

# الدليل الإرشادي لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

الشراكات المتعلقة بمشاريع البنية التحتية

مارس 2020

## بيان إخلاء المسؤولية

لا يقدم مكتب أبوظبي للاستثمار أي مشورة مهنية أو غيرها من خلال أحكام ومواد هذا الدليل الإرشادي ولذلك يتوجب على كافة الأشخاص المطلعين على هذا الدليل بذل العناية الازمة والحصول على المشورة الازمة والمستقلة عند تطبيق أحكامه إذا لزم الأمر ذلك. ولا يقدم مكتب أبوظبي للاستثمار أي تعهدات أو ضمانات فيما يتعلق بمحفوظات أو دقة المعلومات الواردة في هذا الدليل الإرشادي ولا يعتبر المكتب مسؤولاً تجاه أي شخص أو جهة فيما يتعلق بأي شيء تم القيام به أو النص عليه في هذا الدليل، أو تم عدم الاشارة إليه إلى الحد الذي يسمح به القانون بناءً على المعلومات الواردة في هذا الدليل الإرشادي.

## ملكية حقوق الملكية الفكرية في هذا الدليل الإرشادي

إن حقوق الطبع والنشر (وأي حقوق ملكية فكرية أخرى، إن وجدت) المتعلقة بهذا الدليل الإرشادي مملوكة لمكتب أبوظبي للاستثمار، ما لم يذكر خلاف ذلك.

## الاتصال بنا

يتوفر هذا الدليل الإرشادي بصيغة (PDF). إن جميع الحقوق الأخرى محفوظة، بما في ذلك كل ما يتعلق بأية شعارات أو علامات تجارية، إذا كانت لديكم أي استفسارات حول أي ترخيص لاستخدام هذا الدليل الإرشادي، يرجى الاتصال بمكتب أبوظبي للاستثمار على:

البريد الإلكتروني: ppp@adio.ae

الموقع الإلكتروني: [www.investinabudhabi.ae](http://www.investinabudhabi.ae)

## تنظيم الإصدارات

| المسودة | التاريخ      | المؤلف                | ملاحظات   |
|---------|--------------|-----------------------|---|
| الأولى  | 2 مارس 2020  | مكتب أبوظبي للاستثمار | تعتم على أصحاب المصلحة لتلقي تعقيباتهم          |
| الثانية | 19 مارس 2020 | مكتب أبوظبي للاستثمار | الأخذ في ملاحظات المعنيين في القطاعات المستهدفة |

## المحتويات

### 1.0 المقدمة

## 1.1 لمحه عامة

- 1.1.1 سبب اختيار مشاريع الشراكة
- 1.1.2 نهج الحكومة في التعامل مع مشاريع الشراكة
- 1.1.3 نبذة تشريعية
- 1.1.4 هيكلية هذا الدليل
- 1.1.5 الغرض من هذا الدليل
- 1.1.6 المواقفات
- 1.1.7 حالة هذا الدليل
- 1.2 دور مكتب أبوظبي للاستثمار والجهات الحكومية المعنية الرئيسية الأخرى
  - 1.2.1 دور مكتب أبوظبي للاستثمار
  - 1.2.2 دور الجهات الحكومية المعنية الرئيسية الأخرى
  - 1.2.3 فرق عمل المشاريع
  - 1.2.4 المبادئ الأساسية
  - 1.2.5 إدارة تضارب المصالح
  - 1.2.6 مدونة السلوك المهني لمكتب أبوظبي للاستثمار

## 2.0 الهيكلة والعنایة الواجبة

- 2.1 لمحه عامة
- 2.2 إنشاء المشاريع
  - 2.2.1 المقدمة
  - 2.2.2 إنشاء المشاريع من قبل جهة حكومية
  - 2.2.3 إنشاء المشاريع من قبل جهة في القطاع الخاص (العروض المقترحة)
  - 2.2.4 معايير مقترنات المشاريع
  - 2.2.5 الموافقة المطلوبة
- 2.3 الهيكلة والعنایة الواجبة
  - 2.3.1 المقدمة
  - 2.3.2 تقرير المفاهيم
  - 2.3.3 دراسة الجدوی

## 3.0 عملية طرح العطاءات

|       |   |
|-------|---|
| 3.1   | لمحة عامة                                       |
| 3.2   | مراحل عملية طرح العطاءات                        |
| 3.3   | الإجراءات الاختيارية للعطاءات                   |
| 3.3.1 | ملخص الإجراءات الاختيارية                       |
| 3.3.2 | حملة التسويق                                    |
| 3.3.3 | مؤتمر ما قبل تقديم العروض                       |
| 3.3.4 | إبداء الاهتمام                                  |
| 3.4   | الإجراءات الإلزامية للعطاءات                    |
| 3.4.1 | لمحة عامة                                       |
| 3.4.2 | طلب تقديم المؤهلات                              |
| 3.4.3 | طلب تقديم عروض                                  |
| 3.4.4 | شكل اتفاقية الشراكة                             |
| 3.4.5 | مؤتمرات مقدمي العروض                            |
| 3.4.6 | الزيارات الميدانية                              |
| 3.4.7 | التوضيحات والإضافات                             |
| 3.5   | تقييم العطاءات                                  |
| 3.5.1 | لمحة عامة                                       |
| 3.5.2 | ملخص العمليات                                   |
| 3.5.3 | تقرير تقييم العطاءات                            |
| 3.5.4 | العرض الأفضل والنهائي                           |
| 3.6   | الترسية على مقدم العرض المفضل                   |
| 3.6.1 | لمحة عامة                                       |
| 3.6.2 | إخطار مقدم العرض                                |
| 3.6.3 | دراسة الجدوى النهائية                           |
| 3.6.4 | إبرام الاتفاقيات التجارية                       |
| 3.6.5 | إبرام الاتفاقيات المالية                        |
| 3.6.6 | النقل من فريق عمل المشروع إلى فريق إدارة العقود |
| 4.0   | <b>ادارة العقود</b>                             |
| 4.1   | لمحة عامة                                       |

## 4.2 الأدوار والمسؤوليات

### 4.3 المتطلبات الإضافية لإعداد التقارير

#### 4.4 فريق إدارة العقود

#### 4.5 تدريب فريق إدارة العقود

#### 4.6 دليل إدارة العقود

## 5.0 الملاحق

### 5.1 جدول الاختصارات

### 5.2 دليل المصطلحات

### 5.3 مدونة أخلاقيات العمل

### 5.4 تقرير المفاهيم

### 5.5 الخطة الأولية لإدارة المعاملات

### 5.6 متطلبات دراسة الجدوى

### 5.7 العروض المقترحة

### 5.8 تحليل القيمة مقابل المال

### 5.9 مبادئ إدارة العقود

### 5.10 المواقفات الأولى والنهائية

## القسم الأول: المقدمة

### 1.0 المقدمة

#### 1.1 لمحه عامة

##### 1.1.1 سبب اختيار مشاريع الشراكة؟

حددت الحكومة مشاريع الشراكة لتشجيع القطاع الخاص على المشاركة في المشاريع التنموية وкосيلة لتسريع استثمارات البنية التحتية، والحصول على تمويل القطاع الخاص وتحسين طريقة توفير وجودة المرافق والخدمات العامة.

وقد حققت مشاريع الشراكة التي تم تنظيمها على نحو فعال فوائد عديدة للاقتصادات حول العالم وذلك من خلال خلق العديد من فرص العمل وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام وتحفيز استثمارات القطاع الخاص في القطاعات المستهدفة.

ومن بين الفوائد التي تسعى الحكومة إلى تحقيقها من خلال تطبيق وإقامة مشاريع الشراكة:

- زيادة استثمارات القطاع الخاص في قطاع البنية التحتية في أبوظبي من خلال المطورين والمستثمرين المحليين والدوليين).

- إقامة علاقات شراكة حقيقة مع مستثمرٍ ومطوري القطاع الخاص.
- تعزيز المساءلة المتعلقة بالإنفاق الحكومي عبر التحليل والتطوير الفعال (والتقيد) بعمليات متسقة وشفافة.
- زيادة إمكانية وصول الحكومة إلى ابتكارات القطاع الخاص وريادة الأعمال والكافئات.
- توزيع تكلفة توريد الأصول والخدمات العامة عن طريق التعاقد طويلاً الأجل.
- زيادة المساءلة المتعلقة بتوفير المرافق والخدمات العامة وإدارتها على المدى الطويل عبر آليات الدفع المرتبط بالأداء.

### 1.1.2 نهج الحكومة في التعامل مع مشاريع الشراكة

تعمل الحكومة على أن تتوافق مشاريع الشراكة في أبوظبي بشكل عام مع الخصائص التالية (على الرغم من أن هيكل كل مشروع من مشاريع الشراكة سيتم النظر فيه وفقاً لمزاياه الخاصة):

- مطالبة شريك القطاع الخاص، حسب المقتضيات، بتصميم الأصول والمرافق العامة وتمويلها وبنائها وصيانتها وتشغيلها بناءً على المواصفات القائمة على المخرجات (بدلاً من مواصفات مدفوعة بالمدخلات).
- مطالبة شريك القطاع الخاص بتشغيل الأصول وتقديم الخدمات على المدى الطويل.
- توفير الدفعات وفقاً لشروط اتفاقية الشراكة، وذلك بمجرد تشغيل الأصول عموماً.
- توفير الدفعات خلال مدة اتفاقية الشراكة بناءً على الخدمات المقدمة رهنا بتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية ومواصفات المخرجات.
- النص على إعادة الأصول إلى جهة التوريد في نهاية المدة وفقاً لمتطلبات التسلیم التعاقدية المحددة.

### 1.1.3 النبذة التشريعية

أصدرت الحكومة في سبيل تشجيع تطوير وتوريد وطرح مشاريع الشراكة ما يلي:

- القانون رقم (1) لسنة 2019 بشأن إنشاء مكتب أبوظبي للاستثمار (قانون إنشاء مكتب أبوظبي للاستثمار).
- القانون رقم (2) لسنة 2019 بشأن تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص (قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص).

أصدرت الحكومة لاحقاً اللوائح التنفيذية وفقاً لقانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص (اللوائح)، لتسهيل تنفيذ قانون تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتوضيحة.

يصدر مكتب أبوظبي للاستثمار هذا الدليل بموجب الصلاحيات الممنوحة له بموجب قانون إنشاء مكتب أبوظبي للاستثمار وقانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص ولائحته التنفيذية.

## 1.1.4 هيكلية هذا الدليل

يحدد الدليل الارشادي لمشاريع الشراكة (الدليل) الخطوات والإجراءات الواجب اتباعها فيما يخص تطوير وطرح وادارة مشاريع الشراكة في أبوظبي ويكون الدليل من الأقسام الأربعية التالية:

- القسم الأول: المقدمة تعرض هيكل هذا الدليل والغرض منه وتصف الإطار التشريعي الأوسع، وتوجز باختصار دور مكتب أبوظبي للاستثمار، والجهات الحكومية المعنية الأخرى، وفرق عمل المشاريع، وتحدد المبادئ الأساسية الواجب اتباعها من قبل الأطراف المشاركة في تطوير مشاريع الشراكة وتوريدتها وإدارتها.
- القسم الثاني: الهيكلة والعناية الواجبة تصف مراحل إنشاء مشروع مرشح وهيكليته والعناية الواجبة، لا سيما وضع تقرير المفاهيم ودراسة الجدوى، إلى الحد الذي يتم فيه اتخاذ قرار بشأن الاستثمار.
- القسم الثالث: إدارة العطاءات تصف العمليات والمنهجيات التي يجب اتباعها أثناء طرح العطاءات والتفاوض وترسيمة العقود لمشروع الشراكة.
- القسم 23.

### 1.1.4.1 المعلومات الفنية وغيرها من المعلومات المتاحة

يجب على فريق المشروع عند إعداد تقرير المفهوم تقييم مستوى التفاصيل الفنية وغيرها من التفاصيل المقدمة كجزء من عرض المشروع في مرحلة الإنشاء وتحديد أفضل السبل لدمج هذه المعلومات وإعدادها للوفاء بمتطلبات تقرير المفاهيم.

ربما يصل المشروع المرشح إلى مستوى نضج التصميم الفني في مرحلة الإنشاء، على سبيل المثال، ولكن من الضروري تقييم اقتصاديات التصميم وتطويرها طبقاً لمتطلبات تقرير المفاهيم.

على سبيل المثال، ربما تكون جهة التوريد قد أعدت دراسة الجدوى الفنية أو تصميم المفاهيم بالفعل أو أن لديها تصميماً مفصلاً وحزمة عطاءات مطبقة (مثل: متطلبات صاحب العمل ومواصفاته وتصميمه المفصل المنسق كلياً) تحسباً للتوريد التقليدي، وفي حين قد يقدم ذلك مزايا لفريق المشروع من حيث توفير التفاصيل لحساب التكاليف والتخطيط، قد لا يكون التصميم مجدياً من الناحية الاقتصادية، وقد يكون النهج أكثر إلزاماً من كونه مناسباً لنموذج مشاريع الشراكة.

يعتبر نطاق العمل المعنى أحد عوامل مستوى التفاصيل المتاحة في ذلك الوقت، إلا أن التوقع يتمثل في تقييم المعلومات الفنية والمالية المقدمة كجزء من عرض المشروع والتحقق من صحتها، والتحضير لمستوى التفاصيل والشكل كما هو مطلوب لتمكين:

- مجموعة معلومات دقيقة ضرورية لبدء دراسة جدوى مفصلة.
- قرار استثمار أولي يتخذ قبل الانتقال إلى مرحلة دراسة الجدوى.

#### 1.1.4.2 تقييم الاحتياجات

يعلم تقييم الاحتياجات على تقييم الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للمشروع المرشح بالإشارة إلى مجموعة من الأهداف المتفق عليها. يجب على فريق المشروع استخدام البيانات المتوفرة لتقدير جميع العوامل ذات الصلة أدناه، ما لم يتوفّر تقييم للاحتجاجات ذات الصلة بتكليف من الحكومة.

| تقدير الاحتياجات  |                |
|---|----------------|
| قدرة البنية التحتية الحالية على مواجهة الطلب المتزايد على البنية التحتية والخدمات وتوقعات النمو المستقبلية وخطط التنمية (مثل: شبكة الطرق المزدحمة، وعدم كفاية توفر خدمات الرعاية الصحية الذي تجلّى في قوائم الانتظار الطويلة، وغير ذلك) | القدرة         |
| تقادم البنية التحتية الحالية (مثل: التقنيات والمعدات وما إذا كانت الأصول مناسبة للغرض)  | التقادم        |
| امتثال البنية التحتية الحالية للمعايير التنظيمية و/ أو البيئية (مثل: الانبعاثات من محطات توليد الطاقة التي تعمل بالفحم أو الممارسات غير المناسبة لإدارة النفايات الصلبة)  | الامتثال       |
| حالة البنية التحتية الحالية (مثل: الحاجة إلى استبدال البنية التحتية المتصدعة أو المنهكة)  | الحالة         |
| نطاق مستويات الخدمة الحالية (مثل: أي فجوات واضحة وعدم كفاءة التشغيل)  | مستويات الخدمة |
| يجب على فريق المشروع النظر في الإيجابيات والسلبيات الاجتماعية والبيئية للمشاريع المرشحة بالإضافة إلى ما سبق   | غير ذلك        |

لا يعتمد تقييم الاحتياجات أو يؤثر على اختيار نموذج التعاقد.

#### 1.1.4.3 تحليل عالمي أو إقليمي للمقارنة المعيارية لمشاريع مماثلة

يحدد هذا التحليل أمثلة عالمية وإقليمية لمشاريع مشابهة للمشروع المرشح ، أما الهدف فهو تحديد حالات سابقة لمشاريع الشراكة المنفذة بنجاح لاستخلاص الدروس المستفادة الرئيسية للتقنيات، والتكاليف، وتدفقات الإيرادات، وهياكل التعرفة، وهيكلة المشروع، وتحديد المجال المحتمل لمقدمي العروض، وعملية التوريد وترتيبات العقود وعوامل النجاح الحيوية الأخرى.

#### 1.1.4.4 تحليل المقارنة المعيارية للتكلفة والإيرادات

يحدد هذا التحليل التكلفة والإيرادات التي يمكن أن يحققها المشروع المرشح من أجل تقييم فوائده النسبية ويجب أن يشمل بيانات التكلفة المعيارية التجريبية المؤيدة المستمدّة من قواعد البيانات التي تتضمّن مشاريع ذات حجم وتعقيد ونطاق مماثل (وتعديلها عند الضرورة من أجل أي اختلاف في المواصفات والموقع والتاريخ الأساسي للبيانات). وتقدم هذه المعلومات عادةً من قبل جهة التوريد وأي مستشارين فنيين تم تعيينهم.

يجب أن تتضمّن هذه المعلومات:

| <b>المقارنة المعيارية للتكلفة والإيرادات</b>   |   |
|--|---|
| يجب استخدام الشكل القياسي لخدمة بناء معلومات التكلفة لتحليل التكلفة وتحليل التدفق النقدي الذي يجب أن يكون عبارة عن منحنى S للبناء المتواافق مع برنامج البناء، وذلك في تنسيق معايير القطاع ذي الصلة، على سبيل المثال، بالنسبة لمشاريع البنية التحتية التي تشمل البنية التحتية الاجتماعية والنقل.                          | <b>النفقات الرأسمالية</b>               |
| إدراج جميع تكاليف إدارة المرافق غير المادية وإدارة المرافق المادية (بما في ذلك الصيانة التفاعلية والمخطط لها) في صيغة خدمة بناء معلومات التكلفة أو صيغة مماثلة   | <b>النفقات التشغيلية</b>                |
| يُعبر عنه كتكلفة لكل وحدة وظيفية ذات صلة بالقيمة الحقيقة أو كنسبة مئوية من صرف النفقات الرأسمالية عادةً، ولكن ليس بالضرورة، في فترات زمنية من خمس سنوات عبر أفق زمني لا يقل عن 25 عاماً. ومن المتوقع أن يطور فريق المشروع نموذج صندوق الاستهلاك خلال دورة الحياة في مرحلة دراسة الجدوى في صيغة خدمة بناء معلومات التكلفة | <b>صندوق الاستهلاك خلال دورة الحياة</b> |
| بما في ذلك الافتراضات التي تغطي إيرادات الطرف الخارجي، ورسوم المستخدم وأي تحقيق للإيرادات ومدفوعات رأس المال المتوقع جمعها من خلال الاستفادة المالية من الأصول   | <b>الإيرادات</b>                        |

#### 1.1.4.5 برنامج المشروع

سيطور فريق المشروع برنامج المشروع الذي يغطي الجدول الزمني العام للمعاملات وبرنامج البناء والتشغيل، وقد يتم ذلك على مستوى أولي في تقرير المفاهيم مع تفصيله وتحديثه أكثر في دراسة الجدوى.

| <b>برنامج المشروع</b>  |                                |
|--|--------------------------------|
| ■ تحديد الخطوات الأساسية لاستكمال الهيكلة والعنابة الواجبة ومرحلة إدارة العطاءات حتى إبرام الاتفاقيات التجارية | <b>الجدول الزمني للمعاملات</b> |

| <b>برنامج المشروع</b>  |                          |
|--|--------------------------|
| ■ ينبغي أن يتضمن ذلك الوقت المتوقع لتلقي الموافقات من هيئات الموافقة ذات الصلة   |                          |
| يجب على فريق المشروع توضيح برنامج إنشاء المتوقع بجداول زمنية، اعتماداً على مستوى التفاصيل المستخدمة في تحليل المقارنة المعيارية للتكلفة والإيرادات | <b>برنامج البناء</b>     |
| يجب على فريق المشروع توضيح البرنامج التشغيلي المتوقع للمشروع، وقد يتم ذلك على مستوى أولي جداً في تقرير المفاهيم.                                   | <b>البرنامج التشغيلي</b> |

#### **1.1.4.6 تقييم المخاطر الأولى وتوزيعها**

سيجري فريق المشروع تقييماً أولياً للمخاطر، إلى الحد الذي تتوفر فيه المعلومات، ويشمل ذلك أبرز مخاطر المشروع، وتوزيع المخاطر على الأطراف المسئولة، وتحفيض المخاطر واستراتيجيات الإدارة.

#### **1.1.4.7 تحليل خيارات التوريد الأولى**

سيحدد فريق المشروع خيارات التوريد (بما في ذلك الدروس المستفادة من المقارنات المعيارية العالمية والإقليمية و اختيار البديل الأولية لنموذج التعاقد بناءً على الأهداف وال نطاق المحدد للمشروع المرشح، أما الهدف فهو تحديد نموذج التعاقد المفضل الذي يمكن استكماله في دراسة الجدوى.

#### **1.1.4.8 التحليل الأولى للقيمة مقابل المال**

سيجري فريق المشروع تحليلاً للقيمة مقابل المال عبر التركيز على النوعية وعلى القيمة النوعية مقابل المال (هناك تفاصيل إضافية فيما يخص القيمة مقابل المال الموضحة في الملحق رقم (5.8)).

#### **1.1.4.9 التقدم نحو إعداد دراسة الجدوى**

سيقدم فريق المشروع تقرير المفاهيم عند استكماله إلى مكتب أبوظبي للاستثمار وجهة التوريد ويتشاور مع المكتب لتحديد المشروع المرشح للمضي به نحو تحليل دراسة الجدوى. إذا منح المكتب وجهة التوريد موافقتهم، يمكن لفريق المشروع المتابعة لإعداد دراسة الجدوى كما هو محدد في الفقرة 2.3.3.

#### **1.1.5 دراسة الجدوى**

ينصب الغرض من دراسة الجدوى على البناء على التحليل الوارد في تقرير المفاهيم لإظهار الجدوى المالية والاقتصادية للمشروع المرشح إذا تعين توريده كمشروع شراكة كبديل لنموذج التوريد التقليدي.

يجب أن تتضمن دراسة الجدوى العناصر أدناه، إلى جانب العناصر الأخرى الموضحة في الملحق رقم 5.6.

| <b>دراسة الجدوى</b>   |                                  |
|---|----------------------------------|
| تحليل مفصل لخيارات التوريد لإنشاء نموذج التعاقد المفضل الذي يتواءم على نحو أفضل مع الأهداف الأساسية للحكومة (مع مراعاة ما إذا كان تحليل الخيارات الكامل قد تم كجزء من مرحلة تقرير المفاهيم)   | <b>تحليل خيارات التوريد</b>      |
| دراسة فنية مفصلة تتضمن ملخصاً ل نطاق المشروع والاعتبارات الفنية وأي معلومات فنية داعمة ضرورية لتوضيح ووصف نطاق المشروع المقترن الذي يجب أن يشمل جميع المكونات ذات الصلة الفنية التي تغطي التخطيط والتصميم، والبناء، والتكييف بالاختبارات، والعمليات التشغيلية ومتطلبات التسليم (إذا كان ذلك مناسباً لنموذج التعاقد المفضل)  | <b>الدراسة الفنية</b>            |
| التحليل المالي والاقتصادي الذي يتضمن إعداد نموذج العرض الموازي ومقارن القطاع العام، وتقييم القيمة مقابل المال (بما في ذلك تقدير حجم المخاطر وغيرها)، وتقييم المخاطر المالية   | <b>التحليل المالي والاقتصادي</b> |
| هيكلية المعاملات المقترنة بما يتضمن التقييم القانوني والتنظيمي والتوصيات  | <b>هيكلية المعاملات</b>          |
| التعقيبات والاستنتاجات من عملية رصد السوق   | <b>رصد السوق</b>                 |
| خطة التوريد المفصلة   | <b>خطة التوريد</b>               |
| <p>الشروط الأساسية لاتفاقية الشراكة المقترنة، على سبيل المثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ مدة الامتياز.</li> <li>■ نطاق الالتزامات.</li> <li>■ ترتيبات الدفع.</li> <li>■ ترتيبات الإنفاء.</li> <li>■ آليات الإعفاء.</li> </ul> <p>■ المساهمة في الأسهم أو رأس المال وحقوق الملكية من جانب الحكومة.</p> <p>■ الأحكام الرئيسية الأخرى على النحو المنصوص عليه في المادة (12) من قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص.</p> | <b>اتفاقية الشراكة</b>           |

سيشكل نطاق العمل المعنى عاملاً من المعلومات المتاحة في تقرير المفاهيم (إذا تم إعداده بواسطة مكتب أبوظبي للاستثمار)، ولكن من المتوقع أن تشمل دراسة الجدوى على المستوى المطلوب من المعلومات والتحليل لدعم اتخاذ قرار بالمضي قدماً إلى مرحلة إدارة العطاءات.

### 1.1.5.1 تحليل خيارات التوريد

| تحليل خيارات التوريد  |           |
|---|-----------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ اختيار نموذج تعاقدي مفضل يتوااءم على نحو أفضل مع الأهداف الأساسية للحكومة من خلال عملية اختيار شفافة وموثقة جيداً والتي تحدد جميع الأشكال القابلة للتطبيق لنماذج التوريد المتاحة ومتغيراتها وتقيمها ومقارنتها</li> <li>■ ويهدف ذلك حيالاً أمكن إلى زيادة تطوير وتحسين حل التوريد الراسخ عن طريق مناقشته في عملية اختيار تنطوي على حلول مبتكرة للتوريد والتركيز على تعظيم القيمة مقابل المال للحكومة</li> </ul>                                 | الغرض     |
| <p>يجب تنفيذ تحليل الخيارات عموماً في أربع خطوات متتالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ الخطوة الأولى: الموافقة على النطاق، والأهداف ومعايير التقييم.</li> <li>■ الخطوة الثانية: تحديد خيارات نموذج التعاقد وتقيمها.</li> <li>■ الخطوة الثالثة: إجراء رصد تمهدى للسوق.</li> <li>■ الخطوة الرابعة: اختيار نموذج التعاقد.</li> </ul>   | الإجراءات |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ يجب على فريق المشروع إعداد تقرير موجز يوضح بالتفصيل العملية التي تم إجراؤها أثناء تحليل الخيارات في نهاية تحليل الخيارات، بما في ذلك النتائج وموجز لأي رصد تمهدى للسوق يجري تنفيذه</li> <li>■ إذا حدد تحليل الخيارات نموذج التعاقد المفضل للمشروع المرشح، يجب على فريق المشروع التقدم نحو مرحلة التحليل المالي والاقتصادي. وإن لم يكن كذلك، يجب على فريق المشروع مناقشة نماذج التوريد البديلة مع مكتب أبوظبي للاستثمار وجهة التوريد</li> </ul> | النتائج   |

### 1.1.5.2 الدراسة الفنية المفصلة

إذا لم يتم إجراء دراسة فنية مفصلة كجزء من تقرير المفاهيم، يجب على فريق المشروع ضمان إجراء دراسة فنية مفصلة تشمل ما يلي:

- نطاق المشروع والاعتبارات الفنية وأي معلومات فنية داعمة ضرورية لتوضيح ووصف نطاق المشروع المقترح الذي يجب أن يشمل جميع المكونات ذات الصلة الفنية التي تغطي التخطيط والتصميم، والبناء، والتکلیف بالاختبارات والعمليات التشغيلية ومتطلبات التسليم (إذا كان ذلك مناسباً لنموذج التعاقد المفضل).
- ملخص فني للحل الفني المفضل.
- ملخص المتطلبات الفنية للتصميم والبناء والتشغيل المتطلبات ومواصفات المخرجات.
- تحديد المخاطر الفنية وقياسها وتقديم موجز عنها (بما في ذلك مخاطر التنفيذ وأحداث الإنتهاء).
- ملخص المكونات الفنية لآلية الدفع المقترحة (بما في ذلك مؤشرات الأداء الرئيسية والتوفر).
- ملخص الاختبارات عند الاستكمال بما في ذلك ملخص دور جهة المصادقة المستقلة ونطاقها.
- برنامج المشروع وافتراضات تقسيم المراحل (بما في ذلك أي موافقات على التخطيط ومرافق الخدمات).
- إعداد بيانات التكلفة المفصلة ونماذج الإيرادات (مع تحديات دورية حسب الحاجة).
- تحليل المقارنة المعيارية المفصل للتكلفة والإيرادات.

### 1.1.5.3 التحليل المالي والاقتصادي

يهدف التحليل المالي والاقتصادي إلى تقييم الجدوی المالية للمشروع من وجهة نظر كل من جهة التوريد وشركة تنفيذ المشروع، مع مراعاة الطبيعة طويلة الأجل للمشروع المرشح، وتوزيع المخاطر المقترح، ومصادر التمويل المحتملة لاستخدامها من قبل شركة تنفيذ المشروع والالتزامات المالية للحكومة.

يجب أن يركز التحليل المالي والاقتصادي على المكونات الرئيسية التالية:

| التحليل المالي والاقتصادي                            |   |
|--|---|
| يجب على فريق المشروع إعداد تحليل شامل للمخاطر يتضمن: | <p>■ تحديد المخاطر المالية المادية ذات الصلة.</p> <p>■ فهم القيمة والتكلفة النسبية لهذه المخاطر.</p> <p>■ تحديد الجهة التي يجب أن تتحمل المسؤلية عن المخاطر.</p> <p>■ دراسة كيفية الحد من كل خطر وتأثيره أو تخفيف حدته.</p> |

| <b>التحليل المالي والاقتصادي</b>   |                           |
|--|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحديد كيفية مراقبة المخاطر وإدارتها طوال فترة مشروع الشراكة.</li> </ul>   |                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ يتعين على فريق المشروع تقييم الالتزامات المالية طويلاً الأجل الناشئة إذا تم توريد المشروع كمشروع شراكة لضمان أنه يمكن الوفاء بهذه الالتزامات وإدارتها من قبل جهة التوريد والحكومة</li> <li>■ يجب أن يدرج فريق المشروع التزامات مالية صريحة في التقييم (أي توفر المدفوعات المنتظمة) والالتزامات مالية ضمنية (أي تكلفة تقديم الخدمات المرتبطة) بالإضافة إلى الالتزامات الطارئة الناشئة عن المخاطر المحتجزة، مثل الضمانات، ومدفوعات الأجور ومدفوعات إنهاء الخدمة</li> <li>■ يجب أن يتخذ فريق المشروع التدابير لتقليل الالتزامات المالية طويلاً الأجل كجزء من هذا التحليل</li> <li>■ يجب أن يضع فريق المشروع في اعتباره أن من المحتمل أن تحتاج دائرة المالية إلى فهم ما يلي لاعتماد دراسة الجدوى لمشروع مرشح: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ أثر أي التزام مالي مطلوب سنوياً.</li> <li>◦ الأثر الإجمالي للالتزام المالي على دورة حياة المشروع.</li> </ul> </li> <li>■ لذا، يجب على فريق المشروع تضمين هذا التحليل في هذا القسم من دراسة الجدوى</li> </ul> | <b>الالتزامات المالية</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ يُعد تحليل القيمة مقابل المال عاملًا رئيسيًا في عملية اتخاذ قرار بشأن توريد مشروع معين عن طريق مشروع الشراكة</li> <li>■ يقارن تحليل القيمة مقابل المال التكلفة المعدلة حسب المخاطر للتوريد التقليدي للمشروع مقابل مشروع شراكة قابل للمقارنة وينظر في تكاليف دورة حياة المشروع وفوائده ونقل المخاطر المتوقع له</li> <li>■ ويجب إجراء مزيج من التحليل الكمي والنوعي للقيمة مقابل المال طوال عملية التوريد</li> <li>■ يرجى مراجعة الملحق رقم 5.8 لمزيد من التوجيه حول منهجية تقييم القيمة مقابل المال</li> </ul>   | <b>القيمة مقابل المال</b> |

يجب أن يضم التحليل المالي والاقتصادي مخرجات البيانات التالية:

| <b>مخرجات التحليل المالي والاقتصادي</b>  |  |
|--|--|
| عرض بيانات التكلفة المعيارية التجريبية الداعمة والمستمدة من قواعد البيانات التي تشمل مشاريع بنفس الحجم والتعقيد والنطاق، وتحليل السوق فيما يتعلق بأي افتراضات قائمة على الإيرادات إذا كان ذا صلة   | <b>المقارنة المعيارية للتكلفة والإيرادات</b> |
| عرض مخرجات النموذج، بما في ذلك العائدات المتوقعة من المشروع الموضحة في صافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي، وتتوفر المعلومات المالية الموجزة بما في ذلك تحليل النسب تقييمًا كمياً للجدوى المالية لمشروع الشراكة لمساعدة فريق المشروع على تقييم مشروع الشراكة، بالإضافة إلى تقييم المخاطر والحساسية لمدخلات معينة تؤثر على المشروع | <b>النموذج المالي</b>                        |
| عرض النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية، ومدخلات صندوق الاستهلاك خلال دورة الحياة إذا كانت ذات صلة، بما في ذلك التدفقات النقدية / الأطر الزمنية المرتبطة والافتراضات الأساسية (التي يجب أن تكون جمیعاً في صيغة خدمة بناء معلومات التكلفة)  | <b>بيانات التكلفة</b>                        |

#### **1.1.5.4 هيكلية المعاملات**

سيعمل فريق المشروع على وضع هيكلية معاملات مفصلة بناء على نموذج التعاقد المفضل (هيكلية المعاملات).

يعتبر إعداد هيكلية المعاملات عملية تكرارية ومن المسلم به أن التعديلات والتحديثات قد تكون مطلوبة من حين إلى آخر قبل الانتهاء من دراسة الجدوى نتيجة للمدخلات الناتجة عن التحليل المالي والاقتصادي، ورصد السوق أو أثناء إعداد مسودة الشروط الأساسية لاتفاقية الشراكة.

ويجب أن تتضمن هيكلية المعاملات:

| <b>هيكلية المعاملات</b>  |                                |
|--|--------------------------------|
| نبذة عن الجوانب الفنية والتجارية الرئيسية، تقدم كملخص تنفيذي   | <b>الشؤون التجارية والفنية</b> |
| شرح لنموذج التعاقد المفضل بما في ذلك التحليل التجاري والتعاقد، بما يشمل: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحديد "مؤشرات الأداء الرئيسية" و"معايير التوفير".</li> <li>■ قائمة بجميع المشاركين من القطاعين العام والخاص.</li> <li>■ نموذج الملكية المقترن للمشروع أو أجزاء منه.</li> </ul> | <b>نموذج التعاقد</b>           |

| <b>هيكلية المعاملات</b>  |                        |
|--|------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ الهيكل التجاري والتعاقدية المقترحة الذي يحكم العلاقة بين المشاركين بما يتضمن أدوارهم ومسؤولياتهم.</li> <li>■ آلية الدفع المقترحة.</li> <li>■ تفاصيل توزيع المخاطر وتحليلها.</li> <li>■ الشروط الأساسية المقترحة لاتفاقية الشراكة</li> </ul> |                        |
| ملخص الإطار التنظيمي، بما في ذلك:  | <b>الإطار التنظيمي</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ شرح للقوانين واللوائح ذات الصلة (وأي استثناءات قد تكون ضرورية).</li> <li>■ المواقف التنظيمية المطلوبة</li> </ul>  |                        |
| تفاصيل اعتبارات التمويل المقترحة:  | <b>التمويل</b>         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ خطة التمويل المقترحة (تصف أدوات ومقدمي التمويل الخاص).</li> <li>■ الشروط المتوقعة لهذا التمويل</li> </ul>   |                        |
| الجدول الزمني المقترح للتوريد والبناء  | <b>الجدول الزمني</b>   |

### 1.1.5.5 رصد السوق

يُوصى بأن يجري فريق المشروع رصدًا للسوق في شكل يقرره الفريق ويتضمن النتائج كجزء من دراسة الجدوى.

يوفر رصد السوق فرصة لفريق المشروع لفهم وجهات نظر مختلف المشاركين في السوق ومخاوفهم واقتراحاتهم فيما يتعلق بالمشروع المرشح وهيكلية المعاملات (بما في ذلك نطاقه وحجمه وتوزيع المسؤوليات) قبل الإطلاق الفعلي لعملية طرح العطاءات، كما يمكن الأطراف المهتمة من بدء مناقشات تشكيل الاتحاد.

ويجب أن تكون الأهداف الرئيسية لعملية رصد السوق:

- اختبار رغبة السوق في المشروع المرشح.
- طلب تحقق السوق من الافتراضات الفنية والقانونية والتجارية الرئيسية التي تدعم هيكلية المعاملات.

قد يطلب مكتب أبوظبي للاستثمار وجود اتفاقيات عدم إفصاح مناسبة موقعة من المشاركين من القطاع الخاص الأمر الذي يجب أن تضمنه فرق المشروع، قبل الكشف عن أي معلومات حساسة فيما يتعلق بالمشروع المرشح.

وقد لا تتطلب بعض المشاريع المرشحة عملية رصد السوق، على سبيل المثال: إذا كانت مشاريع الشراكة من نفس النوع قد بدأت بالفعل وفقاً لعملية طرح العطاءات و/أو تم إغلاقها و/أو في حال وجود سوق يخص المشاريع السابقة، فقد يفضل فريق المشروع عدم إجراء رصد السوق. يتبعن على فريق المشروع في هذه الحالات أن يذكر في دراسة الجدوى أن رصد السوق لم يتم إجراؤه وسبب ذلك.

#### **1.1.5.6 خطة التوريد**

يجب على فريق المشروع وضع خطة توريد تتضمن تفاصيل العملية التي سيتم اتباعها لإدارة وإتمام عملية طرح العطاءات.

ويجب أن تتضمن خطة التوريد:

- جدول التوريد المقترن (يحدد الجدول الزمني لكل مرحلة من مراحل عملية طرح العطاءات).
- ميزانية التوريد المقدرة.
- ملخص وثائق العطاء.
- خطة إشراك أصحاب المصلحة.

يجب أن تتضمن خطة التوريد جداول زمنية مفصلة فيما يتعلق بكل من المواقف المطلوبة والخطوات الالزامية للحصول عليها.

ومن المتوقع أن تكون خطة التوريد المتضمنة في دراسة الجدوى ذات سمة عامة، لكن يجب وضع خطة التوريد المفصلة قبل إطلاق عملية طرح العطاءات.

أما أثناء عملية طرح العطاءات، فيجب على فريق المشروع تحديث خطة التوريد حسب المقتضيات، لتعكس التغييرات في الجدول الزمني أو التغييرات المادية الأخرى.

#### **1.1.5.7 المواقف المطلوبة**

سيوافق مكتب أبوظبي للاستثمار وجهة التوريد على تقديم دراسة الجدوى إلى السلطات المختصة بموافقة ذات الصلة فيما يتعلق بالعناصر المالية فقط (أي تكاليف العمر المقدرة للمشروع ككل) للموافقة عليها لتمكين المشروع المرشح من التقدم نحو التوريد كمشروع شراكة وفقاً للقسم 3.

سيدير فريق المشروع عملية الحصول على الموافقة من السلطات المختصة ذات الصلة بالتنسيق مع مكتب أبوظبي للاستثمار وجهة التوريد.

#### **1.1.5.8 التسريع وعملية التأهيل المسبق**

قد يطلب فريق المشروع على أساس استثنائي موافقة من مكتب أبوظبي للاستثمار لبدء عملية تقديم عطاءات محدودة أثناء انتظار الموافقة النهائية من السلطة المختصة بالموافقة على دراسة الجدوى ذات الصلة، عند استلام الاعتماد الأول لدراسة الجدوى ثم رفع دراسة الجدوى للموافقة النهائية.

وقد تتضمن عملية طرح العطاءات المحدودة هذه:

- إعداد إجراءات إدارة العطاءات.
- حملة تسويقية.
- إصدار طلب إبداء اهتمام. و/أو
- أو إصدار طلب تقديم المؤهلات.

### القسم الثالث: عملية طرح العطاءات

#### 2.0 عملية طرح العطاءات

##### 2.1 لمحه عامة

يوضح القسم 3 الخطوات والإجراءات التي ينبغي اتباعها في طرح العطاءات، والتفاوض وترسيمة العقود لمشروع الشراكة، وذلك بحسب المادة (9) من قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمادة (7) من اللوائح.

#### 2.2 مراحل عملية طرح العطاءات

ستحدد خطة التوريد مراحل عملية طرح العطاءات والجدول الزمني المقترن للتنفيذ. ويجب على فريق المشروع إعداد وثائق العطاءات وإجراءات الإدارة والوثائق الأخرى ذات الصلة وفقاً لهذا الدليل.

على أن تضم هذه الوثائق (حسب المقتضيات):

##### وثائق عملية طرح العطاءات

1 خطاب إبداء الاهتمام (إن وجد)

2 طلب تقديم المؤهلات (إلا إذا كان جزءاً من طلب تقديم العروض)

طلب تقديم عروض منظم كما يلي:

- يضم المجلد الأول تعليمات لمقدمي العروض.

3

- يضم المجلد الثاني أوراق النماذج.

- يضم المجلد الثالث اتفاقية الشراكة.

- يضم المجلد الرابع الشروط الفنية لجهة التوريد.

#### 4 العرض الأفضل والنهائي (إن كان مطبقاً)

خطاب ترسية لمقدم العرض المفضل وإخبار لمقدم العرض الاحتياطي ومقدمي العروض غير الفائزين

إجراءات إدارة العطاءات بما في ذلك:

- إجراءات فتح العطاءات للردود على بيان المؤهلات وطلب تقديم المؤهلات، والعرض الأفضل والنهائي، إذا تم اختياره في مرحلة طلب تقديم العروض.
- معايير التقييم ومنهجية التقييم للردود على بيان المؤهلات وطلب تقديم المؤهلات، والعرض الأفضل والنهائي، إذا تم اختياره في مرحلة طلب تقديم العروض.

### 2.3 الإجراءات الاختيارية للعطاءات

#### 2.3.1 ملخص الإجراءات الاختيارية

تعتبر حملة التسويق، ومؤتمراً ما قبل تقديم العروض ومراحل إبداء الاهتمام من عملية طرح العطاءات إجراءات اختيارية متاحة لفريق المشروع.

ويجب تحديد اعتماد هذه الإجراءات الاختيارية في خطة التوريد قبل طرح العطاءات، ويوصى بهذه الإجراءات الاختيارية ما لم يكن هناك سبب وجيه لعدم تضمينها كجزء من عملية طرح العطاءات (أي أن هناك مجموعة محدودة معروفة من مقدمي العروض أو فترة زمنية محدودة متاحة لعملية طرح العطاءات).

#### 2.3.2 حملة التسويق

يجب على فريق المشروع تخطيط حملة تسويق مستهدفة وتنفيذها، إذا تم تضمينها كجزء من خطة التوريد، بمجرد موافقة السلطة المختصة ذات الصلة على دراسة الجدوى وإطلاق عملية طرح العطاءات. وقد يشمل ذلك عروضاً ترويجية وجلسات اختبار السوق مع مقدمي الطلبات المحتملين (والأطراف الأخرى ذات الصلة) والإعلان المناسب في الصحف التجارية الوطنية، والإقليمية والدولية، والموقع الإلكترونية وغيرها).

يجب أن تستهدف حملات التسويق:

- المستثمرون والمقرضون والمعاهدون المحتملون على مستوى إمارة أبوظبي والعالم.
- الجهات المعنية المهمة في الحكومة.
- الجمهور العام لبناء الوعي بالمشروع.

### 2.3.3 مؤتمر ما قبل تقديم العروض

يحق لفريق المشروع جدولة مؤتمر أو اجتماع ما قبل تقديم العروض قبل إصدار طلب تقديم المؤهلات و / أو خطاب إبداء الاهتمام، (إذا لزم الأمر)، وهو متاح لجميع الأطراف المهمة، وذلك من أجل:

- شرح السمات الرئيسية لمشروع الشراكة.
- توضيح عملية طرح العطاءات.
- توفير فرصة للأطراف المهمة لتقديم أسئلتهم أو استفساراتهم على فريق المشروع حول ما سبق.

يجب أن يكون الغرض من مؤتمر ما قبل تقديم العروض هو ضمان أن يكون مقدمو الطلبات المحتملين مدركين تماماً للسمات الرئيسية لمشروع الشراكة وعملية طرح العطاءات لتمكينهم من قياس حجم متطلبات موارد العطاء وتأمينها (بما في ذلك مدى تشكيل الأئتلاف المطلوب) بحيث يتمكنون من الرد على طلب تقديم المؤهلات (أو خطاب إبداء الاهتمام، حسب المقتضيات) في الوقت المناسب ومع بيان المؤهلات المتواافق (أو الرد على خطاب إبداء الاهتمام).

### 2.3.4 إبداء الاهتمام

يجب أن يقدم خطاب إبداء الاهتمام وصفاً "بشكل عام" للسمات الرئيسية لمشروع الشراكة وعملية طرح العطاءات، إذا كان مدرجاً كجزء من خطة التوريد، كما يجب أن يحدد الجهات المعنية الحكومية والجدول الزمني لخطاب إبداء الاهتمام، مع أي تفاصيل أخرى ذات صلة ضرورية للأطراف المهمة للتأكد مما إذا كان المشروع يقع ضمن اهتمامهم.

يجب على خطاب إبداء الاهتمام طلب ردود بحلول تاريخ محدد وإصدارها لقائمة شاملة من مقدمي الطلبات المحتملين والإعلان عنها رسمياً في وسائل الإعلام التالية (حسب اختيار مكتب أبوظبي للاستثمار):

- الموقع الإلكتروني لجهة التوريد والتعاميم.
- الموقع الإلكتروني لمكتب أبوظبي للاستثمار ووسائل التواصل الاجتماعي.
- الصحافة المحلية.
- الصحافة المتخصصة المحلية والإقليمية والدولية والمطبوعات الدورية ذات الصلة.

## 2.4 الإجراءات الإلزامية للعطاءات

### 2.4.1 لمحه عامة

تعد مراحل طلب تقديم المؤهلات وطلب تقديم العروض إجراءات إلزامية ويجب أن تصدر تباعاً، لكن يحق لفريق المشروع في ظروف استثنائية أن يطلب موافقة مكتب أبوظبي للاستثمار لإدارة مرحلة طلب تقديم المؤهلات كجزء من مرحلة طلب تقديم العروض إذا كانت خصائص مشروع الشراكة تشير إلى أنه من المناسب تسريع عملية طرح العطاءات وأن مجموعة مقدمي العروض معروفة لفريق المشروع (مثل مشروع متكرر).

يجب عدم حدوث تفاعل أو تواصل بين فريق المشروع والقطاع الخاص خلال مراحل طلب تقديم المؤهلات وطلب تقديم العروض والتقييم، باستثناء ما هو موضح في القسم 3.

### 2.4.2 طلب تقديم المؤهلات

سيجري فريق المشروع مرحلة طلب تقديم المؤهلات (سواء كجزء من عملية طلب تقديم العروض، إذا تمت الموافقة عليها من قبل مكتب أبوظبي للاستثمار، أو كعملية منفصلة قبل عملية طلب تقديم العروض) لتقييم مقدمي الطلبات من أجل الحصول على قائمة مختصرة بمقدمي العروض المحتملين. إذا كانت نماذج طلب تقديم المؤهلات تشكل جزء من طلب تقديم العروض الموضحة في الفقرة 2.4.2 يجب تعديلها ودمجها حسب الملاءمة من قبل فريق المشروع بالتشاور مع مكتب أبوظبي للاستثمار وجهة التوريد.

#### 2.4.2.1 خطوات عملية طلب تقديم المؤهلات

يجب إعداد طلب تقديم المؤهلات وفق الخطوات التالية:

##### خطوات عملية طلب تقديم المؤهلات

- 1 تحديد معايير المؤهلات
- 2 إعداد منهجية التقييم لاستخدامها لتقييم مقدمي الطلبات وإدراج قائمة مختصرة بمقدمي العروض وإجراءات فتح العطاءات
- 3 إعداد وثائق طلب تقديم المؤهلات لإرسالها إلى مقدمي الطلبات المحتملين
- 4 مراجعة وتقييم الردود المستلمة (بيانات المؤهلات)
- 5 إعداد قائمة مختصرة بمقدمي الطلبات المؤهلين

## 2.4.2.2 متطلبات طلب تقديم المؤهلات

يجب أن يتضمن طلب تقديم المؤهلات الصادر ما يلي:

### متطلبات طلب تقديم المؤهلات

- 1 إصداره باللغة الإنجليزية واقتضاء تقديم بيانات المؤهلات باللغة الإنجليزية كذلك
- 2 وصف فرصة مشروع الشراكة، وتوقيعات جهة التوريد، وموقع المشروع وغيرها من خصائص المشروع ذات الصلة
- 3 توفير الجدول الزمني لطلب تقديم المؤهلات والجدول الزمني الأولي لطلب تقديم العروض على أن يسمح كلاهما بفترة زمنية معقولة لتقديم الطلبات / مقدمي العروض لإعداد وتقديم بيان مؤهلات و/ أو عرض متوافق، وفقاً لما هو محدد من تعقيبات خلال أي عملية من عمليات رصد السوق ومؤتمر ما قبل تقديم العروض، وبهدف تجنب الطلبات المقدمة من مقدمي الطلبات / مقدمي العروض لتمديد الجدول الزمني لبيان المؤهلات أو العرض، على التوالي
- 4 توفير التعليمات حول الصيغة المطلوبة وعنوان إلكتروني / عنوان الموقع لتقديم بيان المؤهلات والمواد الداعمة
- 5 توفير نقطة اتصال موحدة لاستفسارات مقدمي الطلبات والتوضيحات
- 6 وصف عملية التوضيح قبل تقديم بيان المؤهلات، بما في ذلك البروتوكولات المرتبطة بتلقي التوضيحات والرد عليها، وجدول تقديم التوضيحات والجدول الزمني لاستلام الردود
- 7 تحديد عملية التأهيل، ومعايير التقييم ومنهجية التقييم، ووصف منهجية فريق المشروع عند تقييم كل من بيانات المؤهلات المقبولة
- 8 وصف نموذج التعاقد وأي تفاصيل تجارية أو تعاقدية أخرى ذات صلة بطلب تقديم المؤهلات
- 9 التوضيح أن التكاليف التي يتحملها مقدمو الطلبات في إعداد وتقديم بيانات المؤهلات لن يتحملها القطاع العام ما لم ينص صراحة على خلاف ذلك في طلب تقديم المؤهلات
- 10 تضمين القواعد بشأن تشكيل الاختلافات، والقيود المفروضة على أهلية مقدمي الطلبات والبيانات حول تضارب المصالح
- 11 التوضيح أنه يجوز لفريق المشروع تعديل طلب تقديم المؤهلات وعملية طرح العطاءات بأكملها أو تغييرها أو إنهائها في أي وقت ولأي سبب كان، ولن يكون

مسؤولًا عن أي تكاليف على مقدم الطلب ما لم يتم النص صراحةً على خلاف ذلك في طلب تقديم المؤهلات.

يجب على فريق المشروع فتح بيانات المؤهلات وفقًا لإجراءات فتح العطاءات المعمول بها ومراجعتها وفقًا لمنهجية التقييم المعمول بها، كما هو محدد في طلب تقديم المؤهلات.

يستكمل فريق المشروع تقرير تقييم بيان المؤهلات وتقديمه (والذي يتضمن القائمة النهائية الموصى بها لمقدمي العروض) إلى مكتب أبوظبي للاستثمار للاطلاع عليها.

يطلع مكتب أبوظبي للاستثمار على تقرير تقييم بيان المؤهلات ويرفع توصياته إلى:

- الموافقة على تقرير تقييم بيان المؤهلات.
- الإعلان عن قائمة مقدمي العروض المؤهلين مسبقًا.
- إصدار طلب تقديم العروض.

هناك حاجة إلى ما لا يقل عن ثلاثة مقدمي عروض لإصدار طلب تقديم العروض. إذا تم تأهيل أقل من ثلاثة مقدمي عروض محتملين مسبقًا، يمكن لفريق المشروع الاختيار من بين الخيارين التاليين:

ال الخيار الأول: تعديل متطلبات طلب تقديم المؤهلات وإعادة إصداره وتأمين الحد الأدنى من عدد مقدمي العروض لإصدار طلب تقديم العروض.

ال الخيار الثاني: إعداد تقرير يشرح نتائج عملية طلب تقديم المؤهلات، بما في ذلك توصية للمضي قدماً في إصدار طلب تقديم العروض لأقل من ثلاثة من مقدمي العروض، وذلك مع تحديد:

- تبريرات ومسوغات واضحة.
- الخطوات التي سيتخذها فريق المشروع للحفاظ على القيمة مقابل المال.

يجوز لفريق المشروع المضي قدماً في إصدار طلب تقديم العروض إلى أقل من ثلاثة من مقدمي العروض، رهناً بموافقة المدير العام لمكتب أبوظبي للاستثمار ورئيس جهة التوريد.

### 2.4.3 طلب تقديم العروض

سينفذ فريق المشروع مرحلة طلب تقديم العروض وفقًا لـإرشادات عملية طرح العطاءات بهدف نهائي يتمثل في اختيار مقدم العروض المفضل.

#### 2.4.3.1 خطوات عملية طلب تقديم العروض

يجب إعداد طلب تقديم العروض وفق الخطوات التالية:

**خطوات عملية طلب تقديم العروض**

- 1 إعداد وثائق طلب العروض لإصدارها لمقدمي العروض ضمن القائمة المختصرة
- 2 وضع إجراءات فتح العطاءات ومنهجية التقييم لاستخدامها في تقييم العروض
- 3 عقد مؤتمرات مقدمي العروض والترتيب للزيارات الميدانية
- 4 مراجعة وتقييم الردود على طلب تقييم العروض
- 5 إعداد تقرير تقييم العطاءات لعرضه على لجنة تقييم العطاءات

#### 2.4.3.2 خطوات عملية طلب تقديم العروض

يجب أن يحتوي طلب تقديم العروض الصادر على المستوى المناسب من التفاصيل المحددة بنوع مشروع الشراكة على أن يشمل المتطلبات التالية:

##### متطلبات طلب تقديم العروض

- 1 إصداره باللغة الإنجليزية واقتضاء تقديم العروض باللغة الإنجليزية كذلك
- 2 وصف دور مكتب أبوظبي للاستثمار في العملية التنافسية وتفصيل كيفية تقييم العروض
- 3 توفير الجدول الزمني لطلب تقديم العروض
- 4 تقديم لمحه عامة عن عملية العناية الواجبة للمشروع، وتوفر البيانات أو المواد المرجعية، بما في ذلك الوصول إلى غرفة البيانات أو الموارد الأخرى
- 5 وصف عملية التوضيح قبل تقديم العروض، بما في ذلك البروتوكولات المرتبطة بتلقي التوضيحات والرد عليها، وعدد جولات التوضيح، والجدول الزمني لتقديم التوضيحات واستلام الردود، وتعتميم التوضيحات بعد مؤتمرات مقدمي العروض
- 6 الإشارة إلى القانون الواجب التطبيق على المعاملة، بما في ذلك أي مراسيم، أو أوامر، أو قوانين أو قواعد و/ أو لوائح
- 7 توفير التعليمات حول الصيغة المطلوبة وعنوان إلكتروني/ عنوان الموقع لتقديم العروض والمواد الداعمة
- 8 توفير نقطة اتصال موحدة ضمن فريق المشروع
- 9 توفير نقطة اتصال موحدة ضمن مقدم العروض

التوضيح أن التكاليف التي يتحملها مقدمو العروض في إعداد وتقديم طلبات تقديم العروض لن يتحملها القطاع العام

التوضيح أنه يجوز لفريق المشروع تعديل طلب تقديم العروض والتوريد في أي وقت 11 ولأي سبب كان، ولن يكون مسؤولاً عن أي تكاليف يتكبدها مقدم العرض.

إلا بموافقة فريق المشروع، لا يجوز وبحظر الاتصال بين (1) مقدمي العروض، و(2) 12 مقدمي العروض ومسؤولي الحكومة، و/ أو (3) مقدمي العروض والجهات المعنية الرئيسية في عملية طرح العطاءات، وتوضيح التواصل المسموح به أثناء عملية طرح العطاءات، وتقديم اتفاقية حفظ السرية لتوقيعها من قبل جميع مقدمي العروض، وذلك بموافقة فريق المشروع.

حظر التواطؤ في التوريد، وتضارب المصالح والرشوة و/ أو أي سلوك فاسد. 13 والتوضيح أنه يتعين على مقدمي العروض تأكيد امثاليهم لذلك، مع مراعاة العقوبات أو القيود المطبقة على المخالفات.

توضيح كيف سيتم التعامل مع مواد مقدمي العروض والملكية الفكرية التي يتلقاها 14 مكتب أبوظبي للاستثمار

وصف معايير التقييم ومنهجية التقييم المتعلقة بالعطاءات، مع تفصيل المتطلبات 15 المالية والفنية إلى جانب مجمل عملية التقييم

حظر واستبعاد مقدمي العروض بسبب التحريف والسلوك الاحتيالي في عملية طرح 16 العطاءات وعرض مقدم العرض

تحديد أي متطلب بخصوص ضمان العرض أو غيره من أشكال ضمانات مقدم 17 العرض

تحديد ما إذا كانت الحكومة ستكون مستثمراً مشاركاً في الشركة ذات الأغراض 18 الخاصة بالمشروع من عدمه

وصف فرصة مشروع الشراكة، وتوقيعات جهة التوريد، وموقع المشروع وغيرها من 19 خصائص المشروع ذات الصلة

وصف نموذج التعاقد وأي تفاصيل تجارية أو تعاقدية أخرى ذات صلة بطلب تقديم 20 المؤهلات

تضمين أوراق النماذج لردود مقدمي العروض في الصيغة المقررة 21

تضمين إجراءات فتح العطاءات 22

## 2.4.4 شكل اتفاقية الشراكة

سيرفق بطلب تقديم العروض أيضاً نموذج اتفاقية الشراكة من أجل مشروع الشراكة، وسيتم إعداد اتفاقية الشراكة من قبل مكتب أبوظبي للاستثمار وستتضمن وفقاً للمادة (9) من قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص عدد من المسائل من بينها:

- مدة الامتياز.
- آلية الدفع المقترحة.
- نظام مؤشرات الأداء الرئيسية والاقتطاع.
- ترتيبات الإنماء.
- متطلبات ضمان الأداء.
- ترتيبات إعادة التمويل.
- آليات الإعفاء.
- قيود النقل.
- مواصفات المخرجات.
- متطلبات التوطين.
- التزامات مرحلة البناء والتشغيل.
- ترتيبات استكمال البناء (بما في ذلك الأحكام التي تخص عوائق التأخير).
- كافة الأحكام الأخرى المطلوبة بموجب المادة (12) من قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

## 2.4.5 مؤتمرات مقدمي العروض

### 2.4.5.1 لمحه عامة

قد يعمل فريق المشروع على جدولة اجتماع او مؤتمر أو أكثر من مؤتمرات مقدمي العروض (حسب مستوى تعقيد مشروع الشراكة).

وفي حال رأى فريق المشروع بأن ذلك مناسباً، فيجوز له استضافة مؤتمر أو اجتماع لمقدمي العروض وذلك قبل اصدار طلب تقديم العروض بحيث يكون متاحاً لمقدمي العروض الذين تم اختيارهم في مرحلة تقديم المؤهلات وذلك بهدف تقديم لمحة حول أهم الخصائص لمشروع الشراكة وتفاصيل المسائل المتوقعة تضمينها في طلب تقديم العروض من قبل مقدمي العروض المختارين ضمن القائمة المختصرة.

ويُوصى بأن يستضيف فريق المشروع مؤتمراً او اجتماعاً لمقدمي العروض بالنسبة لجميع مشاريع الشراكة في وقت قريب بعد طرح طلب تقديم العروض لتقديم ما يلي إلى مقدمي العروض المختارين ضمن القائمة المختصرة:

- لمحة عامة عن مشروع الشراكة.

- لمحنة عامة عن وثائق طلب تقديم العروض والمتطلبات الرئيسية للعطاء (ويشمل ذلك المواعيد الخاصة بذلك والجدول الزمني).
- شرح أي نواحي معقدة لمشروع الشراكة.
- توضيح فيما يرتبط بأي استفسارات أو أسئلة قد تساور مقدمي العروض في ذلك الوقت.
- تقديم التوجيهات حول البيانات المعلنة.

تهدف جميع مؤتمرات أو اجتماعات مقدمي العروض إلى ضمان فهمهم لأهداف العرض أو العطاء، ومتطلبات العطاء، ووثائق العطاء والجدول الزمني للتوريد، بحيث يتم تحسين جودة عروضهم.

#### **2.4.5.2 بروتوكولات مؤتمرات مقدمي العروض**

يجب أن يقتصر الحضور في مؤتمرات أو اجتماعات مقدمي العروض على المتقدمين المدرجين في القائمة المختصرة وأي أعضاء في الأئلاف بما في ذلك مستشاريهم المتخصصين.

يجب أن يقتصر المحتوى الذي يعرض في مؤتمرات مقدمي العروض على المعلومات التجارية والفنية والقانونية:

- المتضمنة في وثائق العطاء.
- أو موضوع التوضيحات أو الإضافات الصادرة بموجب طلب تقديم العروض.

ولا يجوز الإفصاح عن أي معلومات مالية إضافية تتعلق بمشروع الشراكة في أي مادة تتم مشاركتها مع مقدمي العروض في المؤتمرات تحت أي ظرف من الظروف.

يجب على فريق المشروع أن يعمم على مقدمي العروض المحتملين سجلًّا للأسئلة والأجوبة التي أثيرت وأجيب عليها في المؤتمر، وذلك بعد مؤتمر مقدمي العروض.

#### **2.4.6 الزيارات الميدانية**

إذا تم تضمين الأراضي أو المرافق المملوكة للحكومة كجزء من المشروع المرشح، يجوز لفريق المشروع (إذا لزم الأمر) ترتيب الزيارات الميدانية وتنسيقها قبل تاريخ تقديم العرض. ويُمنح مقدمي العروض الفرصة لزيارة كافة المواقع أو جزء منها للتحقيق والتعرف على الشروط والظروف ذات الصلة.

ويحق لمقدمي العروض المحتملين طلب الوصول إلى المواقع لأغراض إجراء دراساتهم وتحقيقاتهم الخاصة على نحو إضافي وفي وقت لاحق، ويجب تقديم هذه الطلبات إلى فريق المشروع، الذي سيتولى تلبية هذه الطلبات وتحديد مواعيد الزيارات على النحو الذي يراه مناسباً.

على أن تتم زيارات الموقع وفقاً للجدول الزمني والإجراءات المحددة من قبل فريق المشروع.

## 2.4.7 التوضيحات والإضافات

سيسعى فريق المشروع إلى الاستجابة الفورية وبتفاصيل كافية لجميع التوضيحات التي يقدمها مقدمي العروض المحتملين والتي تقدم وفقاً لشروط طلب تقديم العروض.

إذا قرر فريق المشروع أو مكتب أبوظبي للاستثمار وجوب تعديل هيكل أو شروط مشروع الشراكة (نتيجة لعملية التوضيح أو غير ذلك) بعد طلب تقديم العروض وفقاً للمادة (10) من قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ويجب على فريق المشروع:

- المضي قدماً في إصدار ملحق لمقدمي العروض يوضح هذا التعديل، إذا اقتصر هذا التعديل على توضيح أو تصحيح خطأ أو تحديد لجانب غير مادي من مشروع الشراكة (لا يؤثر على الاستنتاجات الواردة في دراسة الجدوى).
- المضي قدماً في إصدار ملحق لمقدمي العروض يوضح هذا التعديل، حيث يمكن اعتبار أن للتعديل تأثير جوهري على مشروع الشراكة (الذي يؤثر على أي من الاستنتاجات الواردة في دراسة الجدوى)، والمشاركة بنشاط مع جميع هيئات الموافقة ذات الصلة للحصول على الموافقة على هذا التعديل وفقاً عند تلقي هذه الموافقة.

تُنشر التوضيحات والردود بين جميع مقدمي العروض لضمان الشفافية.

## 2.5 تقييم العطاءات

### 2.5.1 لمحه عامة

تفتح العطاءات المستلمة وفقاً لإجراءات فتح العطاءات المعمول بها كما هو موضح في طلب تقديم العروض وتقيم من قبل:

- فريق المشروع (في المقام الأول).
- لجنة تقييم العطاءات.

يجب أن تكون لجنة تقييم العطاءات من ممثلين عن مكتب أبوظبي للاستثمار وجهة التوريد. وسيقود ممثل مكتب أبوظبي للاستثمار لجنة تقييم العطاءات الذي سيحظى بسلطة اتخاذ القرارات النهائية في جميع المسائل التي تقررها لجنة تقييم العطاءات، وسيحتفظ بمهمة الإشراف على لجنة تقييم العطاءات.

يطبق فريق المشروع ولجنة تقييم العطاءات معايير التقييم ومنهجية التقييم بما في ذلك أي إجراءات تسجيل للنقطات على النحو المنصوص عليه في طلب تقديم العروض.

يجب توثيق عملية تقييم العطاءات بأكملها، وسيعتمد فريق المشروع ولجنة تقييم العطاءات إجراءات تقييم تتنسم بالشفافية والتواافق.

وسيتولى فريق المشروع أساساً مسؤولية تقييم جميع العروض وفقاً للفقرة 2.5.1، ولكن لا يجوز أن يتخذ فريق المشروع أي خطوة لإنجاح أو إفشال أي من مقدمي العروض دون الحصول على موافقة لجنة تقييم العطاءات.

## 2.5.2 ملخص العمليات

تتبع عملية تقديم العروض وتقييمها عملية تقييم مكونة من مظروفين وخطوتين، بحيث يُقدم العرض الفني والعرض المالي لكل عرض في مظروفين مختومين منفصلين ويتم فتحهما وتقييمهما بالتتابع، ما لم يحدد مكتب أبوظبي للاستثمار خلاف ذلك.

قد يختار مكتب أبوظبي للاستثمار من حين إلى آخر استخدام مختلف عمليات تقديم العروض وتقييمها بعد تحديدها على أنها الأنسب لمشروع شراكة معين، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، نظام من مظروف واحد مع تقييم العروض الفنية والمالية بالتوازي، بصرف النظر عن أن نظام المظروفين من المتوقع أن يكون النهج السائد، وستوصف عملية تقديم العروض والتقييم لكل مشروع شراكة في طلب تقديم العروض.

وستخضع العطاءات المستلمة لعملية تقييم من خطوتين على النحو التالي، ما لم ينص على خلاف ذلك في طلب تقديم العروض أو ما يسمح به مكتب أبوظبي للاستثمار:

### عملية تقييم العطاءات

ستفتح العروض الفنية أولاً، وتفحص وتقييم من حيث الامتثال ومن ثم تقييم وتصنيف من قبل فريق المشروع وفقاً لمعايير التقييم ومنهجية التقييم المتفق عليها (على النحو المنصوص عليه في طلب تقديم العروض).

- إذا كان العرض الفني متوافقاً واجتاز التقييم الفني، يكون العرض مؤهلاً للانتقال إلى الخطوة الثانية من عملية التقييم.
- يجوز لفريق المشروع التواصل مع مقدمي العروض لأغراض توضيح أي جانب من جوانب العرض الفني غير الواضحة.
- إذا لم يجتاز العرض التقييم الفني، سيعاد العرض الفني مع المظروف غير المفتوح الذي يحتوي على العرض المالي لمقدم العرض إلى مقدم العرض ذي الصلة، رهناً بموافقة لجنة تقييم العطاءات.
- قد يختار فريق المشروع إجراء مقابلة مع مقدم العرض لتوضيح أي جانب من جوانب العروض الفنية المقدمة كجزء من عملية التقييم.
- وقد يطلب من مقدمي العروض تقديم عرض تقديمي رسمي أثناء المقابلة الفنية، ويجب أن يكون العرض التقديمي باللغة الإنجليزية باستخدام برنامج مايكروسوفت بوربوينت (أو أي وسيلة

التقييم الفني

أخرى يحددها فريق المشروع) ويمكن أن يتبعه جلسة أسئلة وأجوبة سيطلب خلالها من مقدمي العروض الإجابة عن أي أسئلة تتعلق بعرضهم الفني.

- وسيكون لمكتب أبوظبي للاستثمار الحق في رفض أي عرض لا يتطابق فيه العرض الفني لمقدم العرض مع متطلبات السلطة المختصة بالموافقة ذات الصلة ويتوافق معها.

- سيفتح العرض المالي لمقدم العرض ويقيم ويصنف وفقاً لمعايير التقييم ومنهجية التقييم المتفق عليها على النحو المنصوص عليه في طلب تقديم العروض، وذلك عند اجتياز التقييم الفني.
  - وسيشمل التقييم المقارنة المعيارية لكل عرض مع مقارن القطاع العام واختبار القيمة مقابل المال والافتراضات المالية والاقتصادية التي تم إعدادها واعتمادها كجزء من دراسة الجدوى.
  - وسيكون لمكتب أبوظبي للاستثمار الحق في رفض أي عرض لا يتطابق فيه العرض المالي لمقدم العرض مع متطلبات السلطة المختصة بالموافقة ذات الصلة ويتوافق معها، بما في ذلك أي من النماذج المالية، والتي من المتوقع أن يستكملا مقدمو العروض على النحو الواجب ويقدمونها كجزء من عروضهم المالية.
- التقييم المالي

### 2.5.3 تقرير تقييم العطاءات

يتعين على فريق المشروع إعداد تقرير تقييم العطاءات بعد استلام العروض، والذي يتضمن:

- النتائج المنفصلة للتقييم الفني والمالي (والترتيب العام الناتج للعروض).
- التوصية بإخطار مقدم العرض الأعلى ومنحه مرتبة مكانة مقدم العرض المفضل لديه أو استخدام إجراء العرض الأفضل والنهائي.
- التوصية بإخطار ثاني أعلى مقدم عرض ومنحه مرتبة مكانة مقدم العرض الاحتياطي لديه (مقدم العرض الاحتياطي).

سيقدم فريق المشروع تقرير تقييم العطاءات إلى لجنة تقييم العطاءات التي ستراجع التقرير وترد كتابة وتذكر أنه:

- يتواافق مع النتائج الواردة في تقرير تقييم العطاءات.
- لا يتواافق مع النتائج الواردة في تقرير تقييم العطاءات، وفي هذه الحالة، ستقدم ملاحظات وأسباب لذلك وتطلب من فريق المشروع مراجعة تقرير تقييم العطاءات تبعاً لذلك.

وبمجرد استكمال تقرير تقييم العطاءات، ستفوض لجنة تقييم العطاءات فريق المشروع لاتخاذ أحد الإجراءات التالية:

- إذا تحسن العرض المالي لمقدم العروض الأعلى مرتبة وفقاً للمعايير المالية المنصوص عليها في نموذج مقارن القطاع العام ولم يكن هناك سبب نوعي لعدم التوصية بمنح مشروع الشراكة إلى مقدم العرض صاحب العرض الأعلى مرتبة، يقدم تقرير تقييم العطاءات إلى السلطة المختصة بالموافقة ذات الصلة، مع توصية بإصدار خطاب الترسية على مقدم العرض المفضل (إخطار مقدم العرض الاحتياطي ومقدمي العروض غير الفائزين).
- إذا لم يتحسن العرض المالي لمقدم العروض الأعلى مرتبة وفقاً للمعايير المالية المنصوص عليها في نموذج مقارن القطاع العام، يحل العرض في سياق العوامل النوعية المرتبطة بمشروع الشراكة، ويقدم تقرير تقييم العطاءات إلى مكتب أبوظبي للاستثمار، إلى جانب توصية إما ب:
  - إصدار خطاب ترسية لمقدم العرض المفضل (إخطار لمقدم العرض الاحتياطي ومقدمي العروض غير الفائزين).
  - أو استخدام إجراء العرض الأفضل والنهائي وفق الفقرة 2.5.4.
  - أو إلغاء إجراءات طرح عطاء الشراكة.

وسيتمتع فريق المشروع بالمرونة لإخطار مقدمي العروض بنتائج تقييم العطاء في وقت واحد أو بطريقة متداخلة.

#### 2.5.4 العرض الأفضل والنهائي

يمكن استخدام إجراء العرض الأفضل والنهائي في ظروف استثنائية على النحو الموصى به من قبل لجنة تقييم العطاءات وحيث يتم استيفاء واحد أو أكثر من المعايير التالية:

##### متطلبات العرض الأفضل والنهائي

أن تكون العروض المقدمة من اثنين أو أكثر من مقدمي العروض هي نفسها من الناحية المادية، وأن تعتقد لجنة تقييم العطاءات أن عملية العرض الأفضل والنهائي ستتيح التمييز بين العروض.

هناك جوانب لبعض أو جميع العروض المالية لمقدمي العروض تبدو غير مستدامة مالياً أو لا تحقق القيمة مقابل المال.

هناك جوانب تجارية أو قانونية لطلب تقديم العروض أثيرت كمشاكل / انحرافات في العروض المقدمة والتي تتطلب توضيحاً لضمان دقة العروض المالية وتحسينها.

سيطلب إجراء العرض الأفضل والنهائي من مقدمي العروض إن استخدم، إعادة تقديم الجوانب المالية و/أو التجارية لعروضهم من أجل مراجعتها.

يعتبر مقدم العرض المتوافق فنياً ومالياً غير ملزم بالمشاركة في عملية العرض الأفضل والنهائي، وذلك تجنباً للشك، ومع ذلك، سينظر في عرضه الحالي في وقت إطلاق عملية العرض الأفضل والنهائي على أنه صالح وسيدرج في تقرير عطاءات العرض الأفضل والنهائي.

سيعد فريق المشروع تقرير عطاءات العرض الأفضل والنهائي (عن طريق تحديث تقرير تقييم العطاءات) لإظهار نتائج تقييم العرض الأفضل والنهائي والتوصيات المتعلقة بالترسية على مقدمي العروض وإخطارهم (تقرير عطاءات العرض الأفضل والنهائي).

سيقدم فريق المشروع تقريره عن تقييم عطاءات العرض الأفضل والنهائي إلى لجنة تقييم العطاءات التي ستفوض فريق المشروع إما بـ:

- إصدار خطاب ترسية لمقدم العرض المفضل (وإخطار مقدم العرض الاحتياطي ومقدمي العروض غير الفائزين).
- أو إلغاء عملية طرح العطاءات.

## 2.6 الترسية على مقدم العرض المفضل

### 2.6.1 لمحه عامة

عند استلام الموافقة على تقرير تقييم العطاءات (أو تقرير عطاءات العرض الأفضل والنهائي، حسب المقتضيات) وتوصياته من السلطة المختصة بالموافقة ذات الصلة، يمكن لفريق المشروع المضي قدماً لإخطار مقدمي العروض واتخاذ الإجراءات الموضحة في هذا القسم.

### 2.6.2 إخطار مقدم العرض

سيتخذ فريق المشروع الإجراء التالي، ما لم يوجه بخلاف ذلك من قبل مكتب أبوظبي للاستثمار:

#### إجراءات إخطار مقدم العرض

- سيصدر فريق المشروع خطاب الترسية على مقدم العرض المفضل لتعيين مقدم العرض في المرتبة الأولى رسمياً بصفته مقدم العرض المفضل.
- سيعلن عن مقدم العرض المفضل على المواقع الإلكترونية لجهة التوريد ومكتب أبوظبي للاستثمار.
- سيسعى فريق المشروع إلى استكمال شروط مشروع الشراكة مع مقدم العرض المفضل لتوقيع اتفاقية الشراكة وأي اتفاقيات أخرى مطلوبة مع مقدم العرض المفضل.

• يجوز لفريق المشروع الدخول في مفاوضات نهائية مع مقدم العرض المفضل حيث تتوفر فرصة واضحة لتحسين شروط وأحكام عرض مقدم العرض المفضل و / أو تحسين القيمة مقابل المال.

- سيصدر فريق المشروع خطاباً إلى مقدم العرض الاحتياطي لتعيين مقدم العرض في المرتبة الثانية رسميًا بصفته مقدم العرض الاحتياطي.
- إذا كان فريق المشروع غير قادر على استكمال شروط مشروع الشراكة مع مقدم العرض المفضل، يحق لفريق المشروع الدخول في مفاوضات نهائية مع مقدم العرض الاحتياطي، واستكمال شروط مشروع الشراكة بمجرد امتناله، وتوقيع اتفاقية الشراكة مع مقدم العرض الاحتياطي، حيث تتوفر فرصة واضحة لتحسين شروط وأحكام عرض مقدم العرض الاحتياطي.
- إذا كان فريق المشروع غير قادر على استكمال شروط مشروع الشراكة مع مقدم العرض الاحتياطي، سيصدر فريق المشروع خطاباً إلى مقدم العرض الاحتياطي لإخطاره رسميًا بأنه أصبح مقدم عرض غير فائز (انظر التالي).

مقدم العرض الاحتياطي

سيصدر فريق المشروع خطاباً إلى جميع مقدمي العروض الآخرين (بخلاف مقدم العرض المفضل ومقدم العرض الاحتياطي) لإخطارهم رسميًا بأن عرضهم لم ينجح (مقدم العروض غير الفائزين).

مقدمو العروض غير الفائزين

ينبغي مطالبة مقدمي العروض غير الفائزين في مثل هذا الإخطار بالإعفاء الفوري عن الأطراف الداعمة لهم من أي التزامات فيما يتعلق بمشروع الشراكة وإخطار فريق المشروع بذلك، وسيعمل فريق المشروع على إعادة سند ضمان العرض إلى مقدم العرض غير الفائز بعد استلام الإخطار.

قد يختار فريق المشروع دعوة مقدمي العروض غير الفائزين للجتماع مع فريق المشروع لمناقشة أسباب عدم نجاح عروضهم.

## 2.6.3 دراسة الجدوى النهائية

سيحدث فريق المشروع دراسة الجدوى على الفور ليعكس النتائج الفنية والتجارية الفعلية الناشئة عن انتهاء مرحلة التفاوض، عند الانتهاء من جميع المفاوضات.

من شأن دراسة الجدوى النهائية:

- تحديد جميع المعلومات المرتبطة بالمشروع (الاحتياجات، والفوائد، وتوزيع المخاطر، وغيرها)، والمعلومات المالية (بما في ذلك مدخلات التكلفة، والإيرادات، والنماذج المالية، وغيرها)، والعوامل الاقتصادية (معدل التضخم، وصرف العملات، وتكلفة الطاقة، وغيرها) والمعلومات الفنية (مخرجات المشروع، والجودة، وغيرها)، وتوضيح أن جميع المعلومات كاملة ومحدثة، على حد علم فريق المشروع، في وقت تقديم دراسة الجدوى النهائية إلى السلطة المختصة بالموافقة ذات الصلة.
- تحديد تحليل القيمة مقابل المال.
- تحديد وصف اتفاقية الشراكة بحيث تعكس أي تغييرات في هيكل العقد وآلية الدفع عن تلك المتوقعة في مرحلة طلب تقديم العروض.
- إرافق النموذج المتفق عليه لاتفاقية الشراكة والوثائق ذات الصلة (بما في ذلك أي اتفاقيات مباشرة).

سيفوض مكتب أبوظبي للاستثمار فريق المشروع لتقديم دراسة الجدوى النهائية للموافقة عليها من قبل السلطة المختصة بالموافقة ذات الصلة. تخلّل جهة التوريد الدخول في اتفاقية الشراكة بصفتها الطرف المقابل، بعد الموافقة على تقديم دراسة الجدوى النهائية.

في حال إجراء أي مفاوضات أخرى مع مقدم العرض المفضل (أو مقدم العرض الاحتياطي، حسب الحالة) وذلك بعد بدء إعداد دراسة الجدوى النهائية، سيطلب من فريق المشروع الحصول على إقرار آخر بأن المفاوضات قد انتهت وتحديث حالة العمل النهائية وفقاً لذلك.

## 2.6.4 إبرام الاتفاقيات التجارية

يحق لجهة التوريد المباشرة توقيع اتفاقية الشراكة بشرط استيفاء الحد الأدنى من الشروط التالية:

- منح جميع الموافقات المطلوبة قبل توقيع اتفاقية الشراكة من قبل السلطة المختصة بالموافقة ذات الصلة.
- تحديد جميع وثائق مشروع الشراكة ومواءمتها مع دراسة الجدوى النهائية.
- استيفاء أي شروط إضافية مدرجة في خطاب الترسية أو مفروضة بخلاف ذلك من قبل مكتب أبوظبي للاستثمار.

لا يجوز تحرير ضمانات العروض لمقدم العرض المفضل ومقدم العرض الاحتياطي إلا عند إبرام اتفاقية الشراكة وتوقيعها، وفي حالة مقدم العرض المفضل، يجب إصدار أي سندات مطلوبة بموجب اتفاقية الشراكة إذا اقتضت اتفاقية الشراكة ذلك.

## 2.6.5 إبرام الاتفاقيات المالية

يمكن إبرام الاتفاقيات المالية عند الاجتماع وتوقيع جميع اتفاقيات المشروع والتمويل (سواء بالتزامن مع أو بعد توقيع اتفاقية الشراكة). ستمكن هذه المرحلة من تنفيذ مشروع الشراكة على نحو فعال مع توفر موارد التمويل، ويجب الوفاء بالشروط التالية بغية إبرام الاتفاقيات المالية:

- تأكيد المقرضين (إن وجد) والمساهمين أن جميع متطلبات التمويل المسبقة قد تم الامتثال لها أو التنازل عنها.
- تحديث النموذج المالي للتعديلات المسموح بها.
- تحديث اتفاقية الشراكة (فقط إذا دعت الحاجة إلى تعديلها بحيث تعكس التعديلات المسموح بها في النموذج المالي) والوثائق ذات الصلة، والتوقيع على التعديلات من قبل جهة التوريد وشركة تنفيذ المشروع.
- تأكيد المقرضين والمساهمين أن جميع متطلبات التمويل المسبقة قد تم الامتثال لها أو التنازل عنها.
- توفر الأموال لدى شركة تنفيذ المشروع.

## 2.6.6 النقل من فريق المشروع إلى فريق إدارة العقود

سيدعم مكتب أبوظبي للاستثمار وفريق المشروع جهة التوريد في نقل المعرفة بمشروع الشراكة المكتسب خلال مرحلة الهيكلة والعناء الواجبة، وعملية طرح العطاءات إلى فريق إدارة العقود (المعين وفقاً للفقرة 3.4).

ويجب على فريق إدارة العقود دعم فريق المشروع في إبرام الاتفاقيات التجارية والمالية إن أمكن. وحال إبرام الاتفاقيات المالية، ينتهي دور فريق المشروع ويمكن حل الفريق.

### القسم الرابع: إدارة العقود

#### 3.0 إدارة العقود

##### 3.1 لمحات عامة

يحدد القسم 3 الرابع (يُقرأ بالاقتران مع الملحق 4.8 مبادئ وعمليات إدارة المعاملات التي يجب على جهات التوريد تنفيذها لإدارة اتفاقية الشراكة وإدارة مشروع الشراكة بعد إبرام الاتفاقيات التجارية والمالية، إن أمكن).

## 3.2 الأدوار والمسؤوليات

تحمل جهة التوريد المسؤلية الرئيسية عن إدارة اتفاقية الشراكة بعد إبرام الاتفاقيات التجارية والمالية إن أمكن، وستنسق جهة التوريد إجراءاتها وأنشطتها مع مكتب أبوظبي للاستثمار أثناء القيام بذلك كما ينص الفصل 3.

يجب على جهة التوريد إخطار مكتب أبوظبي للاستثمار والتشاور معه، والحصول على موافقة خطية منه إن لزم الأمر، وذلك قبل اتخاذ إجراء أو ممارسة حق بموجب اتفاقية الشراكة (أو العقود ذات الصلة) فيما يخص الجوانب الموضحة في الجدول أدناه، وبالنظر إلى المسؤلية العامة للمكتب بالإشراف على مشاريع الشراكة.

ويجب أن يضمن فريق إدارة العقود رفع المسائل ذات الصلة للموافقة في إطار زمني يتيح لجهة التوريد الامتثال لالتزاماتها بموجب اتفاقية الشراكة (أو العقود ذات الصلة).

|    | الإجراءات   | الموافقة | الاستشارة | الاطلاع    |
|----|---|----------|-----------|------------|
| 1  | [قبول] إكمال البناء/ بدء العمليات   | نعم      | لا        | لا         |
| 2  | استلام / الاتفاق على مطالبة التأخير (أقل من 30 يوماً) من قبل شركة تنفيذ المشروع               | نعم      | لا        | لا         |
| 3  | استلام / الاتفاق على مطالبة التأخير (أكثر من 30 يوماً) من قبل شركة تنفيذ المشروع              | نعم      | نعم       | نعم        |
| 4  | استلام / الاتفاق على المطالبة المالية (أقل من 50 ألف درهم إماراتي) من قبل شركة تنفيذ المشروع  | نعم      | لا        | لا         |
| 5  | استلام / الاتفاق على المطالبة المالية (أكثر من 50 ألف درهم إماراتي) من قبل شركة تنفيذ المشروع | نعم      | نعم       | نعم        |
| 6  | اعتماد إعادة تمويل دين شركة تنفيذ المشروع   | نعم      | نعم       | نعم        |
| 7  | العلم بإفلاس شركة تنفيذ المشروع   | نعم      | نعم       | غير متوفّر |
| 8  | العلم بحدوث تخلف عن السداد من قبل شركة تنفيذ المشروع  | نعم      | نعم       | لا         |
| 9  | العلم بحدوث تخلف عن السداد من قبل جهة التوريد   | نعم      | نعم       | لا         |
| 10 | استلام إشعار بالخلف عن السداد من شركة تنفيذ المشروع   | نعم      | نعم       | لا         |
| 11 | وقوع خلاف   | نعم      | نعم       | لا         |
| 12 |   | نعم      | نعم       | نعم        |

|    |  | الإجراءات   | الموافقة الاستشارة | الاطلاع        |
|----|--|---|--------------------|----------------|
|    |  | اللجوء إلى حل الخلافات رسمياً (مثل: المحاكم، والتحكيم، وغيرها)  |                    |                |
| 13 |  | تسوية إجراءات الخلاف الرسمية                                    | نعم                | نعم            |
| 14 |  | إرسال إشعار بالخلاف عن السداد إلى شركة تنفيذ المشروع            | نعم                | نعم            |
| 15 |  | قبول تسلیم الأصول   | نعم                | نعم            |
| 16 |  | إعادة التفاوض / تعديل اتفاقية الشراكة/ العقود الرئيسية الأخرى   | نعم                | نعم            |
| 17 |  | توقيع العقود المادية الإضافية المرتبطة باتفاقية الشراكة         | نعم                | نعم            |
| 18 |  | التعديلات الجوهرية على مواصفات المشروع                          | نعم                | نعم            |
| 19 |  | اعتماد التغيير في ملكية شركة تنفيذ المشروع/ الطرف الرئيسي       | نعم                | نعم            |
| 20 |  | الموافقة على التنازل عن أو تجديد اتفاقية الشراكة/ العقد الرئيسي | نعم                | نعم            |
| 21 |  | استلام إشعار رئيسي من مقرضي المشروع                             | نعم                | نعم غير متوفّر |
| 22 |  | استلام إشعار إنتهاء اتفاقية الشراكة من قبل شركة تنفيذ المشروع   | نعم                | نعم غير متوفّر |
| 23 |  | إشعار إنتهاء الخدمة لاتفاقية الشراكة من قبل جهة التوريد         | نعم                | نعم            |

### 3.3 متطلبات إعداد التقارير الإضافية

تلتزم جهة التوريد بتزويد مكتب أبوظبي للاستثمار بالتقارير التالية أثناء مرحلة إدارة العقود:

|                 |                 | متطلبات إعداد التقارير  |
|-----------------|-----------------|---|
| القارير السنوية | القارير السنوية | <p>يُقدم تقرير ربع سنوي يحدد التطورات الرئيسية والقضايا التي نشأت في هذا الربع في غضون 30 يوماً تقويمياً من نهاية كل ربع سنة من مدة العقد.</p> <p>يُقدم تقرير سنوي يحدد ما يلي في غضون 30 يوماً تقويمياً من نهاية كل سنة من سنوات العقد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التطورات الرئيسية والقضايا التي نشأت في تلك السنة.</li> <li>• نسخة محدثة من النموذج المالي لدراسة الجدوى النهائي التي تم فيها استبدال الأرقام المتوقعة أو المحسوبة سابقاً لفترة إعداد التقارير بأرقام فعلية.</li> </ul> |

## متطلبات إعداد التقارير

قائمة تقارن ما يلي في غضون 30 يوماً تقويمياً من نهاية كل سنة من سنوات العقد:

- جميع الالتزامات المقطوعة التي تم دفعها فعلياً خلال فترة إعداد التقارير بالإضافة إلى مستويات التعرض الحالية لأي التزامات طارئة.
- المبالغ المتوقعة أصلًا للالتزامات المقطوعة والمستويات المتوقعة للالتزامات الطارئة.

التقارير حسب الغرض

نسخ عن أي تقارير دورية عن حالة المشروع وردت من شركة تنفيذ المشروع أو أعدتها جهة التوريد، فور استلامها أو إعدادها.

## 3.4 فريق إدارة العقود

على جهة التوريد تعين فريق لإدارة العقود (فريق إدارة العقود) للإشراف على تنفيذ مشروع الشراكة وتشغيله والتنسيق مع شركة تنفيذ المشروع وفريق المشروع و مختلف الجهات المعنية، في أقرب وقت عملي ممكن بعد إعلان مقدم العرض المفضل، وبكافحة الأحوال قبل 30 يوماً تقويمياً على الأقل من إبرام الاتفاقيات التجارية للمشروع، وسيتصرف فريق إدارة العقود وفقاً لمبادئ إدارة العقود المنصوص عليها في الملحق رقم 5.8.

يعتمد حجم وهيكل فريق إدارة العقود على جوانب مختلفة بما يشمل مستوى الالتزامات والمخاطر التي تحملها جهة التوريد ومستوى التعقيد الكلي لمشروع الشراكة ذي الصلة.

سيتعين على جهة التوريد، بعد مراعاة ما ذكر أعلاه، تحديد المهارات المطلوبة في فريق إدارة العقود، والخبرات التي يمكن الاستفادة منها في الاستعانة بالمستشارين الخارجيين أو الجهات الحكومية الأخرى، ويجب على جهة التوريد مراعاة ما يلي عند القيام بذلك:

- النظر في نطاق دور جهة التوريد في إدارة اتفاقية الشراكة المحددة.
- تحديد حجم فريق إدارة العقود بناءً على طبيعة المشروع وتوفير الموارد الخارجية.
- ضمان وجود هيكل حوكمة مناسب لدى فريق إدارة العقود، والمهارات والكفاءات المطلوبة للمشروع.
- تحطيط إعداد فريق إدارة العقود قبل إبرام الاتفاقيات التجارية.
- الاستعانة باستشاريين خارجيين عند الحاجة وضمان إدارة الانتقال بين المستشارين على نحو فعال.
- تقييم هيكل فريق إدارة العقود وموارده على نحو مستمر وإجراء التعديلات حسب الضرورة.
- التخطيط لدوران وتغيير الموظفين وضمان وجود إجراءات مناسبة لإدارة استمرارية المعرفة.

## 3.5 تدريب فريق إدارة العقود

ينبغي على جهة التوريد التخطيط لكل من التدريب الأولي والمستمر لفريق إدارة العقود وضمان أن لدى الموظفين المعنيين الخبرة والفهم المناسبين لدورهم في الفريق.

قد يحتاج فريق إدارة العقود إلى التدريب في المجالات التالية فيما يتعلق بمشاريع الشراكة عموماً وفيما يخص اتفاقية الشراكة تحديداً:

- حشد الأصول ونقلها وتسليمها في نهاية مدة العقد.
- مراقبة الأداء.
- آليات الدفع وتطبيقها.
- النماذج المالية وتمويل المشاريع.
- إدارة الجهات المعنية ومكتب المساعدة.
- إدارة المطالبات.
- إدارة النطاق التعاقدية أو التغيير أو التعديل.
- آليات حل الخلافات وإدارتها.
- اتفاقيات الشراكة وجميع الفترات الزمنية ذات الصلة.
- توزيع المخاطر والآثار المترتبة على نموذج التوريد المحدد للمشروع.
- جميع الجوانب الأخرى المرتبطة بتطبيق العقد (مثل فترات الإشعار ذات الصلة).

وقد يحتاج أعضاء فريق إدارة العقود إلى تدريب عام في إدارة العقود كذلك، مثل:

- إدارة المشاريع.
- إدارة المخاطر.
- المهارات التجارية.
- حل المشكلات ومهارات التفاوض.
- إدارة الصحة والسلامة والبيئة.
- إدارة جمع البيانات والمعلومات.
- تخطيط التواصل الفعال.
- تعزيز الشراكة الناجحة بين مختلف الأطراف.

### 3.6 دليل إدارة العقود

يجب على فريق إدارة العقود إعداد دليل لاستخدامه كدليل مرجعي لإدارة العقد ومراقبته، بما في ذلك مراقبة وتقدير أداء العقد والإدارة اليومية للمشروع (دليل إدارة العقود)، من خلال مدخلات فريق المشروع حسب الحاجة. يجب أن يتضمن دليل إدارة العقود ما يلي كحد أدنى:

- نبذة عن اتفاقية الشراكة بما يشمل الأحكام والشروط الأساسية.
- خطة إدارة الجهات المعنية والتواصل معها.
- مخططات عملية إعداد العقد وإجراءات الحكومة.
- إجراءات ومتطلبات محددة للتدقيق وإعداد التقارير.
- جدول زمني لجميع وثائق المشروع.

يجب مراجعة دليل إدارة العقود من قبل جهة التوريد على نحو مستمر. إضافة إلى ذلك، يجب النظر في الأحداث المحددة التالية:

- التباين بين توقعات كل طرف ونتائج المشروع الفعلية.
- التغييرات في المشروع نفسه من خلال أحداث التغيير، أو أحداث الطوارئ أو نتيجة للانتقال من مرحلة إلى أخرى في أمد المشروع.

- التغييرات في بيئة التشغيل.

## القسم الخامس: الملاحق

### 4. الملاحق

#### 4.1 جدول الاختصارات

| الاختصارات |                                   |
|------------|-----------------------------------|
| ADIO       | مكتب أبوظبي للاستثمار             |
| BAFO       | العرض الأفضل والنهائي             |
| BCIS       | خدمة بناء معلومات التكلفة         |
| CAPEX      | النفقات الرأسمالية                |
| DoF        | دائرة المالية                     |
| EC         | المجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي     |
| EoI        | إبداء الاهتمام                    |
| IRR        | معدل العائد الداخلي               |
| LCSF       | صندوق الاستهلاك خلال دورة الحياة  |
| NPV        | صافي القيمة الحالية               |
| OPEX       | النفقات التشغيلية                 |
| PPP        | الشراكة بين القطاعين العام والخاص |
| PSC        | مقارن القطاع العام                |
| RfP        | طلب تقديم العروض                  |
| RfQ        | طلب تقديم المؤهلات                |
| SBM        | نموذج العرض الموازي               |
| SoQ        | بيان المؤهلات                     |
| USP        | العرض المقترن                     |
| VfM        | القيمة مقابل المال                |

## 4.2 دليل المصطلحات

### دليل المصطلحات

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| مدونة السلوك                  | مدونة السلوك المهني التي ينشرها مكتب أبوظبي للاستثمار على موقعه الإلكتروني من حين إلى آخر  |
| المهني لمكتب أبوظبي للاستثمار | شركة أو اتحاد شركات يرد على طلب تقديم المؤهلات   |
| مقدم الطلب                    | نوع من نماذج التعاقد منظم تحديداً لإتاحة تسهيل الاستثمارات الحالية من القطاع العام إلى القطاع الخاص الذي يرقى إلى البيع الكامل للأصل للقطاع الخاص أو حق معين يمنح للقطاع الخاص لمدة لا تزيد عن الامتياز نفسه). يتميز نموذج التعاقد هذا بأن القطاع العام يدخل في عقد طويل الأجل مع القطاع الخاص الذي ينظم توزيع المخاطر والمسؤوليات بين الطرفين من بين أمور أخرى، بصرف النظر عمما إذا كان القطاع العام يحتفظ بالملكية القانونية للأصل أم لا |
| العرض الأفضل والنهائي         | العروض المقدمة التي تشير إلى عدم إمكانية عقد مفاوضات إضافة حول المبلغ أو الشروط  |
| مقدم العرض                    | مقدم طلب استوفى شروط الأهلية المذكورة في طلب تقديم المؤهلات (حيثما صدر) و / أو أهله مكتب أبوظبي للاستثمار مسبقاً لـ نيل طلب تقديم العروض أو العرض من أجل المشروع   |
| دراسة الجدوى                  | دراسة جدوى كاملة أعدت لتقديمها إلى سلطة الموافقة المختصة ذات الصلة للحصول على الموافقة للمضي قدماً في مشروع مرشح كمشروع شراكة  |
| المشروع المرشح                | أي مشروع يفي بمعايير مشروع الشراكة كما يوضح دليل مشاريع الشراكة والذي حدد مكتب أبوظبي للاستثمار على أنه مشروع شراكة محتمل  |
| مدونة أخلاقيات العمل          | مدونة أخلاقيات العمل، المنصوص عليها في الملحق رقم 5.3  |
| إبرام اتفاقيات التجارية       | التاريخ الذي توقع فيه اتفاقية الشراكة (أو تبرم من خلال خطاب ترسية)، وإلى الحد الذي يكون سريان اتفاقية الشراكة مشروطاً باستلام الموافقات من سلطة الموافقة المختصة ذات الصلة، مع صدور هذه الموافقات واستيفاء الشروط لمثل هذه الموافقات   |
| تقرير المفاهيم                | كما هو محدد في الفقرة من هذا الدليل.   |
| نموذج التعاقد                 |  |

## دليل المصطلحات

شكل من أشكال نماذج العقد تم إعداده لمشروع الشراكة خلال مرحلة هيكلة المعاملات كما هو موضح في الفصل الثاني، الفقرة 1.1.5.4 والتي تقع في نطاق إطار التوريد وتغطيته

وثيقة صادرة عن مكتب أبوظبي للاستثمار للتأكد من اهتمام السوق بمشروع شراكة وإبداء الاهتمام والذي يتضمن أوصاف عامة لمشروع الشراكة مع وصف واضح لنموذج التعاقد المختار جنباً إلى جنب مع الجدول الزمني لإبداء الاهتمام (كحد أدنى) وأي تفاصيل أخرى ذات صلة

أي موافقة تمنحها اللجنة التنفيذية للمجلس التنفيذي أو المجلس التنفيذي أو أي سلطة من السلطات المختصة بموافقة ذات الصلة وفق ما هو مطبق، على النحو الموجز أدناه في الشكل 1: مراحل المشروع المرشح / مشروع الشراكة

تحديث لدراسة الجدوى عند الانتهاء من جميع المفاوضات مع مقدم العرض المفضل أو حسب المقتضيات، مقدم العرض الاحتياطي كما هو موضح في الفقرة 2.6.3

التاريخ الذي تم فيه توقيع اتفاقيات التمويل المطلوبة لتمويل التكلفة الكلية أو جزء كبير من التكلفة الرأسمالية لمشروع الشراكة، ودخولها حيز السريان بالكامل، ويتم الالتزام بالأموال المطلوبة بموجبه

أي موافقة من المدير العام لمكتب أبوظبي للاستثمار، أو رئيس جهة التوريد، أو رئيس دائرة المالية أو أي جهة موافقة ذات صلة وفق ما هو مطبق في المراحل الرئيسية من عملية مشروع الشراكة كما هو موضح في الشكل 1: مراحل المشروع المرشح / مشروع الشراكة

أي شكل من أشكال الالتزام المالي من جانب الحكومة وجهة التوريد وأي جهة حكومية أخرى، سواء كان ذلك طارئاً أو غير مشروط تم تقديمها أو سيتم إجراؤه فيما يتعلق بمشروع شراكة وما إذا كان ذلك بموجب اتفاقية الشراكة أو الوثائق المرتبطة التي تم إبرامها فيما يرتبط بمشروع الشراكة

حكومة أبوظبي

هذا الدليل الإرشادي لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

خدمات مثل الصيانة المخطط لها والصيانة الوقائية والصيانة التفاعلية، وإدارة دورة حياة المباني والأصول (بما يشمل إدارة جميع عمليات الاستبدال المستقبلية للأصول المبنية، ومكونات المباني والمعدات)

موافقة أولى و/أو موافقة نهائية كما يوضح الشكل 1: مراحل المشروع المرشح / مشروع الشراكة

|   |   |
|---|---|
| تكاليف<br>الاستهلاك<br>خلال دورة<br>الحياة    | التكلفة الإجمالية لمجمل الاستبدال الدوري المستقبلي للأصول المبنية، ومكونات المبني والمعدات التي تصل إلى نهاية متوسط عمرها الاقتصادي المتوقع خلال اتفاقية الشراكة والتي تكون منفصلة عن تكلفة إدارة المرافق اليومية وعملياتها وصيانتها أو النفقات التشغيلية (بما في ذلك إدارة المرافق غير المادية، مثل التنظيف والأمن وصيانة المرافق المادية مثل الصيانة المخطط لها والوقائية والإدارة التفاعلية وإدارة المرافق والتي يمكن وصفها إلى جانب تكاليف صندوق الاستهلاك خلال دورة الحياة، بأنها "تكاليف دورة الحياة الكاملة"). ويجب على القطاع الخاص بموجب اتفاقية الشراكة واتفاقات التمويل لحفظ على صندوق الاستهلاك خلال دورة الحياة من الإنفاق المتوقع للصندوق |
| اتفاقية الشراكة<br>بمشروع الشراكة             | اتفاقية بين جهة التوريد وشركة تنفيذ المشروع تحكم العلاقة بين الطرفين فيما يتعلق بأي مشروع إنفاق رأسمالي أو استفادة مالية من الأصول أو مبادرة حددت كمشروع مرشح تمت الموافقة عليه من قبل السلطة المختصة بالموافقة المختصة وفقاً للفصل الثاني  |
| قانون الشراكة<br>بين القطاعين<br>العام والخاص | يشتمل على المعنى المحدد في الفصل الأول، الفقرة 1.1.3  |
| مقدمة العرض<br>المفضل                         | مقدمة عرض يمنح مكانة طبقاً للآلية الموضحة في الفصل الثالث، الفقرة 2.6   |
| إطار التوريد                                  | قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص، واللوائح، وهذا الدليل وجميع الملاحظات أو الأدوات أو النماذج الإرشادية الأخرى الصادرة عن مكتب أبوظبي للاستثمار من حين إلى آخر لغرض تنظيم توريد وطرح مشاريع الشراكة في أبوظبي  |
| خطة التوريد                                   | خطة التوريد المعدة حصرياً لمشروع مرشح كجزء من دراسة الجدوى  |
| جهة التوريد                                   | الجهة الحكومية التي تقوم بتطوير و/أو توريد و/أو مراقبة المشروع / المشروع المرشح / مشروع الشراكة (حسب مقتضي الحال)   |
| شركة تنفيذ<br>المشروع                         | شركة ذات أغراض خاصة أنشأها مقدم العرض الفائز لتنفيذ مشروع الشراكة، (إن أمكن)  |
| فريق المشروع                                  | فريق عمل يعين لتوريد وطرح مشروع الشراكة كما هو محدد في الفصل الثاني.  |
| مقدمة العرض                                   | جهة في القطاع الخاص تقدم عرضاً دون طلب لذلك   |
| مقارن القطاع<br>العام                         | نموذج مالي كلي وهو عبارة عن تقدير للتكاليف الافتراضية المعدلة حسب المخاطر للمشروع المرشح إذا تم إعداده وتنفيذها من قبل جهة التوريد مباشرة وفقاً لمواصفات المخرجات المطلوبة  |

|   |  |
|---|--|
| اللوائح   | 1.1.3 تأخذ المعنى المحدد لها في الفصل الأول، الفقرة  |
| هيئة الموافقة ذات الصلة أو السلطة المختصة بالموافقة | جهة حكومية مرخص لها بتقديم واحدة أو أكثر من موافقات المراحل الرئيسية على النحو المبين في الشكل 1: مراحل المشروع المرشح / مشروع الشراكة   |
| طلب تقديم العروض                                    | وثيقة عطاء تطلب عروضاً من مشاركي القطاع الخاص لمشروع شراكة معين  |
| طلب تقديم المؤهلات                                  | وثيقة عطاء تطلب معلومات معينة من مشاركي القطاع الخاص لتقييم ما إذا كانوا يستوفون بعض معايير التأهيل المحددة مسبقاً فيما يخص مشروع الشراكة  |
| نموذج مالي الموازي نموذج العرض                      | نموذج مالي حسبت تكاليفه بالكامل وبسعر يشمل (1) التكلفة المتوقعة للقطاع الخاص ومتطلبات التمويل لمشروع شراكة مصحوبة بتوقعات وتحليلات مالية مفصلة مع مواصفات مخرجات واضحة ستنفذ خلال فترة زمنية محددة (بما في ذلك الحد الأدنى من فترة البناء والتشغيل) و (2) أغراض تقييم عروض الأسعار |
| إدارة المرافق غير المادية                           | خدمات مثل: التنظيف، ومكافحة الحشرات، وإدارة النفايات، والأمن، وإدارة الطاقة والمرافق، وخدمة إدارة صيانة الأراضي وخدمة إدارة الصحة والسلامة   |
| لجنة تقييم العطاءات                                 | كما هو محدد في الفقرة 2.5.1 من هذا الدليل  |
| تقرير تقييم العطاءات                                | كما هو محدد في الفقرة 2.5.3 من هذا الدليل  |
| إجراءات إدارة العطاءات                              | الإجراءات المنصوص عليها في الفصل 2 التي تفصل الإجراءات التي يتعين استخدامها خلال عملية طرح العطاءات لمشروع الشراكة   |
| عملية طرح العطاءات                                  | العملية المنصوص عليها في الفصل الثالث  |
| العرض المقترن                                       | عرض لإنجاز أحد مشاريع البنية التحتية مقدم من القطاع الخاص بمبادرة منه، بدلاً من الاستجابة لطلب مقدم من الحكومة أو عطاء تنافسي طلبه الحكومة   |
| القيمة مقابل المال                                  | المفهوم الموضح في الملحق 8   |

## 4.3 مدونة أخلاقيات العمل

### أهداف مدونة أخلاقيات العمل ونطاقها

تهدف مدونة أخلاقيات العمل إلى وضع مبادئ وقواعد تكون بمثابة دستور أخلاقي ينظم عمل كل فرد على حدة وينطبق عليه وعلى جميع الجهات المشاركة في عملية مشروع الشراكة، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، فريق المشروع ولجنة تقييم العطاءات (طرف إذا كان منفرداً، وأطراف إذا كانت مجموعة من الأطراف) وفقاً لأخلاقيات العمل المتوقعة في مهنة التوريد.

تسعى مدونة أخلاقيات العمل إلى تعزيز السلوك الأخلاقي والتأكيد على مساعدة الأطراف عن حماية سمعة مكتب أبوظبي للاستثمار وجهات التوريد. وتسعى كذلك إلى منع سوء التصرف وسلوك العمل غير العادل أثناء عملية طرح العطاءات.

#### المبادئ العامة

يجب على الأطراف تأدية جميع الأنشطة لاتخاذ قرارات تجارية سليمة بنزاهة واستقامة. ويجب أن تكون الأطراف على دراية كاملة بمدونة أخلاقيات العمل وإطار التوريد وأن تتصرف وفقاً لها. ولا يعد انتهاء مدونة أخلاقيات العمل وإطار التوريد بسبب عدم الوعي بمحفوبياتها أمراً مقبولاً.

يجب على الأطراف الإبلاغ فوراً عن أي مخالفة لمدونة أخلاقيات العمل أو إطار التوريد إلى مكتب أبوظبي للاستثمار للتحقق واتخاذ الإجراء اللازم.

يتحمل أي عضو في فريق المشروع يتعارض مع مدونة أخلاقيات العمل أو إطار التوريد مسؤولية أعماله ويكون عرضة لإجراءات تأديبية أو قانونية بناءً على الظروف والتشريعات المعمول بها.

#### المسؤولية الائتمانية

يجب أن تتصرف الأطراف بما يحقق مصلحة مكتب أبوظبي للاستثمار وجهات التوريد التي تمثله.

ويجب على الأطراف القيام بالواجبات والمسؤوليات الموكلة إليها وفقاً لإطار التوريد.

#### الامتثال للتشريعات المطبقة

يتعين على الأطراف تأدية جميع أنشطة المشتريات وفقاً للتشريعات المحلية والاتحادية. ويتتعين على الأطراف أن تلزم جميع الأطراف الأخرى بالقوانين المحلية والاتحادية، بما في ذلك أي لواائح بشأن الصحة والسلامة والبيئة المعامل بها عند التعامل مع مكتب أبوظبي للاستثمار وجهة التوريد.

ويتعين عليها إبلاغ الجهات الحكومية ذات الصلة بأي انتهاك لأي تشريع معمول به من قبل أي طرف آخر.

## النزاهة المهنية

يجب أن تتصرف الأطراف وفقاً لأعلى معايير النزاهة ويجب ألا تبدي نية أو تظهر سلوكاً غير أخلاقي أو مهين في علاقاتها المهنية أو أفعالها أو تواصلها.

ولا يجوز للأطراف إساءة استخدام مناصبها الرسمية، أو منح الامتيازات الخاصة أو تقديم وعود خاصة نيابة عن مكتب أبوظبي للاستثمار وجهة التوريد للطرف الذي تمثله.

يجب أن تكون الأطراف محايدة في تنفيذ أنشطة التوريد لضمان ثقة جميع الجهات المعنية في النتائج. ويجب عليها إظهار ممارسات التوريد الرشيدة والمساءلة والإبلاغ عن أي انتهاك فعلي أو مشتبه به لإطار التوريد.

## تضارب المصالح

يجب على الأطراف إدارة تضارب المصالح وتجنبه على نحو استباقي.

ويتعين على الأطراف الإفصاح على الفور عن المصالح الشخصية والأدوار أو الأدوار التي يتخاللها تضاربات محتملة قد تؤثر، أو قد يعتبر الآخرون أنها تؤثر ضمن المعقول على نزاهة القرارات التي يتخذها مكتب أبوظبي للاستثمار.

ويحظر على الأطراف المشاركة في أي قرارات أو توصيات تتعلق بالأفراد أو المؤسسات التي تربطهم بها علاقة مالية حالية أو محتملة.

ولا يجوز للأطراف منح أي امتيازات أو معاملة خاصة ويجب عليها تجنب الاتفاques الشخصية والمتبادلة مع مقدمي الطلبات أو مقدمي العروض أو أي طرف آخر. ولا يحق للأطراف قبول الهدايا أو أي شيء ذي قيمة مادية أو معنوية من أي طرف آخر.

## المعلومات السرية

يتعين على الأطراف عدم الإفصاح عن معلومات سرية أو خاصة لمنفعتها الشخصية أو المهنية.

ويجب الحفاظ على سرية المعلومات الحساسة المرتبطة بالإنفاق، والعقود، والتسعير، ومؤتمرات مقدمي الطلبات أو مقدمي العروض، وأداء مقدمي الطلبات أو مقدمي العروض، والتحطيط التجاري والاستراتيجي، وكشفها فقط للموظفين المخولين، ويجب الحفاظ على مسار التدقيق الإلكتروني.

ويتحمل الأطراف مسؤولية حماية المعلومات المالية والخاصة وغيرها من المعلومات السرية التي يقدمها أي مقدم طلب أو مقدم عرض أو أي طرف آخر إلى مكتب أبوظبي للاستثمار وجهة التوريد.

## العلاقات العادلة

يتعين على الأطراف تعزيز العلاقات الإيجابية مع مقدمي الطلبات، ومقدمي العروض وأي طرف آخر للحفاظ على بيئة توريد تنافسية عن طريق معاملة جميع الأطراف على قدم المساواة والإنصاف.

ولا يجوز للأطراف ممارسة أي تأثير لا مبرر له أو قسري على أي طرف آخر لتزويد أسعار أقل من التكلفة أو وضع شروط عن عمد مما يؤدي إلى خسارة أو في استبعاد أي من الأطراف الأخرى.

## المسؤولية البيئية

يتعين على الأطراف النظر في مفهوم الاستدامة لتجنب الآثار الاجتماعية والبيئية الضارة الناتجة عن الأصول والخدمات والمشاريع الموردة.

ويجب على الأطراف أن تسعى جاهدة لتوريد الأصول والخدمات والمشاريع التي تفي باللوائح البيئية وأن تعمل على القضاء على الممارسات المسببة للهدر.

تقديم الأطراف المساعدة إلى أي من الأطراف الأخرى عند الحاجة للمساعدة في رفع مستوى الوعي البيئي لديها وفقاً للتشريعات البيئية المحلية والاتحادية المعمول بها.

## المهنية

يتعين على الأطراف التصرف على نحو مهني وتطبيق معايير مهنية سامية أثناء تأدية العمل.

ويتعين عليها التقيد بالمبادئ التالية:

- عدم التكليف بوظيفة تتجاوز مؤهلات المعين.
- الإللام بإطار التوريد.
- الإللام بأي تشريعات معمول بها يخضع لها مكتب أبوظبي للاستثمار أو أي جهة حكومية.
- إيلاء الاهتمام المهني الضروري في تنفيذ عمليات التوريد والإشراف عليها وإعداد التقارير.
- الحفاظ على الكفاءة المهنية عبر التطوير المهني المستمر.

## مدونة السلوك المهني

تلتزم الأطراف بأحكام مدونة السلوك المهني لمكتب أبوظبي للاستثمار كما هو معلن في [●].

ويتعين على الأطراف أن تبلغ مكتب أبوظبي للاستثمار خطياً وعلى الفور عن أي إجراء يتخذه طرف يتعارض مع أحكام مدونة السلوك المهني لمكتب أبوظبي للاستثمار، لا سيما إذا كانت هذه المخالفة تتعلق بمسائل ترتبط بالرشوة أو الممارسات الفاسدة.

## 4.4 تقرير المفاهيم

يجب أن يراعي تقرير المفاهيم الأسئلة التالية:

## **المواءمة الاستراتيجية وتقدير احتياجات المشروع: النظر في أسئلة مثل:**

أ. هل أعد المشروع استجابة لحاجة خدمية واضحة؟

ب. هل يلبي المشروع الطلب على الخدمة جزئياً أم كلياً؟

ج. هل ينسجم المشروع مع الأهداف الاستراتيجية للحكومة؟

د. هل يخدم المشروع المصلحة العامة؟

## **المقارنة المعيارية للمشاريع الناجحة على الصعيد العالمي: النظر في أسئلة مثل:**

أ. هل تم تنفيذ مشاريع مماثلة في أماكن أخرى بنجاح؟

ب. ما هي المكونات المتصرورة لمثل هذه المشاريع الناجحة؟

ج. هل ستنجح مشاريع مماثلة في أبوظبي؟ ما هي التغييرات الازمة إن لم يكن الأمر كذلك؟

## **تحديد نطاق المشروع والجذوى الفنية: النظر في أسئلة مثل:**

أ. ما هو نطاق المشروع؟

ب. هل الحل الفني المحدد هو الحل الأفضل أم هناك بدائل أفضل؟

ج. هل هناك ثقة كافية في إمكانية إثبات الجذوى الفنية للمشروع؟

د. هل تم تحديد أبرز المخاطر الفنية والتشغيلية؟

هـ. هل تم تحديد الموقع اللازم لتطوير المشروع؟

و. هل يتوفّر تصميم أولي (على سبيل المثال: لإثبات الجذوى)؟

## **الجذوى القانونية: النظر في أسئلة مثل:**

أ. ما هي المواقف القانونية والإدارية المطلوبة، ومن يقدمها؟

ب. هل هناك عوائق قانونية أو تنظيمية أمام توريد المشروع أو تنفيذه؟

ج. هل من الضروري تعديل أي قوانين أو لوائح؟

د. ما إذا كانت جهة التوريد ستتمتع بالأهلية والسلطة القانونية لإبرام اتفاقية الشراكة في نهاية المطاف فيما يتعلق بالمشروع المرشح.

## **الجذوى المالية: النظر في أسئلة مثل:**

أ. ما هي أبرز مكونات التكلفة للمشروع؟

ب. هل أُجري تحليل أولي لطلب السوق؟

## **الجدوى الاجتماعية والاقتصادية والبيئية: النظر في أسئلة مثل:**

- أ. ما هي الآثار الاجتماعية والاقتصادية المتوقعة للمشروع؟
- ب. هل هناك أي آثار بيئية مادية متوقعة؟
- ج. هل يمكن تخفيف الآثار الاجتماعية والبيئية السلبية المتوقعة؟

## **اختبار رغبة السوق: النظر في أسئلة مثل:**

- أ. ما مدى رغبة السوق بالمشروع؟
- ب. ما هو السيناريو المحتمل للعرض / الطلب؟
- ج. ما هي رؤية السوق لتكوين المشروع؟

قائمة بالموافقات الرئيسية الالزمة لإعداد وتطوير المشروع من خلال نموذج التعاقد و/أو توريد و/أو إدارته

الدعم السياسي والتشاور مع الجهات المعنية لضمان إدراك الجهات الحكومية ذات الصلة بالمشروع، مع الإشارة إلى المخاوف المحتملة لاتخاذ إجراءات أثناء إعداد "دراسة الجدوى".

## **4.5 الخطة الأولية لإدارة المعاملات**

يجب على فريق المشروع النظر في جميع الخطوات الرئيسية في العملية المقبلة عند وضع خطة أولية لإدارة المعاملات على النحو المنصوص عليه في الفقرة، بما في ذلك:

- أ. خارطة طريق التنفيذ مع المهام الرئيسية وتواريخ البدء والانتهاء.
- ب. البيانات التي ستجمع والتقييمات التي يتعين إجراؤها.
- ج. الوثائق أو التقارير الرئيسية التي سيجري إعدادها.
- د. القدرات الداخلية والخارجية المطلوبة.
- هـ. مصادر الأموال والتمويل (إن وجدت).
- و. التشاور مع الجهات المعنية.
- ز. أي خطوات قانونية أو تنظيمية يتعين اتخاذها، بما في ذلك التصاريح التي قد يتوجب الحصول عليها.
- حـ. عملية طلب المنافسات وواجهة التنسيق مع القطاع الخاص.
- طـ. عملية صنع القرار والموافقة لدى الحكومة.

## **4.6 متطلبات دراسة الجدوى**

يوضح الملحق رقم 5.6 المحتوى الموصى به لدراسة الجدوى.

## دراسة الجدوى

|                           |  |
|---------------------------|--|
| الملخص                    | يجب أن يشمل هذا الملخص التنفيذي للأقسام التالية مع إضافة قسم فرعي ختامي محدد يوضح المسائل التجارية والفنية، والمالية والقانونية التي تتطلب موافقة الجهات المعنية   |
| الشؤون الفنية             | يجب أن يشمل هذه الملخص التنفيذي لتقرير المفاهيم مع تضمين التقرير الكامل كملحق  |
| تحليل الخيارات            | يجب أن يفصل ذلك العملية التي أجريت أثناء تحليل الخيارات بما في ذلك ملخص لأي رصد تمهدى للسوق يجري تنفيذه  |
| التحليل المالي والاقتصادي | يجب أن يفصل هذا عملية هذا التحليل ونتائجها (بما في ذلك نطاق المشروع وتوزيع المخاطر، ومقارن القطاع العام، ونموذج العرض الموازي، والالتزامات المالية المقترحة ومعدل الخصم)، وتحليل القيمة مقابل المال والنتائج، والمخرجات ذات الصلة لأي رصد للسوق.<br>ويجب أن تشمل الملحق النموذج المالي، وبيانات التكلفة وتحليل المقارنة المعيارية للتكلفة والإيرادات، وتحليل السوق، حسب المقتضيات، فيما يتعلق بأي افتراضات قائمة على الإيرادات (من تقرير المفاهيم) |
| الهيكلية                  | يجب أن يفصل هذا نموذج التعاقد المفضل، ونطاق المشروع والمسائل الفنية، والتجارية والتعاقدية، والمالية والقانونية، بما في ذلك النتائج ذات الصلة بأي رصد للسوق   |
| خطة التوريد               | يجب أن توضح هذه عملية طرح العطاءات لمشروع الشراكة بما في ذلك أي اختلاف في إجراءات التوريد المنصوص عليها في الفصل 2 (تقديم تبريرات ومسوغات واضحة)   |

## 4.7 العروض المقترحة

### لمحة عامة

ينطبق الملحق رقم 5.7 على أي عرض مقدم بدون طلب يجري تقديمها طبقاً للفصل !Error .Error Reference source not found! Reference source not found . الفقرة

يجب تقييم جميع العروض المقدمة بدون طلب بصورة مشتركة من قبل مكتب أبوظبي للاستثمار وجهة التوريد. يتعين على أي من جهات التوريد التي تتلقى عرضاً مقدماً بدون

طلب أن تحوله إلى مكتب أبوظبي للاستثمار والعكس صحيح. ويجب أن يسعى المكتب والجهة إلى تقييم هذه العروض بعد تلقيها على الفور. ويحق للمكتب والجهة طلب التوضيحات والاجتماعات إن لزم الأمر مع مقدم العرض لتوضيح أي جانب من جوانب العرض.

## متطلبات العرض المقترن المتواافق

من المتوقع أن يفي العرض المقترن بما يلي حتى يكون متواافقاً:

- شرح كيف يفي العرض بالحد الأدنى من المتطلبات المتعلقة به والموضحة في الفصل الثاني، الفقرة Error Reference source not found، ويجب أن يشرح تحديداً كيف يعمل العرض المقترن على:
  - تلبية حاجة مجتمعية أو توفير فوائد واضحة وقابلة للقياس لإمارة أبوظبي.
  - يشتمل على عرض مبتكر - تقديم سمات فريدة، أو تصميم مبتكر، أو تقنية خاصة/ جديدة أو مفهوم جديد مع بدائل محدودة للغاية، وتقديم نهج مبتكر لتطوير المشروع وإدارته، وتزويد طريقة جديدة وفعالة من حيث التكلفة لتقديم الخدمات.
  - تحقيق القيمة مقابل المال لصالح أبوظبي.
  - ميسور التكلفة ضمن ميزانية الحكومة وأولويات التمويل والاستراتيجية المالية.
  - توزيع المخاطر بين القطاع الخاص والحكومة بطريقة تعود بالفائدة على الحكومة.
  - الاتسام بالجدوى الفنية والتجارية والعملية.
  - التميز بأنه أمر يمتلك مقدم العرض القدرة والإمكانية (المالية والفنية والقانونية) على تفريذه بنجاح.
  - مناسب للاستثمار العام، أي لا يحل محل نشاط القطاع الخاص، أو يزاحم استثمارات القطاع الخاص، أو يتعارض مع مبادئ الحيادية التنافسية.
  - تضمين عرض يضم جميع الجوانب المطلوبة بموجب الفصل الثاني، الفقرة Error Reference source not found، وعرض مالي معد جيداً ويظهر التكلفة المقدرة لجهة التوريد.
  - تحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى الملكية الفكرية الخاصة، إن وجدت، لتنفيذ المشروع المقترن (بما في ذلك تحديد صاحب الملكية الفكرية الخاصة).
- تفصيل التكاليف: (1) التي تكبدتها مقدم العرض في إعداد عرض مقترن، و (2) أن مقدم العرض يتوقع تكبدتها في تقديم عرض متواافق (وفقاً لعملية طرح العطاءات) فيما يخص المشروع المقترن من قبل العرض المقترن.
- الوفاء بمتطلبات تقديم العرض المقترن الموضحة أدناه.

## متطلبات تقديم العرض المقترن

يجب تقديم العرض المقترن طبقاً للمتطلبات التالية:

- في مظروف مختوم، أحدهما موجه إلى مكتب أبوظبي للاستثمار والآخر موجه إلى جهة التوريد ذات الصلة، يحمل عنوان العرض المقترن واسم مقدم العرض وعنوانه، والكلمات "عرض مقترن لمشروع الشراكة".
- تضمين ما لا يقل عن نسختين ورقية ونسختين إلكترونيتين في كل مظروف من العرض المقترن على وحدة تخزينية USB (نسخة في صيغة وورد أو PDF).

## التعامل مع العرض المقترن

يتم التعامل مع كل مشروع يقترحه مقدم العرض باعتباره عرضاً مقترناً يحدده مكتب أبوظبي للاستثمار وجهة التوريد ليكون مناسباً ليصبح مشروعًا مرشحاً وفقاً لهذا الدليل من حيث تحليل الهيكلة والعناية الواجبة وعملية طرح العطاءات، مع مراعاة الحوافز الموضحة أدناه. ستتضمن هذه المشاركة الأولية عادةً بين مقدم العرض، ومكتب أبوظبي للاستثمار وجهة التوريد، الخطوات التالية:

- يتصل مقدم العرض بمكتب أبوظبي للاستثمار وجهة التوريد بخصوص العرض المقترن.
- يحضر مكتب أبوظبي للاستثمار وجهة التوريد ومقدم العرض اجتماعاً قبل تقديم العروض لتحديد ما إذا كان مقدم العرض الذي يقدم العرض المقترن رسمياً يتمتع بالجدرة لذلك.
- يعمل مقدم العرض على إعداد عرض أولي وسري وتقديمه إلى مكتب أبوظبي للاستثمار وجهة التوريد.
- ينظر مكتب أبوظبي للاستثمار وجهة التوريد في العرض الأولي ويختاران مقدم العرض إذا كان المكتب أو الجهة يرغبان في استلام عرض مفصل.
- يعمل مقدم العرض على إعداد عرض مفصل يمثل لكافة متطلبات الملحق 5.7 إذا طلب منه ذلك مكتب أبوظبي للاستثمار وجهة التوريد.

## الحوافز المقدمة لمقدمي العروض المقترنة

سيتم توفير الحوافز التالية لمقدمي العروض المقترنة لتشجيع تقديم العروض:

- **إعداد قائمة مختصرة مباشرة لطلب تقديم العروض:** سيجري اختيار مقدم العرض تلقائياً في قائمة مختصرة لاستلام طلب تقديم العروض.
- **سداد تكاليف إعداد العرض المقترن والعرض العادي:** يحق لمقدم العرض أن يسترد (من مقدم العرض الفائز) تكاليفه المباشرة المعقولة المتكبدة في إعداد العرض المقترن، ووفقاً لمستوى إعداد العرض المقترن (شريطة تقديم أدلة على ذلك).

وستعمم هذه التكاليف على جميع مقدمي العروض قبل ما لا يقل عن أسبوعين من تقديم الردود على طلب تقديم العروض التي إما:

- يتفق عليها بين مقدم العرض وفريق المشروع.
- أو في حالة الإخفاق في الاتفاق على ذلك، وفق ما يحدده مدقق طرف خارجي (يعينه على نحو مشترك مع مكتب أبوظبي للاستثمار ومقدم العرض).

يسترد مقدم العرض الفائز هذه التكاليف في تاريخ إبرام الاتفاقيات التجارية أو إبرام الاتفاقيات المالية لمشروع الشراكة ذي الصلة، إذا كان ذلك ممكناً.

**٠ تكاليف ترخيص الملكية الفكرية:** إذا كانت هناك ملكية فكرية ينطوي عليها العرض المقترن وهي:

- من ممتلكات مقدم العرض أو مورديه.
- مطلوبة لتنفيذ مشروع الشراكة.

سيشمل طلب تقديم العروض تفاصيل تحدد الأساس الذي سيتم على أساسه ترخيص هذه الملكية الفكرية لمقدم العرض الفائز، بما في ذلك المبلغ الواجب دفعه إلى مقدم العرض، إذا لم يكن مقدم العرض هو مقدم العرض الفائز.

## 4.8 تحليل القيمة مقابل المال

يتعين على فريق المشروع أن يؤدي ما يلي لإجراء تحليل القيمة مقابل المال:

| إجراءات تقييم القيمة مقابل المال |  |
|----------------------------------|--|
| 1                                | إعداد نموذج مقارن القطاع العام ونموذج العرض الموازي  |
| 2                                | تطبيق عمليات الترجيح على العوامل الكمية والنوعية (انظر أدناه) ذات الصلة بالمشروع المرشح  |
| 3                                | إجراء تقييم كمي للقيمة مقابل المال يقارن تكلفة توريد المشروع المرشح كما هو محسوب في نموذج العرض الموازي مقابل التكلفة المعدلة حسب المخاطر لتوريد المشروع المرشح من خلال التوريد التقليدي كما هو موضح في نموذج مقارن القطاع العام   |
| 4                                | تطبيق معدلات الخصم المناسبة على نموذج مقارن القطاع العام ونموذج العرض الموازي لتحويل كل من التكاليف المستقبلية المقدرة والإيرادات المستقبلية المقدرة للمشروع المقترن إلى قيمة حالية. ستعكس هذه المعدلات التقييم النسبي للمخاطر والعائدات النموذجية المتوقعة من القطاعين العام والخاص |

ينبغي أن تستند مدخلات التحليل الكمي للقيمة مقابل المال إلى البيانات التجريبية (التكلفة، والإيرادات، والكفاءة، ومدخلات المخاطر، وما إلى ذلك) مثل تلك المستخرجة من الاتفاقيات السابقة التي أبرمتها جهة التوريد لبناء المماثلة وتشغيلها وصيانتها.

لكن في غياب هذه البيانات التجريبية، تشمل المصادر الأخرى التي يمكن استخدامها تقدير التكلفة تصاعدياً (مثل تحليل تكلفة خدمة بناء معلومات التكلفة) التي تحقق تقييم السوق منها ومن خلال مدخلات الموردين والأعمال المنشورة حول تكاليف البناء بالإضافة إلى ورش عمل الخبراء.

## نموذج العرض الموازي

يمثل نموذج العرض الموازي التقدير الأفضل لجهة التوريد للعروض التي تتوقع استلامها من القطاع الخاص. ويعد هذا النموذج كنموذج مالي يتضمن افتراضات رأس المال، والتشغيل والتمويل والضرائب من منظور القطاع الخاص لنموذج التعاقد المحدد.

## مقارن القطاع العام

يمثل مقارن القطاع العام نموذجاً للتکاليف والإيرادات (إن وجد) مصحوباً بمشروع مرشحنفذته جهة التوريد مباشرة. فيما يلي مكونات هذا النموذج:

| مكونات مقارن القطاع العام   |                           |
|---|---------------------------|
| التقدير الأساسي لمجمل التكاليف التي تتحملها جهة التوريد نتيجة لتوريد مشروع عن طريق طرق التوريد التقليدية، ويشمل ذلك التكاليف الرأسمالية والتشغيلية المصاحبة لتقديم المخرجات أو الخدمات المطلوبة خلال فترة زمنية محددة، أي تُحتسب كتكاليف رأسمالية بالإضافة إلى تكاليف التشغيل مطروحاً منها الإيرادات. | مقارن القطاع العام الأولي |
| المخاطر المنقولة إلى القطاع الخاص بموجب نموذج التعاقد من قبل جهة التوريد التي يجب أن توضح في مقارن القطاع العام   | تعديلات المخاطر           |
| التعديلات على تقديرات التكلفة والإيرادات بما يعكس المخاطر والشكوك التي يتبعها جهه التوريد الاحتفاظ بها أثناء التوريد التقليدي   | المخاطر المحافظ بها       |
| مزايا جهة التوريد التي قد لا تكون متاحة لشريك القطاع الخاص، أي المزايا الضريبية، والإعفاءات التنظيمية المتاحة للجهات الحكومية، وتكاليف التصاريح والموافقات المخضضة، وغيرها.   | الحيادية التنافسية        |

يُحتسب مقارن القطاع العام كحاصل المكونات أعلاه ويُعبر عنه كتكلفة صافية حالية للتدفق النقدي المتوقع مخصوصاً بسعر الخصم المناسب.

## تقدير القيمة الكمية مقابل المال

تعرف القيمة مقابل المال على أنها الفرق المطلوب بين التكلفة الإجمالية لصافي إيرادات ملكية المشروع على أساس القيمة الحالية بموجب نموذج مقارن القطاع العام بالمقارنة مع نموذج العرض الموازي.

تشير القيمة الإيجابية مقابل المال إلى أن نموذج التعاقد يوفر قدرًا أعلى من القيمة مقابل المال مقارنة بنموذج مقارن القطاع العام.

تعمل جهة التوريد، في المثال الوارد في الشكل 3 أدناه، على توفير المدفوعات كل شهر إلى شريك القطاع الخاص المختار لمدة 20 عامًا. وتحسب القيمة مقابل المال على أنها الفرق في التكلفة على جهة التوريد بين مقارن القطاع العام ونموذج العرض الموازي المعد للمشروع، والذي يبلغ 120 مليون درهم في هذه الحالة.

الشكل 3: مثال توضيحي لتحليل القيمة مقابل المال

### تحليل بياني (مستنبط من الصورة):

#### مقارن القطاع العام: الإجمالي 950

- النفقات الرأسالية: 750
- تكليف استبدال أصول دورة الحياة: 50
- النفقات التشغيلية: 100
- المخاطر المنقولة: 40
- تعديلات الحيادية التنافسية: 10

#### نموذج الشراكة: الإجمالي 830

الفرق (القيمة مقابل المال): -120 (توفير بنسبة 13%)

## معدلات الخصم

يُعد اختيار معدلات الخصم المناسبة لتحليل القيمة مقابل المال أمرًا مهمًا للتقدير الكمي للقيمة مقابل المال عمومًا، ويجب أن يراعي معدل الخصم لمشروع الشراكة المخاطر التي يتحملها شريك القطاع الخاص، ويمكن تصنيف المخاطر التي تواجه مشروع الشراكة كما يلي:

| أنواع المخاطر  |                      |
|--|----------------------|
| المخاطر الخاصة بأسفل أو قطاع التي يمكن تخفيفها أو إدارتها أو حتى التخلص منها من خلال تنوع المحفظة          | المخاطر غير النظامية |
| مخاطر على مستوى السوق تؤثر على جميع فئات الأصول ولا يمكن الحد منها عن طريق تنوع المحفظة (مثل: مخاطر الطلب) | المخاطر النظامية     |

المرتبطة بالاقتصاد عموماً، وتقلب التضخم، وغيرها) (المخاطر  
النظامية)

تحتفل معدلات الخصم المستخدمة في نموذج مقارن القطاع العام، ومعدلات الخصم المستخدمة في نموذج العرض الموازي وفقاً للمخاطر النظامية التي يتحملها كل طرف. وسيتبادر تطبيق معدلات الخصم أيضاً عن مشاريع البنية التحتية الاجتماعية ومشاريع البنية التحتية الاقتصادية كما هو موضح في الجدول أدناه.

| نوع المشروع               | معدلات الخصم   | المبررات  |
|---------------------------|--|---|
| البنية التحتية الاجتماعية | مقارن القطاع العام<br>بمعدل خالٍ من المخاطر  | تنقل المخاطر النظامية إلى القطاع الخاص فيما يخص المشاريع ذات التدفقات النقدية الصافية لجهة التوريد (أي توفر مشاريع المدفوعات). وتعدل معدلات الخصم المستهدفة بحيث تعكس المخاطر النظامية ويجب استخدامها لخصم التدفقات النقدية الصافية لنموذج العرض الموازي  |
| البنية التحتية الاقتصادية | نموذج العرض الموازي<br>بمعدل الخصم<br>المستهدف (خالٍ من المخاطر بالإضافة إلى المخاطر النظامية المنقولة إلى القطاع الخاص) | يجب أن يكون صافي العائد المقدر مساوياً للعائدات التي ينشدتها القطاع الخاص للمشاريع ذات التدفقات النقدية الصافية لجهة التوريد (أي المشاريع المدرة للإيرادات). ويجب أن ترتكز القيمة مقابل المال على اختيار الاستثمارات التي تحقق أفضل قيمة. ويجب خصم مقارن القطاع العام بمعدل الخصم المستهدف (بدلاً من معدلات الخالية من المخاطر) |

## التحليل النوعي للقيمة مقابل المال

تستند تقديرات التكلفة، وتعديل معدل الخصم وتقدير المخاطر التي تشكل تحليلًا كمياً للقيمة الفعلية على تقديرات فقط وعلى هذا الأساس فإن عملية تحديد القيمة مقابل المال دقيقة فقط مثل دقة الافتراضات المقدمة. وعلى هذا النحو، ينبغي دعم التحليل الكمي للقيمة مقابل المال عن طريق التقييم النوعي للقيمة مقابل المال.

يحدد التحليل النوعي للقيمة مقابل المال ويقارن بين الفوائد النوعية وغير المالية الناتجة عن نموذج التعاقد مقابل الفوائد النوعية للتنفيذ العام التقليدي للمشروع. ويشمل ذلك تقييم ميررات نموذج التعاقد، والأثر الاجتماعي والاقتصادي الذي قد ينشأ عن غياب المشروع أو الخدمة وما إذا كانت الظروف الداعمة متوفرة لتحقيق القيمة مقابل المال.

والتحليل النوعي للقيمة مقابل المال ميزة تميز العوامل غير الموضحة في التحليل الكمي للقيمة مقابل المال. يجب فحص المخرجات النوعية والكمية للقيمة مقابل المال معًا من أجل التقييم الشامل لإيجابيات وسلبيات نموذج التعاقد مقابل التوريد التقليدي.

يتعين على فريق المشروع أن يؤدي ما يلي لإجراء التحليل النوعي للقيمة مقابل المال:

- إجراء تقييم نوعي للقيمة مقابل المال يقارن التكلفة النوعية لتوريد المترشح كما هو محسوب في نموذج العرض الموازي مقابل التكلفة النوعية لتوريد المشروع المترشح من خلال التوريد التقليدي كما هو موضح في نموذج مقارن القطاع العام.
- إجراء تقييم نوعي للقيمة مقابل المال يقارن الفوائد غير المالية والنوعية لتوريد المشروع المترشح باستخدام نموذج التعاقد المفضل. ويجب أن يشمل التقييم النظر في خصائص المشروع، والإطار المؤسسي والقانوني، وتقديم الخدمات والمتطلبات التشغيلية، ومجموعة من اعتبارات التصميم. يجب أن يتضمن التقييم اعتبارات المعايير والأسئلة المحددة أدناه:

### المعايير والأسئلة الرئيسية

#### أ. الدوافع المباشرة للقيمة مقابل المال

- هل هناك نطاق لابتكار من القطاع الخاص فيما يخص تصميم الحل أو تقديم الخدمات؟
- هل يتمتع القطاع الخاص بأي مرونة فيما يتعلق بطبيعة الحل الفني/ الخدمات/ أو نطاق المشروع؟

التعاقد القائم على  
المخرجات

11

## المعايير والأسئلة الرئيسية

### أ. الدوافع المباشرة للقيمة مقابل المال

|   |   |    |
|---|---|----|
| • هل يعتبر الحل خالي من القيود التي تفرضها جهة التوريد أو من الشروط والمتطلبات القانونية أو المعايير الفنية التي قد تؤثر على توفير الخدمة؟  |   |    |
| • هل هناك مجال لنقل المخاطر الكبيرة إلى القطاع الخاص؟<br>• هل بإمكان آلية الدفع وشروط العقد تحفيز إدارة المخاطر بشكل جيد من قبل الشريك من القطاع الخاص؟   | التوزيع الأمثل للمخاطر                  | 21 |
| • هل هناك مزايا كبيرة فيما يتعلق بالتكلفة بالنسبة للقطاع الخاص مقارنة بجهة التوريد لتقديم أصول المشروع والخدمات (ويرجع ذلك إلى زيادة الكفاءة والوفورات المتعلقة بالحجم والخبرة الواسعة)؟<br>• هل يمكن للقطاع الخاص أن يقوم بتحقيق استخدام أفضل من الناحية التجارية لأصول المشروع الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإيرادات؟ | التعهيد للقطاع الخاص                    | 31 |
| • هل يوفر المشروع احتمالية تحقيق زيادة للكفاءة من تحسين دورة حياة المشروع؟<br>• هل بالإمكان دمج عناصر التصميم والتشغيل والتشييد للمشروع؟<br>• هل سيكون هناك نفقات تشغيل ضخمة ومستمرة ومتطلبات صيانة؟ وهل ستكون هذه المسائل متعلقة بنوع عمليات التشييد؟  | تحسين مراحل المشروع (دورة حياة المشروع) | 41 |
|   | الدفعتات والحوافز المتعلقة بالأداء      | 51 |

## المعايير والأسئلة الرئيسية

### أ. الدوافع المباشرة للقيمة مقابل المال

|  |                  |
|--|------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• هل يمكن وصف نتائج أو مخرجات المشروع على نحو تعاقدي وبشروط تعاقدية وأن تكون موضوعية وقابلة لقياس؟</li><li>• هل سيتم تعزيز الحواجز الخاصة بتقديم الخدمات من خلال آلية دفعات متعلقة بالأداء كما يتم اقتراحه في مشروع الشراكة؟</li></ul>                       |                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• هل التمويل الخاص ضروري للقيام بالمشروع؟</li><li>• هل هناك نقص في الأموال العامة أو عدم توفر لها بحيث يؤدي ذلك إلى عدم القدرة على القيام بالمشروع أو تنفيذه (أو بالإمكان تنفيذه لكن بتأخير كبير) ما لم يتم توفير تمويل من القطاع الخاص؟</li></ul>           | التمويل الخاص 61 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• هل تم تحديد مجموعة من المتقدمين للعطاء القادرين على تنفيذ المشروع؟</li><li>• ما هو الأثر (على سبيل المثال، كم كان العرض أرخص من العرض الموازي والذي تم الموافقة عليه كحد القدرة على تحمل التكاليف) على التنافس في المشاريع التي تم طرحها سابقاً؟</li></ul> | التنافسية 71     |

## المعايير والأسئلة الرئيسية

### أ. الدوافع المباشرة للقيمة مقابل المال

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>هل من الممكن وصف الخدمات بمخرجات موضوعية وواضحة وبشروط لدعم النتائج (وليس قائمة على الأنشطة) ومن الممكن تضمينها في عقد طويل الأمد؟</li><li>هل يمكن تعريف وتحديد المخرجات التعاقدية بحيث يمكن قياسها بموضوعية؟</li><li>هل يمكن قياس وتحليل جودة الخدمات بشكل موضوعي؟</li><li>هل يمكن إنشاء رابط للتحقق من مواصفات المخرجات ورصد الأداء الفعلي وآلية الدفعات؟</li></ul>                   | <p>المواصفات المتعلقة بالمخرجات</p> <p>81</p>    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>هل هناك مصدر دخل معروف للمشروع؟</li><li>في حالة المشاريع التي يقوم المستخدم بأداء الدفعات، هل هناك عدد كافٍ من المستخدمين لديهم القدرة والاستعداد للدفع مقابل الحصول على الخدمات؟</li><li>في حالة المشاريع التي تقوم الحكومة بأداء الدفعات، هل لدى جهة التوريد القدرة على الالتزام بأداء الدفعات طيلة فترة توفر المشروع وطوال مدة عقد الامتياز وهل مصدر الإيراد مستقر ومتوقع؟</li></ul> | <p>مصدر الإيرادات</p> <p>91</p>                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>هل سيمكن نموذج الشراكة جهة التوريد المرونة التشغيلية اللازمة والكافية للاستجابة للاحتياجات المستقبلية؟</li><li>ما هو احتمال حدوث تغير كبير في الحاجة إلى الخدمة خلال مدة عقد الشراكة والذي قد يستدعي تعديل العقد؟</li><li>في حال تدخلت الخدمات المقدمة بموجب عقد الشراكة مع خدمات أو مشاريع أخرى لم يتم</li></ul>   | <p>المرونة التشغيلية لجهة التوريد</p> <p>101</p> |

## المعايير والأسئلة الرئيسية

### أ. الدوافع المباشرة للقيمة مقابل المال

|   |     |  |
|---|-----|--|
| تغطيتها بموجب عقد الشراكة، فهل يمكن إدارة<br>والتعامل مع هذا التداخل؟<br>• إذا استدعي نموذج الشراكة نقل موظفين من<br>القطاع العام إلى القطاع الخاص، فهل من<br>الممكن إتمام نقل الموظفين دون مصاعب<br>كبيرة؟   | 111 | قدرة الجهة المنفذة                     |
| • هل تملك جهة التوريد الموارد المالية والبشرية<br>لإعداد وطرح مشروع الشراكة؟<br><br>• هل هناك تفويض واضح من الحكومة لدعم<br>القطاع الخاص في تنفيذ المشروع؟<br>• هل هناك موانع قانونية أو تنظيمية لتفويض<br>القطاع الخاص في توفير الخدمة؟<br>• هل يتوافق تقديم الخدمة بموجب نموذج<br>الشراكة مع حماية المصلحة العامة (على سبيل<br>المثال، فيما يتعلق بالاستدامة البيئية وسلامة<br>العمال والمنافسة العادلة والمشروعة)؟<br>• هل يتوافق تقديم الخدمة بموجب نموذج<br>الشراكة مع أهداف السياسات الأخرى (على<br>سبيل المثال، فيما يتعلق باستخدام الأراضي<br>وتوزيع الدخل والتطوير الاقتصادي)؟ | 121 | المعوقات التنظيمية<br>والرقابية        |
| • هل هناك مخاطر كبيرة لا يمكن السيطرة عليها<br>من قبل القطاع الخاص وقد تؤدي إلى جعل<br>التمويل الخاص غير مجيء أو مكلف جداً وقد<br>يشمل ذلك المخاطر المتعلقة بحركة المرور<br>(خاصة للمشاريع green field وفي حالة عدم<br>تأكد عوامل الاقتصاد الكلي) والشكوك المتعلقة<br>بتكاليف تلبية متطلبات الأنظمة البيئية   | 131 | المخاطر الكبيرة غير<br>القابلة للسيطرة |

## المعايير والأسئلة الرئيسية

### أ. الدوافع المباشرة للقيمة مقابل المال

|  |   |                                    |     |
|--|---|------------------------------------|-----|
| واستخدام وسائل التكنولوجيا غير المثبتة<br>وظروف التضاريس الصعبة؟ | • هل هناك دلائل كافية بأن القطاع الخاص قادر<br>من الناحية المالية والفنية على تنفيذ المشروع؟<br>• وهل من المحتمل بأن يكون هناك مجموعة من<br>مقدمي العروض المهتمين بالمشروع وذلك<br>لضمان وجود منافسة فعالة؟<br>• هل هناك دلائل بأن الممولين سيقوموا بتقديم<br>التمويل اللازم للاستثمار في مثل هذا النوع من<br>المشاريع؟ | قدرة القطاع الخاص<br>ومدى اهتمامه؟ | 141 |
|--|---|------------------------------------|-----|

### ب. الأثر الاجتماعي والاقتصادي

|   |                |     |
|---|----------------|-----|
| • هل من الممكن أن يؤدي نموذج الشراكة في<br>تسليم مخرجات المشروع والخدمات في وقت<br>مبكر؟<br>• هل من الممكن تحديد واحتساب أو تقدير<br>(حيث أمكن) الفوائد الناتجة عن التسليم<br>المبكر؟   | التسليم المبكر | ب 1 |
| • هل من الممكن أن يؤدي نموذج الشراكة إلى<br>تحسين استلام المشروع؟<br>• هل من الممكن تحسين العمر التشغيلي<br>للأصول (القيمة المتبقية) من خلال كفاءة<br>القطاع الخاص؟<br>• هل من الممكن تحسين جودة أداء الخدمات<br>الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة في عدد<br>المستخدمين وبالتالي توليد إيرادات إضافية؟ | التسليم المحسن | ب 2 |

## المعايير والاسئلة الرئيسية

### أ. الدوافع المباشرة للقيمة مقابل المال

- هل سيؤدي المشروع إلى تحقيق فوائد ومزايا على الاقتصاد الكلي بسبب تأثير الاستثمار على الاقتصاد والبيئة؟

مزايا اجتماعية  
واقتصادية وبيئية  
إضافية

ب  
3

## تقييم القيمة مقابل المال في عدة مراحل

تقييم القيمة مقابل المال في المراحل التالية من مشروع الشراكة:

### تقييم القيمة مقابل المال

ينفذ التحليل النوعي الأولي والتحليل النوعي للقيمة مقابل المال للتأكد من إمكانية توريد مشروع عن طريق مشروع شراكة من عدمه.

1 تقرير المفاهيم

ينفذ التحليل الكمي الأولي للقيمة مقابل المال الذي يقارن نموذج العرض الموازي ونموذج مقارن القطاع العام لنموذج التعاقد.

2 دراسة الجدوى

عندما ينتج عن هذا التقييم نتائج سلبية للقيمة مقابل المال، يجب أن تكون التوصية بمتابعة نموذج التعاقد مصحوبة ببيان إلى السلطة المختصة بالموافقة ذات الصلة يشرح بالتفصيل المزايا النوعية التي تبرر التوصية.

عملية طرح  
العطاءات

3

ستقييم العطاءات المستلمة أثناء عملية طرح العطاءات عن طريق مقارنة التكلفة الحالية الصافية المعدلة حسب المخاطر للعرض بنموذج مقارن القطاع العام.

4 إدارة العقود

يمكن اختبار القيمة مقابل المال المقدرة أثناء تقييم العروض خلال التنفيذ الفعلي للمشروع وتشغيله لتأكيد تحقيق القيمة مقابل المال المقدرة.

يجب استخدام نتائج تحليل القيمة مقابل المال لدعم عمليات صنع القرار من أجل:

- تأكيد نموذج التعاقد المفضل.
- تقدير التكلفة الكمية لتوريد المشروع المرشح.

- تقييم الفوائد الاجتماعية والاقتصادية النوعية للمشروع المرشح.

يمكن تكرار تحليل القيمة مقابل المال الذي أجري خلال عملية التوريد وإعادة فحصه كجزء من تقييم العطاء، وأثناء مراجعة دراسة الجدوى النهائية.

## 4.9 مبادئ إدارة العقود

### لمحة عامة

تتعلق مبادئ إدارة العقود بمشاريع الشراكة عموماً، وسيخضع تنفيذها فيما يخص مشروع شراكة معين لشروط اتفاقية الشراكة المحددة ووثائق المشروع ذات الصلة.

وسينظر في الأمور المعنية في مرحلة مبكرة من عملية تطوير مشروع الشراكة وعملية طرح العطاءات في كثير من الحالات، وسيكون لجهة التوريد تأثير أقل على كيفية إدارة هذه الأمور بحلول الوقت الذي تبدأ فيه مرحلة إدارة العقود.

### إدارة عمليات الانتقال

تمر جميع مشاريع الشراكة بعمليات انتقالية بين المراحل المختلفة للمشروع (أي من إبرام الاتفاقيات التجارية إلى البناء، ومن البناء إلى التشغيل، ومن العمليات إلى التسليم). وتمثل كل من هذه العمليات فترة من التغيير الواضح، والتي قد تنطوي على دوران الموظفين داخل جهة التوريد وشركة تنفيذ المشروع، وكذلك مسؤوليات وتحديات جديدة.

وسيتعين على جهة التوريد التواصل مع الوكالات الحكومية الأخرى ذات الصلة أثناء إدارة عمليات الانتقال، لضمان الحد من حالات التأخير المحتملة وضمان توفير موارد كافية للعمليات الانتقالية الضرورية.

#### إدارة عمليات الانتقال

يتعين على جهة التوريد القيام بما يلي أثناء إدارة عمليات الانتقال من إبرام الاتفاقيات المالية إلى مرحلة البناء:

- إدراك أن وثائق اتفاقية الشراكة ضخمة ومعقدة وقد يتطلب تحويلها إلى أدوات تشغيلية فعالة ودقيقة.
- ترسیخ فهم واضح لدى فريق إدارة العقود لما تعني به اتفاقية الشراكة ودمج شروط العقد الرئيسية في دليل إدارة العقود.
- التحديد الواضح لجميع الأدوار المتعلقة بإعداد / تحديث دليل إدارة العقود والحفاظ عليه.

من إبرام الاتفاقيات  
المالية إلى البناء 1

- تنفيذ المشاركة مع الجهات المعنية الرئيسية (مثل: الهيئات المحلية، والهيئات التنظيمية ومقدمي خدمات المرافق وأي أطراف خارجية أخرى) قد تكون اعتماداتها أو موافقاتها أو تصاريحها ضرورية لتمكين بدء أعمال البناء والتعاون مع شركة تنفيذ المشروع، عند الحاجة، لضمان حل مشكلات التصاريح بفعالية.
- إشراك المستخدمين النهائيين والأطراف المتأثرة الأخرى طوال العملية.
- معالجة المشكلات المعلقة بحيازة الأراضي والوصول إليها في أقرب وقت ممكن، وضمان اعتماد الممارسات الرشيدة لإعادة التوطين حيث تؤثر حيازة الأراضي على المجتمعات المحلية والعمل عن كثب مع شركة تنفيذ المشروع فيما يتعلق بأي تأخير، وإدراك، أو التأخير على جميع الأطراف من الناحية التشغيلية والتعاقدية.
- الاحتفاظ بسجلات واضحة وإجراءات إدارة البيانات فيما يخص إجراءات إعادة التوطين والتعويض لضمان الشفافية والتغلب على الخلافات اللاحقة.
- مشاركة الأجزاء ذات الصلة من دليل إدارة العقود مع شركة تنفيذ المشروع لرفع مستوى التنسيق.

يتعين على جهة التوريد القيام بما يلي أثناء إدارة عمليات الانتقال من مرحلة البناء إلى مرحلة التشغيل:

- ضمان موارد كافية للاختبار وبدء التشغيل.
- التخطيط للاختبار وبدء التشغيل في وقت مبكر، والنظر في إنشاء لجنة للاختبار وبدء التشغيل.
- اختبار أدوات إدارة الأداء في شركة تنفيذ المشروع قبل بدء التشغيل لضمان أنها فعالة ومتغوفقة مع أنظمة جهة التوريد.
- إتاحة الوقت الكافي للأطراف للإلمام بمؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية وآليات الدفع.
- التركيز على العلاقة مع شركة تنفيذ المشروع أثناء الانتقال بين البناء والتشغيل، والحد من مخاطر النزاعات.

## 2 من البناء إلى التشغيل

يغطي الانتقال من مرحلة التشغيل إلى التسليم الفترة التي تنتهي فيها اتفاقية الشراكة الأصلية. ويتضمن هذا عموماً الأصول أو تشغيل الأصول التي ستسلم وفقاً لشروط اتفاقية الشراكة إلى جهة التوريد أو إلى مشغل جديد.

- يتعين على جهة التوريد ضمان امتثال شركة تنفيذ المشروع لمتطلبات الاسترداد المنصوص عليها تعاقدياً، لا سيما ما يتعلق بحالة الأصول وتصويبها.
- يجب على جهة التوريد إدارة هذه المرحلة كما ينبغي بحيث لا يترك لها أصل من الأصول بأمد متبقى أقصر مما كان متوقعاً أو في حالة تجعل جهة التوريد غير قادرة على موافقة تقديم الخدمة ذات الصلة.
- إذا وصفت حالة الأصول المطلوبة وفقاً للمعايير الفنية التي تتطلب التحقق المستقل، يجب على جهة التوريد أن تخطط لحدوث ذلك وفقاً للعملية التعاقدية المتفق عليها.

## مراقبة الأداء

تركز مراقبة الأداء على مراقبة توفير الخدمات المتعاقد عليها، وإدارة مخاطر ومشكلات الأداء ذات الصلة، ومعالجة مشكلات إدارة الأداء الأوسع نطاقاً.

أما ما يتعلق بتوفير الخدمات المتعاقد عليها على نحو منتظم، يجب أن يكون لدى فريق إدارة العقود ترتيبات فعالة لمراقبة المخرجات واستراتيجية واضحة حول المسائل الخلافية الرئيسية مثل دفع الفواتير وخفض مدفوعات الخدمة. وتعتمد الاستراتيجية الفعالة لمراقبة الأداء وإعداد التقارير على العناصر التالية:

- فهم جهة التوريد لبيئة العمل وأهداف الحكومة في إبرام العقد. وتكون مقاييس الأداء في صميم إدارة الأداء، ومن المهم أن ترتبط مقاييس الأداء بالأهداف الاستراتيجية والنتائج المنشودة.
- فهم جهة التوريد لبيئة التشغيل الداخلية لشركة تنفيذ المشروع، مثل التدفقات النقدية. فمن خلال هذا الفهم، تستطيع جهة التوريد كسب وعي ب نقاط القوة والضعف لدى شركة تنفيذ المشروع، بما في ذلك، الأداء المالي.
- مراقبة جهة التوريد لمؤشرات جودة أداء شركة تنفيذ المشروع، والبحث عن نقاط الضعف أو التوجهات التي قد توفر إشارة مبكرة للمخاطر التي يواجهها المشروع.

- تراجع جهة التوريد جودة الخدمة بانتظام وفق مؤشرات الأداء الرئيسية ومواصفات المخرجات. تتخذ جهة التوريد الإجراءات بعد المراقبة لتخفيض أو ضبط حدة المخاطر الآخذة في التشكيل ولتعظيم القيمة مقابل المال من المشروع.

يتخلل المراقبة الفعالة للأداء في مشروع الشراكة المراقبة الجادة ل توفير الخدمات المتعاقد عليها والوصول إلى المعلومات ذات الصلة لتقديم أي مخاطر آخذة في التشكيل وتخفيض حدتها.

ينبغي على جهة التوريد القيام بما يلي أثناء المراقبة الروتينية للأداء:

| الممارسات الأساسية لمراقبة الأداء |  |
|-----------------------------------|--|
| 1                                 | ضمان موارد كافية لأنشطة مراقبة الأداء  |
| 2                                 | الاستفادة من مراحل الإنجاز المؤقتة للبناء للبقاء على اطلاع دائم على سير العمل  |
| 3                                 | الوعي بأدوات مراقبة الأداء الأعلى كفاعة واستخدمها، بما في ذلك التقارير الآلية  |
| 4                                 | استخدم مؤشرات الأداء الرئيسية وآليات الدفع لضمان توافق أداء شركة تنفيذ المشروع مع اتفاقية الشراكة، وليس كتدابير عقابية |
| 5                                 | تقييم الفعالية التشغيلية لمؤشرات الأداء الرئيسية قبل بدء التشغيل أو في وقت مبكر من مرحلة التشغيل وعلى أساس مستمر       |
| 6                                 | توضيح التطبيق المقصود لمؤشرات الأداء الرئيسية التي يُنظر إليها على أنها غير واضحة أو غامضة مع شركة تنفيذ المشروع       |
| 7                                 | حفظ سجلات جيدة لبيانات الأداء لاستخدامها على نطاق أوسع   |

## إدارة الجهات المعنية

فيما يلي تلخيص للعناصر الأساسية لإدارة الجهات المعنية بنجاح.

| أفضل الممارسات في إدارة الجهات المعنية  |                              |
|---|------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• مراعاة مصالح شركة تنفيذ المشروع، بما في ذلك أي تغييرات تطرأ على ظروفها</li> <li>• ضمان عقد اجتماعات متكررة على نحو ملائم، بما في ذلك على المستويات الاستراتيجية ذات الصلة</li> <li>• اتباع متطلبات التواصل الرسمية عند الحاجة بموجب اتفاقية الشراكة</li> </ul> | <p>1. شركة تنفيذ المشروع</p> |

- إدراك الجوانب الإيجابية والسلبية لتعيين أعضاء مجلس إدارة شركة تنفيذ المشروع، عند الحاجة
- مراعاة الموقع المشترك للمساحات المكتبية مع شركة تنفيذ المشروع، والتي يمكن أن تتفع العلاقة
- استخدام الأحكام التعاقدية لحماية حقوق جهة التوريد بدلاً من اتخاذ تدابير عقابية
- التركيز على علاقة إيجابية، حتى في وجود نزاعات مستمرة

- مراعاة شركاء القطاع الخاص المعنيين (بما في ذلك متعهد البناء) في التواصل والمجتمعات ذات الصلة، ولكن دون التخفيف من وضع توزيع المخاطر لشركة تنفيذ المشروع كونها جهة المسئولية الوحيدة لدى جهة التوريد بموجب اتفاقية الشراكة

- ضمان مشاركة المستخدمين النهائيين والشركات والجهات المعنية في المجتمع المحلي في جميع مراحل تنفيذ البنية التحتية لضمان قابلية الاستمرار وتعزيز الخدمات
- ضمان المشاركة الشفافة المستمرة مع المستخدمين النهائيين والشركات والجهات المعنية في المجتمع المحلي بشأن جميع القضايا ذات الصلة
- تحديد دور شركة تنفيذ المشروع في إدارة المستخدمين النهائيين والشركات والجهات المعنية في المجتمع المحلي
- مراعاة كل مجموعة مجتمعية ذات صلة، فقد يكون لها اهتمامات ونتائج منشودة مختلفة

- مراعاة مستوى المشاركة المطلوب من الوكالات الحكومية الأخرى
- إنشاء هياكل فعالة للحكومة لإدارة العلاقات مع الوكالات الحكومية الأخرى ذات الصلة

## 2. الجهات المعنية الأخرى لدى شركاء القطاع الخاص

## 3. المستخدمون النهائيون والشركات والمجتمع المحلي

## 4. الجهات الحكومية الأخرى

- التعاون مع شركة تنفيذ المشروع للعمل مع الوكالات الحكومية الأخرى، حسب المقتضيات
- التخطيط المبكر لإدارة الوكالات الحكومية أو شبه الحكومية الأخرى التي ليس لجهة التوريد تأثير عليها

## جمع البيانات وإدارتها

يجب على جهة التوريد القيام بما يلي، عند تنفيذ جوانب البيانات الخاصة بمشروع الشراكة:

- فهم نطاق البيانات التي ستجمع والحفظ عليها كجزء من المشروع.
- تطوير نظام لإدارة المعلومات يعمل لصالح جهة التوريد وشركة تنفيذ المشروع.
- استخدام نظم وبرامج إدارة المعلومات المشابهة في مشاريع متعددة حيثما أمكن ذلك.
- الاتفاق على مستوى التفاصيل المطلوب من شركة تنفيذ المشروع في الوقت المناسب لوضع التوقعات حول صيغة المعلومات المطلوبة.

## المطالبات

تتطلب التغييرات خلال دورة حياة مشروع الشراكة إدارة ملائمة، وقد توضع التصورات للتغييرات في وقت التوريد وتنص عليها اتفاقية الشراكة، أو لا توضع تصوراتها خلال التوريد، ولكن يُنظر إليها على أنها تعديلات مرغوبة أو ضرورية على الخدمات أو اتفاقية الشراكة.

وتعد أحداث التغيير في كلتا الحالتين مصدراً للمخاطر وفرصة محتملة للحصول على مزايا إضافية من المشروع، ويجب على جهة التوريد ضمان عدم وجود سحب غير مقصود للمخاطر المخصصة لشركة تنفيذ المشروع.

ويتعين على جهة التوريد القيام بما يلي عند إدارة المطالبات:

- فهم حقوق شركة تنفيذ المشروع في المطالبة بموجب اتفاقية الشراكة وضمان تزويد الفريق بالموارد الكافية لتقدير المطالبات.
- مراقبة مخاطر المطالبات المحتملة للتخفيف من وقوعها والاستعداد المبكر لتلقيها.
- السعي إلى الاحتفاظ بتوزيع المخاطر المتفق عليه في إبرام الاتفاقيات التجارية وضمان القيمة مقابل المال، عند تقييم تغييرات النطاق.
- فهم إجراءات تغيير المطالبة والنطاق المنصوص عليها في اتفاقية الشراكة وضمان امتداد جهة التوريد للإجراءات.
- تنفيذ تغييرات المطالبات والنطاق بسرعة لتجنب تحولها إلى نزاعات أو ظهور تأثيرات ضارة أخرى على المشروع.
- العمل مع الوكالات الحكومية الأخرى للتخفيف من مخاطر المطالبات الناشئة وللمساعدة في تنفيذ المطالبات.
- استحداث سياسات للحد من تغييرات النطاق المبكرة والمترددة.

- إدراك مصالح مقرضي شركة تنفيذ المشروع وشروطهم في تنفيذ المطالبات.

## تغيير الملكية

إذا تواصلت شركة تنفيذ المشروع مع جهة التوريد للموافقة على تغيير الملكية وفقاً لاتفاقية الشراكة، من المهم أن تعمل جهة التوريد عن كثب مع مكتب أبوظبي للاستثمار عند تقييم هذا التغيير من أجل:

- مراعاة مصالح جهة التوريد واعتبارات الحكومة الأوسع.
- تخصيص الموارد الملائمة لتقدير أثرها المالي، والتجاري، والفني والقانوني والسياسي وإشراك مستشارين خارجيين عند الضرورة.
- مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ذات الصلة (مثل المقرضين).

## عملية إعادة التمويل

عادةً ما تكون شركة تنفيذ المشروع قد جمعت رأس المال الدين للمشروع، وحيثما تكون قد خاطرت بتمويل الدين، يحق لها إعادة ترتيبها عموماً (رغم أنها غالباً ما تخضع لقيود معينة بموجب اتفاقية الشراكة).

ويعد الهيكل المالي لشركة تنفيذ المشروع مهمًا بالنسبة لجهة التوريد لأنه يمكن أن يؤثر على النزاهة المالية لشركة تنفيذ المشروع والمشروع. على سبيل المثال، تتمتع عملية إعادة التمويل بالقدرة على جمع ديون إضافية يمكن أن تشق كاهل المشروع و/ أو تزيد من الالتزامات الطارئة للحكومة.

وقد تكون عملية إعادة التمويل مهمة بالنسبة لجهة التوريد إذا كانت اتفاقية الشراكة تحتوي على بند يقضي بمشاركة المكاسب المالية الناتجة عن إعادة التمويل مع جهة التوريد.

يتعين على جهة التوريد العمل عن كثب مع مكتب أبوظبي للاستثمار عند تقييم أي طلبات متعلقة بإعادة التمويل من أجل:

- مراعاة أثر عملية إعادة التمويل المقترحة على مصالح جهة التوريد واعتبارات الحكومة الأوسع.
- تخصيص الموارد الملائمة لتقدير عملية إعادة تمويل محتملة بما في ذلك تعيين مستشارين خارجيين عند الضرورة.
- الحذر من الفرص (مثل مشاركة أي مكاسب من إعادة التمويل) التي قد تكون متاحة من خلال إعادة التمويل.

## الخدمات الخاضعة للمراجعة

قد تخصص عدة فترات زمنية فاصلة للخدمات الخاضعة للمراجعة والتي ستتوفر خدمات معينة تخضع للمقارنة المعيارية (خدمات إدارة المرافق المادية) أو اختبار السوق (خدمات إدارة المرافق غير المادية)، وفقاً لشروط اتفاقية الشراكة وعادةً ما تكون الخدمات الخاضعة

للمراجعة خدمات قائمة على العمالة مثل التنظيف، والأمن وإدارة المرافق. وتعد مراجعة تكلفة الخدمات الخاضعة للمراجعة واختبارها طريقة لمحاولة المحافظة على تنافسية تكاليف الخدمة طوال عمر المشروع وضمان أن تحقق الحكومة القيمة مقابل المال. إذا تم اعتماد هذا النهج في اتفاقية الشراكة، ستحدد نقاط المراجعة وسيتعين على جهة التوريد الاستعداد لإجراء المقارنة المعيارية أو اختبار السوق وفقاً لذلك.

## النزعات

من المأثور حدوث شكل من أشكال الخلاف أو النزاع خلال فترة إدارة العقود، بالنظر إلى الطبيعة طويلة الأجل وتعقيد مشاريع الشراكة، لذا يجب أن تركز جهة التوريد على تجنب تحول الخلافات إلى نزعات حيثما أمكن. فقد تتسبب النزعات بـالحادق الضرر بالعلاقة بين شركة تنفيذ المشروع وجهة التوريد، وبينما يجري حلها، هناك خطر أن تتأثر مستويات الخدمة. يجب أن تتمثل أهداف جهة التوريد في حل النزعات، حيثما أمكن، سواء لاتخاذ القرارات التي من شأنها ضمان المضي قدماً في المشروع بطريقة قابلة للاستمرارية ومستدامة مع الحفاظ على القيمة مقابل المال، وإدارة النزاع على نحو مناسب للوصول إلى استنتاج بسرعة، وبطريقة فعالة من حيث التكلفة مع الحفاظ على علاقة قوية مع شركة تنفيذ المشروع. يجب على جهة التوريد العمل عن كثب مع مكتب أبوظبي للاستثمار عند إدارة النزعات، وأن تسعى إلى الآتي وفق شروط اتفاقية الشراكة:

- فهم حقوق جهة التوريد وواجباتها، استخدم الأحكام التعاقدية لحماية حقوق جهة التوريد بدلاً من اتخاذ تدابير عقابية.
- مراقبة أداء شركة تنفيذ المشروع لإدراك المشكلات المحتملة والتحفيض من مخاطر النزعات.
- تقبل المطالبات وتسويتها مبكراً، حيثما كان ذلك مناسباً.
- التعامل مع الخلافات والنزعات بموضوعية، وعدم السماح لعلاقة سيئة مع شركة تنفيذ المشروع بالتأثير على النهج المتبع للتعامل مع النزاع، وعدم السماح لوجود نزاع بالتأثير على علاقة إيجابية بغض النظر عن ذلك.
- توضيح صياغة العقود الغامضة وغير الواضحة قبل أن تؤدي إلى نزاع.
- ضمان إعداد اتفاقيات التسوية باستخدام مدخلات قانونية مناسبة لضمان حل النزاع أو الخلاف على نحو لا غموض فيه.
- مراعاة التكاليف الكاملة لتصعيد النزاع وآلية فض النزعات المختارة.
- السعي بنشاط إلى تحقيق نتائج متفاوض عليها للخلافات والنزعات، لأن هذه النتائج تتمتع بإمكانية تحقيق فعالية أعلى.
- تجهيز الموارد الكافية وتجميعها على نحو مناسب قبل الدخول في مفاوضات.
- مراعاة شركاء القطاع الخاص المعنيين (بما في ذلك متعهد البناء) في حل الخلافات والنزعات المتعلقة بهم (ولكن وفقاً لشروط اتفاقية الشراكة).

- مراعاة تحديد الخبراء في النزاعات ذات الطبيعة الفنية وتعيين الخبرير المناسب لتحديد الخبراء، حيثما كان ذلك متاحاً ووفقاً لاتفاقية الشراكة.
- مراعاة الآثار الكاملة المترتبة على رفع النزاع إلى المحكمة أو التحكيم، وفقاً لشروط اتفاقية الشراكة.
- اختيار المحكمين المناسبين، وفقاً لشروط اتفاقية الشراكة.
- الاحتفاظ بملفات ووثائق إدارة العقود (بما في ذلك الإشعارات، والرسائل، ورسائل البريد الإلكتروني) بتنسيق وتفصيل كافٍ في جميع الأوقات، بحيث تكون هذه المعلومات ملائمة للغرض في حالة تصعيد النزاع إلى التحكيم أو المحاكم.
- تطوير ثقافة منفتحة وصادقة حيث يتم تحديد مصادر المطالبات المحتملة في وقت مبكر، بحيث يتسعى تخفيفها إلى أقصى حد ممكن.

## التقصير والإنهاء

من المهم أن تدار اتفاقيات الشراكة بطريقة تمكن جهة التوريد من تحديد المؤشرات المبكرة للقصير المحتمل وتحفيض خطر الإنهاء على نحو استباقي، رغم أنه يجب ملاحظة أنه قد لا يكون من الممكن دائماً منع التقصير.

تحمل شركة تنفيذ المشروع المسؤولية النهائية عن الامتثال لاتفاقية الشراكة وقد تنشأ ظروف يجب على جهة التوريد أن تنظر فيها بجدية عند إنهاء اتفاقية الشراكة واستعادة الأصول أو إعادة طلب عطاء المشروع. يتعين على جهة التوريد العمل عن كثب مع مكتب أبوظبي للاستثمار عند إدارة حالات التقصير من أجل:

- إدراك حقوق كلا الطرفين وأي إجراءات متفق عليها قبل الإنهاء في اتفاقية الشراكة وبموجب القانون الساري.
- مراقبة التقصير المحتمل لشركة تنفيذ المشروع من أجل إدارة مخاطر الإنهاء في مرحلة مبكرة.
- مراعاة الإنهاء والآثار المالية وغير المالية الكاملة للإنهاء.
- طلب المشورة القانونية قبل إصدار إشعار الإنهاء.
- التخطيط المبكر لضمان عدم انقطاع تقديم الخدمات عند إنهاء اتفاقية الشراكة.
- مراعاة جميع الآثار المحتملة للاستبدال، إذا كانت شركة تنفيذ المشروع البديلة مطلوبة.
- مراعاة مقرضي شركة تنفيذ المشروع بما في ذلك أي حقوق محتملة تخلوهم تولي دور شركة تنفيذ المشروع بموجب اتفاقية الشراكة.
- مراعاة أي حقوق لجهة التوريد في التدخل لاتخاذ إجراء معين بدلاً من شركة تنفيذ المشروع.
- مراقبة الامتثال للالتزامات جهة التوريد وضمانه بموجب اتفاقية الشراكة والقانون الساري.
- مراقبة أداء المتعهدين الرئيسيين، الذين قد يمثل إنهاء خدماتهم خطراً جسیماً على المشروع.

## تقييم الأثر

يجب تقييم ما إذا كان مشروع الشراكة يُنفذ كما هو متوقع وما إذا كانت الموارد العامة قد استخدمت بحكمة في مرحلة معينة من عمر اتفاقية الشراكة.

قد تخضع مشاريع الشراكة لأنواع مختلفة من المراجعات اللاحقة في أوقات مختلفة أثناء تأديتها، ويمكن إجراء نفس النوع من المراجعات اللاحقة أكثر من مرة واحدة خلال مدة العقد ولأسباب متعددة، وقد تجرى هذه المراجعات من قبل جهة التوريد نفسها أو من قبل جهة حكومية أخرى أو من تعينه.

أما أهداف تقييم الأداء والأثر فهي:

- تحسين تنفيذ المشاريع المستقبلية على نحو أكثر فعالية من خلال الدروس المستفادة.
- ضمان المساءلة من خلال إظهار حالة التنفيذ وتأثيراتها.

يجب على جهة التوريد الحرص على التعاون مع هذه المراجعات إلى أقصى حد ممكن، مع ضمان أنها لا تؤثر سلباً على تشغيل الأصول أو تقديم الخدمات ذات الصلة.

## 4.10 المواقف الأولي والنهائية

| المرحلة | القسم                    | الموافقة الأولى   | الموافقة النهائية  |
|---------|--------------------------|---|--|
| 1       | إنشاء المشاريع           | <ul style="list-style-type: none"><li>■ المدير العام لمكتب أبوظبي للاستثمار</li><li>■ رئيس جهة التوريد (رئيس الجهة الحكومية)</li><li>■ المواقف الأخرى ذات الصلة (CPEC) اللجنة التنفيذية للمجلس التنفيذي / المجلس التنفيذي</li></ul> | اللجنة التنفيذية للمجلس التنفيذي / المجلس التنفيذي                             |
| 2       | الهيكلة والعنابة الواجبة | <ul style="list-style-type: none"><li>■ المدير العام لمكتب أبوظبي للاستثمار</li><li>■ رئيس جهة التوريد (رئيس الجهة الحكومية)</li><li>■ رئيس دائرة المالية/ للشؤون المالية فقط</li></ul>   | موافقة اللجنة التنفيذية للمجلس التنفيذي / المجلس التنفيذي على دراسة الجدوى فقط |
| 3       | عملية طرح العطاءات       | <ul style="list-style-type: none"><li>■ المدير العام لمكتب أبوظبي للاستثمار</li></ul>   |  |

| الموافقة النهائية   | الموافقة الأولى   | القسم        | المرحلة |
|---|---|--------------|---------|
| اللجنة التنفيذية للمجلس التنفيذي/<br>المجلس التنفيذي  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ رئيس جهة التوريد (رئيس الجهة الحكومية)</li> <li>■ رئيس دائرة المالية/ للشؤون المالية فقط</li> </ul>  |              |         |
| <b>المسائل الجوهرية:</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>■ اللجنة التنفيذية للمجلس التنفيذي/<br/>المجلس التنفيذي</li> </ul> | <b>المسائل العامة:</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>■ المدير العام لمكتب أبوظبي للاستثمار</li> <li>■ رئيس جهة التوريد (رئيس الجهة الحكومية)</li> <li>■ رئيس دائرة المالية/ للشؤون المالية فقط</li> </ul> | إدارة العقود | 4       |