأثرها على المبادرات الحالية التي يجري تنفيذها. ضمان التنفيذ وفقًا لأفضل الممارسات الدولية (أي صفقات قابلة للتمويل المصرفي) من أجل زيادة مشاركة الصناديق الدولية (أي الدين والأسهم).
الجهة المسؤولة عن الإجراء	ستحدّد اللجان الإشرافية للتخصيص الخطط والدراسات. ستجري اللجان الإشرافية للتخصيص وفرق العمل تحليل الحساسية لقياس الأثر. سترفع اللجان الإشرافية للتخصيص تقارير حول اتجاهات السوق.
الإطار الزمني لتنفيذ هذه الإجراءات	ينبغي تنفيذ الإجراءات على أساس كل حالة على حدة، تبعًا للجدول الزمني لكل مبادرة وسياقها.