

مسودة



رئاسة مجلس الوزراء

وثيقة سياسة ملكية الدولة

جمهورية مصر العربية



مارس
٢٠٢٢



جمهورية مصر العربية
رئاسة مجلس الوزراء

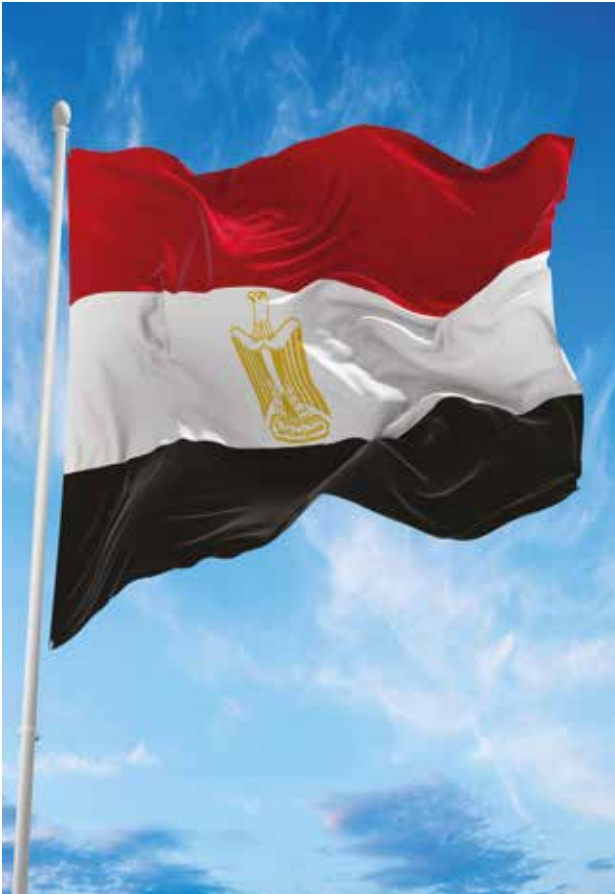


قائمة المحتويات

٣	السياق العام
٥	أولاً: سياسة ملكية الدولة... الأهداف والمنهجية المتبعة
١٢	ثانياً: سياسة الملكية... موجهاً ومرتكزات رئيسية
١٣	ثالثاً: صندوق مصر السيادي... دور رائد لتعزيز المشاركة مع القطاع الخاص
١٥	رابعاً: تكوين شركات ما بين القطاعين العام والخاص في إطار برنامج زيادة كفاءة الأصول المملوكة للدولة؛ لتعزيز فرص استفادة مصر من التحول الرقمي، وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة
١٧	خامساً: المبادئ الحاكمة لتواجد الدولة في النشاط الاقتصادي
١٨	سادساً: الحياد التنافسي والبيئة التشريعية المواتية للنشاط الاقتصادي
١٩	سابعاً: منظومة متابعة وتقييم الأثر لسياسة ملكية الدولة للأصول
٢١	ملحق رقم (١) خريطة تواجد الدولة في النشاط الاقتصادي
٤١	ملحق رقم (٢) المبادئ التوجيهية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

السياق العام

والتزاماً بما ورد في الدستور المصري وفقاً للمادة (٢٧)، والتي نصّت على "يهدف النظام الاقتصادي إلى تحقيق الرخاء في البلاد من خلال التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، بما يكفل رفع معدل النمو الحقيقي للاقتصاد القومي، ورفع مستوى المعيشة، وزيادة فرص العمل، وتقليل معدلات البطالة، والقضاء على الفقر. ويلتزم النظام الاقتصادي بمعايير الشفافية والحوكمة، ودعم محاور التنافس وتشجيع الاستثمار، والنمو المتوازن جغرافياً وقطاعياً وبيئياً، ومنع الممارسات الاحتكارية، مع مراعاة الاتزان المالي والتجاري والنظام الضريبي العادل، وضبط آليات السوق، وكفالة الأنواع المختلفة للملكية، والتوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، بما يحفظ حقوق العاملين ويحمى المستهلك. ويلتزم النظام الاقتصادي اجتماعياً بضمان تكافؤ الفرص والتوزيع العادل لعوائد التنمية وتقليل الفوارق بين الدخل والالتزام بحد أدنى للأجور والمعاشات يضمن الحياة الكريمة، وبحد أقصى في أجهزة الدولة لكل من يعمل بأجر، وفقاً للقانون"



شهد دور الدولة على مدى العقود الماضية العديد من التحولات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والفكر الاقتصادي السائد في كل عصر من العصور، وتراوح هذا الدور ما بين دُعاة حصر دور الدولة في تهيئة السبل الكفيلة بنجاح النظم الليبرالية القائمة على الحرية الاقتصادية، وما بين دُعاة تدخّل الدولة المباشر في النشاط الاقتصادي بما يفرضه ذلك من مشاركتها في أنظمة الإنتاج والتوزيع.

على أن هذه العلاقة التي تربط وتجمع ما بين الدولة والمواطن، من المنظور الأوسع والأشمل، درج المفكرون على تسميتها بما يُعرف بـ"العقد الاجتماعي" Social Contract. فالدولة وفق هذا العقد مطالبة بالعمل على تلبية الاستحقاقات الاجتماعية والاقتصادية لمواطنيها، والتي تختلف من حقبة لأخرى ومن دولة لأخرى.

وفي السياق ذاته، فإن تواجد الدولة المصرية في النشاط الاقتصادي تنوّع وفقاً للظروف الاقتصادية والاجتماعية التي مرت بها الدولة، وقد نتج عن التواجد الكبير للدولة في بعض الحقب الزمنية اتساع محفظة الأصول المملوكة للدولة المصرية لتضم العديد من شركات القطاع العام، وقطاع الأعمال العام، وتواجدها في العديد من القطاعات؛ بعضها سلع استراتيجية أو خدمات أساسية، والبعض الآخر تواجدت فيه الدولة؛ لتحقيق أبعاد اقتصادية أو اجتماعية محددة.

ولكن في ظل التطورات المتعاقبة التي شهدها العالم والاقتصاد المصري على مدار السنوات الأخيرة، أصبح من الضروري إلى جانب أهمية وجود حكومات تتمتع بأعلى مستوى من الكفاءة والاستجابة لاحتياجات مواطنيها، أن تتمتع كذلك بالمرونة في مواجهة الأزمات والصدمات الاقتصادية، وهو ما يبرّر التحول نحو دور جديد للدولة تقاس فيه كفاءة الحكومات بمدى قدرتها على تقديم خدمات عامة عالية الجودة لمواطنيها، وسعيها نحو تعزيز مستويات البنية الأساسية الداعمة للاستثمار المحلي والأجنبي، وتبنيها لأطر تشريعية وتنظيمية تكفل جاذبية بيئات الأعمال، وقدرتها على تأسيس شبكات أمان اجتماعي قادرة على كفالة الحماية للفئات الهشة.

واستكمالاً للإصلاحات التي تتبناها الحكومة، وإدراكاً منها أن القطاع الخاص عنصر أساسي وشريك رئيس في تحقيق التنمية الاقتصادية، فقد أطلقت الحكومة البرنامج الوطني للإصلاحات الهيكلية في النصف الأول من عام ٢٠٢١، وهو البرنامج الذي يُعول في الأساس على الدور المسؤول للقطاع الخاص في توليد النمو، والتنمية الاقتصادية، وتعزيز الصمود الاقتصادي.

واستناداً لتمكين القطاع الخاص وتعزيز دوره في النشاط الاقتصادي، وخلق البيئة الاقتصادية الداعمة والجاذبة للاستثمارات، كان من الضروري تحديد "خريطة تواجد الدولة في النشاط الاقتصادي"، و"سياسة ملكية الدولة للشركات العامة" التي تحدد منطق الدولة للملكية مشروعاتها العامة؛ لذا فقد تم توجيه الجهات والوزارات المعنية بوضع المعايير المحددة لماهية القطاعات/الأنشطة التي يجب على الدولة التخرج منها، أو تلك التي يتعين الإبقاء على تواجد الدولة فيها؛ بناء على المعايير التي تراعي القيمة الاقتصادية والاجتماعية لهذه القطاعات والأنشطة.

وفي هذا الإطار، تقدم هذه الوثيقة أهم ملامح سياسة ملكية الدولة، بما يشمل الهدف من هذه السياسة، وأهم موجهاتها، ومنهجية تحديد قرارات الإبقاء على أو التخرج من الأنشطة الاقتصادية خلال السنوات المقبلة، وذلك كمرحلة أولى من مراحل تحديد سياسة ملكية الدولة المصرية للأصول المملوكة لها، والتي ستتبعها مراحل أخرى للتنفيذ الأمثل لسياسة ملكية الدولة للأصول.

فقد بدأت الحكومة المصرية بالفعل في اتخاذ الخطوات الصحيحة لتتواءم مع تلك التغييرات العالمية والالتزامات الدستورية بشأن تبني معايير الحوكمة بالنظام الاقتصادي، وذلك بدءاً من تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي عام ٢٠١٦، وتبني العديد من الإصلاحات والإجراءات مؤخراً؛ لتحسين أداء الشركات المملوكة للدولة، والتي حازت ثناء العديد من المؤسسات الدولية، بما يشمل:

- **الالتزام بمبادئ الحوكمة:** حيث تضمنت تعديلات القانون (١٨٥) لعام ٢٠٢٠ عدداً من المواد التي أسست لالتزام شركات القطاع العام بمعايير الحوكمة، وآليات لنقل الملكية إلى القطاع الخاص.
- **الالتزام بمعايير الشفافية والإفصاح:** بإلزام شركات القطاع العام المدرجة بالبورصة بمعايير الشفافية، والإفصاح بإدخال بعض التعديلات الجوهرية على قانون رقم ٢٠٣.
- **تصفية الأصول غير المستغلة:** وذلك بتبني تدابير لتصفية الشركات الخاسرة التابعة لوزارة قطاع الأعمال العام.
- **إعادة الهيكلة:** تم البدء في تنفيذ خطة إعادة هيكلة بعض الشركات المملوكة للدولة كالصناعات النسيجية.
- **تطوير أساليب الإدارة:** يتم العمل على تطوير أساليب الإدارة في الشركات المملوكة للدولة، وزيادة رأس المال في عدد مختار من الشركات المملوكة للدولة.
- **تبني برنامج الطروحات الحكومية:** الإعلان عن وبدء تنفيذ برنامج لطرح بعض الشركات المملوكة للدولة في البورصة منها بعض الشركات التابعة للقوات المسلحة.

أولاً: سياسة ملكية الدولة ... الأهداف والمنهجية المتبعة

■ تحقيق وفورات مالية تُمكن من دعم أوضاع الموازنة العامة، وتحقيق الانضباط المالي، وضمان الاستدامة المالية، وتعزيز قدرة الدولة المالية على دعم شبكات الأمان الاجتماعي؛ لحماية الفئات الهشة، وزيادة مستويات قدرة صمود الاقتصاد المصري أمام الأزمات.



استناداً إلى رؤية الدولة لتشجيع القطاع الخاص، قامت الوزارات والهيئات المصرية المعنية بالدراسة؛ لوضع سياسة متكاملة لشكل ملكية الدولة للأصول، ومقترحات التخارج على مستوى القطاعات المختلفة؛ حتى يكون هناك منطلق وراء تواجد الدولة في النشاط الاقتصادي، وذلك استناداً إلى التجارب الدولية الناجحة، والدروس المستفادة من الأزمات العالمية التي أثرت على الدولة خلال السنوات السابقة.

هذا وتستهدف سياسة ملكية الدولة للأصول وعلى وجه الخصوص الأهداف التالية:

■ رفع معدلات النمو الاقتصادي إلى مستويات محققة لطموحات المصريين: عن طريق رفع معدل الاستثمار إلى ما يتراوح بين ٢٥٪ إلى ٣٠٪؛ بما يسهم في زيادة معدل النمو الاقتصادي إلى ما بين ٧٪ إلى ٩٪ لتوفير فرص عمل كفيلة بخفض معدلات البطالة.

■ تمكين القطاع الخاص المصري: وتوفير فرص متنوعة لتواجد القطاع الخاص في كافة الأنشطة الاقتصادية، بما يساعد على رفع نسبة مساهمته الاقتصادية في الناتج المحلي الإجمالي، والاستثمارات المنفذة، والتشغيل، والصادرات، والإيرادات الحكومية.

■ تركيز تدخل الدولة لضخ الاستثمارات وملكية الأصول في قطاعات رئيسة تعد عملاً أصيلاً للدولة: بما يشمل القطاعات التي يعزف القطاع الخاص عن الدخول فيها؛ نتيجة فشل آليات السوق، في حين ينعكس تطوير تلك القطاعات بشكل مباشر في تحسين بيئة العمل للقطاع الخاص.

■ حوكمة تواجد الدولة في الأنشطة الاقتصادية: حيث تستهدف الحكومة التواجد في القطاعات الاقتصادية وفقاً لمعايير محددة، وأن يتم التحول من إدارة مؤسسات الدولة إلى إدارة رأس مال الدولة، وذلك بتواجد الدولة بالقطاعات ذات الأولوية، والخروج من دونها بالتدريج.

ووفقاً لذلك، فقد تم تحديد ثلاثة توجهات ملكية الدولة وتواجدها في النشاط الاقتصادي على النحو التالي:

١. تخارج خلال ٣ سنوات: من خلال تحديد قطاعات / أنشطة سيتم تخارج الدولة منها خلال الفترة القادمة.

٢. استمرار تواجد الدولة مع التثبيت أو التخفيض: من خلال تحديد قطاعات / أنشطة سيتم تثبيت أو تخفيض الاستثمارات الحكومية الموجهة إليها، مع السماح بمشاركة القطاع الخاص في بعض منها.

٣. استمرار تواجد الدولة مع التثبيت أو الزيادة: من خلال تحديد قطاعات / أنشطة ستتواجد بها الدولة بشكل مستمر، وفقاً لما تتسم به من أبعاد استراتيجية أو اجتماعية، مع السماح بمشاركة القطاع الخاص في بعض الأنشطة بها.

منهجية تحديد الأصول المملوكة للدولة، والتوجه نحو المزيد من تمكين القطاع الخاص

ولتحقيق هذا الهدف، تمت صياغة عدد من المعايير الرئيسية؛ لتحديد خريطة تواجد الدولة في النشاط الاقتصادي، وتتمثل تلك المعايير في التالي:

١. تصنيف السلعة أو الخدمة وما إذا كانت ذات علاقة بالأمن القومي (بما في ذلك السلع المرتبطة بالاحتياجات اليومية للمواطن).

٢. أهمية دخول الدولة كمنظم وممول وداعم للصناعات المستقبلية التكنولوجية ذات الصلة بالثورة الصناعية الرابعة؛ لتوطئها في مصر.

٣. مدى جاذبية القطاع/النشاط للاستثمارات الخاصة.

٤. عدم مزاحمة الاستثمارات العامة للاستثمارات الخاصة.

٥. تخارج الدولة من الصناعات / القطاعات المُشبع سوقها، والتي لا تحتاج إلى دعم الدولة.

٦. مستوى ربحية الأصول المملوكة للدولة.



٢. الإبقاء مع تثبيت / تخفيض الاستثمارات الحكومية (مع السماح بمشاركة القطاع الخاص)

■ عدد من الأنشطة في قطاع النقل، مثل: (تشغيل وصيانة الحاويات، وإدارة وتشغيل وصيانة مترو الأنفاق).

■ أنشطة في التعليم (التعليم قبل الابتدائي).

■ نشاط الألبان في قطاع الزراعة.

■ عدد من الأنشطة في المياه والصرف، مثل: (شبكات تجميع مياه الصرف ومحطات الرفع، ومحطات معالجة مياه الصرف، وجمع ومعالجة وتدوير المخلفات والنفايات).

■ التعدين واستغلال المحاجر، مثل: (تعدين الفحم، واستخراج البترول والغاز الطبيعي، وتعدين خامات ركازات الفلزات والمعادن، وأنشطة الخدمات المتصلة بالتعدين).

■ قطاع الكهرباء، مثل: (محطات توليد الكهرباء، وشبكات النقل والتوزيع، وإمدادات الغاز وتكييف الهواء).

■ أنشطة عقارية (الملكية العقارية).

■ الأنشطة المساعدة للوساطة المالية.

■ عدد من الأنشطة في المعلومات والاتصالات، مثل: (خدمات الإنترنت والهاتف المحمول، والخدمات البريدية)

وبتطبيق المنهجية المشار إليها، ووفق المعايير السابقة الإشارة إليها، نعرض فيما يلي أبرز ملامح سياسة ملكية الدولة للأصول على مستوى القطاعات/الأنشطة الاقتصادية المختلفة.

١. تخارج خلال ثلاث سنوات:

■ عدد من الأنشطة في قطاع الزراعة، مثل: (الحبوب ماعدا القمح/ الاستزراع السمكي، الثروة الحيوانية، المحاصيل البستانية، وزراعة الغابات الشجرية).

■ عدد من الأنشطة في قطاع النقل، مثل: (إنشاء الموانئ الجافة والبرية، والنقل النهري)

■ أنشطة في المياه (محطات إنتاج مياه الشرب من محطات تحلية المياه).

■ عدد من الأنشطة في المعلومات والاتصالات، مثل: (أنشطة البرمجيات، واستشارات الحاسب، وأنشطة نشر وإنتاج برامج التلفزيون).

■ أنشطة خدمات الإقامة، وخدمات الغذاء والمشروبات.

■ تجارة التجزئة.

■ أنشطة التشييد والبناء، مثل: (تشييد البنايات، مع استمرار الدولة في الإسكان الاجتماعي تحت المتوسط، والهندسة المدنية، وأنشطة التشييد المتخصصة).



٣. الإبقاء مع تثبيت / زيادة الاستثمارات الحكومية (مع السماح بمشاركة القطاع الخاص)

■ عدد من الأنشطة في قطاع النقل، مثل: (إنشاء الأرصفة والبنية التحتية لكل من النقل البحري، السكك الحديدية، ومترو الأنفاق، وإدارة وتشغيل وصيانة السكك الحديدية، والنقل الجوي).



■ قطاع التعليم بدءاً من مرحلة التعليم الابتدائي حتى مرحلة التعليم الثانوي العام والصناعي والزراعي والتجاري، والأنشطة المتعلقة بالتعليم.

■ عدد من الأنشطة في المياه (محطات إنتاج ورفع مياه الشرب من مصادر مياه سطحية).



■ الأنشطة المتعلقة بقناة السويس (المنطقة الاقتصادية لقناة السويس، والسفن العابرة للقناة، والأنشطة المتعلقة بالقناة).

■ قطاع الصحة.

■ أنشطة العمل الاجتماعي.



■ تجارة الجملة.

■ عدد من الأنشطة في قطاع الوساطة والتأمين، مثل: (الوساطة المالية، والتأمين وتوفير الاعتمادات لمعاشات التقاعد).



■ عدد من الأنشطة في المعلومات والاتصالات، مثل: (خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وأنشطة النشر، والبث الإذاعي والتلفزيوني، وأنشطة خدمات المعلومات).

٢. الإبقاء مع تثبيت / تخفيض الاستثمارات الحكومية (مع السماح بمشاركة القطاع الخاص)

■ نشاط الطاقة الجديدة في الصناعات الهندسية.

■ عدد من الأنشطة في الصناعات الغذائية والمشروبات، مثل: (صناعة اللحوم والطيور والأسماك، وصناعة الأعلاف، وصناعة السكر والحلوى، وصناعة السجائر والدخان).

■ عدد من الأنشطة في الصناعات المعدنية، مثل: (تشكيل المعادن كالحديد والنحاس، وصناعة الألومنيوم والنحاس).

■ عدد من الأنشطة في الصناعات الكيماوية، مثل: (صناعة البطاريات، والفحم النباتي، وفحم الكوك).

■ نشاط صناعة حلج ونسج القطن والصوف في الصناعات النسيجية.

■ عدد من الأنشطة في الصناعات الدوائية، مثل: (صناعة المستلزمات الطبية، الكيماويات الدوائية).

■ أنشطة تكرير البترول.

٣. الإبقاء مع تثبيت / زيادة الاستثمارات الحكومية (مع السماح بمشاركة القطاع الخاص)

■ عدد من الأنشطة في الصناعات الهندسية، مثل: (صناعة السفن والقوارب، وأشياء الموصلات).

■ عدد من الأنشطة في صناعات الطباعة، مثل: (طباعة الأوفست، والطباعة الرقمية، وطباعة الصحف والمجلات).

■ نشاط صناعة الأدوية في الصناعات الدوائية.

أما على مستوى الصناعات التحويلية، فإنه بتطبيق المنهجية المشار إليها، ووفق المعايير السابقة الإشارة إليها، نعرض فيما يلي أبرز ملامح تواجد الدولة على مستوى تلك الصناعات كالتالي:

١. تخارج خلال ثلاث سنوات:

■ تخارج من صناعات، مثل: (الجلود / ومنتجات الأخشاب).

■ أنشطة من الصناعات الهندسية، مثل: (صناعة الأجهزة الكهربائية، والمعدات والآلات، والإلكترونيات).

■ أنشطة من الصناعات الغذائية والمشروبات، مثل: (المجازر، وإنتاج منتجات الخضار والفاكهة، وتصنيع حاصلات زراعية، وصناعة الألبان والعصائر، وصناعة الزيوت).

■ أنشطة من الصناعات المعدنية، مثل: (المشغولات الذهبية، والمسابك).

■ أنشطة من الصناعات الكيماوية، مثل: (صناعة الورق، والمنظفات الصناعية، والأسمدة، والزجاج، وفحم الكوك).

■ أنشطة من الصناعات النسيجية، مثل: (صناعة كبس القطن، وصناعة الصباغة والطباعة، والملابس الجاهزة والمفروشات).

■ أنشطة من صناعات الطباعة، مثل: (صناعة وطباعة الكرتون المضلع، وتحويل الورق).

■ أنشطة من الصناعات الدوائية، مثل: (صناعة العطور، والنباتات الطبية،...).

وبتطبيق المنهجية المشار إليها، ووفق المعايير السابقة الإشارة إليها، نعرض فيما يلي أبرز ملامح سياسة ملكية الدولة للأصول على مستوى القطاعات الاقتصادية وفترات التخارج المتوقعة:

شكل رقم (١)

ملامح سياسة ملكية الدولة للأصول على مستوى القطاعات الاقتصادية وفترات التخارج المتوقعة

إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج (٣ سنوات)
قناة السويس	التعدين واستغلال المحاجر	خدمات الغذاء والإقامة
الصحة	الكهرباء	تجارة التجزئة
أنشطة العمل الاجتماعي		التشييد والبناء

تخارج متنوع الفترات الزمنية على مستوى الأنشطة



تخارج ▼ إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات ▼ إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات ▼

وبتطبيق المنهجية المشار إليها، ووفق المعايير السابق الإشارة إليها، نعرض فيما يلي أبرز ملامح سياسة ملكية الدولة للأصول على مستوى قطاع الصناعة التحويلية وفترات التخارج المتوقعة (ملحق ١):

شكل رقم (٢)

ملامح سياسة ملكية الدولة للأصول على مستوى قطاع الصناعة التحويلية وفترات التخارج المتوقعة

إبقاء مع تثبيت أو تخفيض
الاستثمارات

تكرير البترول

تخارج (٣ سنوات)

الجلود

الأخشاب

تخارج متنوع الفترات الزمنية على مستوى الأنشطة



ثانياً: سياسة الملكية ... موجّهات ومرتكزات رئيسية

في سياق تنفيذ سياسة الملكية للدولة المصرية، فإن هناك عددًا من الموجّهات الأساسية التي ستتم مراعاتها؛ لضمان التنفيذ الناجح لسياسة الملكية بما يشمل:

١. التخارج على مراحل وبشكل تدريجي، حتى ولو كانت المراحل قصيرة الأمد.

٢. مراعاة الأبعاد الاستراتيجية والأمنية للأنشطة الاقتصادية عند اتخاذ قرارات ملكية الدولة للأصول.

٣. الالتزام بما ورد بالدستور المصري بإلزام الإنفاق الحكومي على بعض القطاعات كالتعليم والصحة.

٤. استهداف سياسة الملكية؛ لتحسين طريقة تخصيص الموارد الاقتصادية.

٥. تحديد منهجية التعامل بعد التخارج لتجنّب التداعيات غير المواتية، من حيث: (العمالة، الإيرادات، ..).



ثالثاً: صندوق مصر السيادي دور رائد لتعزيز المشاركة مع القطاع الخاص

وتسليمها الى الدولة في نهاية عمر المشروعات المتفق عليها وهي بحالة جيدة، وهو ما يوفر على الدولة عبء الاستثمار مرة أخرى لإقامة بديل لهذه المرافق بعد مدة طويلة.

وعليه، فإن قدرة الصندوق على جذب المستثمرين وآليات عمله تؤدي إلى وجود مزايا لمشاركة صندوق مصر السيادي في عملية التوسع في إقامة مشروعات البنية الأساسية بصفة عامة وتعزيز الأصول المملوكة للدولة بصفة خاصة بدون مزاحمة القطاع الخاص، الأمر الذي من شأنه أن يوفر مصادر تمويلية كبيرة، ويعمل على خفض تكلفة تأسيس المشروعات في ظل التنافس بين المستثمرين، كما يخلق فرصاً كبيرة لتوطين عدد من الصناعات، وتنفيذ العديد من مشروعات البنية الأساسية الداعمة للنمو الاقتصادي في الأجل المتوسط والطويل.

من جانب آخر، يعمل الصندوق، ومن خلال شراكاته مع القطاع الخاص، على دعم عدد من القطاعات الاجتماعية بالغة الأهمية، وعلى رأسها قطاعا التعليم والصحة وفق شراكات يقوم بمقتضاها صندوق مصر السيادي بإبرام عقود شراكات مع القطاع الخاص؛ للاستثمار في قطاعي التعليم والصحة في ظل جهود الصندوق لاستغلال الأصول المنقولة، وتوفير الخدمات التعليمية والصحية عالية الجودة.

وفي إطار الاتفاقات الاستثمارية التي يبرمها الصندوق في هذا المجال، تم تنفيذ بعض مشروعات للشراكة بمعدلات عائد داخلي على الاستثمار جاذبة تتراوح بين ٣٠٪ و ٤٠٪، حيث تستهدف هذه المشروعات:

- تعزيز تنافسية الخدمات التعليمية والصحية؛ لضمان تحقيق التوازن بين جودة الخدمة وسعرها لشرائح الدخل المتوسط.
- الحفاظ على البعد الاستراتيجي للدولة في قطاعي التعليم والصحة.
- تعظيم العائد على الأصول المملوكة للدولة.
- تشجيع الاستثمارات الخاصة، ورفع العبء التمويلي من على كاهل الدولة.

يلعب صندوق مصر السيادي دوراً مهماً على صعيد تنفيذ سياسة ملكية الدولة للأصول بما يتماشى مع أهداف الصندوق في جذب الاستثمارات إلى الاقتصاد المصري، وذلك من خلال مشروعات تعظم العائد للأجيال المقبلة، وتحقيق البعد التنموي وفقاً لأهداف التنمية المستدامة وخطة مصر ٢٠٣٠.

هذا ويهدف صندوق مصر السيادي للاستثمار والتنمية وفق قانون تأسيسه رقم ١٧٧ لسنة ٢٠١٨ والمعدل بقانون ١٩٧ لسنة ٢٠٢٠ والنظام الأساسي الصادر بقرار رئيس الوزراء رقم ٥٥٥ لسنة ٢٠١٩ إلى المساهمة الإيجابية للصندوق في التنمية الاقتصادية، وجذب الاستثمارات الخاصة وخاصة الخارجية؛ لزيادة النمو الاقتصادي والتشغيل، وتحقيق الاستغلال الأمثل لأصول الدولة، وتعظيم العائد عليها.

وفي إطار العمل على جذب الاستثمار الأجنبي، والذي يمثل مورداً مهماً يرفع العبء التمويلي من على كاهل الدولة بمختلف قطاعاتها في تنفيذ مشروعاتها والنهوض بالاقتصاد القومي، يعمل الصندوق على جذب قطاع كبير من المستثمرين المهتمين بالاستثمار في مصر والمستثمرين المتخصصين في قطاعات معينة، كما يتواصل العديد من المستثمرين من داخل مصر وخارجها مع صندوق مصر السيادي؛ للتعرف على المشروعات التي يمكن للصندوق المشاركة بها استثمارياً؛ وذلك لما يتمتع به الصندوق من مرونة ودعم مؤسسي، وكوادر متخصصة قادرة على التعامل مع المناخ الاستثماري، وخلق فرص استثمارية جديدة للمستثمرين بما يعود بالنفع على الدولة بقطاعاتها المختلفة.

وقد برزت أهمية قطاع البنية الأساسية بصفة خاصة كقطاع من القطاعات المهمة الجاذبة للاستثمار، حيث أصبح هناك اتجاه عالمي لاضطلاع الدولة بدور تنظيمي ورقابي يقوم القطاع الخاص من خلاله بالإنفاق على مختلف مشروعات البنية الأساسية مثل محطات المياه، والكهرباء، والطرق، والاتصالات، وغير ذلك وفقاً للمحددات الفنية التي تحددها الدولة، ثم تقوم الدولة بدفع مقابل الخدمات المقدمة من هذه المرافق على مدى زمني طويل لا يحملها أعباءً جسيمةً، ويحافظ على جودة الخدمة المقدمة من هذه المرافق، والذي يلتزم القطاع الخاص بصيانتها



رابعاً: تكوين شراكات ما بين القطاعين العام والخاص في إطار برنامج زيادة كفاءة الأصول المملوكة للدولة؛

لتعزيز فرص استفادة مصر من التحول الرقمي، وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة:

- الحوسبة السحابية.
- تقنيات الاتصالات للجيلين الخامس والسادس.
- الخدمات اللوجستية، وسلاسل التوريد الذكية.
- التقنيات المالية الحديثة.
- البيانات الضخمة.
- الطب الجينومي، وأنظمة الرعاية الصحية الذكية.
- الهندسة الحيوية، وتكنولوجيا النانو.
- الأنظمة والصناعات الدفاعية الذكية.
- المدن الذكية.

تتمثل آلية التنفيذ في عقد شراكات مع القطاع الخاص؛ لتأسيس مشروعات رائدة في عدد من مجالات الثورة الصناعية الرابعة المختلفة؛ بهدف زيادة فرص استفادة القطاعات الاقتصادية، ومن أبرزها قطاع الصناعة المصري من دمج حلول وتطبيقات الثورة الصناعية في المصانع المصرية؛ بهدف تعزيز القدرة التنافسية الصناعية للدولة، وخفض التكاليف، وزيادة الإنتاجية، ورفع الكفاءة، وتحسين الجودة والسلامة، وخلق فرص عمل جديدة.

وفي إطار سعي مصر إلى تبوء مكانة عالمية رائدة في تقنيات الثورة الصناعية الرابعة بحلول عام ٢٠٣٠، ستعمل الدولة المصرية على تهيئة البيئة المواتية للتحول نحو تقنيات الثورة الصناعية، وذلك من خلال تعزيز دور التحالف القومي للثورة الصناعية الرابعة الممول من قبل أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، وبرنامج وزارة الدولة للإنتاج الحربي من خلال الاسترشاد بعدد من المشروعات القائمة حالياً بما يُشكّل نماذج مرجعية للقطاعات التي تستهدف تطبيق تقنيات الثورة الصناعية الرابعة بالتنسيق مع اتحاد الصناعات المصرية.

في غمار اهتمام الدولة المصرية بتبني برنامج لزيادة كفاءة الأصول المملوكة للدولة وتمكين القطاع الخاص، تبدو أهمية عقد شراكات بين القطاعين العام والخاص؛ لتمكين مصر من الاستفادة من المكاسب الاقتصادية الهائلة التي يتيحها تبني تقنيات الثورة الصناعية الرابعة (4IR)، ومن أبرزها على سبيل المثال تقنيات الذكاء الاصطناعي، حيث تشير التقديرات الدولية إلى وجود فرص لزيادة مكاسب الاقتصاد المصري جراء تبني هذه التقنية تقدّر بنحو (٤٣) مليار دولار في عام ٢٠٣٠ (٧,٧٪ من الناتج المحلي الإجمالي).

وفي هذا الإطار سوف يركز برنامج زيادة كفاءة الأصول المملوكة للدولة على عقد شراكات مع القطاع الخاص المصري، وذلك من خلال تنفيذ مشروعات مشتركة للاستثمار في عدد من القطاعات التي تستهدف زيادة إنتاجية ودعم تنافسية الاقتصاد المصري، والإدارة الذكية للموارد الاقتصادية، وبناء قدرات العمالة المصرية، والتطوير التقني ورقمنة منظومة التصنيع القائمة، وتشجيع استحداث مشروعات جديدة مشتركة ما بين القطاعين العام والخاص في المجالات التالية:

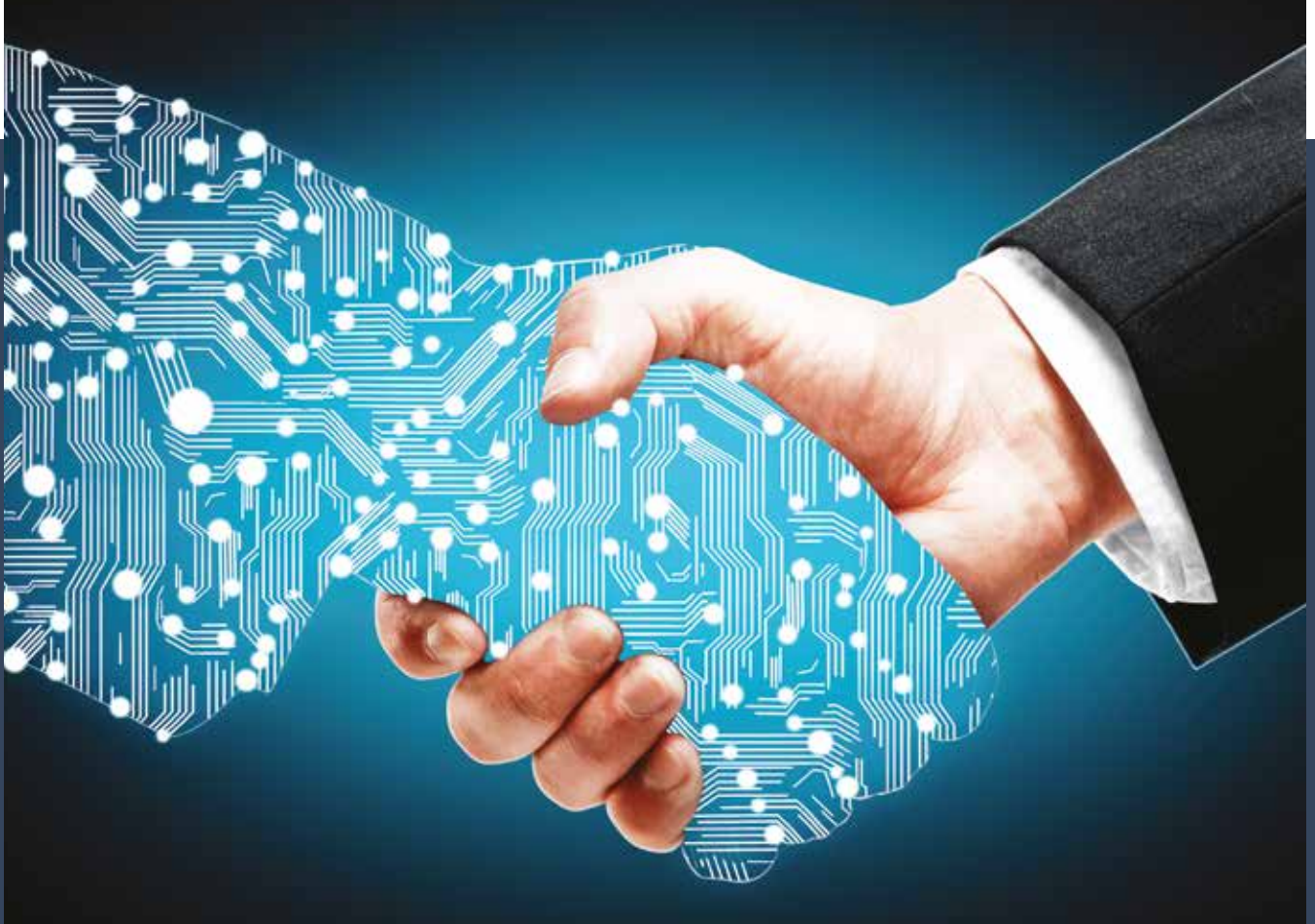
- الذكاء الاصطناعي.
- إنترنت الأشياء.
- الطباعة ثلاثية الأبعاد.
- منظومة النقل الذكي والسيارات ذاتية القيادة.
- الأمن الرقمي.
- مستقبل الأمن المائي والغذائي، ونظم الزراعة والري الذكية.
- مستقبل الطاقة، وتعزيز قدرات تخزين وتصدير الطاقة.
- مؤسسات أكاديمية ومراكز تميز في تطبيقات الثورة الصناعية الرابعة.
- أمن الفضاء الإلكتروني.

الصبغة الاستراتيجية والعوائد الاقتصادية الجاذبة، وذلك بالاستفادة من عدد من التجارب الدولية المميزة في هذا المجال. إضافة إلى تبني منظومة من الحوافز الجاذبة للاستثمار المحلي والأجنبي في قطاعات الثورة الصناعية الرابعة.

وستتم المتابعة الصارمة للتنفيذ، وتطوير عدد من مؤشرات الأداء؛ للاستفادة من تطبيق تقنيات الثورة الصناعية الرابعة من خلال المجلس الأعلى للثورة الصناعية، والذي سيضم ممثلين عن الوزارات المعنية، وعددًا من الجهات الرسمية ذات العلاقة، وممثلين عن اتحادات الصناعات والغرف التجارية.

كما ستسعى الدولة المصرية إلى تطوير البيئة التشريعية والتنظيمية لدعم التحول نحو الثورة الصناعية الرابعة، وذلك من خلال تكاتف جهود الجهات المعنية كافة؛ لضمان توفر وإنفاذ التشريعات والأطر التنظيمية الخاصة بضمان السلامة السيبرانية، والأمن الرقمي، وحماية البيانات الشخصية، وحقوق الملكية الفكرية، والنماذج الصناعية، وحوكمة أنظمة الذكاء الاصطناعي، وتسجيل براءات الاختراع والعلامات التجارية.

علاوة على المساهمة في توفير التمويل اللازم لتبني عدد من هذه المشروعات بالبناء على الدور الريادي لصندوق مصر السيادي في الاستثمار في عدد من هذه المشروعات ذات



خامساً: المبادئ الحاكمة لتواجد الدولة في النشاط الاقتصادي

تواجه الشركات المملوكة للدولة عادة بعض التحديات الخاصة بها على صعيد الحوكمة، وسوف تسترشد الدولة المصرية فيما يتعلق بالأصول المملوكة للدولة التي سيتم الإبقاء عليها "بالمبادئ التوجيهية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة" الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تمثل مرجعية دولية للحكومات، والتي تساعد على ضمان عمل الشركات المملوكة للدولة بطريقة فعّالة، وشفافة، وقابلة للمساءلة.

تمثل هذه المبادئ معياراً دولياً متفقاً عليه للطريقة التي يتعين بموجبها على الحكومات ممارسة وظيفة ملكية الدولة، ووضعت هذه المبادئ لأول مرة في عام ٢٠٠٥، وتم تحديثها في عام ٢٠١٥ لإظهار عقد من الخبرة في تنفيذها، ولعلاج القضايا الجديدة التي نشأت فيما يتعلق بالشركات المملوكة للدولة في السياق المحلي والدولي. وتهدف تلك المبادئ التوجيهية إلى:

- جعل الدولة مالكا محترفاً.
- جعل الشركات المملوكة للدولة تعمل بدرجة كفاءة وشفافية ومساءلة مماثلة لشركات القطاع الخاص التي تتبع ممارسات الحوكمة الرشيدة.
- ضمان أن المنافسة بين الشركات المملوكة للدولة وشركات القطاع الخاص، في حال كانت هناك منافسة، تُجرى في مناخ مهياً للمنافسة.

تتطرق مجموعة المبادئ التوجيهية إلى سبعة جوانب، وهي: مبررات ملكية الدولة للأصول، ودور الدولة كمالك، والشركات المملوكة للدولة في السوق، والمعاملة المتكافئة للمساهمين والمستثمرين الآخرين، والعلاقات مع أصحاب المصلحة وممارسة الأعمال بمسؤولية، والإفصاح والشفافية، ويوضحها الملحق رقم (٢).

سادساً: الحياد التنافسي والبيئة التشريعية المواتية للنشاط الاقتصادي

■ تعزيز بيئة أكثر تنافسية تدعم الأداء الاقتصادي، بالإضافة إلى رفع كفاءة الشركات الحكومية، والمؤسسات المملوكة للدولة، مع عدم تقديم أي مزايا تشوه المنافسة وتعود بالفائدة على بعض المؤسسات دون غيرها .

■ إجراء مراجعة دورية للقطاعات التي تتواجد فيها الدولة في الاقتصاد، بما يضمن الشفافية فيما يتعلق بأهداف تواجد الدولة في القطاعات المختلفة .

■ المراجعة الدورية لحصص الحكومة في الشركات المملوكة للدولة، وتقييم أداء هذه الشركات: من خلال إعداد تقارير بصفة دورية بشأن أداء هذه الشركات على نحو مماثل لشركات القطاع الخاص، بما يُمكن من وضع خطط لإصلاحها وتحسين أدائها .

■ تعزيز دور جهاز المنافسة ومنع الاحتكار؛ ليتمتع بالقدرة على التصرف بشكل استباقي لوضع سياسات حكومية تقلل عوائق الدخول للأسواق، وتعزز من الاستثمارات وعمليات تحرير التجارة، وتقلل التدخل الحكومي غير الضروري في السوق؛ إذ لا يتمتع جهاز حماية المنافسة بصلاحيات الإنفاذ المباشر لقوانين المنافسة التي تحظر الإجراءات المناهضة للمنافسة من قبل الدولة، وبالتالي لا يملك سلطة فرض عقوبات مباشرة على هذه السلوكيات .

■ سرعة إقرار بعض التعديلات الخاصة بقانون رقم ٣ لسنة ٢٠٠٥ والتي تمت الموافقة عليها من حيث المبدأ من قبل لجنة الشؤون الاقتصادية بمجلس النواب في فبراير ٢٠٢١، بما يُمكن جهاز حماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية من تقصي حالات الدمج والاستحواذ بشكل مسبق، والتأكد من أنها لن تضر بقواعد المنافسة .

يتطلب تعزيز نمو الإنتاجية في مصر على نحو مستدام العمل على تعزيز الحياد التنافسي بالأسواق من خلال تبني إصلاحات تنظيمية على مستوى الدولة والقطاعات ذات الأولوية، فمن شأن المنافسة العادلة أن تسهم في معالجة سوء توزيع الموارد داخل الاقتصاد المصري، سواء بين الأنشطة مختلفة الإنتاجية، أو بين مؤسسات الأعمال في النشاط نفسه، ومن ثم تعد الإجراءات المنظمة للأسواق والداعمة للمنافسة ذات ضرورة بالغة لتشجيع الاستثمار والابتكار، ومن ثم رفع مستويات الإنتاجية والتوظيف، ومن ثم تستهدف الدولة توفير مجال متكافئ لجميع الشركات، فيما يتعلق بملكية أو تنظيم أو القيام بنشاط ما في السوق، وذلك بالاستناد إلى أهم الأسس منظمة التعاون والتنمية، بحيث تستهدف الدولة تحقيق ما يلي:

■ تعزيز الإطار القانوني الداعم للتنافس الحيادي بين الشركات، مع الحفاظ على الحياد التنافسي في إنفاذ القوانين الخاصة بالمنافسة والإفلاس .

■ الحفاظ على الحياد التنافسي في البيئة التنظيمية، وذلك من خلال إخضاع الأنشطة المتنافسة لنفس البيئة التنظيمية، وإنفاذ اللوائح بنفس القدر من الصرامة والشفافية، والتأكد من أن الشركات، بغض النظر عن ملكيتها، أو موقعها، أو شكلها القانوني، ليست مسؤولة عن تنظيم السوق التي تتنافس فيها حالياً أو من المحتمل التنافس فيها .

■ تعزيز الشفافية والإفصاح بشأن أداء الشركات المملوكة للدولة وأنشطة الأعمال التجارية العامة، مع تفعيل كافة المبادئ والقوانين التي تضمن شروط منافسة عادلة وغير تمييزية وشفافة في عمليات الشراء الحكومية من أجل ضمان عدم منح أي مؤسسة -بغض النظر عن ملكيتها، أو جنسيتها، أو شكلها القانوني- أي ميزة غير مستحقة .

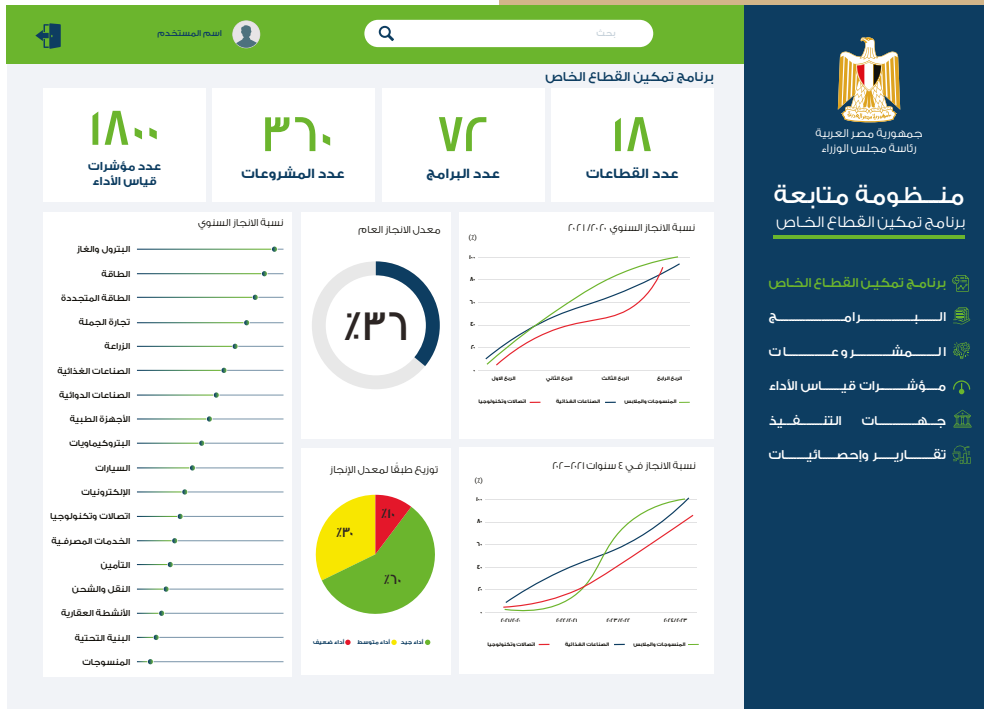
سابعاً: منظومة متابعة وتقييم الأثر لسياسة ملكية الدولة للأصول

يتطلب تطبيق سياسة ملكية الدولة للأصول تنفيذ مراجعات منتظمة لتحديد ما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة لا تزال ضرورية وفقاً للمنظور الاستراتيجي المحدد. على سبيل المثال، تُجري ألمانيا مراجعات مرة كل عامين لسياسة الملكية. ويُلاحظ أنه كلما أصبحت سوق الصناعة تنافسية، كان ذلك مبرراً للتخلي كلياً/ جزئياً عن الشركات، خاصة إذا كان القطاع الخاص يُقدم المنتج/ الخدمة بدرجة كفاءة أكبر.

كما تعكس عمليات مراجعة محفظة الأصول المستجدات الاقتصادية المحلية والعالمية وانعكاساتها على ضرورات التملك أو التخارج (مثل عودة دور الدولة في بعض القطاعات في ظلّ جائحة كوفيد-١٩) وكذلك اعتبارات نتائج عمليات إعادة الهيكلة.

سوف يتم في هذا السياق، تبني مجموعة من مؤشرات قياس الأثر؛ لتقييم الأثر الكلي لتطبيق سياسة ملكية الأصول المملوكة للدولة من قبيل المؤشرات الخاصة بنسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي، والاستثمارات، والتشغيل، ومؤشرات كفاءة وربحية الأصول المملوكة للدولة مقارنة بمثيلاتها المحققة من قبل القطاع الخاص؛ لتوفير مقاربات موضوعية للحكم على مدى كفاءة سياسة ملكية الأصول المملوكة للدولة سواء عبر الفترات الزمنية المختلفة، أو القطاعات الاقتصادية، أو حتى على مستوى نوع محفظة الأصول بما يساعد على تقويم المسار في المدى المتوسط والطويل.

شكل رقم (٣) منظومة متابعة برنامج تمكين القطاع الخاص



ملحق رقم (١) خريطة تواجد الدولة في النشاط الاقتصادي

(أ) على مستوى القطاعات

إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج (٣ سنوات)
قناة السويس	التعدين واستغلال المحاجر	خدمات الغذاء والإقامة
الصحة	الكهرباء	تجارة التجزئة
أنشطة العمل الاجتماعي		التشييد والبناء

تخارج متنوع الفترات الزمنية على مستوى الأنشطة

النشاط	تخارج (٨٢)٪ - إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات (١٦)٪	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات (٥٠)٪ - إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات (٥٠)٪	تخارج (٢٠)٪ - إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات (٢٠)٪ - إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات (٦٠)٪	تخارج (٢٢)٪ - إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات (٢٢)٪ - إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات (٥٦)٪	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات (٢٣)٪ - إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات (٦٧)٪	إبقاء مع خفض أو تثبيت (١٢,٥)٪ - إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات (٨٧,٥)٪	تخارج (١٤)٪ - إبقاء مع تثبيت أو خفض الاستثمارات (٥٧)٪ - إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات (٢٩)٪
الزراعة							
الأنشطة العقارية							
النقل							
المعلومات والاتصالات							
الوساطة المالية والتأمين							
التعليم							
المياه والصرف							

تخارج ▼ إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات ▼ إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات ▼

١- الزراعة والإنتاج الحيواني والصيد والغابات

قرار التخارج

لا	نعم
	✓

إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات	الأنشطة الفرعية ▼
■	■	✓	المحاصيل البستانية
■	■	✓	الحبوب - فيما عدا القمح
■	■	✓	زراعة الغابات الخشبية والأنشطة ذات الصلة
■	■	✓	صيد والاستزراع السمكي والأحياء المائية
■	■	✓	الثروة الحيوانية
■	✓	■	الألبان

٢- التعدين واستغلال المحاجر

قرار التخارج

لا	نعم
✓	

إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات	الأنشطة الفرعية ▼
	✓		تعدين الفحم واللجنيت
	✓		استخراج البترول الخام والغاز الطبيعي
	✓		تعدين خامات ركازات الفلزات والمعادن
	✓		التعدين واستغلال المحاجر الأخرى
	✓		أنشطة الخدمات المتصلة بالتعدين

٣. إمدادات الكهرباء والغاز والبخار

وإمدادات تكييف الهواء

قرار التخارج

لا	نعم
✓	

إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات	الأنشطة الفرعية ▼
	✓		محطات توليد الكهرباء
	✓		شبكات نقل الكهرباء
	✓		شبكات توزيع الكهرباء
	✓		البخار
	✓		إمدادات الغاز
	✓		إمدادات تكييف الهواء

٤- المياه و الصرف و إعادة تدوير الاستخدام

قرار التخارج

لا	نعم
	✓

إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات	الأنشطة الفرعية
✓			محطات إنتاج مياه الشرب من مصادر مياه سطحية
✓			محطات رفع مياه الشرب و شبكات توزيع المياه
	✓		شبكات تجميع مياه الصرف و محطات الرفع
	✓		محطات معالجة مياه الصرف الصحي
	✓		انشاء غابات شجرية
		✓	محطات إنتاج مياه الشرب من محطات تحلية المياه
	✓		جمع ومعالجة وتدوير المخلفات والنفايات

٥. التشييد والبناء

قرار التخارج

لا	نعم
	✓

إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات	الأنشطة الفرعية
الاستمرار في الإسكان الاجتماعي تحت المتوسط		✓	تشييد البنايات
		✓	الهندسة المدنية
		✓	أنشطة التشييد المتخصصة

٦- النقل

قرار التخارج

			لا	نعم	
				✓	
	إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات		الأنشطة الفرعية ▼
					النقل البري
✓					النقل البحري
	✓				السكك الحديدية
✓					مترو الانفاق
* ✓					النقل النهري
✓					النقل الجوي
	✓				الموانئ الجافة والبرية
			** ✓		
				✓	
فيما عدا الحدودية					

*جاري دراسة كيفية إشراك القطاع الخاص في الإدارة والتشغيل.
** يرتبط تحقيق ذلك بتوحيد جهة الولاية على مجرى نهر النيل.

٧- المعلومات والاتصالات

قرار التخارج			
لا	نعم		
	✓		
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٢ سنوات	الأنشطة الفرعية ▼
✓			خدمات الاتصالات السلكية (الأرضي)
✓			خدمات الاتصالات اللاسلكية
	✓		خدمات الانترنت والهاتف المحمول
		✓	أنشطة برمجيات واستشارات الحاسب
	✓		وحدات الخدمات البريدية/ الخدمات البريدية الحديثة
✓			أنشطة النشر
		✓	أنشطة نشر وإنتاج برامج التلفزيون والفيديو والأفلام السينمائية والأصوات المسجلة.
✓			أنشطة البث الإذاعي والتلفزيوني
✓			أنشطة خدمات المعلومات

٨- تجارة الجملة والتجزئة

قرار التخارج			
لا	نعم		
	✓		
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات	الأنشطة الفرعية
✓		✓	تجارة الجملة والتجزئة والإصلاح للمركبات ذات المحركات والدراجات النارية (موتوسيكلات)
✓			تجارة الجملة عدا المركبات ذات المحركات والدراجات النارية (موتوسيكلات)
		✓	تجارة التجزئة عدا المركبات ذات المحركات والدراجات النارية

الإبقاء على تجارة الجملة والتخارج من تجارة التجزئة، مع الإبقاء على دور الهيئة العامة للسلع التموينية في تدبير السلع الاستراتيجية والمخزون الاستراتيجي في البلاد لما لها من أهمية قصوى.

٩- الوساطة المالية والتأمين

قرار التخارج			
لا	نعم		
		✓	
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات	الأنشطة الفرعية
✓			الوساطة المالية عدا التأمين وتوفير الاعتمادات لمعاشات التقاعد
✓			التأمين وتوفير الاعتمادات لمعاشات التقاعد عدا الضمان الاجتماعي الإجباري
	✓		الأنشطة المساعدة للوساطة المالية

١٠- خدمات الغذاء والإقامة

قرار التخرج			
لا	نعم		
	✓		
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخرج خلال ٢ سنوات	الأنشطة الفرعية ▼
■	■	✓	أنشطة خدمات الإقامة ◀
■	■	✓	أنشطة خدمات الغذاء والمشروبات ◀

تخرج من الإدارة وليس الملكية

١١- الأنشطة العقارية

قرار التخرج			
لا	نعم		
✓			
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخرج خلال ٢ سنوات	الأنشطة الفرعية ▼
■	✓	■	الملكية العقارية ◀
✓	■	■	خدمات الأعمال ◀

١٢- الحكومة العامة

قرار التخارج		
لا	نعم	
✓		
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات
✓		
الأنشطة الفرعية ▼		

١٣- قناة السويس

قرار التخارج		
لا	نعم	
✓		
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات
✓		
✓		
✓		
الأنشطة الفرعية ▼		
المنطقة الاقتصادية لقناة السويس		
السفن العابرة للقناة		
الأنشطة المتعلقة بقناة السويس		

١٤- التعليم

قرار التخارج			
لا	نعم		
✓			
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات	▼ الأنشطة الفرعية
	✓		ما قبل الابتدائي
✓			الابتدائي
✓			الاعدادي
✓			الثانوي العام
✓			الثانوي الصناعي
✓			الثانوي الزراعي
✓			الثانوي التجاري
✓			الأنشطة المتعلقة بالتعليم

يتم التخارج بما لا يتعارض مع المادة ١٩ من الدستور التي تنص على ضرورة التزام الدولة بتخصيص نسبة من الانفاق الحكومي للتعليم لا تقل عن ٤٪ من الناتج القومي الإجمالي، وتتصاعد تدريجيا حتى تتفق مع المعدلات العالمية. كما أنه يوصي بضرورة التدرج في دخول القطاع الخاص إلى مجال التعليم وإرجاء التخارج من قطاع التعليم إلى نهاية البرنامج الإصلاحي.

١٥- الصحة

قرار التخارج			
لا	نعم		
✓			
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات	▼ الأنشطة الفرعية
✓			الأنشطة المتعلقة بصحة الإنسان
✓			أنشطة رعاية المقيمين

يتم التخارج بما لا يتعارض مع المادة ١٩ من الدستور التي تنص على ضرورة التزام الدولة بتخصيص نسبة من الانفاق الحكومي للصحة لا تقل عن ٣٪ من الناتج القومي الإجمالي، وتتصاعد تدريجيا حتى تتفق مع المعدلات العالمية.

١٦- الخدمات الاجتماعية الأخرى

قرار التخرج			
لا	نعم		
	✓		
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخرج خلال ٣ سنوات	الأنشطة الفرعية ▼
✓			ج. أنشطة العمل الاجتماعي بدون إقامة
✓			د. الخدمات الأخرى
		✓	أنشطة المنظمات ذات العضوية
		✓	إصلاح أجهزة الحاسب الآلي والسلع الشخصية والمنزلية
		✓	أنشطة الخدمات الشخصية الأخرى

(ب) على مستوى الصناعات التحويلية

إبقاء مع تثبيت أو تخفيض
الاستثمارات

تكرير البترول

تخارج (٣ سنوات)

الجلود

الأخشاب

تخارج متنوع الفترات الزمنية على مستوى الأنشطة



١- الصناعات الهندسية

قرار التخارج

			لا	نعم	
				✓	
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات			الأنشطة الفرعية ▼
		✓			صناعة تشكيل وتشغيل المعادن
		✓			صناعة الأجهزة الكهربائية والكابلات
		✓			صناعة السيارات ووسائل النقل
		✓			صناعة أجهزة التكييف
		✓			صناعة المعدات والآلات
		✓			الصناعات الغذائية والسلع الوسيطة
✓					صناعة السفن والقوارب
		✓			صناعة المصاعد
	✓				الطاقة الجديدة
		✓			صناعة الطلمبات
		✓			صناعة الإلكترونيات
		✓			صناعة الأثاث المعدني
✓					في حالة البدء في صناعة الـ Semiconductors

٢- الصناعات الغذائية والمشروبات

قرار التخارج			الأنشطة الفرعية ▼
لا	نعم	✓	
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات	
لا	نعم ✓	لا	صناعة اللحوم والطيور والأسماك
لا	نعم ✓	لا	صناعة الأعلاف
لا	لا	نعم ✓	المجازر
لا	نعم ✓	لا	صناعة السكر والحلوى والنواشف
لا	لا	نعم ✓	إنتاج منتجات الخضار والفاكهة الطازجة والمجمدة
لا	لا	نعم ✓	فرز وتعبئة وتصنيع حاصلات زراعية
لا	لا	نعم ✓	صناعة الألبان ومنتجاتها
لا	لا	نعم ✓	صناعة العصائر والمشروبات
لا	لا	نعم ✓	إنتاج الأغذية الخاصة والخميرة والإضافات الغذائية
لا	نعم ✓	لا	صناعة السجائر والدخان
لا	لا	نعم ✓	مخازن التبريد والتجميد
لا	لا	نعم ✓	صناعة الزيوت والدهون
لا	لا	نعم ✓	صناعة ملح الطعام والتلج
لا	لا	نعم ✓	سلاسل الوجبات الجاهزة
لا	لا	نعم ✓	صناعة مكسبات الطعام والرائحة

٣- الصناعات المعدنية

قرار التخارج			الأنشطة الفرعية ▼
لا	نعم	✓	
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات	
لا	نعم ✓	لا	الصناعات المعدنية الحديدية وغير الحديدية (نحاس وألومنيوم وخلافه)
لا	لا	نعم ✓	صناعة المشغولات الذهبية والمعادن الثمينة وغير الثمينة
لا	لا	نعم ✓	مسابك لجميع الخامات
لا	نعم ✓	لا	تشكيل المعادن (حديد وألومنيوم ونحاس وخلافه)
لا	نعم ✓	لا	صناعة الألومنيوم والنحاس

٤- الصناعات الكيماوية

قرار التخارج			الأنشطة الفرعية ▼
لا	نعم	✓	
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات	
لا	لا	نعم ✓	صناعة الأحبار والبويات والدهانات
لا	لا	نعم ✓	صناعة الورق والكرتون
لا	لا	نعم ✓	صناعة المنظفات الصناعية والمطهرات
لا	لا	نعم ✓	صناعة البلاستيك والمطاط
لا	لا	نعم ✓	صناعة الكاوتش
لا	لا	نعم ✓	صناعة الأسمدة والمبيدات

٤- الصناعات الكيماوية (تابع)

قرار التخارج			الأنشطة الفرعية ▼
لا	نعم	✓	
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات	
لا	نعم	✓	صناعة الثقاب
لا	نعم	✓	صناعة البطاريات
لا	نعم	✓	الراتنج والغراء
لا	نعم	✓	صناعة الزجاج والألياف الزجاجية والفايبر جلاس
لا	نعم	✓	صناعة الاسفنج والفوم
لا	نعم	✓	الفحم النباتي وفحم الكوك
لا	نعم	✓	الأحماض والقلويات بأنواعها
لا	نعم	✓	الكيماويات العملية والمتخصصة والمركبات الكيماوية السائلة والصلبة
لا	نعم	✓	الغازات الصناعية والطبية
لا	نعم	✓	إعادة تدوير المخلفات وإدارتها

٥. الصناعات النسيجية والملابس الجاهزة والمفروشات المنزلية والسجاد

قرار التخارج			الأنشطة الفرعية ▼
لا	نعم	✓	
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات	
لا	نعم ✓	لا	صناعة حلج ونسج القطن والصوف
لا	نعم ✓	لا	صناعة كبس القطن
لا	نعم ✓	لا	شغل السنارة والعقادة والحرير الصناعي
لا	نعم ✓	لا	صناعة الألياف الصناعية وخيوط البوليستر
لا	نعم ✓	لا	صناعة الصباغة والطباعة والتجهيز
لا	نعم ✓	لا	صناعة الملابس والتريكو
لا	نعم ✓	لا	صناعة السجاد والموكيت
لا	نعم ✓	لا	صناعة الملابس الجاهزة
لا	نعم ✓	لا	صناعة المفروشات المنزلية (أغطية للأسرة - المناشف)
لا	نعم ✓	لا	مستلزمات إنتاج الملابس الجاهزة والمفروشات

٦- صناعة ودباغة الجلود

قرار التخارج			الأنشطة الفرعية ▼
لا	نعم	✓	
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات	
لا	نعم ✓	لا	صناعة الأحذية
لا	نعم ✓	لا	صناعة المنتجات الجلدية
لا	نعم ✓	لا	مستلزمات الأحذية والمصنوعات الجلدية
لا	نعم ✓	لا	دباغة الجلود بجميع مراحلها

٧- صناعة منتجات الأخشاب والأثاث

قرار التخارج			الأنشطة الفرعية ▼
لا	نعم	✓	
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات	
■	■	■ ✓	صناعة الأثاث بمختلف أنواعها
■	■	■ ✓	صناعة المنتجات الخشبية
■	■	■ ✓	تقطيع الخشب وتشكيله
■	■	■ ✓	صناعة نشر وتجفيف الأخشاب والقشرة الابلاكاج
■	■	■ ✓	صناعة باقي منتجات الأخشاب والفين وصناعة الألواح

٨- صناعات الطباعة والتغليف

قرار التخارج			الأنشطة الفرعية ▼
لا	نعم	✓	
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٣ سنوات	
■	■	■ ✓	طباعة وتجليد الكتب والطباعة التجارية
■ ✓	■	■	طباعة اوفست وتيبو والروتو والفليكسوجرافير والطباعة الرقمية
■ ✓	■	■	طباعة الصحف والمجلات
■	■	■ ✓	صناعة وطباعة الكرتون المضلع
■	■	■ ✓	صناعة الكراس والأدوات المكتبية
■	■	■ ✓	تجهيزات ما قبل الطباعة (فصل الألوان - التصميم - البوفات - إنتاج الأفلام الليثوجراف)
■	■	■ ✓	صناعة وطباعة مواد التعبئة والتغليف
■	■	■ ✓	تحويل الورق
■	■	■ ✓	الدعاية والاعلان

٩- الصناعات الدوائية ومستحضرات التجميل والمستلزمات الطبية

قرار التخرج			
لا	نعم		
	✓		
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخرج خلال ٣ سنوات	الأنشطة الفرعية ▼
☐	☐	✓	صناعة العطور ومستحضرات التجميل
✓	☐	☐	صناعة الأدوية
☐	✓	☐	صناعة المستلزمات الطبية
☐	☐	✓	صناعة الأغذية والنباتات الطبية
☐	☐	✓	صناعة العبوات العطرية والدوائية
☐	✓	☐	الكيمويات الدوائية

١٠- الصناعات التحويلية

قرار التخرج			
لا	نعم		
	✓		
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخرج خلال ٣ سنوات	الأنشطة الفرعية ▼
☐	✓	☐	أ. تكرير البترول
☐	☐	☐	ب. تحويلية أخرى
☐	☐	✓	صناعة الورق ومنتجاته
☐	✓	☐	صناعة فحم الكوك
☐	☐	✓	صناعة منتجات المطاط واللدائن

١٠- الصناعات التحويلية (تابع)

قرار التخارج			الأنشطة الفرعية ▼
لا	نعم	✓	
إبقاء مع تثبيت أو زيادة الاستثمارات	إبقاء مع تثبيت أو تخفيض الاستثمارات	تخارج خلال ٢ سنوات	
لا	نعم ✓	لا	صناعة منتجات المعادن اللافلزية (طوب وزجاج وأسمنت)
لا	نعم ✓	لا	صناعة الفلزات القاعدية
لا	نعم ✓	لا	صناعة منتجات المعادن المُشكلة - عدا الماكينات والمعدات
لا	لا	نعم ✓	صناعة الحاسبات والمنتجات الالكترونية والبصرية والأجهزة الطبية
لا	لا	نعم ✓	صناعة الأجهزة الكهربائية
لا	نعم ✓	لا	صناعة الآلات والمعدات الغير مصنفة في موضع آخر
لا	لا	نعم ✓	صناعة المركبات ذات المحركات
لا	لا	نعم ✓	صناعة معدات النقل الأخرى

ملحق رقم (٢)

(المبادئ التوجيهية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)

ثالثاً: المبادئ التوجيهية المتعلقة بالشركات المملوكة للدولة في السوق

١. الفصل بين وظيفة الدولة كمالك ووظائف أخرى قد تؤثر في ظروف وأوضاع الشركات المملوكة للدولة وخاصة فيما يتعلق بتنظيم السوق.
٢. تمتع أصحاب المصلحة والأطراف المعنية الأخرى بمن فيهم الدائنون والمنافسون بإمكانية المطالبة بحقوقهم من خلال الإجراءات القانونية أو التحكيم حين يعتبرون أنه تم انتهاك حقوقهم.
٣. عندما تمارس الشركات المملوكة للدولة أنشطة اقتصادية مرتبطة بأهداف متعلقة بالسياسة العامة، تجب المحافظة على أعلى معايير الشفافية والإفصاح على صعيد التكاليف والعوائد الخاصة.
٤. مسؤولية الدولة عن تمويل التكاليف المتعلقة بأهداف السياسة العامة والإفصاح عنها.
٥. عدم إعفاء الشركات المملوكة للدولة التي تمارس أنشطة اقتصادية من تطبيق القوانين العامة والقوانين الضريبية واللوائح المطبقة، وينبغي تجنب تلك الاستثناءات.
٦. خضوع الأنشطة الاقتصادية التي تمارسها الشركات المملوكة للدولة لشروط متوافقة مع السوق فيما يتعلق بالحصول على التمويل.
٧. يجب أن تكون الإجراءات المتبعة تنافسية وغير تمييزية ومكفولة بمعايير الشفافية المناسبة في حال مشاركة الشركات المملوكة للدولة في عمليات شراء عامة.

أولاً: المبادئ التوجيهية المتعلقة بمبررات ملكية الدولة

١. زيادة القيمة إلى أقصى حد للمجتمع من خلال تخصيص الموارد بشكل فعال.
٢. وضع سياسة ملكية تحقق ما يلي: تحديد المبررات العامة للملكية الدولة، ودور الدولة في حوكمة الشركات المملوكة لها، وكيفية تنفيذ الدولة لسياسة الملكية الخاصة بها، وأدوار ومسؤوليات الهيئات الحكومية التي تشارك في تنفيذها.
٣. خضوع سياسة الملكية لإجراءات المساءلة السياسية المناسبة، واستخدام عملية التشاور العام بشكل ملائم عند وضع وتحديث سياسة ملكية الدولة.
٤. عند امتلاك الدولة شركات فردية يجب أن تقدم الدولة مبرراتها لذلك.

ثانياً: المبادئ التوجيهية المتعلقة بدور الدولة كمالك

١. توحيد الأشكال القانونية التي تعمل بموجبها الشركات المملوكة للدولة.
٢. ضمان الاستقلال الذاتي التام للشركات المملوكة للدولة على الصعيد التشغيلي.
٣. احترام استقلال مجالس إدارة الشركات المملوكة، والسماح لهم بممارسة مسؤوليتهم.
٤. تحديد ممارسة حقوق الملكية بوضوح على صعيد الإدارة العامة في الدولة.
٥. تجنب مساءلة جهاز الملكية عن الطريقة التي يؤدي بها وظيفته سواء بشكل مباشر أو غير مباشر أمام الجهات التي تمثل مصالح الجمهور مثل البرلمان.
٦. ممارسة الدولة لحقوق ملكيتها وفقاً للهيكل القانوني لكل شركة.

٤. يجب أن تلتزم الشركات المملوكة للدولة بأعلى المعايير بشأن ممارسة الأعمال بمسؤولية، وينبغي الإفصاح علناً عن توقعات الحكومة في هذا الصدد، وتحديد آليات تنفيذها بوضوح.

٥. يجب عدم استخدام الشركات المملوكة للدولة كوسائل لتمويل الأنشطة السياسية، ولا يجب على الشركات المملوكة للدولة أن تسهم في الحملات السياسية.

سادساً: المبادئ التوجيهية المتعلقة بالإفصاح والشفافية: تنص المبادئ على أنه ينبغي للشركات المملوكة للدولة الالتزام بأعلى معايير الشفافية والخضوع لنفس معايير المحاسبة والإفصاح والمراجعة عالية الجودة التي تخضع لها الشركات المدرجة في البورصة من خلال:

١. الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية المهمة بما يتماشى مع المعايير عالية الجودة المتعارف عليها دولياً.
٢. يجب أن تخضع البيانات المالية السنوية الخاصة بالشركات المملوكة للدولة لمراجعة خارجية مستقلة.
٣. يتعين على جهاز الملكية وضع نظم تقارير متسقة حول الشركات المملوكة للدولة، بحيث تُنشر هذه التقارير سنوياً، بالإضافة إلى توفير التواصل عن طريق شبكة الإنترنت؛ لتسهيل حصول الجمهور على هذه التقارير.

رابعاً: المبادئ التوجيهية المتعلقة بالمعاملة المتكافئة للمساهمين والمستثمرين الآخرين، يُنص على أنه في حال كون الشركات المملوكة للدولة مدرجة في البورصة، أو تضم بين مالكيها مستثمرين غير حكوميين، يتعين على الدولة والشركات أن تعترف بحقوق كافة المساهمين، وتضمن المعاملة المتكافئة لهم والمساواة في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالشركة من خلال المحاور التالية:

١. الاعتراف بحقوق المساهمين من القطاع الخاص.
٢. الالتزام بأعلى معايير الشفافية.
٣. وضع سياسة نشطة للتواصل والتشاور مع جميع المساهمين.
٤. تسهيل مشاركة مساهمي الأقلية في اجتماعات المساهمين.
٥. إجراء التعاملات بين الدولة والشركات المملوكة لها وبين الشركات وبعضها بما يتوافق مع قواعد السوق.

خامساً: المبادئ التوجيهية المتعلقة بالعلاقات مع أصحاب المصالح وممارسة الأعمال بمسؤولية، وتنص على "وجوب الاعتراف بشكل تام بمسؤوليات الشركات المملوكة للدولة تجاه أصحاب المصالح، وتقديم تقارير عن علاقاتها مع أصحاب المصالح" حيث:

١. يتعين على الحكومة وأجهزة ملكية الدولة والشركات المملوكة للدولة الاعتراف؟ واحترام حقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون أو الاتفاقات المشتركة.
٢. يتعين على الشركات المملوكة للدولة والمدرجة في البورصة أو الشركات الكبيرة المملوكة للدولة أن تبلغ عن علاقاتها مع أصحاب المصلحة.
٣. يتعين على مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة أن تنفذ وتراقب وتفصح عن الضوابط الداخلية والقواعد الأخلاقية بما فيها تلك التي تسهم في تجنب الاحتيال والفساد.

٨. إنشاء لجان متخصصة تتألف من أعضاء مستقلين ومؤهلين لدعم مجلس الإدارة للقيام بمهامه خاصة المراجعة وإدارة المخاطر والمكافآت؛ مما يسهم في تحسين أداء مجلس الإدارة ولا ينقص من مهامه شيء.
٩. إجراء تقييم سنوي تحت إشراف رئيس مجلس الإدارة؛ لتقييم الأداء والفعالية.
١٠. وضع إجراءات فعّالة للمراجعة الداخلية، بحيث تخضع لإشراف رئيس مجلس الإدارة، وتقدم التقارير مباشرةً إليه وإلى لجنة المراجعة.

سابعاً: المبادئ التوجيهية المتعلقة بمسؤوليات مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة؛ تنص على ضرورة "أن يكون لدى مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة الصلاحيات والكفاءات والموضوعية اللازمة للقيام بمهامها على صعيد التوجيه الاستراتيجي والإشراف على الإدارة. ويتعين عليها التصرف بنزاهة، وأن تخضع للمساءلة عن أعمالها" وذلك من خلال:

١. أن تتحمل مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة المسؤولية النهائية عن أداء الشركة، وتحديد دور مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة بوضوح وفقاً لقانون الشركات، بحيث يكون مجلس الإدارة قابلاً للمساءلة بشكل تام، وعليه أن يتصرف بما يخدم مصلحة الشركة على أفضل وجه، وأن يعامل جميع المساهمين معاملة متكافئة.
٢. أن تقوم مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة بوظائفها من وضع الاستراتيجيات والإشراف على الإدارة على أساس الأهداف واسعة النطاق، بحيث تكون لديها صلاحية تعيين وإقالة المدير التنفيذي، وإمكانية تحديد مكافآت المسؤولين التنفيذيين بما يخدم مصلحة الشركة على المدى الطويل.
٣. السماح لمجلس إدارة الشركات المملوكة للدولة بممارسة الحكم بشكل موضوعي ومستقل، وتعيين أعضاء مجلس الإدارة بناء على المؤهلات.
٤. عدم وجود مصلحة لدى أعضاء مجلس الإدارة المستقلين مع الشركة وكبار المساهمين وجهاز الملكية؛ مما يهدد ممارسة الحكم بشكل موضوعي.
٥. وضع آليات لتجنب تضارب المصالح الذي يمنع أعضاء مجلس الإدارة من القيام بواجباتهم بموضوعية، وللحد من التدخل السياسي في عمليات مجلس الإدارة.
٦. يتحمل رئيس مجلس الإدارة مسؤولية كفاءة المجلس، والعمل على فصل وظيفة رئيس مجلس الإدارة عن الرئيس التنفيذي.
٧. وضع آليات لضمان ممارسة تمثيل العاملين في مجلس الإدارة بشكل فعال؛ مما يعزز مهارات واستقلال مجلس الإدارة.



