



# ساختار و فرآیند مشارکت و سرمایه‌گذاری

معاونت مشارکت و سرمایه‌گذاری سازمان ملی زمین و مسکن  
جایگاه، اهداف و وظایف و مفاد تفویض اختیار به ادارات کل استانی

( ۰۸-۰۱ )

ویرایش نهایی  
شهریور ماه ۱۳۹۴



shaghool.ir



## فهرست

۱- جایگاه معاونت مشارکت و سرمایه‌گذاری.....	۲
۱-۱- اهداف.....	۲
۱-۲- عناوین و زمینه‌های مربوط به مشارکت‌ها.....	۲
۲- شورای راهبری مشارکت و سرمایه‌گذاری.....	۳
۲-۱- وظایف و اختیارات شورای راهبری مشارکت و سرمایه‌گذاری.....	۳
۳- وظایف معاونت مشارکت و سرمایه‌گذاری سازمان.....	۴
۴- کمیته کارشناسی.....	۵
۵- سطح بندی و مرجع تصمیم‌گیری پروژه‌ها.....	۵
۵-۱- پروژه‌های سطح ۱.....	۵
۵-۲- پروژه‌های سطح ۲.....	۵
۵-۳- پروژه‌های سطح ۳.....	۵
۶- تفویض اختیار به ادارات استانی در پروژه‌های مشارکتی سازمان.....	۷
۶-۱- شناسایی ظرفیت‌ها و معرفی پروژه‌های قابل سرمایه‌گذاری.....	۷
۶-۲- ارزیابی و امکان‌سنجی زمین.....	۷
۶-۳- تهیه بسته سرمایه‌گذاری.....	۷
۶-۴- برگزاری فراخوان.....	۸
۶-۵- تهیه پیش‌نویس قرارداد.....	۸
۶-۶- انعقاد قرارداد و ابلاغ آن.....	۸
۶-۷- تملک املاک و تادیه حقوق متعلق به غیر واقع در پروژه.....	۸
۶-۸- نظارت بر اجرای پروژه.....	۹
۶-۹- وصول درآمد و اخذ سهم الشرکه قراردادها.....	۹
۶-۱۰- بهره‌برداری از سهم الشرکه‌ها.....	۹
۷- بازبینی.....	۱۱



## ۱- جایگاه معاونت مشارکت و سرمایه‌گذاری

یعنی جایگاه سازمانی در تشکیلات سازمان که حسب وظایف تعریف شده در چهار چوب این شیوه نامه مسئولیت برنامه ریزی، هدایت و نظارت بر تعریف پروژه ها و جذب سرمایه گذاران را برای تحقق اهداف پس از تصویب نهایی در درون سازمان عهده دار می باشد.

### ۱-۱- اهداف

- استقرار نظام واحد و شیوه عملکرد یکسان و سامان یافته در امور مشارکت در کلیه ادارات کل استانی.
- فراهم آوردن امکان مشارکت و حضور موسسات خصوصی و غیر خصوصی در تحقق مأموریت های اصلی سازمان.
- جمع آوری پیشنهاد بهترین روش بهره برداری از اراضی و دارایی ها.
- شفاف سازی فعالیت های مربوط به امور مشارکت ها و بهره برداری از اراضی و تدوین دستورالعمل های مورد نیاز.
- تدوین دستورالعمل های لازم برای استفاده از عوامل موثر و تاثیر گذار در تامین منابع مورد نیاز و ایجاد ارزش افزوده برای دارایی های سازمان.
- شناسایی زمین های مناسب و بررسی امکان مشارکت برای تحقق اهداف سازمان.

### ۱-۲- عناوین و زمینه های مربوط به مشارکت ها

- ۱- مشارکت در تولید مسکن برای پاسخگویی به نیاز گروه های اجتماعی مختلف با توزیع جغرافیایی متناسب با بازار تقاضا.
- ۲- ایجاد امکانات و تجهیزات شهری و انجام عملیات شهر سازی شامل تهیه زمین و نقشه های تفکیکی و آماده سازی و واگذاری و یا مشارکت در احداث.
- ۳- پشتیبانی از ایجاد و راه اندازی کارخانه ها و کارگاه های تولید مصالح ساختمانی و تکنولوژی های نوین ساختمانی.
- ۴- مشارکت در احداث مجتمع های تجاری، خدماتی، تفریحی، ورزشی، فرهنگی و ...
- ۵- مشارکت در بهسازی، نوسازی و بازسازی بافت های فرسوده شهری و ساماندهی حاشیه نشینی.
- ۶- جذب سرمایه های کوچک اشخاص اعم از نقدی و غیر نقدی و مشارکت دادن آنها به روش های مختلف از جمله انتشار اوراق مشارکت، تشکیل صندوق های زمین و ساختمان و انتشار صکوک و ...
- ۷- شناسایی اراضی مناسب برای برنامه های توسعه شهری و سایر مأموریت های سازمان و مشارکت با مالکین آنها.



## ۲- شورای راهبری مشارکت و سرمایه‌گذاری

سیاست‌گذاری و پیشنهاد دستورالعمل‌ها و قراردادهای تیپ در زمینه تعریف پروژه‌ها جهت تصویب در هیأت مدیره سازمان، جلب مشارکت‌ها و نظارت و هدایت جریان امور مطابق این آیین‌نامه‌ها بر عهده هیأتی مرکب از اعضای زیر می‌باشد:

- ۱- معاون مشارکت‌ها به عنوان دبیر.
- ۲- معاون فنی و اجرایی.
- ۳- معاون حقوقی و املاک.
- ۴- معاونت توسعه مدیریت و منابع.
- ۵- مدیر استانی مرتبط با موضوع دستور کار.

**تبصره ۱:** دبیر می‌تواند بنا به ضرورت، از کارشناسان و مشاوران بدون حق رای جهت شرکت در جلسه دعوت به عمل آورد.

**تبصره ۲:** تصمیمات شورای راهبری مذکور، عندالزوم با تایید هیأت مدیره و ابلاغ از طرف مدیر عامل نهایی قلمداد شده و ملاک عمل و اقدام معاونت مشارکت و سرمایه‌گذاری و عوامل اجرایی آن بوده و هیچ یک از اعضای مذکور در ماده ۲ رأساً حق فسخ و تغییر آن را نخواهد داشت.

**تبصره ۳:** دبیر شورا مسئول جمع‌آوری طرح‌ها با مشخصات و زمینه‌های مورد نیاز، توجیهات فنی و اقتصادی و اطلاع‌رسانی و تهیه دستورالعمل‌ها و نمونه قرارداد و جمع‌آوری پیشنهادات رسیده از ادارات کل استانی می‌باشد.

**تبصره ۴:** تصمیمات شورای راهبری مشارکت با رأی اکثریت اعضاء معتبر خواهد بود.

### ۲-۱- وظایف و اختیارات شورای راهبری مشارکت و سرمایه‌گذاری

- ۱- بررسی، اصلاح و اظهار نظر در خصوص دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های ارائه شده.
- ۲- بررسی، اصلاح و اظهار نظر در خصوص طرح‌ها و قراردادهای طرح‌های کلان مورد مشارکت.
- ۳- استفاده از ظرفیت‌های قانونی وزارت راه و شهرسازی در ارتباط با روش‌های مختلف سرمایه‌گذاری و مشارکت جهت طرح و تصویب در هیأت مدیره سازمان.
- ۴- بررسی و اظهار نظر در خصوص قراردادها و توافق‌نامه‌های تیپ پیشنهادی.



۵- مدیریت و پیگیری پیشرفت امور مربوط به مشارکت و حسن انجام کار.

**تبصره ۱:** شورای راهبری و اعضای آن نمی‌توانند اختیارات خود را در زمینه موضوعات این آیین نامه به دیگران تفویض نمایند.

**تبصره ۲:** گزارش اقدامات انجام گرفته در خصوص موضوعات مورد سرمایه‌گذاری به صورت شش ماهه توسط دبیر تهیه و تقدیم هیئت مدیره و در گزارش سالانه تقدیم مجمع سازمان خواهد شد.

### ۳- وظایف معاونت مشارکت و سرمایه‌گذاری سازمان

- ۱- مدیریت بر تهیه و تنظیم دستورالعمل‌ها، قرارداد‌های نمونه و تدوین فرآیندها انجام کار و ابلاغ به استان‌ها.
- ۲- اخذ و تهیه اطلاعات جامع از پروژه‌های مورد مشارکت و تجزیه تحلیل هر یک از آنها از نظر تاثیرات اقتصادی و افزایش یا کاهش درآمد ناشی از آن‌ها و ارائه به مراجع ذیربط.
- ۳- پیشنهاد تسهیل در فرآیند امور مشارکت سازمان با توجه به قوانین جاری، بودجه سالانه، تعرفه و عوارض محلی و اولویت بندی نیازهای فصلی و برنامه‌های توسعه و چشم اندازهای کوتاه مدت و بلند مدت، برای طی مراحل قانونی.
- ۴- ایجاد زمینه و بستر مناسب برای ترغیب و تشویق مشارکت و اعطای تسهیلات و امکانات کافی از طرف دولت.
- ۵- مدیریت بر کنترل زمان بندی اقدامات هر یک از قراردادهای مشارکتی.
- ۶- فراهم آوردن شرایط مساوی برای ایجاد رقابت سرمایه‌گذاران جهت انجام امور مشارکت.
- ۷- تنظیم و برگزاری منظم جلسات شورای راهبری مشارکت‌ها.
- ۸- ایجاد هماهنگی در سازمانها و شرکت‌های وابسته و واحد‌های تابعه استانی.
- ۹- تهیه گزارش جامع و مستمر جهت ارائه به شورای راهبری مشارکت‌ها.
- ۱۰- تعیین ناظر عالی برای هر قرارداد که در حد اختیارات شورای راهبری است.
- ۱۱- انجام سایر وظایف اجرایی که از طرف شورای راهبری ارجاع می‌شود.
- ۱۲- پیگیری جهت انجام مراحل قانونی کلیه طرح‌های مصوب شورای راهبری که خارج از اختیارات مدیر عامل سازمان می‌باشد و اخذ مصوبات قانونی مورد نیاز.

**تبصره ۵:** تمامی وظایف مربوط به معاونت مشارکت و سرمایه‌گذاری تا زمان تشکیل و استقرار این معاونت بر عهده عضو هیئت مدیره مربوطه خواهد بود.



## ۴- کمیته کارشناسی

به منظور بررسی و کارشناسی لازم در مورد پیشنهادات مشارکت و بررسی فنی، حقوقی و مالی پیشنهادات قبل از طرح در شورای راهبردی مشارکت ها در کمیته ای با ترکیب مدیریت های زیرمجموعه معاونت مشارکت و سرمایه- گذاری و نمایندگانی از سایر معاونت های سازمان مطرح و اظهارنظر خواهد شد.

## ۵- سطح بندی و مرجع تصمیم گیری پروژه ها

پروژه های مشارکتی در سازمان ملی زمین و مسکن به سه سطح زیر تقسیم می شوند:

۵-۱- **پروژه های سطح ۱:** در پروژه های سطح یک که پروژه های ویژه نیز نامیده می شوند، با انتخاب هیأت عامل و تعیین مجری، کلیه فرآیند انجام کار به صورت متمرکز در سازمان و توسط هیأت عامل صورت می پذیرد و قراردادهای این سطح از پروژه ها با امضای مجری و صاحب امضای مجاز در استان خواهد بود. در این فرآیند اداره کل استانی از طریق حضور مدیر سازمان در هیأت عامل ایفای نقش خواهد نمود.

۵-۲- **پروژه های سطح ۲:** در پروژه های سطح دو، می بایست پروژه پیشنهادی در برنامه و بودجه سالانه سازمان به تصویب رسیده و کلیه مراحل انجام کار در ادارات کل استانی پیگیری و پس از تصویب در سازمان قرارداد با امضای مدیر کل استانی معتبر خواهد بود.

۵-۳- **پروژه های سطح ۳:** در پروژه های سطح سه، پروژه پیشنهادی پس از اخذ مجوز در خصوص بودجه، کلیه مراحل مطابق دستورالعمل ها در اداره کل استانی به انجام خواهد رسید و بدون اخذ مصوبه مجدد از سازمان توسط مدیر کل استانی به امضاء خواهد رسید.



جدول شماره (۱) - سطح بندی و مرجع تصمیم گیری پروژه ها

ردیف	عنوان سطح	محدوده سطح
۱	پروژه های سطح یک (ویژه)	دارای حجم سرمایه گذاری بیش از $a1$ ریال و یا با مساحتی بالاتر از $b1$ متر مربع می باشد.
۲	پروژه های سطح دو	دارای حجم سرمایه گذاری کمتر از $a1$ ریال و بیشتر از $a2$ ریال و یا با مساحتی کمتر از $b1$ متر مربع و بیشتر از $b2$ متر مربع می باشد.
۳	پروژه های سطح سه	دارای حجم سرمایه گذاری کمتر از $a2$ ریال و یا با مساحت عرصه کمتر از $b2$ متر مربع می باشد.

**تبره:** سطوح سرمایه گذاری  $a1$  و  $a2$  و حدود مساحت های  $b1$  و  $b2$  به صورت سالانه تعیین و پس از تصویب در هیأت مدیره سازمان به ادارات کل استانی ابلاغ می شود.

این مقادیر در سال اول به صورت مقادیر زیر است:

$a1$  = ریال ۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰

$a2$  = ریال ۱۰۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰

$b1$  = متر مربع ۲۰,۰۰۰

$b2$  = متر مربع ۱۰,۰۰۰



## ۶- تفویض اختیار به ادارات استانی در پروژه های مشارکتی سازمان

با توجه به سیاست های کلی سازمان ملی زمین و مسکن در راستای جلب مشارکت های بخش های مختلف اقتصادی، ادارات کل استانی در مراحل زیر می توانند ایفای نقش نمایند:

### ۶-۱- شناسایی ظرفیت ها و معرفی پروژه های قابل سرمایه گذاری

در این راستا کلیه ادارات کل استانی موظفند با عنایت به فرآیند و گردش کار مصوب در خصوص پروژه های مشارکتی و بر اساس دستور العمل روش های شناسایی فرصت های سرمایه گذاری و تدوین الگوی ارائه و معرفی بسته های سرمایه گذاری، بانک اطلاعات فرصت ها و پروژه های سرمایه گذاری را هر ۳ ماه یکبار در قالب فایل Excel و pdf به همراه نقشه محدوده پروژه آماده و به عضو هیئت مدیره مربوطه سازمان ملی زمین و مسکن ارسال نمایند.

### ۶-۲- ارزیابی و امکان سنجی زمین

در هر یک از فرصت ها و پروژه های پیشنهادی، کلیه ادارات کل استانی می بایست با استفاده از دستور العمل ارزیابی فرصت های سرمایه گذاری (دستورالعمل شماره ۰۵-۰۲) نسبت به ارزیابی فرصت پیشنهادی اقدام نموده و نتیجه را به معاونت مشارکت و سرمایه گذاری سازمان ملی زمین و مسکن ارسال نمایند. ضمناً کلیه ادارات کل سازمانی استانی موظفند وضعیت املاک و حقوق واقع در پروژه را با ذکر نوع مالکیت به عضو هیئت مدیره مربوطه سازمان ملی زمین و مسکن ارسال نمایند.

### ۶-۳- تهیه بسته سرمایه گذاری

برای هر یک از فرصت ها و پروژه های پیشنهادی سطوح دو و سه، کلیه ادارات کل استانی می بایست بر اساس الگوی بسته سرمایه گذاری دستور العمل روش های شناسایی فرصت های سرمایه گذاری و تدوین الگوی ارائه و معرفی بسته های سرمایه گذاری (دستورالعمل شماره ۰۲-۰۲) نسبت به تهیه بسته سرمایه گذاری اقدام نموده و نتیجه را به همراه شیوه مشارکت پیشنهادی، جهت تایید بسته به عضو هیئت مدیره مربوطه سازمان ملی زمین و مسکن ارسال نمایند.





## ۶-۴- برگزاری فراخوان

کلیه ادارات کل استانی می‌بایست بر اساس دستور العمل برگزاری فراخوان مشارکت (دستورالعمل شماره ۰۸-۰۲) نسبت به تهیه اسناد و اخذ مجوزهای لازم برای برگزاری فراخوان اقدام نموده و در پروژه‌های سطح دو نسبت با اخذ تاییدیه قیمت پایه فراخوان از عضو هیئت مدیره مربوطه سازمان ملی زمین و مسکن اقدام نمایند. سپس در پروژه‌های سطح دو و سطح سه اقدام به برگزاری فراخوان، ارزیابی و توانسنجی سرمایه‌گذاران و اعلام برنده فراخوان اقدام نمایند.

## ۶-۵- تهیه پیش نویس قرارداد

تهیه پیش نویس قراردادهای مشارکتی پروژه‌های سطح دو و سه طبق الگوهای قرارداد تنظیمی در دستورالعمل شماره ۰۶-۰۱ توسط منطقه صورت می‌گیرد و در پروژه‌های سطح دو به تایید عضو هیئت مدیره مربوطه سازمان ملی زمین و مسکن می‌رسد.

## ۶-۶- انعقاد قرارداد و ابلاغ آن

تمامی مراحل تنظیم قراردادهای مشارکتی در پروژه‌های سطوح دو و سه، طبق قراردادهای تیپ تنظیمی ارسالی از سازمان ملی زمین و مسکن و توسط ادارات کل استانی صورت می‌گیرد. امضای قرارداد و ابلاغ آن در پروژه‌های سطوح دو و سه توسط ادارات کل استانی و در پروژه‌های سطح یک توسط هیأت عامل سازمان در ادارات کل استانی صورت می‌پذیرد.

## ۶-۷- تملک املاک و تادیه حقوق متعلق به غیر واقع در پروژه

در قراردادهای مشارکتی که بخشی یا کلیه املاک و حقوق واقع در پروژه متعلق به غیر است، ادارات کل استانی موظفند طبق برنامه زمان بندی مندرج در قرارداد بدو از طریق مذاکره با مالکین املاک و صاحبان حقوق و خرید توافقی املاک و تادیه حقوق آن‌ها براساس مفاد قرارداد عمل نمایند. در صورت عدم حصول توافق، می‌بایست بلافاصله کلیه اقدامات و تشریفات مندرج در لایحه قانونی نحوه خرید و تملک اراضی و املاک برای اجرای برنامه‌های عمومی، عمرانی و نظامی دولت مصوب ۱۳۵۸/۱۱/۱۷ شورای انقلاب اسلامی را جهت تملک املاک و تادیه حقوق انجام داده و هر ماه گزارش اقدامات صورت گرفته در این خصوص و مشکلات احتمالی را به صورت مکتوب به عضو هیئت مدیره مربوطه سازمان ملی زمین و مسکن ارسال نمایند. بدیهی است حقوق کارگزاری و کارانه



مطابق دستورالعمل‌های ابلاغی در این خصوص (دستورالعمل شماره ۰۷-۰۲) به ادارات کل استانی تخصیص خواهد یافت.

## ۸-۶- نظارت بر اجرای پروژه

نظارت عالیه بر کلیه قراردادهای مشارکتی توسط عضو هیئت مدیره مربوطه سازمان ملی زمین و مسکن صورت می‌گیرد. این معاونت می‌تواند بخشی از اختیارات و وظایف خود را به ادارات کل استانی تفویض نماید.

## ۹-۶- وصول درآمد و اخذ سهم الشرکه قراردادها

وصول درآمد و اخذ سهم الشرکه قراردادهای مشارکتی توسط ادارات کل استانی انجام می‌گیرد و در حساب درآمدی محسوب می‌گردد. نحوه بهره‌برداری از سهم الشرکه سازمان در کلیه پروژه‌های مشارکتی توسط عضو هیئت مدیره مربوطه سازمان ملی زمین و مسکن تعیین می‌گردد.

## ۱۰-۶- بهره‌برداری از سهم الشرکه‌ها

بهره‌برداری از سهم الشرکه‌ها در پروژه‌های سطح یک با تایید سازمان ملی زمین و مسکن و در کلیه پروژه‌های مشارکتی توسط ادارات کل استانی صورت می‌پذیرد.

جدول زیر نحوه تفکیک وظایف سازمان ملی زمین و مسکن و ادارات کل استانی و اقداماتی که می‌بایست در پروژه‌های مشارکتی انجام دهند را نشان می‌دهد:



جدول شماره (۲) - تفکیک وظایف سازمان ملی زمین و مسکن و ادارات کل استانی

ردیف	فعالیت	سطح پروژه	سازمان ملی	اداره کل استانی	توضیحات
۱	شناسایی ظرفیت ها و معرفی پروژه های قابل سرمایه گذاری	سطح یک	✓	✓	بر اساس دستورالعمل روش های شناسایی و ارزیابی فرصت های سرمایه گذاری (۰۲-۰۵) و تدوین الگوی ارائه و معرفی بسته های سرمایه گذاری (۰۲-۰۲) انجام می گیرد.
		سطح دو	✓	✓	
		سطح سه		✓	
۲	ارزیابی و امکان سنجی فرصت ها	سطح یک		✓	بر اساس دستورالعمل شناسایی و ارزیابی فرصت ها (۰۲-۰۵) انجام می گیرد.
		سطح دو		✓	
		سطح سه		✓	
۳	تهیه بسته سرمایه گذاری	سطح یک	✓		بر اساس دستورالعمل تدوین الگوی ارائه و معرفی بسته های سرمایه گذاری (۰۲-۰۲) انجام می گیرد.
		سطح دو		✓	
		سطح سه		✓	
۴	تهیه اسناد و برگزاری فراخوان	سطح یک	✓	✓	بر اساس دستورالعمل برگزاری فراخوان مشارکت و انتخاب شریک به روش کیفیت و قیمت (۰۲-۰۵) انجام می گیرد.
		سطح دو		✓	
		سطح سه		✓	
۵	تهیه پیش نویس قرارداد	سطح یک	✓		بر اساس الگوی قراردادهای مشارکتی در ساخت (۰۶-۰۱-ب) و الگوی قرارداد مشارکت در طرح آماده سازی (۰۶-۰۱-الف) انجام می گیرد.
		سطح دو		✓	
		سطح سه		✓	
۶	انعقاد قرارداد و ابلاغ آن	سطح یک	✓	✓	
		سطح دو	✓	✓	
		سطح سه		✓	



ردیف	فعالیت	سطح پروژه	سازمان ملی	اداره کل استانی	توضیحات
۷	تملك املاك و تاديه حقوق متعلق به غير واقع در پروژه	سطح يك		✓	
		سطح دو		✓	
		سطح سه		✓	
۸	نظارت بر اجراى پروژه	سطح يك	✓	✓	بر اساس دستورالعمل نظارت و كنترل پروژه ها (۰۳-۰۲) انجام مى گيرد.
		سطح دو	✓	✓	
		سطح سه	✓	✓	
۹	وصول درآمد و تقسيم سهم الشركه ها	سطح يك	✓	✓	بر اساس دستورالعمل نحوه افزاز و بهره بردارى سهم الشركه ها (۰۴-۰۲) انجام مى گيرد.
		سطح دو	✓	✓	
		سطح سه	✓	✓	
۱۰	بهره بردارى از سهم الشركه ها	سطح يك	✓	✓	
		سطح دو		✓	
		سطح سه		✓	

## ۷- بازبینی

این دستورالعمل می‌بایست در بازه‌های زمانی یک ساله بازنگری شود. لذا شورای راهبری مشارکت و سرمایه‌گذاری موظف است یک سال پس از تصویب این دستورالعمل هر ساله تغییرات احتمالی را به مدیرعامل سازمان ملی زمین و مسکن پیشنهاد تا در هیئت مدیره مطرح و در خصوص آن اتخاذ تصمیم گردد.