

القرار رقم (18) لسنة 2025

بشأن إعتقاد ضوابط وإجراءات مشاريع الشراكة والمعايير والاشتراطات المالية والفنية لاختيار الشريك

ممثل الحاكم للشؤون الإدارية والمالية:

بعد الاطلاع على القانون رقم (2) لسنة 2022 بشأن تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في اماره عجمان وتعديلاته.

وعلى المرسوم الأميري رقم (15) لسنة 2012 بشأن دائرة المالية في عجمان، وتعديلاته، وبناءً على ما عرضه علينا مدير عام دائرة المالية،

قررنا الآتي:

المادة (1)

اعتماد

تُعتمد ضوابط وإجراءات مشاريع الشراكة والمعايير والاشتراطات المالية والفنية لاختيار الشريك المرفقة بهذا القرار.

المادة (2)

تحديث

تتولى دائرة المالية مهمة مراجعة وتحديث أحكام هذا القرار والضوابط والإجراءات المرفقة به كلما لزم الأمر، بالتنسيق مع الجهات الحكومية المعنية، على أن يتم عرضها علينا لإعتمادها.

المادة (3)

السريان والتعميم

تسري أحكام هذا القرار والضوابط والإجراءات المرفقة به من تاريخ صدور هذا القرار، وتتولى دائرة المالية تعميمها على الجهات المعنية للتقيد بما ورد بها من ضوابط وإجراءات.

صدر بتاريخ 22/اكتوبر/2025

أحمد بن حميد النعيمي

ممثل الحاكم للشؤون الإدارية والمالية

ضوابط وإجراءات الشراكة بين القطاع العام والخاص

(مشاريع الشراكة - الشريك)

مرفق بالقرار رقم (18) لسنة 2025 م

الإصدار الأول

أكتوبر 2025

الفهرس

الباب

الأول.....

الإطار العام

للشراكة.....

الفصل الأول: الأحكام التمهيديّة.....

التعريفات.....

الأهداف العامة للضوابط والإجراءات.....

الفصل الثاني: خصائص ونماذج وحوكمة مشاريع الشراكة.....

الخصائص الأساسية للشراكات بين القطاعين العام

والخاص.....

أنواع ونماذج اتفاقيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....

نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....

حوكمة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....

الفصل الثالث: التزام الجهات الحكومية المعنية بإعداد خطة مشاريع الشراكة.....

الباب الثاني.....

إدارة وتنفيذ مشاريع الشراكة.....

الفصل الأول: تحديد المشاريع.....

معايير تقييم

المشاريع.....

الفصل الثاني: فحص المشروع.....

الفصل الثالث: تقييم

المشروع.....

فرضيات إجراء التحليل المالي للأربع حالات الأساسية المشار إليها أعلاه لتقييم الجدوى المالية للمشروع بدقة...

الفصل الرابع: طرح العطاء واختيار الشريك.....

.....الباب الثالث.

.....إدارة عقود الشراكة.

.....الفصل الأول: تشكيل فريق إدارة العقود.

.....الفصل الثاني: تجهيز العقود.

.....الفصل الثالث: تنفيذ

.....العقود.

.....الفصل الرابع: متابعة الأداء.

.....الفصل الخامس: الرقابة.

.....الفصل السادس: حل النزاعات.

.....آليات تسوية النزاعات.

.....الباب الرابع.

.....قواعد الإفصاح وتضارب المصالح والسرية الواجبة على المعنيين بمشاريع
.....الشراكة.

.....الفصل الأول: المفاهيم الأساسية والملتزمون بالإفصاح والشفافية
.....والسرية.

.....أولا : المفاهيم الأساسية.

.....ثانيا: الملتزمون بالإفصاح والشفافية والسرية.

.....الفصل الثاني: القواعد العامة التي تُنظم الإفصاح وتضارب المصالح والسرية في PPPS وحالات تضارب المصالح

.....أولا : القواعد العامة التي تنظم الإفصاح وتضارب المصالح والسرية في PPPS.

.....ثانيا : حالات تضارب المصالح في عقود PPP والواجب في كل حالة.

.....الفصل الثالث: القواعد التنفيذية في الممارسات الدولية والتحديات في
.....التطبيق.

.....أولا: القواعد التنفيذية في الممارسات الدولية.

.....ثانيا: التحديات والاعتبارات عند التطبيق.

الباب الأول الإطار العام للشراكة

الفصل الأول: الأحكام التمهيدية

تُطبق ذات التعريفات الواردة في القانون رقم (2) لسنة 2022 وتعديله بشأن تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في اماره عجمان، وفيما عدا ذلك يُقصد بالكلمات والعبارات التالية المعاني المبينة قرين كل منها، ما لم يقض سياق النص بغير ذلك:

المصطلح	التعريف
القانون	القانون رقم (2) لسنة 2022 وتعديله بشأن تنظيم الشراكة بين القطاع العام والخاص في عجمان، واية تعديلات قد تطرأ عليه.
لجنة التظلمات	اللجنة المختصة بالبت في التظلمات المتعلقة بمشاريع الشراكة مع القطاع الخاص.
التحليل الدقيق	عملية الفحص والتدقيق التي تشمل الدراسة والتحقق من جميع المعلومات والبيانات ذات الصلة.
إبداء الاهتمام	الاستجابة من شركة في القطاع الخاص لدعوة التقدم للعطاءات، والإعراب عن رغبتها بتقديم العروض.
دراسة الجدوى	الدراسة الشاملة لتقدير مدى جدوى الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مع الأخذ بالاعتبار، على سبيل المثال لا الحصر الجوانب المالية والفنية والقانونية، والاقتصادية والبيئية للمشروع، واستدامته.
الجدوى المالية	جزء من دراسة الجدوى وتتضمن إعداد البيانات المالية والتحليلات التي توضح التدفقات النقدية المتوقعة طوال فترة المشروع.
الناتج المحلي الإجمالي	القيمة النقدية لجميع السلع والخدمات المنتجة داخل حدود الامارة خلال فترة زمنية محددة.
معدل العائد الداخلي للمشروع	معدل الخصم الذي يساوي فيه صافي القيمة الحالية لجميع التدفقات النقدية (الإيجابية والسلبية) من المشروع أو الاستثمار القيمة صفر، ويستخدم لتقييم جاذبية المشروع أو الاستثمار بشكل عام، يعتبر المشروع ذو قيمة إذا تجاوز معدل العائد الداخلي تكلفة رأس المال أو معدل الحد الأدنى لعائد الاستثمار للمشروع (hurdle rate) أو تكلفة تمويل المشروع.
الدعوة للعطاء	الإعلان الصادر عن الجهة الحكومية المعنية قبل مرحلة تقديم العطاءات لمشروع شراكة بين القطاعين العام والخاص بغرض

المصطلح	التعريف
	استقطاب مشاركة القطاع الخاص وقياس اهتمام السوق بالمشروع.
صافي القيمة الحالية	الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية المتولدة عن المشاريع المقترحة والقيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة. تحتسب القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية باستخدام تكلفة رأس المال أو الحد الأدنى المعدل للعائد المطلوب باعتباره معدل الخصم.
لجنة الشراكة	اللجنة المشكلة من أعضاء جهة حكومية معنية لإعداد دراسات الجدوى لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومستندات الطرح.
العرض	العرض المقدم من المستثمر إلى الجهة الحكومية المعنية استجابة لطلب تقديم العروض لمشروع شراكة بين القطاعين العام والخاص.
طلب تقديم العروض	مستند العطاء الذي تصدره الجهة الحكومية المعنية لمقدمي العروض لتطلب منهم تقديم عروضهم.
طلب التأهيل	مستند العطاء الذي يتم إصداره لمقدمي العروض المحتملين لتقييم قدراتهم و / أو مؤهلاتهم فيما يتعلق بتقديم عروضهم لمشروع شراكة بين القطاعين العام والخاص.
بيان المؤهلات	البيان الذي يقدم إلى الجهة الحكومية المعنية رداً على طلب تقديم العروض لمشروع شراكة بين القطاعين العام والخاص.
العطاء	الإجراءات التي تباشرها إحدى الجهات الحكومية التي تتضمن طلبات وموافقات لعروض مشروع معين.
الأرباح قبل الفوائد والضرائب والاستهلاك والاهلاك (EBITDA)	المؤشر المالي الذي يقيم أداء الشركات من خلال استبعاد الفوائد والنفقات المالية والإيجار والضرائب والاستهلاك والاهلاك من صافي دخلها.

المصطلح	التعريف
القيمة مقابل المال (Value for money)	القيمة الإضافية الناتجة أو الأموال التي ستوفرها الحكومة في حال تنفيذ مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص مقارنة بالطرق التقليدية.
الاغلاق المالي	المرحلة التي يتم فيها استكمال الترتيبات التمويلية للمشروع وتوقيع عقود التمويل.
اتفاقية مستوى الخدمة	إطار يحدد مؤشرات الأداء المطلوبة ومستوى الخدمة التي يجب على الشريك الخاص تقديمها.
مؤشرات الأداء	مقاييس كمية أو نوعية لتقييم مستوى أداء الشريك الخاص.

الأهداف العامة للضوابط والإجراءات

تهدف ضوابط وإجراءات الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص إلى:

1. حث كافة الجهات الحكومية المعنية في حكومة عجمان على دراسة وتقييم مدى إمكانية تنفيذ المشاريع من خلال الشراكة مع القطاع الخاص كأحد البدائل التمويلية والتنفيذية المتاحة لجميع المشاريع الجديدة والمخطط لها.
2. توضيح الخصائص والسمات الأساسية للشراكات بين القطاعين العام والخاص.
3. بيان أنواع ونماذج اتفاقيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
4. بيان أدوار ومسؤوليات كافة الجهات المعنية بمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
5. بيان الخطوات التي يتعين على كل جهة حكومية معنية اتباعها لتنفيذ مشاريع الشراكة بنجاح.

الفصل الثاني: خصائص ونماذج وحوكمة مشاريع الشراكة

الخصائص الأساسية للشراكات بين القطاعين العام والخاص

رغم اختلاف الهياكل التنظيمية للشراكات بين القطاعين العام والخاص، إلا أن خصائصها الأساسية تشترك فيما يلي:

أ. التمويل

تتضمن الشراكة بين القطاعين العام والخاص غالباً التزام الشريك من القطاع الخاص بتوفير التمويل للمشروع أو جزء منه، إلى جانب مسؤوليات التصميم والبناء والتشغيل.

ب. تقاسم المخاطر

تستند الشراكة إلى مبدأ تقاسم المخاطر بين الشريكين من القطاع العام والخاص، بحيث يتم تحمل المخاطر بما يتناسب مع قدرات واستعداد كل طرف لتحمل هذه المخاطر.

ج. الالتزام طويل الأجل

تكون عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص طويلة الأمد عادة، وقد تمتد لعدة عقود، ويعتمد ذلك على ملف المخاطر والعوائد للمشروع المعني.

د. الابتكار

تشجع هذه الشراكات القطاع الخاص على تقديم أفكار جديدة وتكنولوجيا حديثة مع أفضل الممارسات لتحقيق أهداف المشروع.

هـ. النهج القائم على الأداء

تبنى عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أساس الأداء، حيث يتم ربط الدفعات بتحقيق أهداف أداء محددة سلفاً.

و. التركيز على المستفيد

تعطى أولوية قصوى لمصالح المستفيد في الشراكات بين القطاعين العام والخاص، بهدف تقديم خدمات أو بنى تحتية ذات جودة عالية للجمهور.

أنواع ونماذج اتفاقيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تنقسم اتفاقيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى أنواع ونماذج متعددة استناداً إلى طبيعة المشروع، ويمكن تحديد النموذج المناسب للشراكة من خلال الإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية:

1. ما هي طبيعة المشروع؟

المشاريع المستحدثة (Greenfield): وتشمل مشاريع تطوير بنى تحتية ضمن أراض غير مستغلة سابقاً، أو تشييد بنى تحتية جديدة مثل الطرق السريعة والمطارات والمستشفيات والمدارس، وتتطلب هذه المشاريع المستحدثة استثمارات رأسمالية كبيرة.

مشاريع التجديد (Brownfield): وتشمل مشاريع إعادة تطوير البنى التحتية القائمة أو إضافة بنى تحتية جديدة وتضم تطوير أو تجديد الطرق السريعة والمطارات والمستشفيات والمدارس الحالية، أو إضافة مبان أو مرافق جديدة إلى موقع قائم. وتتطلب مثل هذه المشاريع أيضاً استثمارات رأسمالية لإمكانية استغلال البنى التحتية الموجودة. وقد يكون المشروع عبارة عن خدمة تقدمها الحكومة حالياً لكنها تتطلب تحسينات في الجودة والكفاءة.

2. ما هي مهام ومسؤوليات الشريك من القطاع الخاص؟

يوجد تسعة خصائص رئيسية محورية لتحديد النموذج الأنسب للشراكة بين القطاع العام والخاص عادة ما يتم تحديد هذه الخصائص خلال دراسة الجدوى حيث توضع في نموذج التعاقد الخصائص التالية والتي هي في معظمها من مهام ومسؤوليات الشريك الخاص:

التصميم (D): ويتضمن إنشاء خطة مشروع مفصلة، وتحديد نطاق المشروع، وتحديد معالم المشروع الرئيسية.

البناء (B): عند استخدام المشروع لأصول البنى التحتية الجديدة، يطلب من الشريك الخاص عادة إنشاء الأصول وتركيب جميع المعدات.

إعادة تأهيل (R): عندما تكون الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أصل موجود، قد يكون الشريك الخاص مسؤولاً عن إعادة تأهيل الأصل أو توسيعه.

التمويل (F): عندما تتضمن الشراكة بين القطاعين العام والخاص بناء أو إعادة تأهيل أحد الأصول، فعادة ما يطلب من الشريك الخاص أيضاً تمويل الاستثمارات الرأسمالية والتشغيلية جزئياً أو كلياً.

الصيانة (M): وتتضمن صيانة أصول البنى التحتية وفقاً لمعيار محدد طوال مدة العقد.

التملك (O): بحيث يمتلك الشريك من القطاع الخاص الأصل طوال مدة العقد.

التحويل (T): ويُقصد به نقل الأصل أو عمليات التشغيل والصيانة لأحد المشاريع للقطاع الحكومي بعد انتهاء مدة العقد.

الإيجار (L): في بعض الحالات، يقوم الشريك من القطاع الخاص بتأجير الأصول التابعة للجهة الحكومية طوال مدة العقد.

التشغيل (Op): قد تتفاوت مسؤوليات التشغيل المنوطة بالشريك الخاص ضمن إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص بشكل ملحوظ، وذلك استناداً إلى طبيعة الأصول الأساسية والخدمة المرتبطة بها. وقد يكون الشريك الخاص مسؤولاً عما يلي على سبيل المثال:

- تشغيل الأصول وتقديم خدمات متكاملة للجهات الحكومية، مثل محطات تحلية المياه.
- تشغيل الأصول وتقديم الخدمات المباشرة للمستخدمين، مثل نظام توزيع المياه.
- تقديم الخدمات المساندة، مع احتفاظ الجهة الحكومية بمسؤولية تقديم الخدمة العامة للمستخدمين، مثل خدمات النظافة في مباني المدارس.

3. ما هي آلية الدفع للشريك الخاص؟

الدفع من قبل المستخدمين: بحيث يقدم الشريك الخاص الخدمة للمستخدمين ويحقق الإيرادات من خلال فرض رسوم الخدمة على المستخدمين وفقاً لعقد الشراكة مع ملاحظة أن الحكومة هي من تقوم بتحديد وفرض الرسم.

الدفع من قبل الحكومة: قد تكون الحكومة مصدر الإيرادات الوحيد للشريك الخاص، حيث تعتمد المدفوعات على تحقيق معايير الأداء المحددة في العقد للأصل أو الخدمة.

المدفوعات الهجينة: في بعض الحالات وتحديدًا عندما لا تكون الإيرادات المحصلة من المستخدمين غير كافية لتغطية التكاليف والأرباح المتوقعة للشريك الخاص يتم اللجوء إلى مزيج من طريقتي الدفع السابقتين.

نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تتخذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص أشكالاً متعددة من حيث البناء والتشغيل والهيكل المالي والقانوني، مما يعني إمكانية تصميم هذه المشاريع بصورة توفر الإطار الأنسب لتلبية النتائج المرجوة من كل مشروع وفيما يلي عرض لأبرز نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

جدول: يبين نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بناء على الخصائص أعلاه.

الوصف	دور الشريك الخاص									النموذج
	F	T	L	O	M	Op	R	B	D	
يتولى فيه الشريك الخاص مسؤوليات محددة ضمن الخدمة.					X	X				عقد الإدارة
تستأجر فيه الحكومة البنية التحتية التي يديرها الشريك الخاص ويتولى صيانتها. (نقل الأصل اختياري).		X	X		X	X				عقد الإيجار
يقوم الشريك الخاص ضمن هذه النماذج بتمويل وبناء الأصل وتشغيله طوال مدة العقد.	X	X		X				X		البناء والتملك والتحويل
	X	X		X		X		X		البناء والتملك والتشغيل والتحويل
	X	X	X	X		X		X		البناء والتملك والإيجار والتحويل
	X			X		X		X		البناء والتملك والتشغيل
يقوم الشريك الخاص ضمن هذه النماذج بتصميم المشروع وتطويره، دون تمويل في الغالب.					X			X	X	التصميم والبناء والصيانة
				X	X			X	X	التصميم والبناء والتملك والصيانة
				X				X	X	التصميم والبناء والتملك

الوصف	دور الشريك الخاص									النموذج
	F	T	L	O	M	Op	R	B	D	
يقوم الشريك الخاص ضمن هذه النماذج بتصميم المشروع وتطويره، بما في ذلك التمويل الخاص.	X	X		X	X			X	X	التصميم والبناء والتمويل والتملك والصيانة والتحويل
	X	X			X			X	X	التصميم والبناء والتمويل والصيانة والتحويل
تتضمن هذه النماذج إعادة تأهيل أصل قائم.	X	X		X			X			إعادة التأهيل والتملك والتحويل
	X			X		X	X			إعادة التأهيل والتملك والتشغيل

ملاحظة: يشير الرمز "X" إلى دور الشريك الخاص ضمن النموذج المحدد.

العقود المستثناة

الضوابط والاجراءات الموضحة في هذه الوثيقة لا تنطبق على العقود والمشاريع التالية:

1. **عقود التعهيد (Outsourcing):** وتشمل الاتفاقيات القانونية بين الجهات الحكومية ومزودي الخدمات الخارجيين (المتعاقدين الخارجيين)، حيث يوافق المتعاقد الخارجي على أداء مهام محددة أو تقديم خدمات معينة للحكومة. وتكون هذه المهام أو الخدمات في الأصل ضمن مسؤوليات الحكومة، ولكنها تفوض أمرها إلى مصادر خارجية بهدف توفير الأموال أو تحسين الكفاءة أو التركيز على الصلاحيات الأساسية. وتغطي عقود التعهيد مجموعة واسعة من الخدمات، بما في ذلك التصنيع وتكنولوجيا المعلومات وخدمة العملاء والبحث والتطوير، وقد تكون اتفاقيات طويلة الأجل أو قصيرة الأجل وغالباً ما تتضمن شروطاً وأحكاماً محددة للأداء والدفع وحل النزاعات، إلا أنه لا يوجد تقاسم للمخاطر بالنسبة لهذه الأنواع من العقود.
2. **المشاريع التي تقل قيمتها الإجمالية عن الحد المحدد:** تستثنى المشاريع التي تقل قيمتها الإجمالية عن 40 مليون درهم إماراتي. وذلك على النحو الوارد شرحه في المعيار الخامس من معايير تقييم المشاريع بالفصل الأول من الباب الثاني.
3. **عقود المشتريات المتعلقة بالأمن الوطني:** وتشمل هذه الفئة العقود المتعلقة بالمعدات والتكنولوجيا الدفاعية، وحلول الأمن السيبراني، وأنظمة الاستخبارات والمراقبة، والبنية التحتية الحيوية، وخدمات وإمدادات الطوارئ، والبحث والتطوير.
4. **المشاريع الحكومية المستثناة بقرار من رئيس المجلس التنفيذي بناء على توصية ممثل الحاكم:** يشمل هذا الإعفاء أي مشاريع أو فئات من المشاريع يتم استثنائها صراحة بقرار من رئيس المجلس التنفيذي.
5. **الخصخصة:** وتشير إلى ملكية القطاع الخاص الكاملة للأصول والخدمات، إذ تنطوي الخصخصة على نقل المخاطر بأكملها للقطاع الخاص.

حوكمة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

• هيكل الحوكمة

يشمل هيكل الحوكمة الموضح أدناه المشاريع المحلية فقط، وذلك تماشياً مع القانون رقم (2) لسنة 2022 الذي ينظم الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الامارة. هذا وتتبع الامارة نموذج الحوكمة المركزي في إدارة مشاريعها المحلية.

• الأدوار والمسؤوليات المؤسسية

توزع العديد من الأدوار والمسؤوليات بين السلطات والجهات المختلفة خلال فترة كل مشروع شراكة بين القطاعين العام والخاص ويوضح الجدول التالي تلك الأدوار.

أ. رئيس المجلس التنفيذي

ويناط بهذه السلطة ما يلي:

1. تحديد الجهات المستقلة التي يطبق في شأنها القانون.
2. استثناء بعض المشاريع الحكومية من الخضوع لأحكام قانون تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص وهذا القرار.
3. الموافقة على البند التحكيمي في عقود الشراكة.
4. اعتماد ترشيح ممثلي الحكومة في مجلس إدارة شركة المشروع في حال مساهمة الحكومة فيها.
5. اجازة شركة المشروع في استيفاء الرسوم والبدلات العائدة للمشروع المشترك وتحديد تلك الرسوم وآليات تقاسمها بين كافة الأطراف المعنية.

ب. ممثل الحاكم

يختص ممثل الحاكم بالمهام التالية:

1. رفع التوصيات للحاكم بشأن اصدار التشريعات الهادفة لتفعيل الشراكة مع القطاع الخاص وتشجيع الاستثمار.
2. رفع التوصيات الى رئيس المجلس التنفيذي لاستثناء بعض المشاريع من الخضوع لأحكام قانون الشراكة.
3. الموافقة على أو رفض خطط الشراكة بين القطاعين العام والخاص المقدمة من قبل الجهات الحكومية المعنية بعد دراستها من قبل دائرة المالية.
4. الموافقة على أو رفض الدراسة النهائية للمشروع بعد مراجعتها من قبل دائرة المالية. على أن تتضمن هذه الدراسة ما يلي: نظرة عامة على المشروع والأهداف الاستراتيجية، الوضع الراهن للأصل أو الخدمة، بدائل المشتريات، بما في ذلك العائد مقابل المال وإيجابيات وسلبيات كل منها، نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص القابلة للتطبيق وأسباب اختيار أحدها، التحليل الفني، التحليل القانوني، التحليل المالي، تحليل الأثر الاجتماعي والاقتصادي والبيئي، المخاطر المحتملة للمشروع، خطة طرح العطاء (قبل الإعلان عن المشروع وطرحه).
5. تحديد الجهة أو الجهات الحكومية المعنية بالمشروع للاشتراك في عمليات طرح المشروع وتوقيع العقد.
6. ترشيح ممثلي الحكومة في مجلس إدارة شركة المشروع في حال مساهمة الحكومة فيها ورفعها الى رئيس المجلس التنفيذي للاعتماد.
7. اعتماد أي أسلوب من أساليب الشراكة لم ينص عليه صراحة في المادة (5) من قانون تنظيم الشراكة في عجمان.
8. اعتماد الترسية لمشروع الشراكة في حال كانت التكلفة الإجمالية التي تتحملها الجهة الحكومية في عقد الشراكة تزيد 50 مليون درهم.
9. منح الموافقات المبدئية للجهات الحكومية المتعاقدة على فسخ العقد أو انهاءه للمصلحة العامة.
10. الموافقة على أحد العطاءات المقدمة على الرغم من كونه عطاء وحيدا أو قيمته تزيد أو تقل عن القيمة المقدرة بهدف تحقيق المصلحة العامة.
11. الموافقة على عقود الشراكة التي تزيد مدتها عن 30 سنة بناء على توصية لجنة الشراكة.
12. البت في التظلمات المقدمة من الشريك الخاص على أي قرار أو إجراء اتخذ بحقه من قبل الجهة الحكومية المعنية بموجب القانون أو هذا القرار أو عقد الشراكة.

ج. دائرة المالية

تتولى دائرة المالية المهام التالية:

1. اقتراح تحديث التشريعات المنظمة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

2. مراجعة خطط الشراكة بين القطاعين العام والخاص المقدمة من قبل الجهات الحكومية المعنية ورفع توصياتها بشأنها لممثل الحاكم.
3. مراجعة الدراسة النهائية للمشروع ورفع توصياتها بشأنها لممثل الحاكم للموافقة على طرح المشروع أو رفضه.
4. ترشيح عضو كممثل لدائرة المالية ضمن لجنة الشراكة المشكلة من الجهة الحكومية المعنية إذا كانت الكلفة الإجمالية التي تتحملها الجهة الحكومية المعنية تزيد على 10 مليون درهم.
5. رفع التوصية للحصول على موافقة ممثل الحاكم على طلب الجهات الحكومية بتقرير حقوق وشروط تفضيلية لصالح فئات معينة من المنتفعين.
6. اعتماد الترسية لمشروع الشراكة إذا كانت الكلفة الإجمالية التي تتحملها الجهة الحكومية المعنية في عقد الشراكة تزيد عن 20 مليون حتى 50 مليون.

د. الجهات الحكومية المعنية

تلتزم الجهات الحكومية للدخول في مشاريع الشراكة بالضوابط والإجراءات الآتية:

1. تقديم خطة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى دائرة المالية، والتي تشمل تحديد المشاريع والأولويات ودراسة الجدوى المالية لكل مشروع حيث ترفع بدورها دائرة المالية توصياتها بشأن خطة مشاريع الشراكة إلى ممثل الحاكم للحصول على موافقته المبدئية على تلك المشاريع أو رفضها.
2. تقديم الدراسة النهائية للمشروع والتي تشمل (دراسة جدوى المشروع مالياً وفنياً، والتحليل القانوني والبيئي والاجتماعي والاقتصادي وتحليل المخاطر وخطة طرح المشروع) لدائرة المالية لمراجعتها ورفع توصياتها بشأنها لممثل الحاكم للموافقة على طرح المشروع أو رفضه.
3. صياغة هيكل مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بما في ذلك تحديد نموذج الشراكة ومساهمات أطراف الشراكة في المشروع وتوزيع الحصص الناتجة والعوائد المالية.
4. تحديد المواصفات والمتطلبات الفنية لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
5. تحديد أسلوب الشراكة الملائم لطبيعة المشروع أو الخدمة وفقاً لأساليب الشراكة.
6. اقتراح رسوم الخدمات المتعلقة بمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
7. التنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى لضمان توافق مخرجات المشروع مع خططها.
8. إعداد تقارير ربع سنوية، تتضمن بيان سير العمل خلال تنفيذ عقد الشراكة، والمعوقات التي تعترض تنفيذه، إن وجدت، واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها، ورفع هذه التقارير إلى ممثل الحاكم.
9. اختيار الشركات الاستشارية المؤهلة/مستشاري المشروع لإجراء الدراسات المتعلقة بالمشروع.
10. اعتماد الترسية لمشاريع الشراكة التي تحقق إيراداتاً أو وفراً مالياً.
11. اعتماد الترسية لمشروع الشراكة إذا كانت التكلفة المالية التي تتحملها ضمن موازنتها لا تزيد عن 20 مليون درهم.
12. التعاقد المباشر مع الشريك الخاص إذا كان المشروع مبتكراً من قبل الشريك الخاص بشرط الحصول موافقة ممثل الحاكم.
13. تشكيل لجنة الشراكة للقيام بالمهام المنصوص عليها في قانون الشراكة.
14. الإشراف على حسن تنفيذ شركة المشروع لالتزاماتها المنصوص عليها في عقد الشراكة، واتخاذ التدابير اللازمة والفورية لمعالجة أي إخلال أو تقصير في تنفيذ هذه الالتزامات بالشكل الذي يضمن استمرار المشروع في تحقيق الأهداف المرجوة منه.
15. العمل على تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص الأهداف المرجوة منها، وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة.
16. الوفاء بالتزاماتها بموجب اتفاقية مشروع الشراكة والاستفادة من الحقوق المتضمنة فيها.

17. إخطار جهاز الرقابة المالية بأية مخالفات مالية قد يرتكبها الشريك أو شركة المشروع.

هـ. لجنة الشراكة

تتولى لجنة الشراكة المهام التالية:

1. ضمان مبادئ الشفافية والمنافسة العادلة وتكافؤ الفرص وفقاً لأحكام قانون الشراكة وهذا القرار.
2. إعداد الموازنات الأولية لمشاريع الشراكة.
3. إعداد دراسات الجدوى، بما في ذلك الدراسات الفنية والقانونية والمالية.
4. إعداد مستندات الطرح، وطلبات تقديم العروض.
5. تقييم وفتح العروض وفقاً لإجراءات ومعايير التقييم المحددة في مستندات العطاء وهذا القرار.
6. تنسيق وإدارة عملية العطاء لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتوصية باختيار الشريك الخاص.

و. القطاع الخاص

يتولى شركاء القطاع المسؤوليات التالية:

1. تقديم طلبات إبداء الاهتمام، والمؤهلات، والمستندات، والعروض.
2. تنفيذ المشاريع وفقاً لشروط عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
3. اقتراح المشاريع المحتملة للشراكة بين القطاعين العام والخاص كعروض غير مرتبطة بطرح.
4. جمع التمويل للمشاريع وفقاً لشروط عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

ز. جهاز الرقابة المالية

يقوم جهاز الرقابة خلال ممارسة مهامه في الرقابة على الجهات الحكومية الخاضعة للرقابة القيام بالتدقيق على مشاريع الشراكة من خلال مراجعة كافة مراحل تلك المشاريع منذ بداية دراسات الجدوى الخاصة بها وحتى إتمام تنفيذها وتشغيلها فضلاً عن تقييم الحالة الراهنة لتلك المشاريع ومعرفة الى أي مدى تم الالتزام بالمعايير المحددة لنجاح تلك المشاريع.

ح. دائرة الشؤون القانونية

تقوم دائرة الشؤون القانونية بالرقابة القانونية المسبقة على مسودة اتفاقية أو عقد الشراكة قبل توقيعه من قبل طرفي الاتفاقية أو العقد. وذلك خلال مدة لا تتجاوز (30) يوماً من تاريخ إحالتها إليها. ويجب على دائرة الشؤون القانونية التنسيق مع دائرة المالية لمراجعة الشروط والبنود المالية الواردة في مسودة الاتفاقية أو العقد والتي قد تؤثر على المصلحة المالية للجهة الحكومية.

الفصل الثالث: التزام الجهات الحكومية المعنية بإعداد خطة مشاريع الشراكة

بمراعاة الالتزام بالمواعيد الواردة في التعاميم المالية المتعلقة بإعداد الخطة المالية والموازنة السنوية يجب على الجهة الحكومية المعنية صياغة خطة للاستفادة من فرص الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتقديمها لدائرة المالية لدراستها ومن ثم رفعها الى ممثل الحاكم للحصول على موافقته المبدئية على تلك المشاريع أو رفضها.

وفي حال عدم وجود خطة معتمدة من ممثل الحاكم ووجدت الجهة الحكومية المعنية فرصة واعدة فعليها تقديم طلب استثناء لدائرة المالية لدراسته ومن ثم رفعه لممثل الحاكم للبت فيه.

الباب الثاني

إدارة وتنفيذ مشاريع الشراكة

على كل جهة حكومية معنية اتباع الخطوات التالية لإدارة وتنفيذ مشاريع الشراكة بنجاح:

الفصل الأول: تحديد المشاريع

على الجهة الحكومية المعنية تحديد فرص الشراكة بين القطاعين العام والخاص وذلك من خلال مراجعة كافة الخدمات والأصول العامة التي تديرها ومن ثم تقييم جميع الفرص الحالية والمستقبلية بناء على المعايير الخمسة المشار إليها أدناه لتحديد ما يمكن تنفيذه من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص وذلك على النحو التالي:

أ. تحديد مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

الخطوات الواجب اتباعها

1. على الجهة الحكومية المعنية اعداد قائمة بكافة المرافق والأصول العامة التي تديرها والخدمات العامة التي تقدمها والأنشطة التي تمارسها ومشاريعها الرأسمالية المحددة والمستقبلية لتحديد إمكانية إسنادها للقطاع الخاص من خلال مشروع شراكة.
2. يجوز للشركاء المحتملين من القطاع الخاص اقتراح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص على الجهة الحكومية المعنية، حيث يُسمح للشركاء من القطاع الخاص بتقديم عرض غير مرتبط بطرح لمشروع شراكة بين القطاعين العام والخاص.
3. تقوم الجهة الحكومية المعنية بتقييم جميع المشاريع المحتملة لتحديد مدى الملاءمة وإمكانية إسناد المشروع إلى القطاع الخاص من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص، على أن يستند هذا التقييم إلى معايير تقييم المشروع المبينة أدناه.
4. بعد اختيار المشاريع التي تستوفي جميع المعايير الخمسة لتقييم المشروع من قبل الجهة الحكومية المعنية، عندها يمكن تحويل المشروع إلى مرحلة الفحص.

معايير تقييم المشاريع

1	عدم تضمن المشروع إصدار سياسات أو لوائح أو تعلقه بخدمات دعم داخلي.
2	مدى المصلحة المحققة من المشروع للجمهور من حيث تعزيز سلامة المجتمع، أو صحتهم، أو مستواهم المالي، أو مخزونهم المعرفي، أو نمط حياتهم بشكل عام.
3	مدى تمتع القطاع الخاص بموارد بشرية أفضل ومعرفة أعمق لتنفيذ المشروع مقارنة بإمكانيات الجهة الحكومية.
4	إمكانية نقل المخاطر جزئياً أو كلياً من الجهة الحكومية المعنية إلى الشركاء من القطاع الخاص (على سبيل المثال: المخاطر الإنشائية والمالية والقانونية والبيئية).

قيمة المشروع تحديداً إجمالي النفقات الرأسمالية والتشغيلية وتوافقها مع الحد الأدنى للقيمة المطلوبة (يرجى الاطلاع على شرح المعيار الخامس أدناه).

شرح المعيار الخامس

لتجنب استنفاد الوقت من خلال تحليل وهيكله مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتي تستغرق وقت أطول إذا ما قورنت بالطرق التقليدية وقد لا تكون مجدية اقتصادياً. يجب أن تقيم الجهة الحكومية المعنية ما إذا كانت القيمة الإجمالية للمشروع تستوفي المعيار التالي أم لا:

إجمالي النفقات الرأسمالية + إجمالي النفقات التشغيلية < = 40 مليون درهم

ملاحظة: يجوز اعتبار المشاريع التي تقل قيمتها عن هذا الحد كشراكات بين القطاعين العام والخاص شريطة أن تثبت إمكانية تقديمها لقيمة مضافة وتحقيق وفورات مالية ملموسة.

ب. العروض غير المرتبطة بطرح

ما هو العرض غير المرتبط بطرح؟

العرض غير المرتبط بطرح يعني دراسة جدوى متعلقة بمشروع محتمل للشراكة بين القطاعين العام والخاص، والذي يبادر به شريك محتمل من القطاع الخاص. ويقدمه مباشرة إلى جهة حكومية للنظر فيه. حيث يجب أن يكون مشروعاً جديداً أو مبتكراً وشاملاً يعالج بشكل مباشر الحاجة إلى مسألة تعتبر ملحة وتحتاج إلى اهتمام فوري في إمارة عجمان.

في هذه الحالة على الجهة الحكومية المعنية المبادرة الى التنسيق مع دائرة المالية وعدم اتخاذ أي اجراء قبل ترتيب الأمر مع دائرة المالية خاصة فيما يتعلق بالخطة والموازنة.

من يمكنه اقتراح أو استلام العرض غير المرتبط بطرح؟

ينبغي استيفاء الشروط التالية قبل السماح لأي شريك محتمل من القطاع الخاص بتقديم عرض غير مرتبط بطرح إلى جهة حكومية:

- لا ينبغي أن يستند قرار تقديم العرض على طلب، أو مشاركة، أو إشراف، أو توجيه من جهة حكومية.
- لا يجوز أن يكون مقدم العرض جهة حكومية أو موظفاً حكومياً أو استشارياً معيناً لتقديم خدمات استشارية فيما يتعلق بمشاريع البنية التحتية أو الخدمة العامة.

خطوات تقديم العرض غير المرتبط بطرح:

- يتعين على مقدم العرض من القطاع الخاص تجهيز عرض المشروع متضمناً تحليلاً أولياً للجدوى، وتقديمه إلى الجهة الحكومية المعنية بالإضافة إلى بيانات مقدم العرض وخبراته ومؤهلته.
- تقوم الجهة الحكومية المعنية بتقييم العرض وبناءً على هذا التقييم، تقرر الجهة الحكومية المعنية الموافقة على العرض لإخضاعه للمراجعة أو رفضه.

- في حال الموافقة على العرض، يخضع العرض لمراجعة ثانية من قبل الجهة الحكومية المعنية للتأكد من تطابقه مع الأهداف الاستراتيجية وتقديمه لقيمة اضافية. بعد هذه المراجعة، يخضع العرض للموافقة أو الرفض.
- في حال موافقة الجهة المعنية على المشروع في المراجعة الثانية. يُطلب من القطاع الخاص إعداد دراسة جدوى شاملة. حيث يجب على مقدم العرض الغير مرتبط بطرح إعداد دراسة جدوى شاملة، كما هو الحال في مشاريع الشراكة العادية.

- يجب أن تتضمن دراسة الجدوى الشاملة وصف مفصل للمشروع، بحيث تصف الحاجة التي يلبيها المشروع، وتشير إلى أهداف محددة على مستوى الإمارة أو الجهة الحكومية المقدم لها العرض، وتبرهن على الأسباب التي تجعل من حلول القطاع الخاص حلول مبتكرة وجديرة بالدراسة، وتشمل تقدير عالي المستوى للتكاليف، وتشمل نسخة موجزة من تقييم الاحتياجات - تنص على المعايير العامة للمشروع، وتحدد الأطراف المعنية الرئيسية، وتفصل نطاق المشروع. حيث يجب أن تكون دراسة الجدوى الشاملة مماثلة لتحليل الجدوى الذي تعده الجهة الحكومية بمساعدة مستشار المشروع في مشاريع الشراكة التقليدية. باختصار، يجب أن تتضمن هذه الدراسة أهدافاً خاصة بالمشروع، وتحديدًا للأطراف المعنية الرئيسية، وتحديد نطاق المشروع، ومواصفات المخرجات، فضلاً عن تحليل العناية الواجبة الفنية والقانونية والبيئية.
- تقيم الجهة الحكومية المعنية دراسة الجدوى بأكملها بناءً على معايير التقييم المحددة في هذه الوثيقة، وقد يُطلب من لجنة الشراكة إجراء بعض التعديلات بناءً على التقييم.
- تراجع دائرة المالية دراسة الجدوى وتبدي رأيها فيها.
- تقدم دائرة المالية توصياتها إلى ممثل الحاكم لاتخاذ القرار بالموافقة على المشروع أو رفضه.
- في حال رفض المشروع في أي مرحلة من المراحل، يجب على الجهة الحكومية المعنية إبلاغ الشريك المحتمل من القطاع الخاص بقرار الرفض بشكل رسمي.
- في حال الموافقة على المشروع يجب على الجهة الحكومية اتخاذ قرار بشأن وضع مقدم العرض حيث. يوصى بمكافأة مقدم العرض نظير جهوده بإحدى طريقتين، كما هو موضح أدناه:

- إما أن يتم التعاقد المباشر مع مقدم العرض وذلك بعد حصول الجهة الحكومية المعنية على موافقة ممثل الحاكم بناءً على توصية دائرة المالية وذلك وفقاً لحكم المادة (11/ج) من القانون، مع تفويض لجنة الشراكة لإجراء مفاوضات معه.
- وأما أن يتقرر طرح المشروع علانية، وفقاً لنفس عملية طرح العطاء المعتادة والمتعلقة بإجراء تقييم العطاءات واختيار الشريك. مع تعديل بسيط وهو تأهل مقدم مقترح المشروع تلقائياً إلى مرحلة طلب تقديم العروض. مع منحه أحد الميزات التالية وفقاً لتقدير الجهة الحكومية المعنية:

■ **مطابقة العرض الأفضل:** بحيث يمنح مقدم المقترح الأصلي الفرصة

لتقديم عرض يعادل أي عرض أفضل يقدم خلال مرحلة طرح العطاء من طرف آخر مما يضمن لمقدم المقترح الأصلي الذي أجرى عليه الدراسات الأولية فرصة عادلة في تنفيذ المشروع، شريطة أن يقدم عرضاً يعادل أو يتفوق على شروط العرض الآخر.

■ **استرداد تكاليف دراسة الجدوى:** قد يحصل مقدم العرض غير المرتبط

بطرح على ميزة كمكافأة لجهوده في اقتراح المشروع. مثل استرداد تكاليف دراسة الجدوى ولو جزئياً حيث توفر هذه الميزة تقديراً لمساهمته الأصلية في اقتراح فكرة المشروع.

- لضمان العدالة والشفافية، على الجهة الحكومية المعنية إبلاغ مقدمي العروض بأن المشروع المزمع طرحه ناتج عن عرض غير مرتبط بطرح.
- لحماية البيانات الحساسة وحقوق الملكية الفكرية والأسرار التجارية والحقوق المتضمنة في العرض غير المرتبط بطرح لمشروع شراكة بين القطاعين العام والخاص ينبغي أن تتبع الجهة الحكومية هذين الإجراءين الضروريين:

◦ **التوقيع على اتفاقيات الإفصاح وعدم افشاء البيانات السرية:**

- على الجهة الحكومية المعنية أن تطلب من جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين المشاركين في عملية المراجعة والتفاوض التوقيع على اتفاقيات الإفصاح وعدم افشاء البيانات السرية قبل مشاركة أى تفاصيل مقترحة، وينبغي مراجعة هذه الاتفاقيات من الناحية القانونية لضمان قابلية التنفيذ، ويجب أن تحدد بوضوح المعلومات المفصح عنها وماهية المعلومات السرية، ومدة الالتزام بالسرية، وعواقب انتهاكها.
- إذا احتوى العرض على أفكار قد تصنف على أنها براءة اختراع أو تكنولوجيا مملوكة، فيحق للشريك الخاص طلب التوقيع على اتفاقيات حقوق الملكية الفكرية حيث يتعين على الجهة الحكومية التعاون مع خبراء قانونيين لصياغة اتفاقيات تحدد بدقة ملكية الأفكار أو التكنولوجيا وشروط استخدامها وترخيصها. ويجب أن تشمل هذه الاتفاقيات بنوداً توضح كيفية التعامل مع حقوق الملكية الفكرية خلال عملية تقييم العرض وبعدها، سواء في حال تمت ترسية المشروع أو رفضه.

الفصل الثاني: فحص المشروع

في تلك المرحلة تقوم الجهة الحكومية المعنية بما يلي:

أ. تحديد أولويات مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

الخطوات الواجب اتباعها

1. يتعين على الجهة الحكومية المعنية استخدام عوامل التقييم العامة لتحليل كل مشروع محتمل. وتنقسم هذه العوامل إلى فئتين أساسيتين: تأثير المشروع وسهولة التنفيذ، وقد تكون هذه العوامل كمية أو نوعية.
2. يجوز للجهة الحكومية المعنية تضمين ما يصل إلى خمسة عوامل تقييم إضافية أو عوامل فرعية تتناول جوانب خاصة بالمشاريع المختلفة.
3. بعد تحديد عوامل التقييم لمشروع محتمل تعطي الجهة الحكومية المعنية لكل منها قيمة نسبية تعكس أهميتها بالنسبة للمشروع.
4. بعد تحديد القيم ونسبها إلى عوامل التقييم. تقوم الجهة الحكومية المعنية باختيار المشاريع.

عوامل التقييم العامة

تأثير المشروع

1. قيمة المشروع
2. التأثير المالي
3. التأثير الاجتماعي
4. التوافق مع أهداف الجهة الحكومية المعنية
5. تعزيز الكفاءة والجودة

سهولة التنفيذ

1. قدرات ومؤهلات الموارد البشرية العاملة في الجهة الحكومية المعنية
2. النجاح الدولي
3. جاهزية البيئة التنظيمية
4. القدرة السوقية
5. توفر البيانات

جدول: أمثلة على العوامل التي تدخل في عملية تحديد أولويات المشاريع

العامل	المعيار	الوحدة	طريقة التقييم	نسبة الأهمية	مبررات النسبة
قيمة المشروع	النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية للسنوات الخمس الأولى	قابلة للقياس (درهم)	تقييم أولي للنفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية	10%	تقدم الجهة مبررات النسبة
التأثير المالي	التأثير المالي على موازنة الحكومة	منخفض متوسط عالي	تقييم أولي	10%	تقدم الجهة مبررات النسبة
التأثير الاجتماعي	الوصول للمستفيدين	قابل للقياس	تقييم أولي	10%	تقدم الجهة مبررات النسبة
تعزيز الكفاءة والجودة	لا يوجد	منخفض متوسط عالي	تقييم أولي	10%	تقدم الجهة مبررات النسبة
التوافق مع أهداف الجهة	لا يوجد	منخفض متوسط عالي	المقارنة مع الأهداف	10%	تقدم الجهة مبررات النسبة
قدرات ومؤهلات الموارد البشرية العاملة في الجهة الحكومية المعنية	لا يوجد	منخفض متوسط عالي	تقييم أولي	10%	تقدم الجهة مبررات النسبة
الدراسة المعيارية للتجارب الدولية المماثلة	لا يوجد	منخفض متوسط عالي	تقييم أولي	10%	تقدم الجهة مبررات النسبة
جاهزية البيئة التنظيمية	لا يوجد	منخفض متوسط عالي	تقييم أولي	10%	تقدم الجهة

العامل	المعيار	الوحدة	طريقة التقييم	نسبة الأهمية	مبررات النسبة
					مبررات النسبة
قدرة السوق	عدد الشركاء المحتملين من القطاع الخاص العاملين في المنطقة	منخفض متوسط عالي	تقييم أولي	10%	تقدم الجهة مبررات النسبة
توافر البيانات	لا يوجد	منخفض متوسط عالي	تقييم أولي	10%	تقدم الجهة مبررات النسبة

جدول: التقييم النهائي لمرحلة تحديد الأولويات

المشروع	قيمة المشروع (بالدرهم)	درجة التأثير الاجتماعي	درجة التأثير على الميزانية	الدرجة النهائية	الترتيب
المشروع الأول	5 مليار	عالية	عالية	100	#1
المشروع الثاني	0.5 مليار	متوسطة	متوسطة	67	#3
المشروع الثالث	2 مليار	عالية	متوسطة	80	#2

ب. تحليل الخيارات

الخطوات الواجب اتباعها

1. تقدم الجهة الحكومية المعنية خطة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى دائرة المالية، والتي تشمل تحديد المشاريع والأولويات ودراسة جدوى مالية لكل مشروع.
2. تقييم دائرة المالية خطة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بمشتملاتها الموضحة أعلاه.
3. ترفع دائرة المالية توصياتها بشأن خطة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى ممثل الحاكم للحصول على موافقته المبدئية على تلك المشاريع أو رفضها.
4. في حال الموافقة على (الخطة أو مشروع معين فيها) تبدأ مرحلة إعداد المشروع، حيث تقوم الجهة الحكومية المعنية بتشكيل لجنة الشراكة وتحديد أصحاب المصلحة واستشارتهم والتعاقد مع مستشاري المشروع.

ج. إعداد المشروع

بعد موافقة ممثل الحاكم على المشروع تقوم الجهة الحكومية المعنية بتشكيل لجنة الشراكة وتحديد أصحاب المصلحة واستشارتهم والتعاقد مع مستشاري المشروع.

• تشكيل لجنة الشراكة

تشكل كل جهة حكومية معنية لجنة الشراكة لكل مشروع تمت الموافقة عليه، على أن تكلف هذه اللجنة بالمساعدة في تسهيل تنفيذ جميع الأمور المتعلقة بالمشروع، بدءاً من إعداد دراسات الجدوى للمشاريع المحددة، ووصولاً إلى مرحلة طرح العطاءات واختيار الشركاء من القطاع الخاص.

تتكون كل لجنة شراكة من:

- رئيس وأعضاء ومقرر يتم ترشيحهم من قبل الجهة الحكومية المعنية.
- ممثل عن دائرة المالية يتم تسميته من قبل مديرها في حال كانت الكلفة الإجمالية التي سوف تتحملها الجهة الحكومية في عقد الشراكة تزيد على (10.000.000) درهم.
- تتابع الجهة الحكومية المعنية سير عمل لجنة الشراكة وتقدم الدعم اللازم له، ويتعين أن تضم لجنة الشراكة أفراداً متخصصين في المجالات التالية:
 - الشؤون الفنية المتعلقة بالقطاع أو مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
 - الشؤون التجارية والمالية.
 - إدارة المشاريع.
 - الشؤون القانونية والتنظيمية.
 - شؤون الهندسة أو تقنية المعلومات والإنشاءات (لمشاريع البنية التحتية فقط).

• التشاور مع أصحاب المصلحة

يلعب التعاون بين أصحاب المصلحة والجهات الفاعلة في مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص دوراً حاسماً في نجاح المشروع. لذا يطلب من الجهة الحكومية المعنية تحديد أصحاب المصلحة الأساسيين في مراحل مبكرة لضمان التواصل الفعال، إذ يعتبر ذلك ضرورياً لمساعدتهم على فهم المشروع، وتوفير الدعم المجتمعي والتجاري والسياسي المطلوب، وجذب المستثمرين المحتملين، وتقليل المخاطر المتعلقة بالمشروع. كما يساهم في تسجيل احتياجاتهم ومخاوفهم واهتماماتهم. وينقسم أصحاب المصلحة إلى فئتين اثنتين:

أصحاب المصلحة الداخليون: تشمل هذه الفئة المسؤولين والموظفين ضمن القطاع العام الذين يتعاملون مع المشروع بشكل مباشر أو غير مباشر.

أصحاب المصلحة الخارجيون: تشمل هذه الفئة البنوك وصناديق الاستثمار والممولين الحكوميين ومانحي التمويل متعدد الأطراف ومستخدمي الخدمة العامة ووسائل الإعلام والهيئات الحكومية الأخرى والهيئات التنظيمية والمشرعين والمنظمات غير الحكومية.

وقد يؤدي ضعف التواصل أو عدمه إلى تنامي الشائعات والمفاهيم الخاطئة التي يمكن أن تعيق إنجاز المشروع بنجاح ومن هنا تبرز أهمية وضع خطة تواصل فعالة تقوم على:

- تحديد جميع الأطراف المستهدفة بالتواصل.
- توضيح المفاهيم الأساسية المراد تبليغها استناداً إلى عناصر المشروع الأساسية، مثل مخرجاته والاحتياجات التي سيلبيها والفئات المستهدفة.
- ترشيح الوسائل الإعلامية المناسبة للتواصل مع الأطراف المعنية.
- تحديد الخصائص الرئيسية لمواد التواصل، ويفضل تخصيصها لكل فئة مستهدفة بالاتصال.

• تعيين مستشاري المشروع

في حال لم يكن لدى الجهة الحكومية المعنية الموارد والكفاءات الداخلية الكافية لتنفيذ التقييم الشامل، فبإمكانها تعيين مستشارين خارجيين. يمكن للمستشارين تقديم يد العون في إجراء دراسات الجدوى، وهيكلة المشروع، وإدارة مستندات العطاء وعملية التقدم بالعطاءات وترسية المشروع واعداد اتفاقية الشراكة.

تبرز الحاجة للاستعانة بالمستشارين في المجالات الأربعة التالية في المجل:

- الجانب الفني: لإجراء دراسات الجدوى الفنية.
- الجانب المالي: لإجراء دراسات الجدوى المالية.
- الجانب القانوني: لإجراء الدراسات والتحليل القانوني ولصيغة ومراجعة العقود والاتفاقيات والمستندات اللازمة.
- البيئة والمجتمع: لتقييم مدى تأثير المشروع على البيئة وجودة حياة المجتمع.

أقسام دراسة الجدوى:

الجدوى المالية	الجدوى الفنية	تقييم السوق
<p>ينبغي إجراء تحليل مالي مبدئي لمعرفة مدى جدوى المشروع من الناحية المالية وأوضح تصور أولي حول أفضل الطرق لتنفيذه (النموذج الأنسب للشراكة بين القطاعين العام والخاص)، ويشمل هذا التحليل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • النماذج المحتملة للشراكة بين القطاعين العام والخاص التي يمكن تنفيذ المشروع من خلالها (مثل البناء والتملك والتحويل أو إعادة التأهيل والتملك والتحويل وغير ذلك). • البيانات المالية التي تعكس الوضع المالي للقطاع العام لقياس التكلفة المترتبة على الحكومة في حال إنجاز المشروع بواسطة القطاع العام. • البيانات المالية (بيان الدخل وجداول التدفق النقدي) لكافة النماذج المحددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص وأي نماذج 	<p>من الضروري تقييم مدى جدوى المشروع فنياً في المراحل الأولية. وتهدف دراسات الجدوى الفنية للجهة الحكومية المعنية إلى التحقق من جدوى المشروع من الناحية التقنية والبيئية والاجتماعية والسوقية، ويتوجب إجرائها لمشاريع البنية التحتية.</p> <p>لا يطلب من الجهة الحكومية المعنية في هذه المرحلة أن تقرر آلية تنفيذ المشروع.</p> <p>ينبغي أن تشمل الجدوى الفنية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تقييم أولي بشأن الحل الفني الأمثل لتنفيذ المشروع. • التكاليف المتعلقة بكل خيار محتمل ومستويات الخدمة (الصيانة) المتوقعة من كل خيار. • التأثير البيئي والاجتماعي لكل خيار. 	<p>تقسيم أولي للسوق يغطي الجوانب التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • حجم السوق: تقدير الطلب على الأصول أو الخدمات المرتبطة بالمشروع. • المشاريع المماثلة: تحديد المشاريع المحلية المشابهة، إن وجدت أو المشاريع الدولية. • تحديد الشركاء المحتملين من القطاع الخاص: تحديد الشركاء المحتملين من القطاع الخاص القادرين على تنفيذ المشروع. <p>تحليل الوضع الراهن</p> <p>تحليل تفصيلي للحالة القائمة للأصول أو الخدمات التي توفرها الجهة الحكومية، وتكون هذه الخطوة غالباً مرتبطة بمشاريع التجديد (brownfield).</p>

الجدوى المالية	الجدوى الفنية	تقييم السوق
<p>أخرى للتنفيذ خارج إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص (كالتعهيد).</p> <ul style="list-style-type: none"> • القيمة مقابل المال لكل نموذج. 		<p>يجب أن يشتمل التقرير على معلومات عامة عن الخدمات والأصول التي يقدمها القطاع العام حالياً، بما في ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الأصول والخدمات المقدمة حالياً والجهات المستفيدة منها. • آلية تقديم الخدمات. • معايير أداء الخدمات. <p>تفصيل النفقات الرأسمالية. وتكاليف تنفيذ المشروع. وتكاليف التشغيل، والإيرادات من الأصول والخدمات.</p>

التحليل الاجتماعي والبيئي	التحليل القانوني
<p>تقييم مبدئي للتأثيرات الاجتماعية والبيئية للمشروع ويسهم ذلك في اتخاذ قرار المضي قدماً بالمشروع من عدمه بناء على معطيات واضحة وشاملة.</p> <p>ويجب أن يتناول هذا التحليل المخاطر المحتملة المرتبطة بتلك التأثيرات، بما في ذلك المخاطر المتعلقة بالتدهور البيئي مثل التلوث أو تدمير المساكن الطبيعية، والآثار الاجتماعية مثل خطر التصادم مع المجتمعات</p>	<p>يتعين إجراء تحليل قانوني مبدئي لضمان قابلية المشروع للتطبيق ضمن الإطار القانوني العام ويعمل هذا التحليل على توضيح الجوانب التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • توافق المشروع مع التشريعات المتعلقة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص. • توافق المشروع مع التشريعات العقارية.

التحليل القانوني	التحليل الاجتماعي والبيئي
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الحاجة إلى أي تعديلات تشريعية في حالة وجود تعارض بين القوانين السارية والمعايير الدولية. • إمكانية نقل أو إلغاء أي عقود قائمة مرتبطة بالمشروع. <p>التحليل الاقتصادي</p> <p>تقييم مبدئي لتحليل الآثار المحتملة للمشروع على الاقتصاد على أن يأخذ هذا التقييم بالحسبان كلاً من الآثار الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة، بالإضافة إلى مساهمة المشروع في تعزيز الناتج المحلي الإجمالي.</p> <p>تشير الآثار الاقتصادية المباشرة إلى التغييرات في الإيرادات والنفقات الحكومية، في حين تشير الآثار الاقتصادية غير المباشرة إلى التغييرات في الوظائف وإنفاق المستهلكين الناشئ عن تنفيذ المشروع.</p>	<p>المحلية، أو محدودية الوصول إلى الطرق المعتادة، أو أي آثار سلبية أخرى على المجتمع.</p> <p>كما يجب أن يستعرض التقييم الفرص المحتملة مثل خلق فرص العمل أو تحقيق المكاسب الاجتماعية والبيئية، ومنها تحسين الوصول إلى المياه النقية أو إعادة تأهيل البيئة والمواطن الطبيعية للأحياء الفطرية.</p> <p>ويتوجب أن يكون التحليل شاملاً ويقدم توصيات عامة للحد من أي آثار سلبية وزيادة الفوائد المحتملة.</p> <p>التنفيذ وإدارة المشاريع</p> <p>وصف شامل لخطة تنفيذ المشروع يتضمن الأطر الزمنية المحددة، والموازنة المقترحة والمتطلبات الخاصة بالموارد اللازمة.</p>

الفصل الثالث: تقييم المشروع

يتم تقييم مشاريع الشراكة بين القطاع العام والخاص بهدف دراسة الجوانب الفنية والقانونية والمالية لضمان جدوى تنفيذ المشروع ونجاحه، وتقييم هذه الدراسة أيضاً الفوائد المتوقعة مقابل المخاطر المحتملة على الجهة الحكومية المعنية والشريك الخاص لضمان فائدة الشراكة لكلا الطرفين. يوضح القسم التالي جميع الدراسات اللازمة لإجراء هذا التقييم.

من المهم ملاحظة أن معظم الدراسات تجرى عادة بالتوازي، حيث تكون الفترة الإجمالية لتطوير دراسة الجدوى حوالي ستة أشهر تقريباً.

أ. التحليل الأولي

المالك: لجنة الشراكة

مدة الانتهاء: أسبوعين

المراجع: الجهة الحكومية المعنية

الملخص والأهداف

من الضروري إجراء التحليلات الأربعة التالية للحصول على فهم عميق وشامل للسوق والظروف المحيطة بالمشروع والمتمثلة في: تقييم الوضع الراهن، وتقييم السوق، وتحليل الفجوات وتحليل بدائل الشراء.

تقييم الوضع الراهن

يستهدف هذا التقييم فهم الحالة والظروف الراهنة المرتبطة بالمشروع، على أن يشمل التقييمات التالية:

- البنية التحتية (إن وجدت): التقييم حالة البنية التحتية الحالية، مثل الطرقات والمرافق وشبكة المواصلات والتي قد تتأثر بالمشروع أو تكون مطلوبة لتنفيذه.
- الخدمات المقدمة والمستفيدين منها (إن وجدت): لتحديد نوعية الخدمات التي يقدمها القطاع العام حالياً والمستفيدين منها.
- نموذج تقديم الخدمة الحالي (إن وجد): لتحديد كيفية تقديم الخدمات من قبل القطاع العام.
- الأداء التشغيلي (إن وجد): التقييم مدى كفاءة الخدمات المقدمة من القطاع العام وتحديد الفجوات الرئيسية في الأداء.
- الأداء المالي لتحليل تكاليف وإيرادات تشغيل الخدمات الحالية.

بالنسبة لمشاريع التجديد ضمن إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص، يتعين على لجنة الشراكة تقديم خطة انتقالية شاملة للموظفين والأصول والعمليات الحالية.

استطلاع السوق

يتمثل الهدف الأساسي من هذه الخطوة في تحديد كافة الشركاء المحتملين الذين يمتلكون الكفاءة والاهتمام لإنجاز المشروع، وإشراكهم في حوارات ومناقشات لاستطلاع آرائهم ومبرراتهم بشأن المشروع.

- تشمل المرحلة الأولى تجميعاً دقيقاً لقائمة الشركاء المحتملين المهتمين والقادرين على تحقيق أهداف المشروع.
- تشمل الخطوة التالية إعداد مستند تفصيلي يوضح نطاق المشروع، بما في ذلك الجوانب الفنية والمالية الأولية، بالإضافة إلى مصفوفة التقاسم المخاطر المحتملة واستبيان موجه للشركاء المحتملين. ويجب أن يغطي المستند الجوانب التالية:
 - ملف الشريك المحتمل: للتعرف على خبرة الشريك المحتمل، ونطاق عمله، والخدمات التي يقدمها.
 - اهتمام الشريك المحتمل: لقياس اهتمام الشريك المحتمل الأولي بالسعي لنيل المشروع وتحديد التفضيلات الرئيسية.
 - تقييم الجاهزية: لفحص استعداد وقدرة الشريك المحتمل على المشاركة في نطاق العمل المطلوب للمشروع.
 - المراجعة الفنية: للإحاطة بالقدرات والمهارات الفنية للشريك المحتمل.
 - المراجعة المالية: لتحديد أسلوب الدفع المفضل للشريك المحتمل وأبرز التكاليف والحصول على تقدير تكلفة أولى.

◦ التحديات والاعتبارات الرئيسية: لتحديد أي عقبات محتملة والعوامل الحاسمة لنجاح المشروع.

يتبع ذلك ترتيب اجتماعات بين لجنة الشراكة ومجموعة مختارة من الشركاء المحتملين من القطاع الخاص، وتقوم لجنة الشراكة من خلال الاستبانة بجمع الأفكار الأساسية للتأكد من اهتمام السوق وتحسين دراسات الجدوى، وبالتالي ضمان عملية طرح قوية وتنافسية للعطاء، ويمثل استطلاع السوق أمراً أساسياً في أي صفقة شراكة بين القطاعين العام والخاص، إذ يتجاوز قياس مستوى الاهتمام والقدرة والمعايير المالية للمشاركين، إلى توسيع نطاق المشروع وتحديد النموذج الأمثل لتنفيذه استناداً إلى آراء وتوصيات الأطراف المعنية. كذلك يساعد هذا النهج في بناء الاهتمام المبدئي من قبل المستثمرين والشركاء المحتملين، ويقدم كفرصة تسويقية مبكرة للمشروع. تختتم الخطوة بتجميع كافة المعطيات وأهم الآراء في مستند واحد من قبل لجنة الشراكة.

تحليل الفجوات

تستخدم نتائج التقييمات الجديدة للوضع الراهن وتحليلات السوق لتطوير تحليل أكثر دقة للفجوات، وهو ما قد يسد الفجوات المحتملة بإدخال أرقام محددة تحل محل الافتراضات الواردة في دراسات الجدوى.

لتقييم الفجوة، يجب أولاً تحديد الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية المعنية بخصوص المشروع، ومن ثم تقييم الأداء الحالي في ضوء هذه الأهداف. وهذا ما من شأنه أن يبرز الفروق والتناقضات بين الوضع الحالي والأهداف المرجوة. وبناء على هذه النتائج، يتم تصميم خطة لسد هذه الفجوات، تتضمن خطوات محددة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الموضوعية.

تحليل بدائل الشراء

ينبغي لهذا التحليل أن يشمل ما يلي:

- البحث في البدائل المتاحة لنماذج الشراء (مثل التعاقد، والشراء المباشر، والنماذج البديلة للشراكات بين القطاعين العام والخاص) مع التركيز على تقييم الآثار الاقتصادية والاجتماعية لكل خيار، وينبغي على لجنة الشراكة دراسة وتحليل الفوائد والمخاطر المرتبطة بكل خيار بعناية.
- مراجعة نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص لاختيار النموذج الأمثل للمشروع وتبرير ذلك الاختيار بالإضافة إلى ذلك، يجب تطوير مصفوفة تقاسم المخاطر التي توضح بشكل مفصل كيفية توزيع المخاطر بين الجهة الحكومية المعنية والقطاع الخاص، مما يساعد لجنة الشراكة في تحديد نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص الأنسب والأفضل للمشروع.

ب. الجدوى الفنية

المالك: لجنة الشراكة

مدة الانتهاء: 2-4 أشهر

المراجع: الجهة الحكومية المعنية

الملخص والأهداف

يجب أن تكون المتطلبات الفنية للمشروع مفصلة بما فيه الكفاية لتعريف بنية المشروع الأساسية بدقة، وينبغي أن تقدم هذه البيانات جميع التفاصيل الفنية اللازمة لتحديد التصميم بدقة، على أن تشمل النقاط التالية:

تعدد البدائل

يجب بحث مختلف البدائل والخيارات المتاحة لإكمال المشروع، بما في ذلك تقدير التكاليف لكل خيار، ويجب أن يكون كل خيار ناتج عن دراسة الجدوى الفنية مبنياً بهدف توفير خدمة عالية الجودة بكفاءة في التكلفة واستهلاك الطاقة، مع الحفاظ على الاستدامة البيئية والجدوى التجارية والاقتصادية.

التصميم الفني والهندسي

يتعين إنشاء تصميم فني عام للمشروع، يشمل الخطط الهندسية والمعمارية اللازمة، بالإضافة إلى تقييم توافر وملاءمة المواد والمعدات والتقنيات المستخدمة.

التحليل التشغيلي

يتضمن هذا الجزء تقييم المتطلبات التشغيلية للمشروع، شاملاً احتياجات التوظيف والتدريب والصيانة والمخاطر والتحديات المحتملة.

تقدير التكاليف

يتعين تقدير إجمالي التكاليف المتوقعة لبناء و / أو تجديد و / أو إعادة تأهيل الأصول أو تقديم الخدمة، بما في ذلك تكاليف التشغيل والصيانة.

المعطيات لمستندات العطاء

يجب تقديم الآراء والإيضاحات المتعلقة بمستندات العطاء تحديداً (طلبات تقديم العروض وطلبات التأهيل) مثل معايير التأهيل والأهلية وضمانات الأداء.

الموافقات والتصاريح

قد تتطلب بعض المشاريع موافقات وتصاريح معينة وتنقسم هذه الموافقات إلى فئتين هما:

1. الموافقات الإدارية، التي تحتاج إلى إصدار من الجهة العامة.
2. الموافقات التنظيمية وتصاريح السلطات المختصة: قد تتولى الجهة العامة أو الشريك الخاص مهمة الحصول على هذه الموافقات ويعتمد ذلك على المرحلة الحالية من عملية تطوير المشروع.

ج. التحليل القانوني

المالك: لجنة الشراكة

مدة الانتهاء: 2-4 أشهر

المراجع: الجهة الحكومية المعنية

الملخص والأهداف

يتعين على لجنة الشراكة إجراء تحليل قانوني دقيق للنظر في جميع الجوانب القانونية المرتبطة بالمشروع، لضمان التزام المشروع بجميع المتطلبات التشريعية اللازمة، ويشمل التحليل القانوني ما يلي:

- التقييم الكامل للإطار واللوائح القانونية المنطبقة على الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- المساعدة في إدارة المخاطر من خلال تحديد ومعالجة المخاطر والتحديات في التقييمات الفنية والمالية.
- الحد من المشكلات القانونية المحتملة خلال مراحل الدراسة والطرح والترسية والتعاقد، وأيضاً مراحل تنفيذ وتطوير المشروع، وذلك من خلال مراعاة متطلبات كل مرحلة من عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

إعداد التحليل القانوني

يجب التأكد من أن المشروع يتماشى مع المتطلبات القانونية المحلية والدولية. مع تحليل الأبعاد القانونية للمشروع، ويجب أن يراعي التحليل الخطوات الثلاث الرئيسية التالية على الأقل:

1. الخطوة الأولى تتضمن دراسة الإطار القانون المطبق ويشمل تحديد وتحليل التشريعات ذات الصلة التي تؤثر على عملية سير المشروع. وذلك من خلال دراسة:
 - الممكنات في تشريعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مع التركيز على المتطلبات الخاصة بالمشروع. مثل الحد الأدنى لقيمة الاستثمار والمدة الزمنية القصوى للعقود.
 - دراسة قانون المشتريات الحكومية. ولوائحه التنفيذية، بحثاً عن الإرشادات العامة للعقود والمشتريات.
 - النظر في التشريعات المتعلقة بالاستثمار الأجنبي وملكية الأراضي وقوانين العمل.
 - التحقق من التشريعات المتعلقة بالتخطيط واستخدامات الأراضي والتشريعات المتعلقة بحماية البيئة.
 - مراجعة التشريعات الخاصة بالقطاعات ذات الصلة بالمشروع. (على سبيل المثال: قد تحظر تشريعات المرافق العقابية والإصلاحية مشاركة القطاع الخاص في مشاريع المرافق العقابية والإصلاحية).
 - مراجعة التشريعات المعنية بفض المنازعات وقوانين الملكية الفكرية.
 - مراجعة وتحليل التشريعات واللوائح المنظمة لنقل الملكية أو إدارة الأصول العامة أو تقديم الخدمات العامة إلى الغير.
 - تقييم المعالجة القانونية للإيرادات المتحصلة من المشروع وفق التشريعات الناضجة لها.

2. تتضمن الخطوة الثانية تقييم الاستعداد القانوني للجهة الحكومية المعنية، ويشمل ذلك التحقق من تمتع الجهة الحكومية المعنية والمؤسسات الأخرى ذات الصلة بالصلاحيات القانونية للبدء بالمشروع أو منح الموافقات.

3. تشمل الخطوة الثالثة خضوع المسائل الجوهرية للمشروع إلى تحليل قانوني شامل. وغالباً ما يكون للمشاريع الضخمة في مجال البنية التحتية آثاراً قانونية بالغة، مما يتطلب إجراء تقييم دقيق للعناصر التالية:

- الجوانب المالية للمشروع.
- الجدوى التجارية، متضمنة إمكانية تمويل المشروع.
- آلية استخدام الأراضي والأصول المتوفرة.
- مطالبات الملكية المحتملة على العقارات من قبل أي أطراف أخرى.
- أي حقوق للأطراف الأخرى، مثل الشركات النفطية الحكومية وأتابيها الممتدة تحت الأرض أو الطرقات التي تمر تحت أسلاك نقل الكهرباء.
- التوظيف وعمليات نقل الموظفين.
- المسائل الضريبية والمحاسبية في النموذج المالي للمشروع.

جدول: أمثلة على المسائل القانونية التي قد ينبغي تناولها

المثال	الفئة
<ul style="list-style-type: none">• التحليل الدقيق للنوع المختار من الدعم أو الضمانات العامة المحددة، وذلك عند الضرورة.• الإجراءات المتبعة للحصول على الموافقة على الدعم العام وتحديد السلطات المعنية.• تحديد ومراجعة القيود القانونية التي قد تؤثر على المستفيدين النهائيين في القطاع الخاص، إن وجدت.• التحقق من السعة القانونية لتطوير أنشطة تجارية إضافية كالإعلان والتجزئة والترفيه.	الجوانب المالية
<ul style="list-style-type: none">• تحليل نوع الحقوق التي يمكن منحها للقطاع الخاص.• النظر في الظروف الخاصة للبلد فيما يتعلق بتوافر الأراضي (قد تأخذ هذه شكل حق المرور أو تصريح المشاريع للنقل أو ملكية الموقع للمرافق).• القوانين المطبقة على ملكية الأصول.• مسؤولية نقل الأشخاص المقيمين في المناطق المخصصة.	أصول الأراضي والممتلكات

المثال	الفئة
<ul style="list-style-type: none"> • التأثيرات المحتملة على موظفي القطاع العام في حال نقل ملكية الأصول إلى القطاع الخاص. 	التوظيف
<ul style="list-style-type: none"> • النظام المطبق على المشروع. • النظام المطبق على الواردات (عند شمول معدات كبيرة ضمن النفقات الرأسمالية). • أحكام الإعفاءات الضريبية والمزايا الضريبية المحتملة للاستثمار الأجنبي المباشر. 	الضرائب والمحاسبة
<ul style="list-style-type: none"> • الموافقات البيئية التي قد تطلبها القوانين أو نوع مشروع معين. • الإعفاءات البيئية المطبقة على الموقع و / أو المشروع. 	البيئة

د. الجدوى المالية

المالك: لجنة الشراكة

مدة الانتهاء: 2-4 أشهر

المراجع: الجهة الحكومية المعنية

الملخص

الجدوى المالية لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص تهدف إلى معرفة ما إذا كان المشروع مجدياً مالياً لكل من الجهة الحكومية والقطاع الخاص. يتم ذلك عبر حساب التكاليف والإيرادات المتوقعة، وتقدير المخاطر، ومعرفة إن كان المشروع سيوفر قيمة أفضل عند تنفيذه بالشراكة مقارنة بتنفيذه عبر الجهة الحكومية فقط.

يتضمن هذا التحليل النظر في مدى توافر التمويل في ظل الأوضاع الاقتصادية والسوقية الراهنة، بهدف تأسيس شراكة مستدامة مالياً تحقق فوائد متبادلة للقطاعين العام والخاص، مع تحقيق أهداف المشروع.

الأهداف

1. التأكد من أن المشروع قابل للتمويل ومربح للطرفين.
2. ضمان أن الجهة الحكومية المعنية ستحقق أفضل قيمة مقابل المال.

3. ضمان أن القطاع الخاص يحقق أرباحًا مناسبة وعائدًا مجزيًا.
4. تقييم المخاطر المالية وتقليلها بقدر الإمكان.

منهجية التحليل المالي

تقوم لجنة الشراكة بإعداد 4 تحليلات أساسية:

1. الحالة الأساسية (الوضع الحالي):

ماذا يحدث إذا استمرت الجهة الحكومية في تشغيل المشروع كما هو دون أي تحسينات؟
→ هذا يوضح نقطة الانطلاق.

2. حالة القطاع العام:

ماذا لو نفذت الجهة الحكومية المعنية المشروع لوحدها مع تحسين الخدمة والجودة؟
→ يقارن التكلفة والعائد في حال ظلت المسؤولية كاملة على الجهة الحكومية.

3. حالة الحكومة في الشراكة:

ماذا سيكون وضع المالية العامة إذا نفذت الجهة الحكومية المعنية المشروع بشراكة مع القطاع الخاص؟
→ الهدف: معرفة إن كان المال العام يُستخدم بكفاءة أعلى.

4. حالة الشريك الخاص:

ما هي الأرباح والتكاليف المتوقعة للقطاع الخاص عند الدخول في الشراكة؟
→ الهدف: ضمان أن الشريك الخاص لديه حافز مالي قوي ويستطيع الوفاء بالتزاماته.

خطوات إعداد التحليل

1. جمع البيانات

- التكاليف السابقة والحالية.
- حجم الطلب والإيرادات السابقة.
- بيانات مشاريع مشابهة.

2. تحليل التكاليف

- نفقات رأسمالية (أرض، معدات، بناء...).
- نفقات تشغيلية (رواتب، صيانة، مواد...).
- تكاليف أخرى (ضرائب، تمويل...).
- في حالة الشراكة: قد تدفع الجهة الحكومية المعنية جزءًا من الأموال للقطاع الخاص.

3. تحليل الإيرادات

- للجهة الحكومية: إيرادات الرسوم أو العوائد المتوقعة.
- للقطاع الخاص:
 - مدفوعات من الجهة الحكومية المعنية.
 - أو رسوم من المستفيدين مباشرة.

4. افتراضات النمو

- التضخم (يؤثر على التكاليف).
- نمو الطلب (يؤثر على الإيرادات).

5. إعداد البيانات المالية

- بيان الدخل: لقياس الأرباح والخسائر.
- بيان التدفق النقدي: لقياس السيولة والقدرة على تمويل المشروع.

6. تحليل الحساسية (اختبارات ماذا لو):

- ماذا يحدث إذا انخفض الطلب؟
- ماذا لو ارتفع التضخم؟
- الهدف: معرفة قدرة المشروع على الصمود في مختلف الظروف.

فرضيات إجراء التحليل المالي للأربع حالات الأساسية المشار إليها أعلاه لتقييم الجدوى المالية للمشروع بدقة

1. الحالة الأساسية (الوضع الحالي (brownfield))

- المشروع يبقى كما هو تحت إدارة الجهة الحكومية فقط.
- الاعتماد على البيانات السابقة والراهنة من حيث التكاليف، الإيرادات، وحجم الطلب.
- لا يوجد تحسينات في الجودة أو زيادة في العرض.
- الهدف: معرفة الوضع إذا لم يتم عمل أي تطوير أو شراكة.

2. حالة القطاع العام

- المشروع يُنفذ ويُدار بواسطة الجهة الحكومية المعنية بالكامل مع تحسين الخدمة والجودة.
- الإيرادات تُقدر بناءً على تشغيل حكومي فقط.
- التكاليف تشمل جميع المصاريف التشغيلية والرأسمالية التي تتحملها الجهة الحكومية.
- الهدف: معرفة مدى جدوى المشروع للحكومة لو استمرت الجهة الحكومية المعنية وحدها دون إشراك القطاع الخاص.

3. حالة الحكومة في إطار الشراكة (PPP - Public Side)

- يتم تنفيذ المشروع عبر شراكة مع القطاع الخاص.
- الحكومة تحلل أثر المشروع على ميزانيتها:
 - الإيرادات المتوقعة التي ستدخل للخزينة.
 - المبالغ التي ستدفع للشريك الخاص (إن وجدت).
 - التكاليف الأخرى المترتبة عليها.
- الهدف: تقييم ما إذا كانت الشراكة تحقق قيمة أفضل مقابل المال للحكومة مقارنة بإدارتها للمشروع بمفردها من خلال الجهة الحكومية المعنية.

4. حالة الشريك من القطاع الخاص (PPP - Private Side)

- يُجرى تحليل تفصيلي للشريك الخاص:
 - التكاليف (استثمار، تشغيل، صيانة، تمويل)
 - الإيرادات:
- 1. مدفوعات من الجهة الحكومية المعنية (مقابل تطوير أو تشغيل الخدمة).
- 2. أو رسوم مباشرة من المستفيدين حسب طبيعة المشروع.
- الهدف: التأكد من أن الشريك الخاص قادر على:
 - تحقيق عائد استثماري مناسب.
 - الالتزام بتعهداته المالية طوال فترة العقد.
 - تحقيق ربح يحفزه على الدخول في الشراكة.

بهذا الأسلوب يمكن مقارنة الحالات الأربع:

- الحالة الأساسية: الوضع كما هو.
- القطاع العام: لو نفذته الجهة الحكومية المعنية وحدها.
- الحكومة في الشراكة: أثر المشروع على المالية العامة عند مشاركة القطاع الخاص.
- القطاع الخاص: مدى ربحية المشروع للشريك.

وفيما يلي جدول مقارنة مبسط يوضح الحالات الأربع بشكل مختصر وواضح، مع التركيز على التكاليف والإيرادات والمسؤولية والمخاطر:

المخاطر	المسؤولية	الإيرادات	التكاليف	الحالة
مرتفعة بسبب ضعف التطوير وقلة الإيرادات	الحكومة مسؤولة بالكامل	إيرادات محدودة من الخدمة الحالية	تتحملها الحكومة فقط (تشغيل وصيانة دون تطوير كبير)	الحالة الأساسية (الوضع الحالي)
عالية نسبيًا (مخاطر مالية وتشغيلية على الحكومة وحدها)	الحكومة مسؤولة عن التمويل والتنفيذ	إيرادات المشروع تحت إدارة الحكومة	تتحملها الحكومة بالكامل (استثمار + تشغيل + صيانة)	حالة القطاع العام
متوسطة (توزع المخاطر مع القطاع الخاص)	المسؤولية مشتركة لكن الحكومة تتابع وتراقب	إيرادات حكومية من المشروع + تحسين القيمة مقابل المال	قد تتحمل الحكومة جزءًا من التكاليف أو المدفوعات للشريك الخاص	حالة الحكومة في الشراكة - PPP) Public (Side
متوسطة - عالية (لكن مع تعويضها بعوائد وأرباح مناسبة)	الشريك مسؤول عن التشغيل والاستثمار	إيرادات من الحكومة (مدفوعات) أو من المستفيدين مباشرة	يتحمل الشريك الخاص معظم تكاليف الاستثمار والتشغيل	حالة الشريك الخاص - PPP) Private (Side

الفكرة الأساسية:

- الحكومة وحدها (الحالة 1 و 2): تتحمل كامل الأعباء والمخاطر.
- الشراكة (الحالة 3 و 4): يتم توزيع التكاليف والمخاطر بين الحكومة والقطاع الخاص، مع توفير عوائد أفضل وفرص استدامة مالية للطرفين.

الخلاصة:

الدراسة تساعد على تقدير القيمة مقابل المال:

- هل الشراكة تحقق وفورات وفوائد للحكومة مقارنة بتنفيذ المشروع بنفسها؟
- هل القطاع الخاص سيحصل على ربح كاف ليستمر ملتزمًا؟

وبالتالي، إذا أظهرت النتائج أن الحكومة تحقق قيمة أفضل + القطاع الخاص يربح، فهذا يعني أن الشراكة مجدية ماليًا.

مصدر التمويل

يجري القطاع الخاص تقييمًا معمقًا لخيارات التمويل المتاحة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، نظراً للحاجة إلى رأسمال ضخمة، وفي حالات المشاريع المستحدثة التي لا تولد تدفقات نقدية خلال مرحلة التطوير، فمن غير المعتاد تمويل النفقات الرأسمالية بالكامل من خلال رأس المال المقدم من شركاء القطاع الخاص.

تختلف طرق تمويل مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بين الخيارات غير التقليدية والخيارات التقليدية وسوف نتناول هنا طرق التمويل التقليدية فقط.

1. رأس المال

يتولى الشريك الخاص مسؤولية هيكلية وتوفير المساهمات في رأس مال مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وعادة ما يكون مصدر المساهمات مقدم من أعضاء التحالف المشارك في المشروع، وقد تساهم أطراف أخرى مثل المقاولين أو المنظمات التنموية أو حتى الجهات العامة في رأس المال.

في حال خسارة المشروع، يكون المستثمرون في رأس المال في مقدمة من يتحمل الخسائر، ولا يتأثر المقرضون إلا في حالة خسارة رأس المال وعدم كفايته لتسديد التزامات المشروع، ونظراً للمخاطر العالية المرتبطة بالاستثمار في مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص يمنح مستثمرو رأس المال عوائد أعلى على استثماراتهم مقارنة بالدائنين.

يوضح الرسم البياني التالي المصادر المعتادة لتمويل رأس المال.

المصادر النموذجية لأسهم رأس المال

- الاحتكابات العامة / صناديق الأسهم
- مساهمة المالكين / أصحاب المصلحة
- المساهمة العينية

2. الدين

ضمن إطار مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، يقع عبء تنظيم التمويل من خلال الديون على عاتق الشريك الخاص. يتطلب هذا جمع الأموال من مجموعة متنوعة من المصادر بما في ذلك المؤسسات المالية مثل البنوك والمنظمات التنموية، وتقدم النسبة الأكبر من هذه الديون على شكل الدين الأساسي، مقدمة من المقرضين الرئيسيين الذين يطلبون ضمانات بأن المشروع سيولد تدفقات نقدية كافية لسداد الدين ويطلب هؤلاء المقرضون تفضيلاً في التسديد والوصول إلى أصول المشروع مقارنة بالدائنين الآخرين.

المصادر النموذجية للدين

- ° البنوك التجارية
- ° البنوك التنموية (مثل مجلس التنمية الاقتصادية أو البنك الدولي)
- ° الصناديق الثنائية
- ° إصدار السندات

3. المنح

قد توفر الحكومة دعماً مالياً (أو غير مالي أحياناً) من خلال منح مقدمة للمشاريع التنموية ذات الفائدة الاجتماعية أو الاقتصادية التي قد تفتقر إلى الجدوى المالية دون هذا الدعم. وتسعى هذه المنح لدعم الجدوى المالية للمشروع من خلال تمويل النفقات الرأسمالية المبدئية، مما يقلل من المخاطر المالية الكلية للمشروع، وبالتالي تزيد من جاذبيته للمستثمرين وتعزز احتمالية إتمامه بنجاح بالإضافة إلى ذلك تعمل هذه المنح على تحفيز النمو الاقتصادي والتطور بدعم المشاريع التي تمتلك إمكانية خلق الوظائف، تحسين البنية التحتية، وتعزيز الابتكار.

هـ- نموذج التعاقد

المالك: لجنة الشراكة

مدة الانتهاء: 2-4 أشهر

المراجع: الجهة الحكومية المعنية

الملخص والأهداف

يحدد نموذج التعاقد نطاق المشروع والتزامات الأطراف العامة والخاصة. يعتبر نموذج التعاقد غاية بالأهمية، كونه يشكل الأساس للاتفاق النهائي. يجب على لجنة الشراكة إعداد نموذج التعاقد ويجوز إعداد ذلك بمشاركة مستشارين متخصصين بين الجهة الحكومية المعنية والشريك الخاص. لذا يجب أن يغطي بالحد الأدنى الأقسام التالية، مع إمكانية إدراج أقسام إضافية إذا دعت الحاجة:

1. نطاق المشروع والعقد، بما في ذلك مدة العقد وخطة وآلية تنفيذه

تعتمد مدة ونطاق العقد في مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص على نوع الشراكة المستخدمة. وينبغي اختياره في نهاية مرحلة دراسة الجدوى على أقصى تقدير، كما ينبغي أن يحدد نموذج التعاقد بوضوح الأهداف والمخرجات المحددة التي تم التعاقد مع الشريك الخاص لإكمالها.

قد يستغرق تنفيذ مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص عدة سنوات في كثير من الأحيان ويمر بمراحل طرح متعددة. لذا يجب أن يتضمن نموذج التعاقد خطة تنفيذ مفصلة تحدد خطوات وجدول زمنية محددة لكل مرحلة يمكن أن يشمل ذلك إطلاق المشروع في مراحل مختلفة مثل التصميم والبناء وتشغيل البنية التحتية أو الخدمة.

من المهم ملاحظة أنه يجب على لجنة الشراكة تحديد محتوى كل مرحلة من مراحل التنفيذ مثل موعد بداية التنفيذ، مما يضمن اطلاع جميع أصحاب المصلحة على مستوى تقدم المشروع وطريقة تنفيذه ويساعد هذا المستوى من التفصيل في نموذج التعاقد على ضمان تنفيذ المشروع بفعالية وكفاءة، ووفاء الشريك الخاص بالتزاماته بموجب العقد.

2. الحوكمة - الإشراف والمتابعة المالية والإدارية والفنية على العقد

تشير الحوكمة في مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى الآليات والعمليات الموضوعية لضمان تنفيذ العقد بين الشركاء من القطاعين العام والخاص بفعالية وكفاءة. ويشمل ذلك المتابعة والإشراف على الجوانب المالية والإدارية والفنية للمشروع.

تتضمن الحوكمة المالية متابعة الأداء المالي للشريك الخاص والإشراف عليه، بما في ذلك الإيرادات والنفقات. وقد يشمل ذلك التقارير المالية وعمليات التدقيق المنتظمة، ويضمن وفاء الشريك الخاص بالتزاماته المالية بموجب العقد.

تتضمن الحوكمة الإدارية المتابعة والإشراف على الجوانب الإدارية مثل المشتريات والموارد البشرية وإدارة المخاطر. وقد يشمل ذلك التأكد من أن الشريك الخاص يفي

بالتزاماته فيما يتعلق بالامتثال للقوانين واللوائح، وأن لديه أنظمة وعمليات كافية لإدارة المشروع بفعالية.

تتضمن الحوكمة الفنية متابعة الجوانب الفنية والإشراف عليها، مثل التصميم والبناء والتشغيل. وقد يشمل ذلك التأكد من وفاء الشريك الخاص بالتزاماته الفنية بموجب العقد وتسليم البنية التحتية أو الخدمة وفقاً للمعايير المطلوبة، كما قد تشمل الحوكمة الفنية أيضاً عمليات التفتيش والتدقيق المنتظمة للتأكد من امتثال الشريك الخاص للعقد.

3. مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم أداء الشريك الخاص

التعمق في شرح مؤشرات الأداء الرئيسية (مثال):

وضع مؤشرات الأداء	يتضمن تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ما يلي: 1. تحديد الأهداف الاستراتيجية التي يسعى المشروع إلى تحقيقها. 2. تعيين مؤشر أداء رئيسي واحد أو أكثر لكل هدف استراتيجي. 3. تحديد تفاصيل كل مؤشر (مثل دورية رفع التقارير، ووحدة القياس، ومنهجية وآلية التقييم ومصدر البيانات، وأهمية المؤشر).															
تقييم الشريك	تحدد درجة لكل مؤشر أداء رئيسي بناء على أداء الشركة مقارنة بالأداء المتوقع (موضح أدناه مثال الخدمة التي من المتوقع أن تستغرق ساعتين). <table><tr><td>ممتاز</td><td>جيد</td><td>ضعيف</td></tr><tr><td>5</td><td>3</td><td>1</td></tr><tr><td>النقاط</td><td></td><td></td></tr><tr><td>أقل من ساعتين</td><td>2 - 3 ساعات</td><td>أكثر من 3 ساعات</td></tr><tr><td>الأداء</td><td></td><td></td></tr></table>	ممتاز	جيد	ضعيف	5	3	1	النقاط			أقل من ساعتين	2 - 3 ساعات	أكثر من 3 ساعات	الأداء		
ممتاز	جيد	ضعيف														
5	3	1														
النقاط																
أقل من ساعتين	2 - 3 ساعات	أكثر من 3 ساعات														
الأداء																
تطبيق المكافآت / العقوبات	1. بعد تحديد نقاط كل مؤشر أداء رئيسي، يتم جمع كافة المؤشرات الفردية للوصول للنتيجة الإجمالية. 2. قد يتم فرض عقوبات أو منح مكافآت للشريك من القطاع الخاص بناء على نتيجة التقييم الإجمالية ومدى نجاحها في تحقيق النتيجة المستهدفة المحددة في نموذج التعاقد. 3. كما قد يتم فرض عقوبات أو منح مكافآت بناء على مؤشرات الأداء الرئيسية الفردية ذات الأهمية العالية.															

4. ملكية المشروع وأصوله، وإجراءات التسليم وتغيير الملكية

عادة ما تعود ملكية المشروع وأصوله في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى الطرفين باعتبارها مسؤولية مشتركة بين القطاعين العام والخاص، حيث يتحمل الشريك من القطاع الخاص مسؤولية التصميم والبناء والتمويل والتشغيل، بينما يحتفظ القطاع العام بملكية الأصول ويحدد الأهداف والمعايير العامة للمشروع. تختلف إجراءات التسليم وتغيير الملكية في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بناء على نوعية المشروع، ولكن عموماً تتبع الخطوات التالية عموماً:

- البناء: يقوم الشريك الخاص بتصميم وبناء المشروع وفقاً لشروط العقد.
- التشغيل: بعد الانتهاء من البناء، يتم تشغيل المشروع بواسطة الشريك الخاص، الذي يتولى أيضاً مهام الصيانة.
- مرحلة التشغيل: خلال هذه المرحلة، يستمر الشريك الخاص في التشغيل والصيانة للمدة المتفق عليها في عقد الشراكة.
- التسليم: بنهاية مرحلة التشغيل، يتم تسليم المشروع من الشريك الخاص إلى القطاع العام.
- نقل الملكية: بعد التسليم، تنتقل ملكية الأصول إلى القطاع العام الذي يتولى بدوره التشغيل والصيانة.

من الضروري تحديد التفاصيل الدقيقة لعملية التسليم وتنظيمها في العقد مع تفصيل الإجراءات ومراحل الإنجاز لضمان الانتقال السلس، فضلاً عن إجراء عملية نقل الملكية بطريقة تحافظ على الأصول في حالة جيدة وتلبي الاحتياجات المستقبلية للقطاع العام.

5. القواعد والالتزامات المالية بين الطرفين بما في ذلك آلية الإيرادات والدفع (إن وجدت)

عادة ما تحدد اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص القواعد والالتزامات المالية بين الشريكين، بما في ذلك:

- آلية الإيرادات والدفع: قد تشمل هيكل الدفع المتعلقة بالشريك من القطاع الخاص، مثل الرسوم الثابتة والدفعات المستندة إلى الأداء، أو مزيج من الاثنين. كما قد تتضمن تفاصيل تقاسم الإيرادات بين الأطراف.
- التمويل: تحدد اتفاقية الشراكة ترتيبات التمويل للمشروع، وتشمل هذه الترتيبات مصادر التمويل ومسؤوليات كل طرف تجاه التمويل.

6. القواعد والإجراءات المتعلقة بتعليق العقد أو تعديله أو إنهائه

ينبغي تضمين لمحة عامة عن القواعد التالية في نموذج التعاقد:

- التعليق: تحديد الظروف التي يمكن فيها تعليق العقد، مثل عدم الالتزام بالشروط أو في حالات القوة القاهرة التي يستحيل معها استمرار المشروع.
- التعديل: تحديد كيفية إجراء التعديلات على العقد لتلبية تغير الظروف أو لتحسين أداء المشروع.

- الإنهاء: تحديد الأسباب التي يمكن بموجبها إنهاء العقد، مثل الإخلال الجسيم بالالتزامات أو عدم الجدوى الاقتصادية للمشروع.
- الإخطار: تحديد مدة الإخطار المطلوبة قبل تعليق أو تعديل أو إنهاء العقد، بالإضافة إلى طرق تقديم الإخطار.
- التبرير: تحديد الأسباب التي يمكن على أساسها طلب تعليق أو تعديل أو إنهاء العقد، والإجراءات المطلوبة لمراجعة هذه الطلبات.
- التعويض: تحديد التعويضات المالية التي يمكن لأي طرف المطالبة بها في حال تعليق أو تعديل أو إنهاء العقد وعملية المطالبة بتلك التعويضات.

و. التحليل الاجتماعي والاقتصادي والبيئي

المالك: لجنة الشراكة

مدة الانتهاء: 2-4 أشهر

المراجع: الجهة الحكومية المعنية

تحليل الأثر الاجتماعي

الملخص والأهداف

يركز تحليل الأثر الاجتماعي على قياس وفهم التأثيرات التي قد يحدثها المشروع على المجتمعات المحلية في نطاق تأثيره ويهدف هذا التحليل إلى تخفيف أي تأثيرات سلبية محتملة من خلال أخذ هذه الجوانب في الحسبان أثناء عملية صنع القرار. ويعتبر تحليل الأثر الاجتماعي مهم لخفض المخاطر المتعلقة بالمشروع، وذلك بتقليل الاعتراضات المحتملة وزيادة الدعم الاجتماعي، وكذلك توفير فهم أوسع للنفقات والمنافع المتوقعة من المشروع.

الخطوات الواجب اتباعها:

عملية تحليل الأثر الاجتماعي منظمة تشريعياً في العديد من البلدان كجزء من إجراءات تقييم مشاريع البنية التحتية. ويجب على لجنة الشراكة اتباع القواعد التشريعية المعمول بها في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتتضمن القواعد عادة ما يلي:

1. تحديد الأشخاص الذين يعيشون أو يعملون في نطاق منطقة تأثير المشروع. ويشمل هذا رسم خرائط للمجتمعات وتحليل علاقاتها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية بالمنطقة المستهدفة من المشروع، بالإضافة إلى تحديد القضايا الاجتماعية ذات الصلة.
2. إعداد خط الأساس الاجتماعي الذي يوضح الوضع الراهن قبل البدء في تنفيذ المشروع.
3. تقييم التأثيرات المحتملة للمشروع على المجتمعات المحددة ضمن منطقة التأثير من خلال مقارنة الوضع مع وجود المشروع وبدونه.
4. تحديد استراتيجيات للتخفيف من الآثار السلبية المكتشفة في الخطوات السابقة، وإعداد خطة عمل اجتماعية تشمل التوصيات وتقدير أولي للتكاليف والجدول الزمني للتنفيذ.

تحليل التأثير الاقتصادي

يحدد التحليل الاقتصادي مدى تأثير المشروع على الاقتصاد ويتضمن عادة ما يلي:

- التأثيرات المباشرة: الآثار المباشرة والفورية للمشروع على الاقتصاد، مثل تقليل الوقت، وزيادة سرعة تقديم الخدمات، وخلق فرص العمل، وزيادة النشاط الاقتصادي، وتحسين البنية التحتية.
- التأثيرات غير المباشرة: الآثار الثانوية أو غير المباشرة للمشروع على الاقتصاد، مثل الموردين والشركات المحلية الأخرى.
- التأثيرات المستحدثة: الآثار الاقتصادية الناتجة عن زيادة دخل وإنفاق موظفي المشروع وغيرهم من المستفيدين المباشرين.
- التأثيرات المالية: التأثير على المالية العامة، بما في ذلك الإيرادات والنفقات الحكومية، مثل الإيرادات الضريبية التي ستولدها والتكاليف المرتبطة بالمشروع.
- التحليل الكمي (حساب تأثير الناتج المحلي الإجمالي): يرجى الاطلاع على المثال أدناه.

فيما يلي بعض الأمثلة على التأثيرات الاجتماعية المحتملة التي يجب مراعاتها:

1. تهجير وتوطين السكان وفقدان سبل العيش.
2. التغيرات في الوضع الديموغرافي والتماسك الاجتماعي.
3. ضياع التراث الثقافي أو الأماكن المقدسة.
4. منع الوصول إلى الموارد والخدمات.
5. التأثير على صحة المجتمع ورفاهيته.
6. التغيرات في الظروف الاقتصادية للمجتمع.
7. التأثير على سلامة المجتمع وأمنه.
8. تغيرات في آراء المجتمع بشأن المشروع والشركات المطورة له.

حساب تأثير الناتج المحلي الإجمالي - مثال على عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص لخدمة ما:

[رسم بياني يوضح أن التأثير الكلي على الناتج المحلي الإجمالي = التأثير المباشر على الناتج المحلي الإجمالي + التأثير غير المباشر على الناتج المحلي الإجمالي. التأثير المباشر = نفقات الأجور (الدخل السنوي للموظفين x عامل توظيف الأجور) + نفقات أرباح الشركات (Annual EBITDA x عامل توظيف الشركات). التأثير غير المباشر = التأثير المباشر على الناتج المحلي الإجمالي x مضاعف الناتج المحلي الإجمالي غير المباشر للإدارة العامة.]

تحليل الأثر البيئي

الملخص والأهداف

والخاص آثاراً بيئية إيجابية أو سلبية ناتجة عن مراحل البناء والتشغيل. وقد تمتد هذه الآثار إلى أبعد من المنطقة المباشرة للمشروع وتؤثر على المجتمعات والبيئات بالمناطق المتضررة كافة هذه التحديات بالإضافة إلى المتطلبات المتعلقة بالموافقات الرسمية من الجهات المختصة بالبيئة قد يترتب عنها تأخير في تنفيذ المشاريع. ومن ناحية أخرى، قد تؤثر التدابير

الاحترازية البيئية المفروضة بشأن المشروع من قبل الجهات الرقابية على تكاليف المشروع وعوائد الاستثمار.

وبناء عليه، لابد من إجراء تقييم شامل للتأثيرات البيئية في مرحلة تقييم المشروع لتحديد ومعالجة هذه القضايا بشكل كاف وضمان إدراجها في تحليل قرار المشروع، مع التنبؤ بالآثار السلبية وتجنبها أو العمل على تقليلها.

علاوة على ذلك، تتبنى بعض المؤسسات المالية معايير بيئية خاصة بها تفرض على الجهات المتعاملة معها وقد تحتوي على متطلبات إضافية. لذا، لابد من فهم هذه المعايير البيئية ودمجها في عملية التقييم لضمان تلبية المشروع للمتطلبات اللازمة الخاصة بالجهات الممولة.

الخطوات الواجب اتباعها:

يعتبر تحليل الجدوى البيئية خطوة بالغة الأهمية في إطار مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص إذ يهدف إلى تقييم إمكانية أن يشكل أي جزء من المشروع تحدياً في الحصول على الموافقات البيئية. وللتوصل إلى إجابة شافية بخصوص هذه النقطة، ينبغي اتباع أربع خطوات رئيسية:

1. تحديد جميع الجوانب القانونية والتنظيمية المتعلقة بالموافقات البيئية تشمل هذه العملية تحليل الإطار البيئي التنظيمي للموافقات، وتحديد الهيئة المسؤولة عن إصدار هذه الموافقات، وفهم الإجراءات المطلوبة بما في ذلك مستويات الموافقة المطلوبة.
2. إجراء التحليل البيئي الدقيق لتقييم ووصف الآثار البيئية المتوقعة للمشروع، ويشار إلى الأثر البيئي، وينبغي أن وقياس إلى ذلك عادة بتقييم الأثر يكون على شكل تقرير رسمي يستعرض بدقة الأثر البيئي للمشروع، متضمناً تحليلاً شاملاً لتأثيراته على المنطقة المستهدفة ووصفاً للمكونات الفيزيائية والبيولوجية المتأثرة.
3. وضع استراتيجية للتخفيف من بعض الآثار المحددة للمشروع، مع التركيز على أهم الآثار البيئية الرئيسية وتحديد كيفية التقليل منها. مثل التغييرات في تصميم البنية التحتية أو مواصفات المخرجات وتدابير التعويض عن العواقب البيئية الحتمية.
4. الحصول على التصاريح البيئية حيثما أمكن والموافقات النهائية اللازمة لبناء البنية التحتية مع الأخذ بالاعتبار عدم القدرة أحياناً على الحصول على جميع الموافقات البيئية خلال مرحلة التقييم.

ز. تحليل المخاطر

المالك: لجنة الشراكة

مدة الانتهاء: 2-4 أشهر

المراجع: الجهة الحكومية المعنية

أساليب إدارة المخاطر

تقع مسؤولية تحمل وإدارة المخاطر في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص على عاتق جميع الأطراف، إذ يتولى كل طرف إدارة المخاطر التي يمتلك القدرة والخبرة الأفضل للتعامل معها. لذا ينبغي اتباع الخطوات التالية لتعزيز توزيع المسؤوليات المتعلقة بالمخاطر:

1. تحديد المخاطر

على لجنة الشراكة تحديد جميع المخاطر المحتملة التي قد تظهر خلال فترة المشروع. ويشمل هذا تحديد جميع أنواع المخاطر التي قد يواجهها أصحاب المصلحة، بما في ذلك الجهة الحكومية المعنية، والقطاع الخاص.

يوضح الجدول رقم 7 بعض المخاطر الشائعة التي قد تنشأ خلال مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ولكن يرجى الانتباه إلى أن اختلاف كل مشروع عن الآخر يعرضه لأنواع مختلفة من المخاطر.

[رسم بياني يوضح تسلسل: 1. تحديد المخاطر - 2. تقييم المخاطر - 3. من المخاطر وتحديد الجهة المسؤولة عن إدارتها]

الجدول (7): المخاطر الشائعة في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

أمثلة عن المخاطر

تمويل	توظيف	تضخم
التغيير الثقافي	الامتثال	تذبذب الطلب
البناء	الإفلاس	تكاليف التشغيل
التغيير في القانون	خصوصية البيانات	المخاطر السياسية
المخاطر البيئية	المخاطر الاجتماعية	القوة القاهرة

2. تقييم المخاطر

على لجنة الشراكة تقييم التأثيرات المحتملة للمخاطر ويعتمد ذلك عادة على البيانات المتوفرة وآراء الخبراء، يجب على لجنة الشراكة أن يقدر حجم أو تأثير المخاطر واحتمالية وقوعها عند تقييم كل حالة.

3. تخفيف وتخصيص المخاطر المحددة

قد تستدعي بعض المخاطر إعداد إحدى استراتيجيات التخفيف الثلاثة: تجنب المخاطر تماماً، أو تحويل المخاطر من جهة إلى أخرى، أو متابعة المخاطر والتصرف عند الحاجة، يعرض الملحق المرفق كمثال للمخاطر الرئيسية المرتبطة بمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتدابير التخفيف منها.

جدول: أمثلة على طريقة تقييم المخاطر

التأثير		الاحتمالية	
المالية	التصنيف	الحدوث	التصنيف
خسارة مباشرة بقيمة تتجاوز 100 مليون درهم إماراتي	مرتفع جدا	حدوثه محتمل جدا بنسبة تتجاوز 60% وقد حدث كثيرا في ظروف مشابهة	محتمل جدا
خسارة مباشرة بقيمة 10-100 مليون درهم إماراتي	مرتفع	احتمالية حدوثه مرتفعة بنسبة تتراوح بين 30-60% ضمن ظروف المشروع الاعتيادية	محتمل
خسارة مباشرة بقيمة 1-10 مليون درهم إماراتي	متوسط	حدوثه محتمل بنسبة تتراوح بين 10-30% وقد سبق تسجيل حوادث فردية مشابهة	ممكن
خسارة مباشرة بقيمة 0.1-1 مليون درهم إماراتي	منخفض	حدوثه محتمل ضمن ظروف استثنائية فقط وبنسبة تتراوح بين 1-10% ولكن تبقى الإمكانية منخفضة	غير محتمل
	منخفض جدا	حدوثه غير متوقع ($> 1\%$)، ولم يتم تسجيل أي حوادث مماثلة	غير محتمل إطلاقا

التأثير		الاحتمالية	
المالية	التصنيف	الحدوث	التصنيف
خسارة مباشرة بقيمة تقل عن 0.1 مليون درهم إماراتي			
بالنسبة للتأثيرات المحتملة الأخرى الناتجة عن طبيعة المشروع وتحديدًا تأثيرها على عدد عمليات التفتيش المطلوبة في حالة التدابير الأمنية من الحرائق، يجب إجراء الدراسات والتحليلات اللازمة.			

ج. خطة طرح العطاء

المالك: لجنة الشراكة

مدة الانتهاء: أسبوعين

المراجع: الجهة الحكومية المعنية

تحدد خطة طرح العطاء عملية الطرح وتفصل كل خطوة من العملية، على أن تشمل الأقسام التالية:

القسم التمهيدي

1. ملخص مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ويشمل الحاجة إلى المشروع، والأهداف المحددة وكيفية تحقيقها، والعناصر الفنية، ونموذج التعاقد، وتفاصيل توزيع المخاطر.

1. ملخص السوق المتوقعة لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مع تحديد ما إذا كان السوق المستهدف محلياً أم دولياً، وبيان برنامج الإعلان والتسويق وأي خطوات أخرى سيتم تنفيذها وفقاً لخطة طرح العطاء المعتمدة لجذب المستثمرين وإشراك الجهات المعنية.

إعداد العطاءات

1. الاستعدادات اللازمة لطرح العطاءات وتشمل تحديد عدد الموظفين وأدوارهم، وأي خدمات استشارية خارجية.

2. خطوات عملية طرح العطاءات وجدولها الزمني، بما في ذلك عدد طلبات التوضيح وجدول الأنشطة والمسؤوليات في كل مرحلة.

3. الإجراءات والآليات التفصيلية لطرح العطاءات، وطريقة طرح العطاء وأسبابه وميزانيته.

4. أحكام التواصل مع القطاع الخاص أو المستثمرين المؤهلين أو مقدمي العروض لتمكينهم من تقديم عروضهم.

الأقسام الأخرى

1. تفصيل الإجراءات ومعايير التقييم المعتمدة.
 2. مخاطر طرح العطاء والإجراءات المقترحة لمعالجتها.
 3. الأسلوب المعتمد لتقديم المرئيات والتعديلات على مستندات طرح العطاء والاقتراحات المسموح بها لمقدمي العطاءات فيما يتعلق بإمكانية تقديم مقترحات فنية بديلة من شأنها تحسين مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
 4. الموازنة المتوقعة لإجراءات طرح العطاء.
 5. مسودة مستندات طرح العطاء (بما في ذلك الإخطارات والأحكام الخاصة والعامة بعملية طرح العطاء، ومسودة عقد مشروع الشراكة. وأية مستندات أخرى مرفقة بمستندات طرح العطاء).
 6. بيان ما إذا كانت خطة طرح العطاء ومستندات طرح العطاء تحتوي على أي تغييرات في البيانات والمعلومات الواردة في مستندات الدراسة التجارية أو قرار الموافقة على المشروع مع توضيح الإجراءات والتدابير المتخذة فيما يتعلق بتلك التغييرات.
- ي. التحليل النهائي والحصول على الموافقة على طرح المشروع



الخطوات الواجب اتباعها:

1. تجمع لجنة المشروع جميع التحليلات المفصلة المشار إليها في هذا الفصل في مستند واحد، وتشاركه مع الجهة الحكومية المعنية.
2. تقوم الجهة الحكومية المعنية بمراجعة الدراسة ويحق لها طلب أي توضيحات أو تعديلات إذا لزم الأمر، ومن ثم رفعها لدائرة المالية.
3. تقوم دائرة المالية بمراجعة الدراسة على أن تشارك الملاحظات والمقترحات مع الجهة الحكومية المعنية، إن وجدت.
4. تقوم دائرة المالية برفع الدراسة الى ممثل الحاكم لاتخاذ القرار بالموافقة النهائية على طرح المشروع أو رفضه.

يجب أن تتضمن الدراسة ما يلي:

- نظرة عامة على المشروع والأهداف الاستراتيجية

- الوضع الراهن للأصل أو الخدمة
- بدائل المشتريات، بما في ذلك العائد مقابل المال وإيجابيات وسلبيات كل منها
- نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص القابلة للتطبيق وأسباب اختيار أحدها
- التحليل الفني
- التحليل القانوني
- التحليل المالي
- تحليل الأثر الاجتماعي والاقتصادي والبيئي
- المخاطر المحتملة للمشروع
- خطة طرح العطاء

الفصل الرابع: طرح العطاء واختيار الشريك

تشير العمليات المبينة أدناه الإجراء العادي والشامل لطرح العطاءات الواجب اتباعه لكافة مناقصات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفقاً لمتطلبات قانون الشراكة ومع ذلك، يمكن اعتماد الأسلوب الاستثنائي والمتمثل في:

التعيين المباشر

يمكن اتخاذ أسلوب التعيين المباشر، حيث تقوم الجهة الحكومية المعنية بالتفاوض مباشرة مع شريك محتمل أو أكثر، ويستخدم هذا الأسلوب فقط في الحالة المنصوص عليها في الفقرة (ج) من المادة (11) من القانون. وفي هذه الحالة، تبدأ الجهة الحكومية المعنية بإجراء مفاوضات مباشرة مع الشريك الخاص المحتمل. بعد موافقة ممثل الحاكم بناء على توصية دائرة المالية. ويأخذ حكم الحالة المنصوص عليها من الفقرة (ج) من المادة (11) من القانون التوجيه الصادر من رئيس المجلس التنفيذي أو ممثل الحاكم بالتعاقد المباشر بشأن أي مشروع شراكة.

الإجراء العادي والشامل لطرح العطاءات

تشرح العمليات المبينة أدناه الإجراء العادي والشامل لطرح العطاءات الواجب اتباعه لكافة مناقصات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفقاً لمتطلبات قانون الشراكة.

أ. الدعوة للعطاءات وإبداء الاهتمام



نظرة عامة

الدعوة للعطاء لمشروع شراكة بين القطاعين العام والخاص هي وثيقة تسويقية تقوم الجهة الحكومية المعنية بإصدارها لدعوة الشركاء المحتملين من القطاع الخاص لإبداء اهتمامهم بمشروع شراكة معين مع الجهة الحكومية تفتح هذه الدعوة الباب للمنافسة وتحفز الشركاء المحتملين على المشاركة، وتوفر فرصة لمناقشة المشروع مع مقدمي العروض المحتملين. وأخذ آرائهم الأولية وفهم مخاوفهم بشأن المشاركة في عملية الشراء، قبل تقديم عروضهم.

لا ينتج عن مرحلة إبداء الاهتمام تأهيل أو استبعاد أي مقدم عرض محتمل.

الخطوات الواجب اتباعها:

تعد لجنة المشروع مستند الدعوة للعطاء الذي يتضمن ما يلي:

1. ملخص المشروع والجدول الزمني المتوقع.
2. ملخص عن الأهداف ونطاق العمل والنتائج المرجوة.
3. التعليمات عن طبيعة العمل ومتطلبات تقديم العروض ورسوم المشاركة (إن وجدت) وآلية تقديم العروض والموعد النهائي للتقديم.
4. المعلومات عن النماذج المقبولة لتقديم إبداء الاهتمام.

المعايير الخاصة بإجراءات التنافسية والشفافية والكفاءة عند اختيار الشريك الخاص وذلك من خلال:

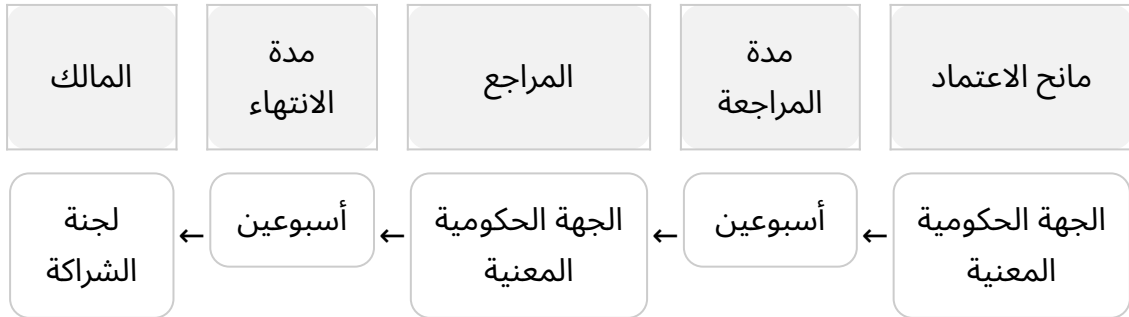
1. اخضاع عملية اختيار الشريك في المشروع لمبادئ العلانية والشفافية وحرية المنافسة وتكافؤ الفرص والمساواة والاعلان عن المناقصة وضرورة أن تتوافر في الشريك المعايير والضوابط والاشتراطات المالية والفنية المعتمدة والقدرة والكفاءة في مجال عمل المشروع المقترح.
2. ضرورة الإعلان عن المشروع وتفاصيله بشكل واضح في وسائل الاعلام المختلفة وقبل وقت كاف من البدء في تلقي العطاءات بالإضافة الى نشر الضوابط والمعايير المنصوص عليها قانونا لتقييم العطاءات.
3. إمكانية قيام الجهة الحكومية بعقد اجتماعات ولقاءات تمهيدية مع الشركاء المؤهلين لمناقشة كافة الأمور المتعلقة بمشروع الشراكة مع التزام الجهة الحكومية بمبدأ السرية وعدم افشاء الأسرار الخاصة بالشريك.
4. الاشتراط في اعلان الدعوة لتقديم العطاءات أن يكون مشتملا على كافة التفاصيل المتعلقة بالمشروع ومن بينها متطلبات الشراكة من النواحي المالية والفنية والإدارية وأسلوب الشراكة المعتمد بالإضافة الى شروط تقديم العطاءات والتأمينات المالية المطلوبة.

5. ضرورة تضمين دفتر الشروط والمواصفات الذي تعده الجهة الحكومية المعلومات الكاملة المتعلقة بالمشروع والشروط الفنية ومواصفات المنتج النهائي والتوقيينات المحددة بالإضافة الى منح الشركاء الوقت الكافي لدراسة المشروع وتقديم العروض حسب درجة تعقيد المشروع.

6. ضرورة أن تكون هناك آلية محددة لدراسة العطاءات المقدمة وفقاً لدراسة جدوى فنية ومالية وأن يكون قرار إلغاء العطاء من جانب الجهة الحكومية مسبباً وكذلك تحديد الحالات التي يلغى فيها العطاء وإقرار مبدأ إمكانية قبول عرض وحيد للمصلحة العامة.

7. اعتماد آلية لتقييم العروض من خلال لجنة الشراكة بشكل يضمن عدالة التقييم ووفقاً لأسس وأجراء تحددت بدفتر شروط ومواصفات المشروع مع منح الحرية الكاملة لمقدمي العروض وممثليهم القانونيين لحضور جلسة فتح العروض.

ب. التأهيل المسبق



يمنح الأطراف المهتمين مدة أسبوعين لتقديم بيان المؤهلات ابتداء من تاريخ تسليم طلب التأهيل.

نظرة عامة

تبدأ مرحلة التأهيل المسبق بإصدار الجهة الحكومية المعنية طلب التأهيل للشركاء المهتمين من القطاع الخاص، والذين يرسلون بدورهم بيان المؤهلات. وتعتبر هذه المرحلة ضرورية في عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص للأسباب التالية:

- السبب الأول: التأكد من تمتع شركاء القطاع الخاص بالمؤهلات الفنية والمالية اللازمة لتنفيذ المشروع بكفاءة والوفاء بالتزاماتهم التعاقدية. وتضمن ما يلي:

الشروط المالية والفنية التي يجب أن تتوافر في الشريك من القطاع الخاص

عند تنفيذ المشاريع الحكومية بالشراكة مع القطاع الخاص (PPP - Public-Private Partnership)، يتم تحديد الشروط المالية والفنية التي يجب أن تتوافر في الشريك من القطاع الخاص لضمان قدرته على تنفيذ المشروع بكفاءة ووفقاً للمعايير الحكومية. ونورد فيما يلي تفصيلاً لأهم هذه الشروط:

أولاً: الشروط المالية

1. الملاءة المالية:

- يجب أن يمتلك الشريك من القطاع الخاص القدرة المالية الكافية لتمويل حصته من المشروع.
- تقديم بيانات مالية مدققة عن السنوات الثلاث الأخيرة (قوائم الدخل، الميزانية العمومية، التدفقات النقدية).
- مستوى مناسب من السيولة والنسبة بين الديون ورأس المال (gearing ratio).

2. التمويل:

- القدرة على توفير التمويل من مصادر ذات موثوقية (مثل البنوك أو المستثمرين المؤسسيين).
- تقديم خطة تمويل واضحة (هيكل التمويل، مصادر الأموال، الشروط).

ثانياً: الشروط الفنية

1. الخبرة السابقة:

- سجل مثبت في تنفيذ مشاريع مماثلة داخل أو خارج الدولة من حيث الحجم والتعقيد.
- تقديم أدلة على تنفيذ مشاريع حكومية أو مشاريع بنظام الشراكة سابقاً.

2. القدرات التقنية:

- امتلاك أو التعاقد مع الكفاءات الفنية والإدارية المؤهلة.
- توافر المعدات والبنية التحتية اللازمة.
- الكفاءة في إدارة التصميم والإنشاء والتشغيل والصيانة، حسب طبيعة العقد.

3. خطة العمل والتنفيذ:

- تقديم خطة تنفيذ مفصلة تتضمن الجدول الزمني، مراحل المشروع، أساليب إدارة المخاطر والجودة.
- تقديم خطة تقنية مفصلة تبين وسائل التنفيذ والضمانات التقنية ومعايير الجودة.

4. الامتثال للمعايير:

- الالتزام بالموصفات الفنية، والمعايير البيئية، والصحية، والسلامة.

5. القدرة التشغيلية للمشاريع التي تتضمن التشغيل والصيانة:

- وجود نموذج تشغيلي فعال.
- خبرة مثبتة في التشغيل والصيانة للمرافق العامة أو الخاصة.

ملاحظات إضافية:

- تختلف التفاصيل الدقيقة حسب القطاع (مثل النقل، الطاقة، الصحة، التعليم) وطبيعة المشروع.

- غالباً ما تنظم هذه الشروط من خلال كراسة الشروط أو طلب تقديم العروض (RFP) الذي تصدره الجهة الحكومية.
- قد يشترط أيضاً تكوين تحالف أو كيان قانوني خاص بالمشروع (Special Purpose Vehicle - SPV).
- السبب الثاني: توفير الوقت وتفاذي إطالة مدة مرحلة تقديم العطاءات النهائية من خلال استبعاد الأطراف غير المؤهلة مبكراً في عملية الطرح.
- السبب الثالث: تأهيل عدد محدود من المشاركين الذين يتمتعون بالخبرة الفنية العالية بعد استبعاد الأطراف غير المؤهلة) وهو ما من شأنه كذلك المساهمة في تقليل التكاليف والجهد المطلوب في مرحلة التقييم.

الخطوات الواجب اتباعها:

1. تعد لجنة الشراكة طلب التأهيل.
2. تراجع الجهة الحكومية المعنية طلب التأهيل وتشاركه مع الشركاء المحتملين من القطاع الخاص الذين أبدوا اهتمامهم.
3. يقدم الشركاء المحتملون من القطاع الخاص بيان المؤهلات، مستجيبين بالتفصيل للنقاط المذكورة في طلب التأهيل.
4. تقوم لجنة الشراكة بدراسة وتقييم بيانات المؤهلات وفقاً للمعايير المحددة.
5. ترفع لجنة الشراكة توصيتها إلى الجهة الحكومية المعنية متضمنة أفضل المرشحين للموافقة عليها.
6. تتواصل لجنة الشراكة مع مقدمي العروض لإبلاغهم بنتيجة التأهيل.

المستندات ذات الصلة

1. طلب التأهيل:

الجهة الحكومية



مقدم العروض

مستند عطاء يتم إصداره لمقدمي العروض المحتملين، وتطلب معلومات مفصلة عن مؤهلاتهم وكفاءاتهم، والأسباب التي تدفعهم إلى الاهتمام بمشروع ما.

يمكن إجراء المناقشات بين الشركاء المحتملين من القطاع الخاص والجهة الحكومية المعنية طوال العملية، بناء على طلب أي من الطرفين. على أن يتم تضمين رقم الاتصال الخاص بأحد أعضاء لجنة الشراكة في الجهة الحكومية المعنية في طلب عرض الأسعار لتمكين خط الاتصال هذا من أداء مهامه بفاعلية.

2. بيان المؤهلات:

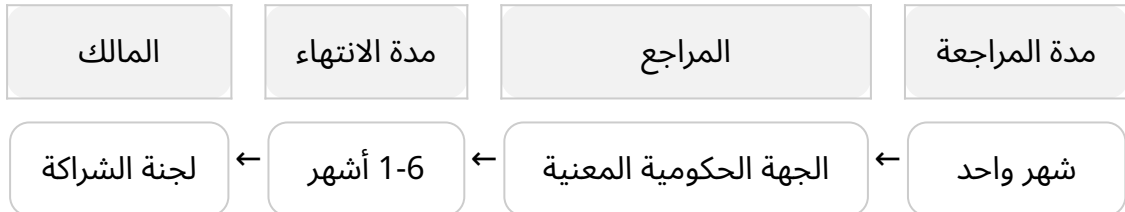
مقدم العروض



الجهة الحكومية

بيان مكتوب يرسل إلى الجهة الحكومية رداً على طلب التأهيل.

ج. طلب تقديم العروض



يمنح الأطراف المهتمين مدة تتراوح بين شهر وستة أشهر لتقديم عروضهم بعد إصدار طلب تقديم العروض، ويتم تحديد المدة من قبل الجهة الحكومية المعنية في خطة الطرح على أن تراعي درجة تعقيد المشروع.

نظرة عامة

يرسل طلب تقديم العروض إلى مقدمي العروض المؤهلين لجمع المعلومات التي تمكن الجهة الحكومية المعنية من تقييم العروض وتحديد أنسب مقدمي العروض لتنفيذ المشروع. يمكن إجراء المناقشات بين الشركاء المحتملين من القطاع الخاص والجهة الحكومية المعنية على مدار العملية بناءً على طلب أي من الطرفين، ويتم تضمين معلومات الاتصال الخاصة بعضو من لجنة الشراكة التابع للجهة الحكومية المعنية في طلب تقديم العروض لتسهيل هذا التواصل.

إذا لم تتمكن لجنة الشراكة من الاتفاق مع مقدم العرض الأفضل بناءً على نتيجة تقييم العروض على شروط المشروع واتفاقية المشروع، يجوز للجنة الشراكة وقف المفاوضات مع صاحب العرض الأفضل والانتقال للتفاوض مع مقدمي العروض التاليين في الترتيب وفقاً لنتيجة تقييم العروض.

تقدم عروض مشاريع الشراكة من خلال شريك واحد من القطاع الخاص أو من خلال تحالف يضم عدة شركاء من القطاع الخاص. وفي حالة تقديم العرض ضمن تحالف، فينبغي تقديمه باسم التحالف بأكمله، ويحظر على أعضائه تقديم عروض بصورة فردية أو ضمن تحالف آخر، أو تقديم عرض من شركة يمتلك عضو في التحالف الأغلبية فيها أو يسيطر على إدارتها، إلا إذا نصت شروط العطاء على خلاف ذلك أو بموافقة ممثل الحاكم على ذلك.

تحتفظ الجهة الحكومية المعنية بالحق في إلغاء أو تعديل إجراءات الطرح أو المشروع في أي مرحلة قبل ترسية العقد، شريطة توفير تفسير واضح للأسباب لجميع المتقدمين.

لا يحق لمقدمي العطاءات طلب تعويض في حالة إلغاء أو تعديل العطاء أو المشروع.

لضمان الشفافية والمنافسة العادلة، يجب أن تكون معايير التقييم المذكورة بوضوح في طلب تقديم العروض، وأن تكون هذه المعايير موضوعية، وقابلة للقياس، ومرتبطة بشكل مباشر بمتطلبات المشروع.

للجهة الحكومية المعنية بالحق وفق تقديرها وبعد إتمام المفاوضات مع مقدمي العطاءات أن تطلب تقديم العرض الأفضل والأخير ويكون ذلك وفقاً للإجراءات التالية:

1. الطلب الرسمي للعرض الأفضل والأخير: ينبغي على لجنة الشراكة إرسال دعوة رسمية للمرشحين المختارين لتقديم عرضهم الأفضل والأخير، موضحاً بدقة الموعد النهائي لتقديم هذا العرض وشرح أي تغييرات أو معلومات إضافية مطلوبة عن العطاءات السابقة.
2. تحديد معايير العرض الأفضل والأخير: يتعين على لجنة الشراكة تعريف معايير تقييم العرض الأفضل والأخير بوضوح، مع الحرص على التوافق مع المتطلبات المحددة في العطاء الأولي.
3. الثبات على الشروط الأساسية: لا ينبغي أن يغير طلب العرض الأفضل والأخير الشروط الجوهرية للعطاء الأصلي، محافظاً على توافق الشروط والعدالة في عملية التقديم.
4. الفرصة الأخيرة لتعديل العروض: يجب على لجنة الشراكة توضيح أن طلب تقديم العرض الأفضل والأخير يمثل الفرصة الأخيرة لمقدمي العروض لتعديل عروضهم وأنه لن يكون هناك مفاوضات بعد هذه المرحلة.
5. الحفاظ على السرية التامة: على لجنة الشراكة ضمان السرية التامة للعروض النهائية الأفضل، لمنع الكشف عن محتوى أي عرض للمنافسين، وبالتالي ضمان المنافسة النزيهة.

الخطوات الواجب اتباعها:

1. تقوم لجنة الشراكة بإعداد نموذج طلب لتقديم العروض.
2. تراجع الجهة الحكومية المعنية طلب تقديم العروض وتشاركه مع الشركاء المحتملين من القطاع الخاص.
3. يجهز الشركاء المحتملون من القطاع الخاص عروضهم الفنية والمالية بناء على الشروط الموضحة في طلب تقديم العروض ويقدمونها للجهة الحكومية المعنية.
4. تراجع لجنة الشراكة العروض وتقيمها وفقاً لشروط طلب تقديم العروض وترفع توصيتها بمقدم العرض الأفضل إلى الجهة الحكومية المعنية.
5. تعد الجهة الحكومية المعنية ملخصاً لأفضل العروض مع مقدم العرض المختار.
6. تتم الترسية وفقاً للمادة رقم (20) من قانون تنظيم الشراكة.

المستندات ذات الصلة

1. طلب تقديم العروض:

الجهة الحكومية



مقدمي العروض

مستند عطاء تصدره الجهة الحكومية المعنية لدعوة مقدمي العروض لتقديم عروضهم بشأن مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ويهدف إلى تمكين الجهة الحكومية المعنية من جمع معلومات مفصلة عن المتقدمين المؤهلين للمساعدة في اختيار العرض الأنسب فنياً ومالياً للمشروع.

2. العرض:

مقدمي العروض



الجهة الحكومية

مستند يسلمه مقدمو العروض إلى الجهة الحكومية المعنية رداً على طلب تقديم العروض لمشروع شراكة بين القطاعين العام والخاص.

مسؤوليات لجنة الشراكة والجهة الحكومية المعنية في المراجعة والاختيار

1. فتح العروض

- استلام جميع العروض الفنية والمالية
- ضمان استلام جميع العروض والمستندات المرتبطة، وتسجيل أسماء وعدد المستندات المستلمة، وتاريخ ووقت استلامها.
- دعوة مقدمي العروض لحضور جلسة فتح العروض في حال نصت خطة طرح العطاء المعتمدة وطلب تقديم العروض على ذلك الإجراء

2. تقييم العروض الفنية

- إعداد قائمة مرجعية للتحقق من المستندات والبيانات وغيرها من المعلومات الواجب توافرها في العروض الفنية استناداً إلى طلب تقديم العروض.
- استلام ومراجعة العروض الفنية للتأكد من اكتمالها ومطابقتها لمتطلبات طلب تقديم العروض.
- إعداد تقرير يوضح تفاصيل العروض المطابقة للمتطلبات والاشتراطات والعروض الغير مطابقة (مع توضيح أوجه عدم المطابقة والنواقص بعد مراجعة قائمة المتطلبات والاشتراطات المعتمدة للمشروع).

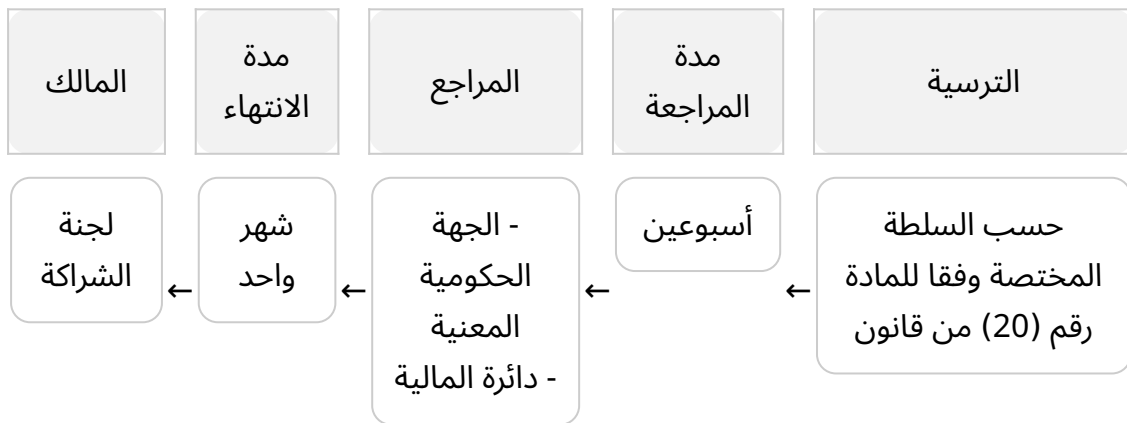
3. تقييم العروض المالية

- تقييم شامل للعروض المالية.
- تحليل دقيق لمكامن القوة والضعف في العروض المالية وفقاً لمعايير التقييم المحددة، وتحدد الإيضاحات المطلوبة.
- تقييم العروض المالية وتحديد العروض المجتازة للتقييم من عدمه، على أن يتم مراعاة أي معايير تقييم إضافية غير مالية تنص عليها خطة طرح العطاء وطلب تقديم العروض.

- إعداد تقرير التقييم والتصنيف.
- توضيح المعلومات المتضمنة في العروض بناء على الآلية والمدة الزمنية المعتمدتين.
- تحديث تقرير التقييم، وتحديد أي تغييرات تطرأ على تصنيف العروض.

يجوز وفقاً لتقدير لجنة الشراكة تشكيل لجان متخصصة للمساعدة في عملية التقييم عند الحاجة، مثل لجنة تقييم العروض المالية، أو لجنة تقييم العروض الفنية، أو لجنة فتح العروض.

د. ترسية مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص



هـ. السلطات المختصة بالترسية والاعتماد النهائي لمشاريع الشراكة

م	حالة المشروع المقترح للشراكة من حيث الكلفة المالية	سلطة الترسية والاعتماد
1	مشروع الشراكة يحقق إيراداً أو وفراً مالياً	مدير عام الجهة الحكومية المعنية بالمشروع
2	الكلفة المالية التي تتحملها الجهة الحكومية المعنية بـمشروع الشراكة (لا تزيد عن 20 مليون درهم)	مدير عام الجهة الحكومية المعنية بالمشروع
3	الكلفة المالية التي تتحملها الجهة الحكومية المعنية بـمشروع الشراكة (تزيد عن 20 مليون درهم ولا تتجاوز 50 مليون درهم)	مدير عام دائرة المالية

م	حالة المشروع المقترح للشراكة من حيث الكلفة المالية	سلطة الترسية والاعتماد
4	الكلفة المالية التي تتحملها الجهة الحكومية المعنية بمشروع الشراكة (تزيد عن 50 مليون درهم)	ممثل الحاكم

تقوم لجنة الشراكة بإبلاغ جميع مقدمي العطاءات بقرار الترسية، ويتم الإعلان عن الشريك المفضل.

بعد اختيار الشريك الخاص من خلال إجراءات تنافسية مفتوحة وضمان أن هذا الشريك يملك كافة المقومات والمواصفات المطلوبة للمشروع تعتمد لجنة الشراكة إلى صياغة اتفاقية مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ورفعها إلى الجهة الحكومية المعنية للاطلاع وتحويلها إلى دائرة الشؤون القانونية لإجراء رقابتها المسبقة عليها وفقا للمادة (25) من القانون، قبل توقيعه من قبل طرفي الاتفاقية أو العقد. ويجب على دائرة الشؤون القانونية في هذا الصدد التنسيق مع دائرة المالية لمراجعة الشروط والبنود المالية الواردة في مسودة الاتفاقية أو العقد والتي قد تؤثر على المصلحة المالية للجهة الحكومية على أن يراعى تضمين اتفاقية الشراكة ما يلي:

1. التحديد الواضح للأطراف التعاقدية وهي الجهة الحكومية صاحبة المشروع والشريك الخاص من خلال شركة المشروع التي تنشأ لهذا الغرض في حال تم الاتفاق على انشائها ما بين الطرفين مع إمكانية مشاركة الجهة الحكومية في شركة المشروع من خلال شركة ذات مسؤولية محدودة لدعم ثقة الشريك الخاص مع إمكانية الاعفاء من تأسيس هذه الشركة في حالات خاصة على أن تصدر الموافقات اللازمة لذلك من ممثل الحاكم.
2. تحديد مدة العقد اللازمة لإتمام وتسليم مشروع الشراكة جاهزا ومعدا للتشغيل وكذلك المدة المقررة لفترة التأجير والتي تنتقل بنهايتها الملكية للجهة الحكومية مع مراعاة طبيعة ونطاق الأعمال والمسؤوليات المحددة في مضمون عقد الشراكة.
3. ضرورة أن يلحق بالعقد مجموعة من المرفقات تتضمن المواصفات الفنية والبرامج الزمنية للتنفيذ يتولى اعدادها الشريك الخاص وتوافق عليها الجهة الحكومية.
4. التأكيد على بدء الالتزامات المالية الواقعة على الجهة الحكومية بحيث يحدد هذا الالتزام من تاريخ اتاحة الخدمة من قبل الشريك الخاص مع تحديد شكل السداد والذي غالبا ما يكون دوريا وفقا لمستويات الأداء المحددة.
5. التوزيع لكل من المخاطر والعوائد مع التزام كل طرف بالدور المحدد له في عقد الشراكة.
6. إلزام الشريك الخاص بنسب توظيف في كافة المستويات الإدارية الخاصة بالمشروع لما له من أهمية في اكساب الموظفين المواطنين مثل هذه النوعية من الخبرات.
7. الحق في تغيير أو تعديل المواصفات أو الخدمات وما يترتب على ذلك من أي التزامات مالية وفي إطار يضمن استمرارية التعاقد والتوازن المالي في المشروع.

8. ضرورة النص على التقييم الدوري لأسعار الخدمة المقدمة من الشريك الخاص بحيث يتم مراعاة الأسعار السوقية في اقتصاد حر تتمتع به الامارة.
 9. النص على حقوق الجهة الحكومية في الرقابة على كفاءة التشغيل وذلك ضمانا لمعايير الجودة التي تم الاتفاق عليها وفي كافة المراحل التي يمر بها المشروع.
 10. تحديد توقيتات واضحة ومجدولة لسداد الالتزامات المالية مع إمكانية تعديلها ودراسة أثر ذلك على عقد الشراكة وأسباب التعديل والتوافق بين الجهة الحكومية والشريك الخاص.
 11. حق الشريك الخاص في تحقيق الأرباح أيا كانت الا إذا كان للتمويل دور فيها فيصبح ضروريا أن تتم وفقا لآلية تقاسم الأرباح الناجمة عن التسهيلات الائتمانية التي ساهمت فيها الحكومة.
 12. التزام الجهة الحكومية بمراعاة الظروف التي قد يمر بها الشريك الخاص والتي قد لا تصل الى القوة القاهرة.
 13. تنظيم حالات الانهاء المبكر للتعاقد والتعويضات المترتبة على ذلك.
 14. ضرورة تحديد مستويات التأمين المطلوبة.
 15. السماح بالحلول الودية للمنازعات وكذلك التحكيم، بشرط موافقة رئيس المجلس التنفيذي ليصبح اللجوء الى القضاء الحل الأخير.
 16. وذلك الى جانب تضمين الاتفاقية عدة بنود منها المتطلبات الفنية والتنفيذ والمتطلبات البيئية والاجتماعية، وضمان حسن التنفيذ ومتطلبات التأمين، والجدول الزمني للتنفيذ، والتزامات رفع التقارير وأحكام الرقابة، وأحكام ولوائح الهيكل المالي للعقد، وآليات الدفع، وتعريف القوة القاهرة وأحكامها، وأحكام حل المنازعات والإنهاء، والتعويضات عند الإنهاء، والتمديد والتجديد والتعديل، وتعتبر المشروع.
- هذا وقد تختلف بعض هذه القواعد والأحكام، مثل تلك التي تنظم الظروف الطارئة، وإنهاء العقد، وترتيبات الرهن للأصول، وما إلى ذلك، من مشروع لآخر ويجب تفصيلها بدقة في اتفاقية المشروع ومناقشتها والاتفاق عليها بشكل واضح بين الأطراف المعنية.
- هذا وننوه أنه ينبغي بعد الترسية وقبل الإغلاق المالي، انشاء الشريك أو الشركاء من القطاع الخاص شركة المشروع (شركة ذات غرض خاص) مع مراعاة الاستثناء الوارد بالفقرة (ج) من المادة رقم (22) من قانون تنظيم الشراكة.
- الخطوات التي يتعين على الجهة الحكومية المعنية اتخاذها عند الحاجة إلى التفاوض مع الشريك:

1. تشكيل فريق للتفاوض يضم أعضاء لجنة الشراكة ومستشارين إضافيين عند الضرورة. حيث يجب أن يمتلك الأعضاء خبرات ملائمة بالمجالات محل التفاوض وبتفاصيل مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
2. الطلب من مقدم العرض الأفضل، ومقدمي العروض الاحتياطيين عند الضرورة، زيادة الضمانات لتغطية ما يتم الاتفاق عليه خلال المفاوضات.
3. تحديد مكان وزمان المفاوضات النهائية وإعداد جدول زمني دقيق لها، مع الأخذ في الاعتبار المتطلبات المرتبطة بضمانات العطاء.

4. التواصل مع مقدم العرض الأفضل لمناقشة التفاصيل والمتطلبات المتعلقة بالمفاوضات النهائية.
5. صياغة وتوثيق استراتيجية المفاوضات وتحديد أهمية كل نقطة من نقاط التفاوض باعتبارها عالية أو متوسطة أو منخفضة، مع التركيز على الجوانب القانونية وصياغة موقف فريق التفاوض بشأن كل نقطة.
6. تسجيل تفاصيل المفاوضات مع مقدم العرض والنتائج النهائية لكل نقطة من نقاط التفاوض.
7. إعداد محضر يشمل المفاوضات وما تم الاتفاق عليه وإرساله لمقدم العرض لتوقيعه.

التظلم على إجراءات طرح العطاء

وفقا للمادة 36 من قانون تنظيم الشراكة، يجوز لكل ذي مصلحة التظلم خطياً من أي قرار أو إجراء اتخذ بحقه من قبل الجهة الحكومية بموجب هذا القانون أو القرارات الصادرة بموجبه أو عقد الشراكة وعليه يمكن تقديم طلبات التظلم للأسباب التالية على سبيل المثال لا الحصر:

- أ. مخالفة مستندات الطرح، أو إجراءاته لأحكام قانون تنظيم الشراكة، أو هذا القرار، أو القوانين الأخرى ذات الصلة.
- ب. مخالفة إجراءات اختيار الشريك لأحكام قانون تنظيم الشراكة أو هذا القرار أو القوانين الأخرى ذات الصلة بشكل يؤثر على الشفافية والمنافسة العادلة بين مقدمي العروض.
- ت. ثبوت وجود رشوة، أو عمولات غير مشروعة، أو تلاعب بالعطاءات، أو غش، أو استغلال للسلطة بهدف التأثير بشكل غير مشروع على إجراءات الطرح وبالحد الذي يكون لهذه الأفعال تأثير فعلي على نتائج ترسية العطاء وذلك دون الإخلال بحكم أي قانون آخر ذي صلة.

تشكيل لجنة التظلمات

تشكل بقرار من ممثل الحاكم لجنة للبت في التظلمات الواردة على إجراءات طرح عطاءات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حسب الأحكام الواردة بالمادة رقم (36) من قانون تنظيم الشراكة.

عملية التظلم

1. يجوز لأي من مقدمي العروض تقديم طلب تظلم إلى اللجنة خلال 15 كحد أقصى. من تاريخ صدور القرار أو الاجراء المتظلم منه، يجب أن يتضمن الطلب تفاصيل ومستندات داعمة مع إيضاح الأثر المباشر المترتب على هذا القرار أو الاجراء.
2. تقوم لجنة التظلمات بمراجعة التظلم المقدم بالتفصيل والبت في موضوعه خلال 30 يوم من تاريخ تقديمه.

3. في حال وجدت لجنة التظلمات أن أسباب التظلم صحيحة تصدر اللجنة توصياتها بالنسبة للتظلم والمتضمنة الإجراءات التالية:
- تصحيح الإجراء الخاطئ
 - استبعاد أحد المتقدمين بالعروض
 - اتخاذ أي إجراءات أخرى
 - رفض التظلم لعدم صحة الأسباب
4. ترفع اللجنة توصياتها لممثل الحاكم.
5. يصدر ممثل الحاكم قراره بشأن التظلم خلال (15) يوما من تاريخ ورود التوصيات اليه ويكون قراره في هذا الشأن نهائيا.

و. الإغلاق التجاري والمالي

بعد إتمام عملية طرح العطاء وحصولها على الموافقات الضرورية وتحديث المستندات ذات الصلة للتأكيد بوضوح على حالة المشروع، يتعين على الجهة الحكومية المعنية إبرام العقد مع مراعاة تحقيق الشروط السابقة لبدء المشروع. وفي هذا الإطار يتعين عليها ما يلي:

- التحقق من اكتمال جميع الموافقات اللازمة لترسية العقد وتوقيعه.
- تجهيز واستكمال مستندات مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- تحديد زمان ومكان توقيع مستندات مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والتنسيق مع مقدم العرض الفائز.
- السماح للأطراف المعنية بالتوقيع على العقد.
- وضع اللوائح الخاصة بالإغلاق التجاري والمالي.
- إنهاء جميع إجراءات الإغلاق المالي لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بما يشمل أي تحديثات على النموذج المالي والتعديلات على العقد لتعكس الشروط المالية النهائية.
- البدء بتنفيذ مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مع مراعاة تحقيق الشروط المسبقة، بما في ذلك تقديم ضمانات حسن التنفيذ عند اللزوم.

الإغلاق التجاري

يتحقق الإغلاق التجاري عند توصل الجهة الحكومية المعنية والشريك من القطاع الخاص إلى توافق بخصوص جميع شروط عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص. ويستلزم هذا الاتفاق بالضرورة أن يحصل الشريك من القطاع الخاص على التمويل اللازم لمشروع الشراكة، وذلك في حال كان التمويل مطلوباً.

الإغلاق المالي

يتحقق الإغلاق المالي عند تمام التوقيع على كافة الاتفاقيات المتعلقة بالمشروع والتمويل، مع تحقق كافة الشروط المتفق عليها في هذه الاتفاقيات. تهدف هذه الخطوة لتوفير التمويل

اللازم لبدء المشروع (سواء كان عن طريق الديون أو رأس المال و / أو المنح)، ويعتبر تحديد وترتيب مصادر التمويل للمشروع من النشاطات المؤدية للإنجاز المالي.

أهمية الإغلاق المالي بالنسبة لمختلف أصحاب المصلحة

الجهة الحكومية	<ul style="list-style-type: none">• ضمان أن الشريك من القطاع الخاص قد استوفى جميع الاستعدادات المالية لتوفير التمويل اللازم للمشروع.• فهم وجود الشروط التي يجب استيفائها قبل الصرف الفعلي للتمويل من قبل المقرضين.
المقرضون	<ul style="list-style-type: none">• الفهم الشامل لنموذج إيرادات المشروع.• التحقق من إمكانيات سداد التمويل.• فهم إطار تقاسم المخاطر، لتحديد ما إذا كانت الشروط مقبولة وممكنة التمويل.
الشريك من القطاع الخاص	<ul style="list-style-type: none">• تأكيد الحصول على دعم مالي كاف والتزام من المقرضين لتنفيذ المشروع.

الباب الثالث

إدارة عقود الشراكة

تمهيد

تمثل إدارة عقود الشراكة الخطوة الأخيرة في مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتتبع مرحلة الإغلاق المالي والتجاري للمشروع، حيث تتولى الجهة الحكومية المعنية مسؤولية إدارة عقد الشراكة مع الشريك من القطاع الخاص للمدة المتفق عليها في العقد. تحدد كل جهة حكومية آلية إدارة العقد بناء على هيكل الحوكمة المستخلصة من دراسة الجدوى ويتم تعديلها لتناسب مع خصائص كل مشروع ومدته والخبرة المطلوبة فيه.

أ. أهمية إدارة العقود

تلعب إدارة العقود دوراً محورياً في الإدارة الفعالة للالتزامات ضمن إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص إذ تسهم في توفير الوقت والموارد للطرفين، مما يعود بالفائدة على استراتيجيات وإجراءات العمل لكل منهما. وقد يؤدي غياب متابعة العقود والإشراف عليها بشكل كامل والفشل في الوفاء بالالتزامات إلى فقدان فرص التوفير واحتمالية الحصول على غرامات مالية، وتحمل التكاليف الباهظة للدعاوى القضائية، وتدهور في العلاقات التجارية. لذا تضمن إدارة العقود بكفاءة بناء علاقات قوية، والامتثال للمتطلبات، وخفض المخاطر، خاصة في مشاريع الشراكة طويلة الأجل التي تشمل خدمات وأعمال واسعة النطاق والتي تحتوي على بنود تعاقدية معقدة. وتسمح الإدارة الدقيقة للمشروع للحكومة بتقدير ومشاركة الوفورات المحققة بين الأطراف. ومن الضروري أن يكون كل من الجهة الحكومية والشريك من القطاع الخاص على دراية بإجراءات إدارة العقود لضمان كفاءة ونجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ويعتبر تبادل المعلومات والمعرفة بشأن الشراكات القائمة عنصراً حيوياً لتحسين العقود المستقبلية وتعزيز التعاون الإيجابي المستمر.

ب. إطار إدارة العقود

يشير مصطلح إدارة العقود في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى العمليات والإجراءات المحددة الهادفة لضمان التزام الطرفين بشروط العقد. وتتضمن هذه العمليات ما يلي:

1. إنشاء فريق للحوكمة وإدارة العقود: إنشاء فريق للحوكمة وإدارة العقود من قبل الجهة الحكومية في مراحل المشروع المبكرة يعود بالنفع الكبير مثل تقليل المخاطر المحتملة.
2. تجهيز العقد: يتضمن تخطيط المشروع والمشتريات والتفاوض على العقود لضمان هيكل المشروع بشكل صحيح من الناحيتين القانونية والمالية.
3. تنفيذ العقد: يشمل تعبئة الموارد، والبدء في البناء، وتسليم السلع والخدمات، لضمان تنفيذ الشروط المتفق عليها على النحو المطلوب.
4. متابعة الأداء: وتشمل تقييم أداء الشريك من القطاع الخاص وتحديد مدى التزامه بشروط العقد. وتشمل أيضاً تقييم جودة السلع والخدمات المقدمة، وقياس الامتثال لأهداف الأداء، وتقييم رضا العملاء.
5. الرقابة: أقر قانون تنظيم الشراكة آلية رقابة ثلاثية.
6. حل النزاعات: ويشمل تسوية الخلافات أو النزاعات التي قد تنشأ بين الشريكين من القطاع الخاص والعام، وقد تتضمن الاتفاق أو التقاضي أو التحكيم وهدفها التوصل إلى حل عادل ومقبول للطرفين. حيث أقر قانون تنظيم الشراكة الحق في الاتفاق على تسوية المنازعات بالاتفاق مع الشريك الخاص ووفقاً لآليات ملائمة لطبيعة مشروع الشراكة كما أقر التحكيم (بشرط موافقة رئيس المجلس التنفيذي) بالإضافة إلى التقاضي أمام المحاكم المختصة.

والخلاصة أن إدارة العقود إلى تهدف ضمان اكتمال المشروع ضمن الجدول الزمني والموازنة المحددين مع تلبية توقعات كافة الأطراف المشاركة:

وتعتبر إدارة العقود أساسية من منظور الجهة الحكومية المعنية لضمان:

- التزام الشريك الخاص بتنفيذ مسؤولياته وفقاً للاتفاقية.
- إتمام وتشغيل المشروع وفقاً لأقل مستوى من معايير الخدمة الموضحة في العقد.
- تفادي تكبد الجهة الحكومية لأي خسائر مالية.

بينما يعتبر الشركاء من القطاع الخاص عملية إدارة العقود مهمة للأسباب التالية:

- التأكد من التزام الجهة العامة بالتزاماتها الموصوفة في الاتفاقية.
- توفير وسيلة لطرح القضايا والمشكلات المتعلقة بتنفيذ المشروع.

هذا وسيتم القاء الضوء في الفصول الآتية على عمليات إدارة العقود المشار إليها أعلاه بمزيد من التفصيل:

الفصل الأول: تشكيل فريق إدارة العقود

تبرز أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في توليد القيمة المثلّية مقابل المال على كفاءة الشريك الخاص وعلى أنظمة وفرق إدارة العقود الحكومية، وتبرز هذه الأهمية بشكل خاص في العقود التي تشمل مخاطر حكومية، مثل ضمان الحد الأدنى للإيرادات أو غيرها من الاتفاقيات التعاقدية. ومن الضروري إدراك أن تكوين فريق إدارة العقود لا يكفي بمفرده لضمان زيادة العائد مقابل المال في عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص. بل يجب أن يتم ذلك في إطار من التفويض والوضع التعاقدية والموارد اللازمة التي تختلف باختلاف القطاعات والمشاريع. وتشمل العوامل المؤثرة على وظيفة الفريق ما يلي:

- نطاق المشروع أو برنامج المشاريع.
- مستوى التعقيد الإداري للمشروعات.
- مدى المخاطر التي تتحملها الجهة الحكومية ضمن اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص (والتي يمكن تحديدها من خلال النظر في التبعات المالية التي تترتب على الجهة الحكومية نتيجة حدوث المخاطر).

تتطلب هياكل الحوكمة في عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص مستويات متعددة من التفاعل بين الطرفين.

بعد عملية طرح العطاء وتحديد الشركاء، يتعين على الجهة الحكومية المعنية تشكيل فريق متخصص لإدارة العقد قبل حل لجنة الشراكة، ويعتبر تحديد التكوين النموذجي ودور

ومسؤوليات كل عضو في الفريق أمراً حيوياً لضمان تنفيذ العقود بفعالية وكفاءة، على أن يشمل الفريق على سبيل المثال لا الحصر:

- مدير للمشروع مسؤول عن الإشراف الشامل على المشروع وضمان الامتثال للالتزامات التعاقدية وإدارة التواصل بين أصحاب المصلحة.
- المدير / المحلل المالي: يراقب الجوانب المالية بما في ذلك إدارة الموازنة وإعداد التقارير المالية وضمان الجدوى الاقتصادية للمشروع.
- المستشار القانوني: يقدم المشورة في المسائل القانونية، ويتأكد من توافق العقد مع القوانين واللوائح ويتولى تقديم الدعم القانوني لحل أي نزاعات قانونية محتملة.
- الخبير الفني: يقدم رؤى حول الجوانب الفنية للمشروع، مما يضمن استيفاء المتطلبات الفنية.
- مدير المخاطر: يحدد ويقيم ويخفف من المخاطر المرتبطة بالمشروع.
- مدير ضمان الجودة: يضمن وفاء مخرجات المشروع بمعايير ومتطلبات الجودة المنصوص عليها في العقد.
- ينبغي تشكيل الفريق من قبل الجهة الحكومية المعنية قبل ترسية المشروع وتنفيذه.

الفصل الثاني: تجهيز العقود

عملية تجهيز العقد تبدأ من تاريخ ترسية المشروع وتستمر حتى بدء عمليات الإنشاء، حيث تشمل جميع الأنشطة اللازمة للتجهيز للإنشاء مثل استملاك الأراضي والحصول على التصاريح الضرورية. وتضطلع الجهة الحكومية المعنية خلال هذه المرحلة بمسؤوليات منها:

- ضمان حصول الشريك الخاص على التمويل اللازم، حسب مقتضى الحال، وملاءمته المالية لتنفيذ المشروع.
- التأكد من شراء جميع الأصول الضرورية للمشروع، كالأراضي والمباني، أو نقلها بما يتوافق مع شروط العقد.
- التأكد من استكمال الشريك الخاص لجميع الاستحقاقات الفنية والتنظيمية اللازمة للمضي قدماً في المشروع.
- ضمان الامتثال لأحكام الاتفاقية.
- قد تظهر حاجة إلى مسؤوليات إضافية خلال هذه المرحلة حسب متطلبات المشروع.

الفصل الثالث: تنفيذ العقود

يشير تنفيذ العقد في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى تطبيق بنود الاتفاقية المبرمة بين الطرفين، شاملاً جميع الإجراءات اللازمة للبدء في المشروع وإنجازه وتقديم الخدمات والسلع على النحو الموصوف في العقد. حيث تشمل مرحلة تنفيذ العقد ما يلي:

- تجهز الشريك الخاص كافة الموارد الضرورية من معدات وعمالة ومواد، لبدء العمل في المشروع.

- يعد الشريك الخاص خطة مفصلة لعملية تنفيذ العقد مع توضيح الموارد ومراحل الإنجاز والمخرجات والجدول الزمنية، وينبغي الحصول على موافقة الجهة الحكومية المعنية على الخطة.
- إدارة العقد.
- يباشر الشريك الخاص في عمليات البناء وتوفير الخدمات والسلع طبقاً لخطة التنفيذ والعقد.
- يتأكد الشريك الخاص من الحصول على جميع التصاريح والموافقات الضرورية قبل بدء المشروع.
- يكمل كل من الشريك الخاص والجهة الحكومية المعنية الشروط السابقة المنصوص عليها في عقد الشراكة قبل التنفيذ الفعلي للمشروع.
- يتعاون الشريك الخاص مع الجهة الحكومية لحل أي قضايا أو تحديات تطرأ أثناء مرحلة التنفيذ.
- يتقيد الشريك الخاص بمعايير السلامة والجودة والبيئة على النحو المنصوص عليه في العقد.
- يقدم الشريك الخاص تقارير دورية إلى الجهة الحكومية المعنية، تعكس تقدم المشروع.
- تراجع الجهة الحكومية المعنية التقارير المقدمة واتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان التقدم السليم نحو تحقيق أهداف المشروع.

الفصل الرابع: متابعة الأداء

هي عملية تهدف الى تقييم أداء الشريك الخاص بالمقارنة مع شروط العقد، كما تهدف إلى التأكد من تحقيق الشريك الخاص لأهداف المشروع وتقديم السلع والخدمات على النحو الموصوف في العقد. وتتضمن هذه العملية:

وفيما يلي تصور شامل ومفصل للإجراءات والضوابط التي يمكن من خلالها "التحقق من جدية شركة المشروع".

أولاً: الإجراءات التنفيذية

1. اعتماد خطة متابعة المشروع (Project Monitoring Plan)

على الجهة الحكومية إعداد خطة تفصيلية لمتابعة مراحل تنفيذ المشروع قبل توقيع العقد النهائي.

بحيث تشمل الخطة:

- الجدول الزمني للمراحل التنفيذية (الإنشاء - التشغيل التجريبي - التشغيل الفعلي).
- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).
- آلية تلقي التقارير من شركة المشروع والمستشارين.
- نظام المتابعة الميدانية والرقمية.

2. تعيين استشاري فني ومالي مستقل

للجهة الحكومية تعيين استشاري مراقبة تنفيذ (Independent Engineer / Technical Advisor) يتولى:

- متابعة الجداول الزمنية.
- مراجعة الأعمال المنفذة ميدانياً.
- التحقق من الالتزام بالموصفات التعاقدية.
- رفع تقارير فنية شهرية أو ربع سنوية.

3. التقارير الدورية الإلزامية

تلتزم شركة المشروع بتقديم تقارير دورية (ربع سنوية) تشمل:

- نسب الإنجاز الفعلية مقارنة بالمخطط.
- المصروفات الفعلية مقابل الموازنة.
- التحديات والعقبات الفنية.
- الحوادث والمخاطر المنفذة.
- على الجهة الحكومية إعداد تقارير دورية ترفع إلى ممثل الحاكم في هذا الصدد.

4. إجراءات التحقق الميداني (Inspection & Audit)

تقوم الجهة الحكومية أو الاستشاري المعين بزيارات ميدانية دورية دون إشعار مسبق للتحقق من:

- تواجد الطواقم والآلات.
- الالتزام بإجراءات الصحة والسلامة.
- التحقق من جودة المواد والأعمال.
- يتم توثيق نتائج الزيارات في سجل رقابي رسمي (Inspection Log).

5. آلية الإنذار المبكر والتصعيد (Early Warning Mechanism)

- إذا تبين قصور أو تأخير غير مبرر، تصدر الجهة الحكومية إنذاراً كتابياً لشركة المشروع لتصحيح الوضع خلال مدة محددة.
- في حال عدم التصحيح، ترفع الجهة الأمر إلى ممثل الحاكم لتقرير الجزاءات أو إجراءات فسخ العقد.

6. آلية اعتماد مراحل التنفيذ (Milestone Approval)

- لا تُعتبر أي مرحلة من المشروع مكتملة إلا بعد إصدار شهادة اعتماد من الجهة الحكومية أو الاستشاري.
- تربط الدفعات المالية بمستوى الإنجاز المعتمد فعلياً.

7. الربط مع جهاز الرقابة المالية في الإمارة

- تلتزم الجهة الحكومية بإرسال نسخ من التقارير الرقابية إلى جهاز الرقابة المالية للاطلاع والتدقيق الدوري.
- تُستخدم تقارير الجهة الحكومية كمدخل لتقارير جهاز الرقابة المالية.

8. التحقق من الجدية التشغيلية (Operational Readiness)

قبل بدء التشغيل التجاري، تُجري الجهة الحكومية اختباراً شاملاً للمخرجات (اختبار القبول - Performance Test).

◦ لا يُسمح بالتشغيل إلا بعد صدور شهادة مطابقة من الاستشاري المعتمد.

ثانياً: الضوابط العامة

- الالتزام بالحياد والشفافية في المتابعة.
- عدم الجمع بين دور المراقب ودور المنفذ في المشروع.
- توثيق جميع الملاحظات والإجراءات في نظام إلكتروني مركزي.
- التنسيق بين الجهة الحكومية وجهاز الرقابة المالية.

الفصل الخامس: الرقابة

أقر قانون تنظيم الشراكة في عجمان آلية رقابة ثلاثية:

الأولى: خاصة بالجهة الحكومية صاحبة المشروع كجهة تملك الدراية والخلفية الكافية بالمشروع.

والثانية: الرقابة القانونية المسبقة على مشروع عقد الشراكة من قبل دائرة الشؤون القانونية قبل توقيعه من قبل طرفي العقد.

والثالثة: مرتبطة بجهاز الرقابة المالية في عجمان كجهة تتولى الرقابة على المال العام في الامارة.

كل ذلك في إطار تنسيقي وغير معوق ايماناً بأهمية تسهيل الإجراءات وتشجيع المستثمرين.

الفصل السادس: حل النزاعات

تعتبر النزاعات أمراً شائعاً في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، نظراً لطول أمدّها. لذا تبرز أهمية إدارة العلاقة بين أطراف المشروع بفعالية لتسهيل حل النزاعات المستقبلية بشكل سليم، إذ أن حل النزاعات بطريقة غير سليمة قد يضر بالعلاقات ويؤثر سلباً على تقدم المشروع، لذا فمن الضروري وضع آلية لحل النزاعات الناشئة عن عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وفي سبيل ذلك يسمح باستشارة مستشار قانوني.

تعتبر الآلية المتفق عليها لتسوية النزاعات عنصراً هاماً في تحديد مخاطر عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص من قبل الشريك الخاص. لذلك، فمن الضروري بناء ثقة الشركاء من القطاع الخاص المعنيين بوجود نظام عادل لتسوية النزاعات لتشجيعهم على المشاركة في هذه المشاريع، ويفضل تسوية النزاعات من خلال اللجوء إلى أي من آليات تسوية النزاعات المتاحة والتي تتوافق مع أفضل الممارسات الدولية دون اللجوء إلى إجراءات قانونية طويلة ومكلفة بطبيعتها.

آليات تسوية النزاعات

1. الاتفاق: الوسيلة الأكثر شيوعاً لحل النزاعات، حيث يجتمع الطرفان للمناقشة والاتفاق على تسوية مقبولة لهما.
2. التحكيم: قد يتضمن العقد إجراءات التحكيم التي يتفق الطرفان على إلزاميتها وتنطوي على عملية حل النزاعات بقرار من طرف ثالث يدعى المحكم. ويكون قرار المحكم ملزماً للأطراف المتعاقدة.
3. التقاضي: اللجوء للمحكمة المختصة لحل النزاع.

وفيما يلي جدول يلخص آلية حل المنازعات:

الشكل	الوقت	التكلفة	الالزامية
الاتفاق	متفاوت	منخفضة	ملزم
التحكيم	بطيء	عالية	ملزم
التقاضي	بطيء	عالية	ملزم

الباب الرابع

قواعد الإفصاح وتضارب المصالح والسرية الواجبة على المعنيين بمشاريع الشراكة

الفصل الأول: المفاهيم الأساسية والملتزمون بالإفصاح والشفافية والسرية

أولاً: المفاهيم الأساسية

1. الإفصاح (Disclosure)

الإفصاح يعني الكشف عن معلومات معينة (مالية، عقود، مصالح شخصية، ترتيبات ذات صلة) إلى جهة رقابية أو الجمهور أو الشركاء المعنيين، بهدف الشفافية والمساءلة.

2. تضارب المصالح (Conflict of Interest, COI)

يحدث تضارب المصالح عندما تكون لموظف عام أو طرف متعاقد أو مشارك في العقد مصلحة شخصية أو مالية قد تؤثر، أو يُعتقد أنها قد تؤثر على اتخاذ قراراته أو سلوكه في تنفيذ العقد أو تقييمه أو إدارته.

- قد يكون تضارب فعليًا (حين تتعارض المصلحة فعليًا مع الواجب).
- أو محتملاً أو ظاهريًا (حين يُظن أن هناك تعارضًا، حتى لو لم يتجسد بعد).

3. السرية (Confidentiality)

هي الالتزام بعدم الإفصاح عن معلومات معينة تُصنف سرية أو حساسة (تجارية، استراتيجية، مالية) إلا بترتيبات قانونية أو بموافقة صريحة، بهدف حماية حقوق الأطراف أو حماية المعلومات الحساسة من الاستغلال أو المنافسة. في سياق عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، يمكن أن تنشأ هذه القضايا في مراحل مثل: التحضير للمشروع، المناقصات، التفاوض، التنفيذ، الإشراف والمراقبة، والتحول أو النقل في نهاية العقد.

ثانياً: الملتزمون بالإفصاح والشفافية والسرية

يلتزم بالإفصاح والشفافية والسرية كل من تتعلق مهامه، أو اختصاصاته، أو مصالحه بإعداد، أو تنفيذ، أو الإشراف على مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ويشمل ذلك على وجه الخصوص:

- أ. الجهات الحكومية المعنية بالمشاريع، بما في ذلك الموظفون العموميون وأعضاء اللجان الفنية، أو المالية، أو التقييمية، أو التفاوضية المشكلة بموجب أحكام هذا القانون أو عقوده.
- ب. الشريك الخاص (شركة المشروع، وشركاتها التابعة، وشركاؤها، وممثلوها القانونيون، ومقاولوها من الباطن، وموردوها ومستشاروها الفنيون أو الماليون).
- ج. المستشارون والخبراء الذين تستعين بهم الجهات الحكومية أو شركة المشروع، سواء بصفة دائمة أو مؤقتة.
- د. أي شخص أو جهة يطلع بحكم عمله أو تكليفه أو تعاقدته على معلومات أو وثائق تتعلق بمشاريع الشراكة.

بحيث يلتزم جميع المذكورين بما يلي:

- أ. الإفصاح عن أي مصلحة شخصية، أو مالية، أو علاقة مباشرة، أو غير مباشرة قد تؤثر في موضوعية قراراتهم أو استقلالهم المهني في أي مرحلة من مراحل المشروع.
- ب. مراعاة الشفافية في جميع المعاملات والمراسلات والإفصاحات المرتبطة بالمشروع.
- ج. الحفاظ على سرية المعلومات والبيانات التي يطلعون عليها وعدم استخدامها أو إفشائها إلا في حدود ما تقتضيه متطلبات تنفيذ العقد أو القوانين السارية في الإمارة.

وتُعد مخالفة أحكام الإفصاح أو الشفافية أو السرية إخلالاً جوهرياً يترتب عليه اتخاذ الإجراءات القانونية أو التأديبية أو التعاقدية وفقاً للتشريعات النافذة.

الفصل الثاني: القواعد العامة التي تُنظم الإفصاح وتضارب المصالح والسرية في PPPs وحالات تضارب المصالح

أولاً: القواعد العامة التي تُنظم الإفصاح وتضارب المصالح والسرية في PPPs

في إطار التشريعات الدولية، والإرشادات، والوثائق النموذجية (مثل دليل الأونسيترال، ومنظمة البنك الدولي)، هناك عدد من القواعد أو المبادئ التي يُنصح باتباعها:

القاعدة / المبدأ	المحتوى الموصى به / الوظيفة	مصادر / أمثلة تطبيقية
مبدأ الشفافية	يجب أن تكون المعلومات الأساسية للعقد (المواصفات، الشروط المالية، المعايير، النتائج المتوقعة، المخاطر وتقسيمها، آليات الرقابة) متاحة للجمهور أو للجهات الرقابية بقدر ممكن.	وثيقة Framework for Disclosure in PPPs عن البنك الدولي تحدد عناصر الإفصاح قبل المناقصة وبعدها
الإفصاح الاستباقي (Proactive Disclosure)	لا يكتفى بأن يطلب الأطراف الإفصاح عند الضرورة، بل يلزمون بالإفصاح مسبقاً عن معلومات محددة في مراحل محددة.	نفس إطار البنك الدولي، حيث يُقسم الإفصاح إلى مراحل قبل وبعد المناقصة
تحديد فئات الإفصاح والجهات المكلفة به	يجب أن يحدد القانون أو العقد من هم الأشخاص أو الجهات المكلفة بالإفصاح (الجهات التنفيذية، الموظفون، أعضاء لجان المناقصات، المراقبون، المستشارون) وما هي المعلومات التي يفصحون عنها.	في الوثائق التشريعية النموذجية للأونسيترال يُدرج هذا النوع من النصوص ضمن الأحكام التشريعية النموذجية للشركات
استثناءات للسرية	يُسمح في بعض الحالات بعدم الكشف عن بعض المعلومات التي تُعتبر سرية (مثل أسرار تجارية، معلومات تسويقية، بيانات أمنية)، لكن يجب أن تُحدّد	في ممارسات بعض الدول يُدرج في العقد بند السرية مع تحديد الزمان والمجال الذي يظل فيه البند سارياً.

القاعدة / المبدأ	المحتوى الموصى به / الوظيفة	مصادر / أمثلة تطبيقية
	هذه الاستثناءات بوضوح، ويُبرر كل استثناء.	
الإفصاح عن مصالح الأطراف (الطرف الخاص، المستشارين، المستقلين، متعاقدى الباطن، الجهات ذات العلاقة)	يجب أن يعلن كل طرف عن مصالحه أو ارتباطاته التي قد تُشكل تضارباً أو تؤثر على impartiality (حياد).	يُعتبر هذا من الممارسات الأساسية لإدارة النزاهة والتنافسية
الامتثال للقانون الوطني والتنظيمات	يجب أن تتماشى أحكام العقد والالتزامات بالإفصاح وتضارب المصالح مع القوانين المعمول بها في الإمارة، وألا تعاكسها.	القانون رقم 2 لسنة 2022م وتعديله بشأن تنظيم الشراكة في إمارة عجمان والذي يحكم العلاقة بين الأطراف.
العقوبات أو التدابير التأديبية أو المدنية	إذا لم يُفصح طرف ما أو إذا خالف التزامه، يترتب على ذلك عقوبات قد تكون فسخ العقد، الغرامات، المسؤولية المدنية أو الجزائية أو التأديبية.	تشريعات منافسات ومشتريات بعض الدول تحظر عدم الإفصاح وتفرض عقوبات إدارية أو تأديبية على الموظفين المتجاوزين.
الاستقلال والرقابة الخارجية	يُفضل وجود أجهزة رقابية مستقلة أو مراجعة من طرف ثالث لمراقبة الإفصاحات والتأكد من أن تضارب المصالح يُدار بشكل صحيح.	بعض المشاريع تشرف عليها لجان مستقلة أو هيئات تقييم مستقلة لضمان الحياد.
تحديث الإفصاح ومراجعته دورياً	ليست المعلومة مرة واحدة فحسب، بل يجب أن تُحدَّث إذا تغيرت الظروف أو ظهرت معطيات جديدة، وتراجع بشكل دوري.	في ممارسات الشركات والسياسات الدولية، يُطلب من الأفراد تحديث إفصاحهم السنوي أو عند حدوث تغيير جوهري.
التقييم والمراقبة الداخلية	يجب أن يكون هناك آليات داخلية لمراجعة الإفصاح، فحص تضارب المصالح المحتملة، وتقرير ما إذا	في السياسات الاحترافية لإدارة تضارب المصالح يُطلب أن يُراجع شخص

القاعدة / المبدأ	المحتوى الموصى به / الوظيفة	مصادر / أمثلة تطبيقية
	كانت بعض التنازلات أو الاستثناءات مسموحة.	معين أو لجنة الإفصاحات لتقييمها واتخاذ القرار.

ثانيا: حالات تضارب المصالح في عقود PPP والواجب في كل حالة

إليك بعض الحالات النموذجية التي قد تبرز فيها تضارب مصالح مخصصة لعقود الشراكة، وما يُتوقع من القواعد أو الإجراءات:

الحالة النموذجية	ما هو التضارب؟	كيف يُدار أو يُعالج؟
موظف حكومي يشارك في تقييم العطاءات ولديه مصلحة مع أحد المتعاقدين	مصلحة مالية أو علاقة تجارية قد تؤثر على موضوعيته	يجب أن يعتزل من عملية التقييم، ويُعلن الإفصاح، وربما يحل محله موظف آخر
المستشار الذي أعد وثائق المناقصة يُرشح لاحقا ليكون من المتقدمين	تضارب بين دوره كمعد وبين دوره كمنافس	يُمنع عادة من الترشح إذا شارك في إعداد الوثائق، أو يُفَرَّق بين دوره الاستشاري والمشاركة في العطاء
شركة خاصة تمتلك أيضًا صلة بشركة فرعية أو شركة مشتركة مع طرف آخر في المشروع	تضارب تنظيمي أو هيكل	يجب الإفصاح عن علاقات الهيكلية، وقد يُطلب من الكيان أن يُنهي بعض العقود أو يُعيد هيكلته
موظف عام يتلقى عروض هدايا أو خدمات من مرشح للعطاء	تضارب شخصي أو تأثير غير مشروع	يلزم بالإفصاح ورفض الهدايا أو الامتناع عن التعامل إن لزم
متعاقدين باطن يوظف قريباً لموظف حكومي له دور إشرافي	تضارب في العلاقات الشخصية	يجب الإفصاح وتقييم ما إذا كان هذا التوظيف يؤثر على النزاهة، وقد يُطلب التحويل أو المنع
تغييرات في العقد بعد التوقيع قد تعود بمنفعة لطرف ما دون مبرر	تضارب في تعديل العقد	يشترط أن تكون التعديلات شفافة، تُدرس بعناية من جهة مستقلة، وأن يُنشر تقرير التعديل وأسبابه

الفصل الثالث: القواعد التنفيذية في الممارسات الدولية والتحديات في التطبيق

أولاً: القواعد التنفيذية في الممارسات الدولية

نشير فيما يلي الى بعض الأمثلة من الممارسات الدولية التي تنص على أحكام بشأن الإفصاح وتضارب المصالح في الشراكة: البنك الدولي / الأونسيترال

- دليل الأونسيترال التشريعي يوصي بأن تحتوي التشريعات الوطنية على نصوص إلزامية للإفصاح وتحديد حالات تضارب المصالح، مع آليات رقابية مناسبة.
- وثيقة إطار الإفصاح في عقود (PPP Framework for Disclosure) التي أعدتها مجموعة البنك الدولي توضح كيف يجب أن تضع الدول سياسات لإفصاح أجزاء المشروع (ما قبل المناقصة، عند الترسية، أثناء التنفيذ، بعد الانتهاء).
- في ممارسات بعض البلدان مثل تشيلي، تُفصح الدول مباشرة عن العقد بالكامل بعد توقيعه كجزء من الشفافية التعاقدية.

ثانياً: التحديات والاعتبارات عند التطبيق

- التوازن بين الشفافية والسرية: ليس كل المعلومات يمكن أن تُفصح عنها (مثل خطط تسويقية أو بيانات تجارية استراتيجية). لذا يجب تحديد حماية المعلومات السرية بدقة.
- تكلفة التنفيذ والرقابة: الإفصاح والتحقق منه يتطلب جهوداً إدارية وقدرات فنية، وقد يواجه الطرف الحكومي أو الخاص مقاومة في هذا الصدد.
- تغيير الظروف (الظروف المتحولة): في مشاريع طويلة الأجل، قد تنشأ علاقات أو مصالح جديدة بعد التعاقد لذا يجب وجود مراجعة دورية.
- فرض العقوبات وضمن التنفيذ: وجود نص قانوني وحدود للعقاب ضروري لضمان جدية الالتزامات.
- التنسيق مع التشريعات الأخرى: مثل قوانين المنافسة، الشفافية، مكافحة الفساد، قوانين السرية التجارية، إلخ.

الملاحق

تُعد الملاحق المرفقة بهذه الضوابط والإجراءات جزءاً مكملًا لها من الناحية الإجرائية والإرشادية، وتهدف إلى توضيح وتفصيل الخطوات العملية الواجب اتباعها في مراحل تنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بما في ذلك مرحلتا التأهيل المسبق وطلب وتقديم العروض والتقييم.

لا تُنشئ الملاحق التزامات قانونية إضافية تتجاوز ما هو منصوص عليه في هذه الضوابط أو في القانون رقم (2) لسنة 2022 بشأن تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إمارة

عجمان وتعديله، ويُعتد بالأحكام الواردة في المتن الأصلي للضوابط في حال وجود أي تعارض أو تكرار.

وتُستخدم الملاحق كمرجع تنفيذي وإجرائي تستعين به الجهات الحكومية المعنية ولجنة الشراكة والشركاء من القطاع الخاص لتوحيد الإجراءات وتعزيز الشفافية والكفاءة في تطبيق الضوابط.

الملحق 1

تعريف دولية للشراكة بين القطاعين العام والخاص

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

اتفاقية بين الحكومة وشريك واحد أو أكثر من القطاع الخاص (قد تشمل المشغلين والممولين)، حيث يقدم هؤلاء الشركاء الخدمات بما يحقق أهداف الحكومة ويتوافق مع أهداف الربح للقطاع الخاص. ذلك، وتعتمد مواءمة أهداف الطرفين بشكل كبير على بالإضافة إلى عملية نقل المخاطر إلى القطاع الخاص.

صندوق النقد الدولي (IMF)

ترتيبات يقوم من خلالها القطاع الخاص بتوفير أصول وخدمات البنية التحتية التي تكون عادة من مسؤولية الحكومة، وتشمل هذه الترتيبات الإنفاذ الخاص وتمويل الاستثمارات العامة. وتتميز هذه الشراكات بتركيزها على توفير الخدمات والاستثمار من قبل القطاع الخاص، مما يؤدي إلى نقل مخاطر كبيرة من الحكومة إلى القطاع الخاص.

المفوضية الأوروبية (EC)

لم يعرف مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص بشكل موحد على المستوى المحلي، ولكنه يشمل عموماً أشكال التعاون بين الهيئات الحكومية والقطاع الخاص بهدف ضمان التمويل والبناء والتجديد والإدارة وصيانة البنية التحتية اللازمة لتقديم الخدمات.

ستاندرد آند بورز (S&P)

أي علاقة تمتد إلى فترة متوسطة أو طويلة ويتشارك فيها القطاعان العام والخاص المخاطر والمزايا، مستفيدين من التخصصات والخبرات والتمويل متعدد القطاعات لتحقيق الأهداف المرجوة.

بنك الاستثمار الأوروبي (EIB)

الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي مصطلح يشير إلى العلاقات المتنوعة بين القطاع الخاص والهيئات العامة، وتستخدم غالباً لتوظيف الموارد والخبرات من القطاع الخاص بهدف دعم وتسليم خدمات وأصول القطاع العام، ويغطي مصطلح الشراكة بين القطاعين العام والخاص مجموعة واسعة من ترتيبات العمل من الشراكات غير الرسمية والفضفاضة والاستراتيجية إلى عقود الخدمات الشاملة للتصميم والبناء والتمويل والتشغيل ومشاريع الشراكة الرسمية.

الملحق 2

أمثلة للقطاعات التي لديها مشاريع شراكة بين القطاعين العام والخاص

أمثلة للقطاعات التي يمكن شراء الأصول أو الخدمات فيها بموجب نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

النوع	القطاع	أمثلة
اقتصادي	النقل الطرق	<ul style="list-style-type: none">• طرق جديدة سريعة أو عادية• مشاريع أنفاق أو جسور محددة• نقاط عبور (إلى المنافذ مثلاً)• تطوير وتوسعة الطرق والشبكات
اقتصادي	النقل سكك الحديد	<ul style="list-style-type: none">• خطوط السكك الحديدية عالية السرعة• خطوط السكك الحديدية التقليدية• منافذ سريعة (إلى المطارات مثلاً)• التأجير التشغيلي للمعدات الدارجة

النوع	القطاع	أمثلة
		<ul style="list-style-type: none"> • المترو ومشاريع النقل الجماعي الأخرى • أنظمة إصدار التذاكر وتحصيل الأجرة • محطات المترو
اقتصادي	النقل بنية تحتية أخرى للتنقل في المدن	<ul style="list-style-type: none"> • البنية التحتية للنقل السريع بالحافلات • مواقف السيارات
اقتصادي	النقل الموانئ والمطارات	<ul style="list-style-type: none"> • المطارات الجديدة أو المطورة • منافذ جديدة أو مطورة
اقتصادي	الماء والنفايات	<ul style="list-style-type: none"> • محطات تحلية المياه • محطات معالجة مياه الصرف الصحي • تراخيص دورة المياه الكاملة • أنظمة إدارة النفايات الصلبة • محطات تحويل النفايات إلى طاقة • المحارق
اقتصادي	الطاقة	<ul style="list-style-type: none"> • محطات إنتاج الطاقة المستقلة من خلال اتفاقيات شراء الطاقة • خطوط نقل الكهرباء • خطوط أنابيب الغاز • كفاءة الطاقة (في المباني العامة أو إضاءة المدن على سبيل المثال)
اقتصادي	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات / الاتصالات	<ul style="list-style-type: none"> • خطوط أو شبكات الألياف الضوئية

النوع	القطاع	أمثلة
		<ul style="list-style-type: none"> • شبكات الاتصالات / النطاق العريض
اقتصادي	السياحة	<ul style="list-style-type: none"> • الحدائق الوطنية • مباني التراث الثقافي
اقتصادي	الأعمال الزراعية	<ul style="list-style-type: none"> • مشاريع تخزين الحبوب بالشراكة بين القطاعين العام والخاص • مشاريع الري
اجتماعي	الصحة، التعليم، الأمن/السجون، المحاكم/العدل، الإسكان الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> • المستشفيات • سكن الطلاب • مرافق الجامعة • مرافق المدرسة • مباني المحاكم • مرافق السجون • الإسكان الاجتماعي
اجتماعي	الرياضة، الاستجابة للطوارئ، الأمن المحلي، أماكن الإقامة الحكومية	<ul style="list-style-type: none"> • المراكز الرياضية • محطات الإطفاء • مراكز الشرطة • المكاتب الحكومية

الملحق 3

أنواع المخاطر (مثال)

نوع المخاطرة	الوصف	استراتيجية التخفيف	الجهة المسؤولة
الفشل بتقديم الخدمات بالشكل المتفق عليه في العقد	قد لا تكون الخدمات التي يقدمها الخاص مستوفية للشروط أو مطابقة للمواصفات القطاع عن الجهة الحكومية المطلوبة عن تقديم الخدمة الصادرة المسؤولة	<ul style="list-style-type: none"> • وضع مخرجات واضحة ودقيقة للمواصفات • متابعة الأداء • فرض استقطاعات جزائية من الدفعات المفرج عنها لكل وحدة على حدة 	الشريك من القطاع الخاص
مخاطر إنجاز المشروع	قد يتأخر إنجاز المشروع بسبب التأخير في البناء أو مشاكل في التصميم، أو أحداث غير متوقعة أو تعقيدات التمويل	<ul style="list-style-type: none"> • توفير تغطية تأمينية خاصة (ضد التأخير في تنفيذ المشروع) • تعيين جهة مستقلة ومتخصصة للموافقة على إنجاز المشروع • تصفية الأضرار وضمانات البناء وغيرها من الضمانات المناسبة المقدمة من الشريك الخاص كحوافز لإنجاز المشروع، ما لم تكن الجهة الحكومية الراعية للمشروع 	الشريك من القطاع الخاص - ما لم يكن التأخير بسبب ظروف قاهرة أو بسبب الجهة الحكومية الراعية للمشروع

نوع المخاطرة	الوصف	استراتيجية التخفيف	الجهة المسؤولة
		مسؤولية عن التأخير في الإنجاز	
تجاوز التكلفة المقررة	قد تتجاوز التكاليف الفعلية للمشروع خلال مراحل التصميم والبناء التكاليف المتوقعة للمشروع حسب دراسات الجدوى الخاصة به	<ul style="list-style-type: none"> • صياغة عقود البناء بأسعار ثابتة • تحديد الشروط المتعلقة بخطط الطوارئ • تقديم التزامات / تسهيلات ائتمانية بديلة تتعلق بحقوق الأسهم الإضافية المدفوعة والمتوقعة في النموذج المالي مقدما للحالات الأساسية 	الشريك من القطاع الخاص
المخاطر المتعلقة بالتصميم	قد يكون التصميم الذي وضعه الشريك الخاص غير متوافق مع مواصفات مخرجات المشروع	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد مواصفات واضحة لمخرجات المشروع • تحديد المسؤوليات عن العيوب الواضحة والخفية • استشارة الجهة الحكومية المسؤولة وإبلاغها بسير العمل • إحالة وتعيين خبراء مستقلين لتسوية النزاعات بشكل سريع وفعال 	الشريك من القطاع الخاص

نوع المخاطرة	الوصف	استراتيجية التخفيف	الجهة المسؤولة
المخاطر البيئية	<p>عواقب الخسائر الناجمة عن الأضرار البيئية للأسباب التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • أعمال البناء. • الأعمال التي تقوم بها الجهة الحكومية أو طرف ثالث قبل نقل مسؤولية المشروع إلى الشريك الخاص. 	<ul style="list-style-type: none"> • على مقدمي العروض بذل العناية الواجبة من خلال إجراء دراسات مستفيضة حول المشروع والظروف السائدة في موقع العمل • اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة لمعالجة مشاكل التلوث البيئي التي تم تحديده 	شركاء القطاعين العام والخاص
مخاطر القوة القاهرة أو الظروف الخارجية عن السيطرة المعقولة	<p>قد تحدث ظروف غير متوقعة خارجة عن نطاق السيطرة المعقولة لكلا الطرفين بطريقة من شأنها أن تؤثر على أنشطة إنشاء المشروع أو تشغيله</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تعريف القوة القاهرة بشكل صحيح والتي يمكن معالجتها بآليات تشمل اتحاد الإجراءات (إلزامية) اللازمة (إلزامية). • إنهاء المشروع بسبب أحداث قوة القاهرة أو ظروف خارجة عن السيطرة المعقولة للطرفين 	مشاركة بين شركاء القطاعين العام والخاص
مخاطر التضخم	<p>قد تكون معدلات التضخم الفعلية أكبر من المتوقع</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ربط مؤشرات التضخم بحسابات المدفوعات مع الأخذ في الاعتبار أسوأ السيناريوهات 	ينبغي الاتفاق بين الشركاء من القطاعين العام والخاص على تضخم الأسعار المتفق عليها.

نوع المخاطرة	الوصف	استراتيجية التخفيف	الجهة المسؤولة
		<p>وفقاً لتوقعات البنك الدولي أو صندوق النقد الدولي</p> <ul style="list-style-type: none"> • إضافة بند في عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص ينص على ضرورة مراجعة المدفوعات في حالة تجاوز التضخم المعدل المتوقع بنسبة معينة 	وما يزيد عن ذلك يتحمله الشريك الخاص
المخاطر المتعلقة بإلغاء الشراكة أو التصفية وحل الشريك الخاص	يجوز حل الشركة الخاصة أو تصفيتها	<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء وحدة ذات أغراض محددة لإدارة التدفقات النقدية / السيولة الخاصة بالمشروع • توفير التأمين والضمان للأصول اللازمة للمشروع • وضع قيود على الشريك من القطاع الخاص فيما يتعلق بالمدىونية والقيود الائتمانية والتمويلية • التزامات الإخطار بالبيانات والمعلومات المالية والدعوى القضائية أو النزاع مع الدائنين • استبدال الشريك الخاص بشريك 	الشريك من القطاع الخاص

نوع المخاطرة	الوصف	استراتيجية التخفيف	الجهة المسؤولة
		جديد آخر بموجب اتفاق مباشر	
مخاطر التأمينات	إن أي خطر قابل للتأمين عند توقيع عقد المشروع بموجب غطاء تأميني متفق عليه قد يصبح غير قابل للتأمين. هناك زيادة كبيرة في معدلات أقساط التأمين	في الحالة الأولى، ووفقاً لتقدير الجهة الحكومية وحدها، يتم توفير التغطية في شكل تأمين ذاتي مقدم من الجهة الحكومية نفسها، أو يتم إنهاء عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص إذا لم يكن من الممكن توفير التأمين، مثل الإنهاء بسبب أحداث القوة القاهرة وما شابهها، بشرط تعويض الشريك الخاص	إذا كان الشريك الخاص هو الذي فشل في تقديم التأمين، فإنه يتحمل المسؤولية. وبخلاف ذلك، يتم تقاسم المخاطر بين الشركاء.
مخاطر معدل الفائدة	العوامل التي قد تؤثر على توفر الاعتمادات المالية وتكاليف التمويل	توفير وسائل وأدوات الحماية من الخسائر المالية (مثل اللجوء إلى وسائل المقايضة) أو الاقتراض بفائدة ثابتة أو تبني القطاع الخاص استراتيجية التحوط المناسبة	الشريك من القطاع الخاص
مخاطر العيوب الخفية	الخسائر أو الأضرار التي قد تنجم عن العيوب أو النواقص الخفية في التجهيزات والمرافق بما في ذلك أصول المشروع	• ينبغي تصميم المرافق وإنشائها من قبل الشريك الخاص ما لم يتطلب المشروع تسليم المرافق الحالية إلى الشريك الخاص. وفي مثل هذه الحالة، يجب	إذا تولى الشريك الخاص أعمال التصميم، فعليه تحمل تبعات الخطر، وبخلاف ذلك تتحمل الجهة الحكومية الراعية ذلك، بشرط عدم وجود

نوع المخاطرة	الوصف	استراتيجية التخفيف	الجهة المسؤولة
		<p>على مقدمي العروض بذل العناية الواجبة من خلال إجراء دراسات موسعة والتفتيش اللازم على المرافق حتى يكون من الممكن اكتشاف أوجه القصور. أما بالنسبة للإجراءات والتكاليف المتعلقة بالنواقص المكتشفة فيمكن الاتفاق المسبق بشأنها مع الشريك الخاص</p> <ul style="list-style-type: none"> • يجب على الشريك الخاص الإبلاغ فوراً عن العيوب المكتشفة 	<p>تغطية تأمينية كافية للتخفيف من تبعات هذا الخطر</p>
مخاطر الصيانة	<p>قد تتطلب الصيانة اللازمة للحفاظ على الأصول في حالة مناسبة لتقديم الخدمات المطلوبة أعلى من تلك المنصوص احتماليات المشروع تكاليف إجراء الصيانة عليها في أو قد لا يتم الإطلاق.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد مواصفات واضحة لمخرجات المشروع • تطبيق نظام الجزاءات ومتابعة الأداء • إعداد عقد للتشغيل والصيانة ويشمل ويلبي جميع متطلبات الجهة الحكومية الراعية • تحتفظ الجهة الحكومية الراعية 	<p>الشريك من القطاع الخاص</p>

نوع المخاطرة	الوصف	استراتيجية التخفيف	الجهة المسؤولة
		<p>بحقها في استبدال الشريك الخاص</p> <ul style="list-style-type: none"> توفير تغطية تأمينية خاصة وضمانات على شكل ضمانات نهائية للصيانة 	
المخاطر المتعلقة بالعرض والطلب أو حجم الخدمة أو آلية السوق	<p>قد يكون الطلب على الخدمات المقدمة في إطار المشروع أقل من التوقعات أو النسبة المرغوبة (مثل غياب الحاجة إلى تلك الخدمات أو انتهاء صلاحيتها أو انخفاض مستوى الطلب عليها أو المنافسة في السوق أو اعتراض العملاء على الخدمات التي يقدمها الشركاء الخارجيين الرئيسيين).</p>	<ul style="list-style-type: none"> بالنسبة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي يتم فيها الدفع لكل وحدة، يجب أن يكون الدفع على أساس توفر الخدمة (وليس على أساس الاستخدام الفعلي من قبل الجهة الحكومية الراعية لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص) تطبيق خطة فعالة ذات أهداف واضحة لتسويق الخدمات المعنية 	<p>بالنسبة للمشاريع الممولة على أساس الدفع لكل وحدة، تكون الجهة الحكومية الراعية هي المسؤولة.</p> <p>بالنسبة للمشاريع الممولة عن طريق فرض رسوم على مستخدمي المشروع أو المستفيدين، يكون الشريك الخاص هو المسؤول</p>
مخاطر التشغيل	<p>جميع العوامل التي قد تؤثر على متطلبات تشغيل المشروع بما في ذلك تكاليف التشغيل المتوقعة ومهارات التشغيل المطلوبة وما في</p>	<ul style="list-style-type: none"> تحديد مواصفات واضحة لمخرجات المشروع تطبيق نظام الجزاءات ومتابعة الأداء 	الشريك من القطاع الخاص

نوع المخاطرة	الوصف	استراتيجية التخفيف	الجهة المسؤولة
	<p>حكمها (ما عدا القوة القاهرة)، مثل:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. النزاعات العمالية 2. قدرات العاملين ومستوى كفاءتهم 3. أعمال الغش والتزوير التي يقوم بها الموظفون 4. عيوب المجال الفني 5. العوامل البيئية 6. عدم الحصول على الموافقات اللازمة لإجراء الصيانة الضرورية واستيفاء متطلباتها 	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد عقد التشغيل والصيانة الذي يشمل ويلبي جميع متطلبات الجهة الحكومية الراعية • يحق للجهة الحكومية الراعية استبدال الشريك الخاص • توفير تغطية تأمينية خاصة 	
مخاطر التخطيط	<p>قد يتعارض الاستخدام المقترح لموقع المشروع بموجب الشروط والأحكام الواردة في اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص مع القوانين واللوائح المطبقة في مجال تخطيط واستخدام الأراضي أو العقارات أو المباني (مثل متطلبات تخطيط المدن والتخطيط العمراني) أو مع أي متطلبات أو موافقات أخرى مطلوبة بموجب ما سبق أو التأخير أو عدم الحصول على الموافقات اللازمة أو حتى في حالة</p>	<ul style="list-style-type: none"> • على الجهة الحكومية المختصة تقديم كافة الموافقات اللازمة على المقترح التفصيلي للتصميم والبناء والإنشاءات في المشروع فيما يتعلق بالتخطيط واسع النطاق وذلك للتعرف على التباينات في دراسة جدوى المشروع، وتشمل الموافقات كل ما يتعلق باستغلال الأراضي 	<p>بالنسبة لأي موافقة على تحديد المنطقة واستخدام الأراضي، تكون الجهة الحكومية الراعية للمشروع مسؤولة عن المخاطر، ما لم يكن الشريك الخاص مسؤول عن اختيار موقع المشروع. بالنسبة لجميع الموافقات على أي تخطيط وتصميم وإنشاءات ومبانٍ</p>

نوع المخاطرة	الوصف	استراتيجية التخفيف	الجهة المسؤولة
	الحصول على تلك الموافقات سيتم تنفيذ المشروع بتكلفة أعلى بكثير من التكاليف الأصلية المتوقعة بموجب خطط المشروع	<p>وتحديد المناطق وينبغي ويجب الحصول عليها قبل طرح المشروع في العطاء</p> <ul style="list-style-type: none"> • على الشريك الخاص تحديد كافة حالات التخطيط اللازمة في المشروع وطلب موافقة الجهات المختصة على مقترح التصميم والإنشاءات للمشروع، وعلى الجهات اتخاذ كافة الإجراءات والاحتياطات وإدراجها في جدول عملها لترتيب الحصول على الموافقات من الجهات المذكورة أعلاه 	محددة، يتحمل الشريك الخاص المسؤولية
المخاطر المتعلقة العملية بالنظم أو بالتدابير	قد تقوم الجهات الحكومية أو أي جهات حكومية بتصرفات غير متوقعة يكون لها أثر سلبي شديد على الإيرادات المتوقعة من حقوق المساهمة في المشروع أو خدمة الديون والائتمان، أو تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد مخاطر التصرفات والأفعال غير المتوقعة التي ليس لها مخرج آخر في اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتحديد مخاطر التصرفات 	في حالة حدوث عمل تمييزي غير متوقع أو أي فعل يؤدي إلى مصادرة ملكية المصلحة العامة، على سبيل المثال، تتحمل الجهة الحكومية

نوع المخاطرة	الوصف	استراتيجية التخفيف	الجهة المسؤولة
	زيادة التكاليف التي يتحملها الشريك الخاص	<p>التي تؤدي إلى نزع التملك</p> <ul style="list-style-type: none"> التمييز بين الأفعال العامة والتمييزية. بالنسبة للأفعال التمييزية غير المتوقعة يتم منح تعويض خاص أما التصرفات التي يترتب عليها نزع التملك فيتم إنهاء المشروع وتقديم التعويض 	<p>الراعية للمشروع المسؤولة عن هذه المخاطر. أما التصرفات العامة غير المتوقعة فيتحملها الشريك الخاص</p>
المخاطر التنظيمية	<p>قد تتأخر الموافقة اللازمة أو يتعذر الحصول عليها، أو حتى في حالة الحصول على هذه الموافقة فيتم تنفيذ المشروع بتكلفة أعلى بكثير من التكاليف الأصلية المتوقعة بموجب خطط المشروع</p>	<ul style="list-style-type: none"> مسح / دراسة قانونية للجوانب القانونية للمشروع من قبل الجهة الحكومية خلال مرحلة دراسة الجدوى لتحديد الموافقات على الجهة الحكومية اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة بالتنسيق والتشاور مع مختلف الجهات الحكومية المختصة قبل البدء بمرحلة الشراء على الشريك الخاص أن يبذل العناية الواجبة لتحديد الموافقات 	<p>إذا كان من الممكن الحصول على أي موافقات قبل إبرام العقد وإذا كان من الممكن نقلها إلى الشريك الخاص، فإن الجهة الحكومية الراعية للمشروع تكون مسؤولة عن تلك المخاطر. أما فيما يتعلق بالمتطلبات التشغيلية للشريك الخاص، فيتحمل الشريك الخاص المسؤولية</p>

نوع المخاطرة	الوصف	استراتيجية التخفيف	الجهة المسؤولة
		الضرورة للوفاء بالمتطلبات التشغيلية	
مخاطر المرافق والمعدات	قد لا تكون أصول المشروع في الحالة المتفق عليها لإعادةتها إلى الجهة الحكومية الراعية للمشروع عند انتهاء الشراكة بين القطاعين العام والخاص أو إنهائه	<ul style="list-style-type: none"> • على الشريك الخاص الوفاء بالتزاماته المتعلقة بالصيانة والإصلاح • يجب فحص أصول المشروع ومراجعتها عندما يكون المشروع على وشك الانتهاء • على الشريك الخاص تقديم ضمان للجهة الحكومية المسؤولة عن المشروع وقد يكون الضمان في شكل ضمانات نهائية للصيانة أو استقطاعات من المدفوعات التي تتم على أساس الوحدات مثلاً 	الشريك من القطاع الخاص
مخاطر المدخلات أو الموارد	قد يحدث نقص في المستلزمات المتعلقة بمدخلات أو موارد المشروع (بما في ذلك الاعتمادات المالية)، أو قد يكون هناك عدم قدرة على توفير المستلزمات اللازمة لتشغيل المشروع، بما في	<ul style="list-style-type: none"> • إبرام عقود التوريد لتلبية متطلبات المشروع، مثل العقود التي تعتمد على التوريد المباشر مقابل الدفع الفوري. الشريك الخاص، ما لم 	متطلبات المشروع، مثل العقود التي تعتمد على التوريد المباشر مقابل الدفع الفوري. الشريك الخاص، ما لم

نوع المخاطرة	الوصف	استراتيجية التخفيف	الجهة المسؤولة
	ذلك العيوب المتعلقة بمستوى جودة الموارد المتاحة	<ul style="list-style-type: none"> اتخاذ إجراءات المساعدة السريعة فقط في حالة وجود أوجه قصور لا تقع تحت مسؤولية الشريك الخاص 	يتم الحصول على المدخلات من الجهة الحكومية الراعية للمشروع
مخاطر تصفية الشركاء	مخاطر تصفية أعمال المقاول من الباطن أو فشل هذا المقاول من الباطن في الوفاء بالتزاماته التعاقدية. قد تنشأ هذه المخاطر في مراحل البناء و/ أو التشغيل	<ul style="list-style-type: none"> يجب أن يتمتع الشركاء الرئيسيون العاملون بموجب عقود من الباطن في المشروع بالمهارات والمعرفة والخبرات اللازمة للوفاء بالتزامات التعاقدية فيما يتعلق بمستوى الأداء المطلوب الحصول على موافقة مسبقة من الجهة الحكومية فيما يتعلق بالتعاقد من الباطن مع شركاء رئيسيين بديلين على الجهة الحكومية المسؤولة بذل العناية الواجبة من خلال إجراء دراسات مستفيضة تتضمن مراجعة بيانات شركاء المقاولات من الباطن من الدرجة 	الشريك من القطاع الخاص

نوع المخاطرة	الوصف	استراتيجية التخفيف	الجهة المسؤولة
		الأولى للتأكد من قدرتهم على التغلب على المخاطر التي يواجهونها	
مخاطر الضرائب	إن تغيير الرسوم الضريبية المطبقة مثل ضريبة الدخل أو القيمة المضافة أو فرض ضرائب جديدة قد يؤدي إلى خفض الإيرادات المتوقعة من حقوق المساهمة في المشروع	إذا كانت التغييرات نتيجة الأفعال أو سلوكيات تمييزية غير متوقعة فسيتم منح تعويض خاص للشريك الخاص	جهة القطاع العام
المخاطر الفنية	<p>قد يحدث ما يلي:</p> <p>1. قد لا توفر المدخلات الفنية للأنشطة التي تسندھا الجهة الحكومية للمقاولين خارجيين مدخلات مطابقة للمواصفات المطلوبة.</p> <p>2. قد لا تتناسب المدخلات التقنية مع التحديثات والتطورات الحديثة في مجال التكنولوجيا.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • على الشريك الخاص، من وقت لآخر، تحديث التقنيات المستخدمة في المشروع لمواكبة التطورات والوفاء بمواصفات المشروع ومتطلباته • تطبيق العقوبات في حالة عدم الالتزام بمواصفات مخرجات المشروع 	الشريك من القطاع الخاص

الملحق 4

مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات الأداء الرئيسية هي معايير تستخدم لتقييم أداء مشروع ما، وذلك بإجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع من حيث الفعالية والكفاءة والجودة، وتستند هذه المؤشرات إلى الدراسات الفنية والاقتصادية.

قد تكون مؤشرات الأداء الرئيسية نوعية أو كمية، وتعكس طبيعة وأهمية الخدمات المقدمة وتأثيرها.

عملية تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية:

المرحلة	الإجراء
1. مرحلة الشراء ضمن فترة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص	تقدم لجنة الشراكة الدعم للجهة المعنية في تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية.
2. طرح العطاء	يتم تحديد متطلبات الأداء وتعريفها، ثم تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالمنطقة وتفصيله.
3. إدارة العقود	تقاس مؤشرات الأداء الرئيسية وتراقب التقييم مدى تحقيق الشريك الخاص للمعايير المتفق عليها في العقد.

أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية:

النوع	المثال
جودة الخدمة	مشروع الطرق: جودة الطريق. إمدادات المياه: استمرارية إمدادات المياه، عدم مطابقة إمدادات المياه المعالجة مع الجودة المحددة

النوع	المثال
الملاءة المالية	متوسط تكلفة رحلة الإسعاف.
العملية ذات الصلة	مشروع المطار: متوسط وقت معالجة الوصول ووقت الانتقال بين الرحلات. مشروع المياه: التأخير في تسجيل قراءات عدادات المياه وإدخالها في نظام الفوترة المحوسب.

المواضيع ذات الصلة بمؤشرات الأداء الرئيسية

1. خصائص المشروع	2. المؤشرات المالية والتسويقية للمشروع	3. عمليات المشروع
<p>الخصائص والميزات الأصلية لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتي تؤثر على أداء المشاريع منذ بدايتها.</p> <p>لا تتغير هذه المؤشرات عادة خلال الفترة الكاملة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ولكنها تؤثر بشدة على اختيار الشركاء، والاتفاق بين القطاعين العام والخاص، وتوزيع المخاطر وإلى أي مدى سيحقق المشروع النجاح تحت تأثير البيئة الاقتصادية والقانونية والسياسية في بلد مضيف معين للمشاريع.</p>	<p>المؤشرات المالية والتسويقية، ومؤشرات الابتكار والتعلم، ومؤشرات أصحاب المصلحة. هذه هي خصائص المشروع الخاصة من منظور الاقتصاد، والابتكار والثقافة وفائدة أصحاب المصلحة.</p> <p>ينبغي أن تكون جميع المؤشرات ديناميكية وقابلة للقياس لتعكس الكفاءة ورضا العملاء ونجاح الأعمال ومتطلبات المنتج والإمكانات المستقبلية للمشاريع، ويمكن قياس أي تغيير في الأداء من خلال هذه المؤشرات.</p>	<p>العوامل التي قد تؤثر على عملية البناء والتشغيل والصيانة والنقل وما بعد النقل.</p>
1. خصائص المشروع	2. المؤشرات المالية والتسويقية للمشروع	3. عمليات المشروع
<p>الخصائص الفيزيائية للمشروع</p> <ul style="list-style-type: none"> • نوع المبنى 	<p>مؤشرات التمويل والتسويق</p> <ul style="list-style-type: none"> • التحليل المالي السليم • الربحية المستدامة 	<p>مؤشرات العملية</p> <ul style="list-style-type: none"> • ضوابط عالية الجودة • إدارة السلامة

3. عمليات المشروع	2. المؤشرات المالية والتسويقية للمشروع	1. خصائص المشروع
<ul style="list-style-type: none"> • الرقابة الصحية • حماية البيئة • نظام فعال لإدارة المخاطر • إدارة المرافق • إدارة الإجهاد / النزاعات • استخدام الموارد (المواد والمعدات) • إدارة العقود • الإدارة الفنية • البارزة والمهارة • إدارة الواجهة بين المنظمات والمراحل • إدارة الوقت • إدارة التكاليف • الحكم الرشيد 	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة التسويق • القدرة المالية لجميع المساهمين • تكلفة التمويل • تعرفه / رسوم مثالية أو آلية لتعديل الأسعار للمشروع • جدول زمني واقعي للاستثمار والإيرادات • التغطية التأمينية • فترة البناء والامتياز <div data-bbox="571 882 943 987"> مؤشرات الابتكار والتعلم </div> <ul style="list-style-type: none"> • الاستثمار في البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا الجديدة. • إنشاء منظمة التعلم • تدريب الموظفين • الابتكار التكنولوجي (مثل التصميم والبناء والتخطيط وما إلى ذلك) • نقل التكنولوجيا • الابتكار المالي (مثل الحزمة المالية الإبداعية) <div data-bbox="571 1713 943 1868"> مؤشرات أصحاب المصلحة </div> <ul style="list-style-type: none"> • رضا العميل العام • عامة الناس / الرضا الاجتماعي 	<ul style="list-style-type: none"> • مستوى تعقيد التصميم • مستوى تعقيد البناء • مستوى التقدم التكنولوجي • مدى معرفة صاحب الامتياز بالشراكة بين القطاعين العام والخاص • الإجراءات التنافسية للعطاء • عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص القياسي مع مرونة كافية • الدعم العام / الاجتماعي • الحالة المستقرة والمواتية للاقتصاد الكلي • بيئة قانونية مستقرة ومواتية • بيئة سياسية مستقرة ومواتية • الالتزام والمسؤولية بين القطاعين العام والخاص • الجدوى الفنية للمشروع وقابلية البناء والصيانة • توزيع المخاطر وتقاسمها ونقلها بشكل مناسب

1. خصائص المشروع	2. المؤشرات المالية والتسويقية للمشروع	3. عمليات المشروع
	<ul style="list-style-type: none"> • علاقة جيدة بين صاحب الامتياز والمقاولين من الباطن والموردين • علاقة جيدة في لجنة الشراكة 	

الملحق 5

الرهن على الأصول وحقوق الجهة الممولة

ينبغي تحديد هذه القواعد بوضوح في اتفاقية المشروع بعد المفاوضات، مع أخذ النقاط التالية في الاعتبار:

الموافقة على الرهن لأصول المشروع:

يتعين الحصول على موافقة مسبقة من الجهة الحكومية المعنية على أي رهن يتعلق بأصول المشروع، وينبغي توضيح شروط الرهن، والأصول المعنية، وغرض الرهن في الطلب.

الإفصاح عن شروط الرهن:

يتعين الكشف بصورة شاملة وشفافة عن تفاصيل ترتيب الرهن، بما في ذلك المقرض، وشروط القرض، وأثره على أصول المشروع.

القيود على التصرف في الأصول:

لا ينبغي أن يؤدي ترتيب الرهن إلى التصرف أو رهن الأصول الحيوية للمشروع بشكل يؤثر على نجاحه وتشغيله.

حق جهات التمويل في استبدال الشريك:

أي اتفاق يخول الجهة الممولة الحق في استبدال الشريك المنفذ يجب أن ينص عليه صراحة مع أخذ موافقة الجهة الحكومية عليه، ويكون هذا الاستبدال مشروطاً باستيفاء الشريك الجديد لجميع المعايير الأصلية المتمثلة في القدرة والخبرة والاستقرار المالي.

شروط السيطرة أو الاستحواذ من قبل جهات التمويل:

إذا كانت الجهات الممولة تسعى للسيطرة على المشروع أو الاستحواذ عليه، فينبغي تحديد الشروط التي تمكنها من ذلك بوضوح. ويتضمن ذلك سيناريوهات مثل التقصير أو إعسار أو إفلاس الشريك الخاص.

يجب على الجهة الحكومية الموافقة على سيطرة الجهة الممولة على المشروع أو الاستحواذ عليه مع التأكد من قدرتها على تلبية متطلبات المشروع.

الامتثال للأطر القانونية والتنظيمية:

يجب أن تتوافق جميع الترتيبات مع القوانين والأنظمة ذات الصلة في الإمارة، لضمان الصلاحية القانونية والالتزام بالمعايير الوطنية.

إجراءات التقصير والتعويض:

ينبغي تحديد إجراءات مفصلة للتعامل مع حالات تقصير الشريك الخاص، بما في ذلك خطوات التعويض وحقوق الجهات الممولة في مثل تلك الحالات.

حق الرفض الأول:

ينبغي أن تحتفظ الجهة الحكومية بحق الرفض الأول لأي تغييرات كبيرة في ملكية المشروع أو السيطرة عليه لضمان حماية المصلحة العامة.

الملحق 6

الضمانات والتعهدات:

أولاً: ضمانات حسن التنفيذ

تعتبر ضمانات حسن التنفيذ من الركائز الأساسية لحماية الطرف الحكومي وضمان التزام الشريك الخاص بجودة التنفيذ والتشغيل. وضمانات حسن التنفيذ في عقود PPP ليست مجرد أدوات مالية، بل منظومة متكاملة تشمل ضمانات مالية + تعاقدية + تشغيلية + مؤسسية، هدفها الأساسي حماية المال العام وضمان جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

1. الضمانات المالية

وتهدف إلى إلزام الشريك الخاص بتوفير أدوات مالية تضمن التزامه بتنفيذ المشروع كما هو متفق عليه:

خطاب ضمان (Performance Bond): يقدمه الشريك الخاص لصالح الجهة الحكومية، ويُصرف في حال الإخلال بالالتزامات.

خطاب ضمان دفعة مقدمة (Advance Payment Guarantee): لضمان استخدام الدفعات المقدمة للأغراض المخصصة فقط.

خطاب ضمان الصيانة (Maintenance Bond): يغطي فترة ما بعد التسليم للتأكد من معالجة أي عيوب إنشائية.

ضمان الإيرادات (Revenue Guarantee): في حال كان المشروع يعتمد على رسوم المستخدمين، يمكن أن تضمن الجهة الحكومية حدًا أدنى من الإيرادات.

2. الضمانات التعاقدية

تدرج ضمن العقد الأساسي للشراكة:

اتفاقية مستوى الخدمة (SLA): تحدد معايير الأداء ومؤشرات الجودة (KPIs) التي يجب الالتزام بها.

بنود جزائية (Penalty Clauses): غرامات مالية عند الإخلال بمستوى الخدمة أو التأخر في التنفيذ.

حق الفسخ أو إعادة التفاوض: إذا أخل الشريك الخاص بالتزاماته بشكل جسيم.

3. الضمانات التشغيلية

مرتبطة بمرحلة التشغيل والصيانة:

آلية مراقبة الأداء: من خلال جهة إشرافية حكومية أو طرف ثالث مستقل.

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): مثل أزمدة الاستجابة للأعطال، جودة الخدمة.

مراجعة دورية للعقد: للتأكد من ملاءمته للمتغيرات (التقنية، الاقتصادية).

4. الضمانات المؤسسية

- **شركة المشروع (SPV - Special Purpose Vehicle):** والتي تُنشأ خصيصاً للمشروع وتكون مسؤولة قانونياً عن تنفيذه، مما يضمن فصل المخاطر.

- **حق الجهة الحكومية في الدخول المباشر (Step-in Rights):** يمكن للجهة الحكومية أو طرف آخر أن يحل محل الشريك الخاص في حال الإخلال الجسيم.

- **توزيع المخاطر بشكل واضح:** لتجنب النزاعات وتقليل احتمالية فشل المشروع.

ثانياً: خطاب التطمين

يعد خطاب التطمين أحد أشكال الدعم الذي يمكن تقديمه الحكومة إلا أنه غير ملزم لها وهو عبارة عن إفصاح عن نية الحكومة في دعم المشروع ويساهم في بناء الثقة بين المستثمرين والمقرضين المحتملين. ورغم أن خطاب التطمين لا يحوز أي قوة قانونية ملزمة كالضمانات الأخرى، إلا أنه يؤثر إيجاباً على تشجيع الممولين وتعزيز مشاركة القطاع الخاص.

متى يتم اختيار كل نوع من الضمانات؟

يتم اختيار كل نوع من أنواع الضمان بناءً على تقييم دقيق لمتطلبات المشروع، والمخاطر المرتبطة به، ومتطلبات التمويل

ضمانات حسن التنفيذ (النموذج المفضل):

• لتخفيف مخاطر المشروع:

يفضل اعتماد ضمانات حسن التنفيذ عندما ينطوي المشروع على مخاطر كبيرة تتطلب إدارة فعالة. وتساعد هذه الضمانات على ضمان وفاء الشريك من القطاع الخاص بالتزاماته التعاقدية، وهو أمر بالغ الأهمية لنجاح المشروع.

• لمشاريع البنية التحتية المعقدة:

تعتبر ضمانات حسن التنفيذ مناسبة لمشاريع البنية التحتية المعقدة التي تواجه مخاطر تشغيلية وتشريعية متنوعة. وتوفر ضماناً بأن الشريك الخاص سيتعامل مع هذه المخاطر بفعالية.

خطاب التطمين:

• عندما تكون الالتزامات القانونية محدودة:

ينصح باستخدام خطاب التطمين إذا كانت الحكومة ترغب في تقديم مستوى من التطمينات للمستثمرين والمقرضين دون تقديم ضمانات ملزمة قانوناً، وقد يكون هذا الخطاب ملائماً عندما تكون التزامات الجهة الحكومية القانونية محدودة.

• للمشاريع ذات المخاطر الأقل:

في المشاريع ذات المخاطر الأقل نسبياً، والتي لا تكون فيها الضمانات الشاملة ضرورية، يمكن أن يكون خطاب التطمين كافياً لتقديم دعم أكثر مرونة وأقل إلزاماً من الناحية القانونية.

الملحق 7

إرشادات خاصة بمرحلة التعبير عن الاهتمام والتأهيل المسبق

الهدف

يهدف هذا الملحق الى القاء المزيد من الضوء على مرحلة التعبير عن الاهتمام والتأهيل المسبق والتي تعتبر هي الخطوة الأولى في عملية التعاقد وتهدف هذه المرحلة إلى:

- اعلام السوق برغبة الجهة الحكومية في طرح المشروع، وتحديد المواصفات الأساسية لقياس مستوى اهتمام السوق بالمشروع.
- تزويد شركات القطاع الخاص بالمعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار مستنير بشأن عملية تقديم المناقصات.
- السماح للجهة الحكومية بتحديد، بمستوى من الثقة، مقدمي العروض الأنسب للمشروع الذين يمتلكون سمات الأداء اللازمة للتأهيل المسبق والمطلوبة من أجل تقديم الخدمات.

بحلول نهاية هذه العملية، من المتوقع أن تتوصل الجهة الحكومية إلى قائمة مختصرة لمقدمي العروض المفضلين الذين يمتلكون المهارات والموارد اللازمة لتقديم مواصفات المخرجات المطلوبة ولديهم القدرة المالية للمشاركة في المشروع. وفيما يلي الخطوات التي يتعين اتباعها:

1. إعداد وثيقة التعبير عن الاهتمام.
2. الإعلان عن التعبير عن الاهتمام.
3. تقديم طلب المؤهلات وتقييم بيان مؤهلات مقدمي العروض.

الإرشادات

1. إعداد وثيقة التعبير عن الاهتمام

يجب أن تعرض وثيقة التعبير عن الاهتمام إرشادات واضحة وتفاصيل كافية حول متطلبات تقديم خدمات المشروع وعمليات تقييم الجهة الحكومية. ويجب أن تتضمن على الأقل ما يلي:

- ملخص للوظيفة الرئيسية للجهة الحكومية، وغرضها من طرح المشروع.
- وصف موجز لما يستلزمه المشروع، بما في ذلك سبب طرحه، وما هي حاجة الجمهور الأساسية التي يلبها، ومن يعتزم تقديم الخدمات له.
- نموذج التسليم المختار للمشروع بما في ذلك نطاق الخدمات الواضح الذي يتعين على القطاع الخاص تقديمه.
- آلية توزيع المخاطر المقترحة التي تحدد دور كل من القطاع الخاص والجهة الحكومية.
- طول مدة الامتياز المتوقعة.
- وصف موقع المشروع - بما في ذلك الموقع، والمساحة، والتصميم، وما شابه ذلك.
- أي معلومات، أو سياسات، أو قوانين، أو لوائح أساسية مرتبطة بالمشروع أو أي بنية تحتية يقدم المشروع خدماته لتنفيذها، حسبما تراه الجهة الحكومية ذات الصلة.
- العنوان الفعلي أو الموقع الإلكتروني الذي من خلاله يمكن للشركات المهتمة الحصول على وثيقة التعبير عن الاهتمام مجاناً.
- الموعد النهائي لتقديم الردود على طلب التعبير عن الاهتمام وإلى من يجب تقديمها.
- توضيح الجدول الزمني للمشروع - متى تعتبر العملية مكتملة، ومتى يمكن أن يتوقع الاعلان عن مرحلة طلب تقديم المؤهلات، وغيرها من التفاصيل.
- أي مؤهلات أو إخلاء مسؤولية تراها الجهة الحكومية ضرورية - مثل النص دون قيد أو شرط على الحق في تعديل نطاق المشروع أو تعديل عملية التعبير عن الاهتمام، أو إلغائها، أو تعليقها، أو أي مراحل خاصة بالفرص الاستثمارية في أي وقت أو لأي سبب دون أي التزامات.

2. الإعلان عن طلب التعبير عن الاهتمام

يتم الاعلان عن طلب التعبير عن الاهتمام في وسائل البث الحكومية والصحف المحلية والعربية والأجنبية اليومية، وعلى مواقع الجهة الحكومية المعنية. وإذا رأت الجهة الحكومية وجود حاجة إلى الخبرة الدولية لمقدمي العروض، فينبغي أيضاً نشر الاعلان في الصحف والمجلات الدولية المتداولة على نطاق واسع.

3. تقييم طلب تقديم المؤهلات وبيان المؤهلات

يجب على مقدمي العروض الذين يعبرون عن اهتمامهم بالمشروع عن طريق الرد على طلب التعبير عن الاهتمام إرسال وثيقة طلب المؤهلات التي ستضمن أيضًا مذكرة المعلومات. ويجوز للجهة الحكومية تحصيل رسوم رمزية من مقدمي العروض على مذكرة المعلومات وطلب تقديم المؤهلات.

ستقود هذه الخطوة إلى عملية التأهيل المسبق لمقدمي العروض، عن طريق دعوة مقدمي العروض المعنيين إلى تقديم بيان المؤهلات ردًا على وثيقة طلب تقديم المؤهلات بغرض تقييم أهليتهم للتعاقد على المشروع منذ البداية.

تهدف هذه العملية بشكل أساسي إلى اختيار عدد محدود من مقدمي العروض المؤهلين فنيًا وماليًا والذين يتمتعون بالخبرة والالتزام الكافيين لتنفيذ المشروع، بالإضافة إلى تحديد قواعد المشاركة في عملية التعاقد على نحو واضح وصريح. ستتيح مذكرة المعلومات لمقدمي العروض فهم نطاق المشروع وتقييم اهتمامهم وقدرتهم على المشاركة في عملية تقديم المناقصات، ويجب أن تتضمن مذكرة المعلومات على الأقل ما يلي:

- لمحة عامة عن المشروع: تقديم لمحة عامة موجزة عن المشروع والتعريف بطبيعته.
- الأمور التجارية والمالية: ملخص لمسؤوليات التمويل، وهيكल السداد المتوقع للمشروع، والأمور التجارية الأخرى.
- الأمور القانونية: نظرة عامة عن بعض الجوانب القانونية والتنظيمية الرئيسية المتعلقة بالمشروع.
- عملية التعاقد: الجدول الزمني الاسترشادي للمشروع، وعملية الإيضاح، والتفاصيل الأخرى المتعلقة بطريقة التعاقد.
- استبيان التأهيل المسبق: يحدد المعلومات المطلوبة من المشاركين المحتملين كجزء من بيان مؤهلاتهم.
- تعليمات التقديم: تقديم تعليمات تتعلق بتقديم بيان المؤهلات الذي يعد بمثابة رد على طلب تقديم المؤهلات.
- التقييم: وصف عملية التقييم التي سيتم استخدامها من أجل إعداد قائمة مختصرة من المجيبين المؤهلين للمشاركة في مرحلة طلب تقديم العروض.
- الملحقات: تقديم أي وثائق أو نماذج إضافية ذات صلة بطلب تقديم المؤهلات وتقديم بيان المؤهلات.

القسم	الوصف
القسم الأول: المعلومات العامة	تقديم إخلاء مسؤولية يؤكد على أن وثيقة طلب تقديم المؤهلات لا تشكل تقديم عرض أو دعوة لتقديم عرض فيما يتعلق بالمشروع، وتحديد شروط وأحكام وثيقة طلب تقديم المؤهلات، بما في ذلك عدم

القسم	الوصف
	وجود عقد أو عقد ضمني، وبيان تضارب المصالح، والسرية، وتحديد غرض وهيكمل وثيقة طلب تقديم المؤهلات.
القسم الثاني: وصف المشروع	تقديم نظرة عامة عن المشروع، بما في ذلك وصف موجز لما يستلزمه، وتوضيح حاجة الجمهور إليه وكيف يمكن أن يسد الفجوة الواضحة في الخدمات، وتحديد معايير المشروع من حيث المتطلبات الفنية والتشغيلية، وتحديد المعايير المالية والاقتصادية العامة، بما في ذلك تقديرات عالية المستوى للتكاليف، وتحديد دور القطاع الخاص وكيفية الاستفادة من خبراته في التعاقد على المشروع.
القسم الثالث: المعلومات القانونية	وصف الإطار القانوني الذي ينظم الشراكات بين القطاعين العام والخاص، بما في ذلك المواد الرئيسية في القانون واللوائح التي يتم تطبيقها؛ واتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص والهيكل التعاقدية (سيتم تفصيلهما في طلب تقديم العروض)؛ وتحديد اللوائح المتعلقة بمشاركة الائتلافات والمساهمة بين الأعضاء؛ ووصف المسائل الخاصة ذات الأهمية، مثل الأحكام المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر، والقانون المعمول به والمسائل المتعلقة بالأراضي.
القسم الرابع: المعلومات المالية والتجارية	تحديد الطرف المسؤول عن تمويل المشروع، ومدة المشروع، ومعايير الإيرادات وآلية السداد، وإجراءات التسليم والنقل.
القسم الخامس: عملية التعاقد	تحديد الجدول الزمني الاسترشادي لعملية التعاقد، وشرح عملية الإيضاحات مع توفير التفاصيل اللوجستية اللازمة للامتنال. وعرض مقدمة مختصرة عن عملية طلب تقديم العروض والتفاصيل اللوجستية المرتبطة بها مثل اجتماعات الإيضاحات والزيارات الميدانية.
القسم السادس: تعليمات التقديم	تقديم المتطلبات التي يجب أن يمثل لها بيان المؤهلات قبل تقديمه؛ وعرض التفاصيل اللوجستية، مثل الموعد النهائي والعنوان، اللازمة لسلسلة تقديم بيان المؤهلات؛ وتحديد أسباب الاستبعاد من عملية التعاقد.
القسم السابع: المعلومات المطلوبة من المجيبين	وصف هيكل بيان المؤهلات، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الملخص التنفيذي، وتفاصيل الهيكل المؤسسي، والقدرة المالية، والقدرة الفنية، والمعلومات القانونية وأي معلومات إضافية،

القسم	الوصف
	والملحقات اللازمة، مثل تأكيد نموذج الاستلام، وخطاب التقديم، واتفاقية السرية، ونموذج الإقرار.
تقرير تقييم طلب تقديم المؤهلات:	الجهات الحكومية

استبيان التأهيل المسبق

يهدف استبيان التأهيل المسبق إلى تقييم استيفاء مقدمو العروض للحد الأدنى من متطلبات الأهلية والكفاءة، وفقاً لما تقرره الجهة الحكومية والأطراف المعنية الرئيسية الأخرى في المشروع.

يجب تفصيل الاستبيان العام للتركيز على ترسيخ الخبرات السابقة لمقدمي الطلبات وتقييم قدرتهم على جمع التمويل وكفاءتهم الفنية، ويجب أن يحتوي الاستبيان على الأقل على الإجابات التالية:

- المعلومات الأساسية عن المجيبين:
 - العنوان
 - تفاصيل الاتصال
 - مؤهلات الشركة أو الائتلاف
 - المؤشرات المالية الرئيسية المحددة
 - التصنيف الائتماني (إن وجد)
 - عدد الموظفين
 - عدد المشاريع المشابهة التي تم تنفيذها بنجاح.
- المعلومات المالية، بما في ذلك القوائم المدققة للسنوات الخمس الماضية، والتي تساعد على حساب صافي القيمة الملموسة.
- ملخص المشاريع السابقة التي ستكون بمثابة سابقة أعمال تفصيلية تسلط الضوء على دور مقدم الطلب في المشروع والذي قد يشمل أمثلة من الخبرات السابقة في تنفيذ مشاريع ذات طبيعة مماثلة.
- ملخص للمشاريع السابقة المشابهة في الهيكل التي نفذها مقدم العرض إقليمياً ودولياً.
- الخبرة في توفير التمويل و / أو جمعه لمشاريع مماثلة.

في حالة رغبة الجهة الحكومية في زيادة المشاركة الدولية في المشروع، فيجب على سبيل المثال أن تعطي متطلبات الأهلية أفضحية كبيرة للخبرة في المشاريع الدولية وتشتت التواجد على المستوى العالمي، ويمكن أن يتضمن الحد الأدنى من متطلبات الأهلية أقل قدر من صافي القيمة الملموسة، والخبرة ذات الصلة في المشاريع السابقة ذات الطبيعة والنطاق

المماثلين، والخبرة الدولية في المشاريع في دولة خارج الدولة التي يحقق فيها مقدم العرض النسبة الأكبر من إيراداته، وغيرها.

يجب أن تضمن الجهة الحكومية عدم احتواء معايير الأهلية على قيود شديدة بحيث لا تؤهل سوى عدد محدود من مقدمي العروض، مع استمرار ضمان عدم تأهيل إلا مقدمي العروض الذين يحققون جودة عالية وبصفة عامة، يُعد العدد من 5 إلى 7 عدد لا بأس به من مقدمي العروض المؤهلين مسبقًا لكل مشروع؛ حيث سيؤدي ارتفاع العدد بدرجة كبيرة إلى تقليل اهتمام أهم مقدمي العروض نظرًا لانخفاض احتمالية النجاح.

التقييم

أثناء إجراء تقييم للردود المقدمة، يجب على لجنة الشراكة ضمان إجراء ذلك بطريقة موضوعية لضمان تكافؤ الفرص للجميع، وينبغي مراعاة مقاييس التقييم العامة التالية:

- القدرة على تقديم الخدمات المنصوص عليها: يجب مراعاة قدرات مقدم العرض / الائتلاف، لتحديد مدى قدرته من حيث جمع التمويل، والخبرة الفنية، والخبرة المطلوبة في البناء والتشغيل.
- جدارة الائتلاف: في حالة تقديم العرض من خلال ائتلاف مكون من أعضاء، كما هو مستحسن، يجب أن يتمتع كل عضو في الائتلاف بالقدرات بشكل فردي وضمان عدم إضافته فحسب من أجل تلبية الحد الأدنى من متطلبات الأهلية. وللتأكد من ذلك، ينبغي على لجنة الشراكة تعيين عضو "قائد" يتعين عليه تلبية عدد معين من الحد الأدنى من المتطلبات الرئيسية للأهلية.
- الخبرات السابقة: لتحديد الخبرات، يجب دراسة الخبرات والمشاريع السابقة بعناية - مع تسليط الضوء على تلك الموجودة في المنطقة - بما في ذلك القدرة على الالتزام بالجدول الزمنية، والابتكار الذي يتجلى في طريقة تقديم الخدمات، وأي مواصفات تم تبنيتها والتي قد تساعد على زيادة تحقيق القيمة مقابل المال. يجب على لجنة الشراكة إعداد مصفوفة تقييم لقياس كافة متطلبات الكفاءة والأهلية المالية والفنية الواردة في استبيان التأهيل المسبق من حيث أهميتها، ثم تقرر الجهة الحكومية أي طرف خاص أو ائتلاف مؤهل لتقديم المناقصات للمشروع وفقًا لنتائج جدول التقييم.

الملحق 8

إرشادات خاصة بمرحلة طلب تقديم العرض

الهدف

يهدف هذا الملحق الى القاء المزيد من الضوء على مرحلة طلب تقديم العروض والتي تهدف الى استلام عروض مقدمي العروض المؤهلين وتقييمهما من خلال إنشاء إطار عمل شامل وشفاف وإعداد عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص وعقود المشاريع المرتبطة به، وفي نهاية هذه العملية، يتوقع أن تختار الجهة الحكومية مقدم العرض المفضل الذي يلبي المعايير

المنصوص عليها لإنجاز المشروع بنجاحة ويحقق أفضل قيمة مقابل المال، من خلال ضمان وجود منافسة مفتوحة بين مقدمي العروض.

الإرشادات

مقدمة

الغرض من طلب تقديم العروض هو أن يكون هناك وثيقة نهائية تحدد المشروع وطبيعته ونطاقه بالتفصيل، وتحدد مواصفات المدخلات والمخرجات الأساسية إلى جانب مؤشرات الأداء المقابلة لها، والمعلومات القانونية والتجارية التي يجب نقلها إلى مقدمي العروض، والمعلومات المالية، وغيرها كأحد الوثائق الرسمية الصادرة عن الجهة الحكومية، تهدف وثيقة طلب تقديم العروض إلى جذب مقدمي العروض المعنيين والقطاع الخاص بشكل أكبر وإقناعهم بمدى جدية رغبة الشراكة في التعاقد على المشروع. علاوة على ذلك، نظرًا لأن الوثيقة هي المصدر الرئيسي لتقديم العروض، سيتعين استثمار قدر كبير من الوقت والموارد لضمان أن تكون الوثيقة على أعلى مستوى من الجودة وأنها تحدد مواصفات المشروع ونطاقه ومتطلباته بشكل مناسب. يوصى بهيكل طلب تقديم العروض بطريقة تدعو إلى الحصول على الإجابات في ثلاثة أجزاء منفصلة:

- المعلومات الفنية
- المعلومات القانونية / التجارية
- المعلومات المالية

يجب أن تضمن الجهة الحكومية تعبئة مقدمي العروض للنماذج الموحدة حتى يتسنى إجراء مقارنة المثل بالمثل من بين العروض المقدمة، وتقوم الجهة الحكومية بإعداد الوثيقة ونموذج العرض، بناءً على تحليل الجدوى الذي تم إعداده خلال مرحلة الطرح.

القسم	الوصف
القسم الأول: مقدمة	تقديم ملخص تعريفي للمشروع، بما في ذلك الحاجة إليه وكيف يلبي المشروع تلك الاحتياجات الخاصة ونظرة عامة عن المواصفات الفنية، وخيار التعاقد المحدد، ودور شركة القطاع الخاص، وعرض وصف موجز لعملية تقديم المناقصات وجدول زمني يحدد تواريخ المراحل، وتحديد قائمة بالجهات الحكومية المشاركة في المشروع.
القسم الثاني: المشاركة في المشروع وهيكله	تحديد الاتفاقيات التي سيشترك فيها مقدم العرض المفضل، مع وصف موجز لها وكيفية ارتباطها بمسؤوليات الشركة ذات الأغراض الخاصة؛ وتحديد مسؤوليات مقدم العرض المفضل في شركة المشروع.

القسم	الوصف
القسم الثالث: خصائص المشروع	عرض مقدمة للجوانب الفنية للمشروع، بما في ذلك النطاق والموقع ومتطلبات القدرات والموافقات التي يتعين الحصول عليها، وتحديد الممارسات الهندسية والتشغيلية الحكيمة ومواصفات ومعايير السلطة المتعاقدة، وطلب تقديم معلومات يثبت المؤهلات الفنية، وطلب مواصفات مقاولي الهندسة والتعاقد والإنشاء والتشغيل والصيانة المقترحين، وعرض جدول المشروع المذكور.
القسم الرابع: المعلومات القانونية والتجارية	وصف المعلومات القانونية المطلوبة من مقدمي العروض، ويشمل ذلك نسخة معتمدة من اتفاقية الشراكة أو الائتلاف، والتوكيل الذي يسمح بتنفيذ الاتفاقية المذكورة، وتفاصيل الهياكل المؤسسية، وتحديد الطرف المسؤول عن الحصول على جميع التصاريح والتراخيص، وتحديد المعايير البيئية والاجتماعية العامة التي يجب على المشروع الوفاء بها، وطلب تقديم المعلومات المتعلقة ببرنامج التأمين الخاص بمقدم العرض.
القسم الخامس: المعلومات المالية	طلب توفير التفصيل الكامل لإجمالي موازنة المشروع، على النحو المنصوص عليه في نموذج منفصل، وطلب توفير تفاصيل تكاليف التشغيل والصيانة خلال مدة الاتفاقية، على النحو المنصوص عليه في نموذج منفصل، وتحديد نطاق مسؤولية مقدم العرض عن اتخاذ الترتيبات الخاصة بتمويل التكاليف الرأسمالية للمشاريع، واقتراح آلية التمويل للمشروع، وتحديد أي جزء من حقوق الملكية والديون يتعين على مقدم العرض الحصول على شروط ملزمة لها، وكيف ينبغي التعبير عن هذا الإلزام، ومدى توقفه على شروط معينة، ومطالبة مقدم العرض بتقديم نموذج مالي مفصل يحدد المتطلبات العامة، وصيغتها، وأساليب أفضل الممارسات وإرشادات النمذجة، وطلب تقديم ملخص لافتراضات والمعايير المستخدمة، والنتائج المالية المطلوبة التي يجب أن يقدمها النموذج، وتحليلات الحساسية التي يجب إجراؤها كجزء من النموذج والإجراءات والإرشادات التي يجب اتباعها لضمان تقديم موحد للعروض، وعرض الشروط الخاصة بافتراضات نموذج التمويل.
القسم السادس: إعداد العروض وتقديمها	يتضمن التفاصيل اللوجستية، مثل العنوان الذي يجب إرسال العروض إليه، وعدد نسخها، وموعدها النهائي المحدد، والشرط الخاص بتقديم التأمين الابتدائي، وغيرها؛ وتحديد عملية إيضاحات العروض بالتفصيل.

إعداد وثيقة طلب تقديم العروض

المعلومات الفنية

يجب أن يحدد طلب تقديم العروض الخصائص الفنية للمشروع، مع التركيز على الوصف الدقيق للتصميم الفني للمشروع ومواصفاته، بما في ذلك العناصر التالية:

- المعلومات الأساسية للمشروع، بما في ذلك الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي يسعى إلى تحقيقها.
- نطاق المشروع ومتطلباته.
- الموقع - يتم وصفه من خلال الرسومات التخطيطية.
- متطلبات السعة (إن وجدت).
- الإنشاء - ما سيركز المشروع على توفيره.
- المعلومات الفنية المطلوبة من مقدم العرض - النماذج المكتملة ووثائق البيانات الفنية، التي يتم استكمالها بالأوصاف والتفسيرات والرسومات الإضافية وأي معلومات أخرى ضرورية لإجراء تقييم فني شامل.
- التصميم والتعاقد والإنشاء - الممارسات الرشيدة، ومواصفات الجهة الحكومية، والمعايير، والمتطلبات التي يجب على مقدمي العروض الالتزام بها والاستجابة لها.
- التشغيل والصيانة - وثيقة الشروط ذات الصلة التي تتضمن التسعير المتفق عليه واتفاقيات الخدمات طويلة الأجل المرتبطة بها، إن وجدت.
- مواصفات الخدمات والمرافق - يتم التعبير عنها في شروط المخرجات المتوقعة في المشروع، وفي تحسين المواصفات المذكورة في دراسة الجدوى، وفي بعض الأحيان كمدخلات؛ بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أيضًا تحديد حالة الأصول في نهاية المدة.
- جدول تنفيذ المشروع.
- النماذج لضمان استلام جميع المعلومات الفنية على أساس المثل بالمثل من مقدمي العروض.

المعلومات القانونية التجارية

الشكل القانوني - يجب تقديم ما يدل على وجود الشركة كشركة معترف بها قانوناً أو نسخة معتمدة من المشروع المشترك المنجز أو اتفاقية الائتلاف الموقعة من جميع الأطراف كدليل على الهيكل القانوني لائتلاف مقدمي العروض. علاوة على ذلك، للإشارة إلى العلاقة القانونية بين أعضاء الائتلاف ودور ومسؤولية كل عضو في الائتلاف، يجب على مقدمي العروض تقديم تفاصيل عن نظامهم الأساسي أو غيره بما في ذلك شهادات التأسيس والسجل التجاري لمزاولة الأعمال التجارية وفقاً للتشريعات السارية.

يجب تحديد الاعتمادات، مع التأكيد على تلك التي سيكون مقدم العرض المفضل مسؤول عنها - وجميع الموافقات والتصاريح والتراخيص اللازمة خلال مرحلة الإنشاء والتشغيل، بما

في ذلك الحد الأدنى من المعايير البيئية التي يجب الالتزام بها وفقًا لما تمت مناقشته مع بلدية عجمان. كما يجب إدراج التكاليف المرتبطة بالموافقات في العرض.

الرسوم والضرائب الجمركية - يجب ذكر أي رسوم أو ضرائب جمركية ذات صلة مطلوبة ومستخدمة في المشروع.

التأمين - يجب على مقدمي العروض تقديم ملخص لبرامج التأمين لديهم والمصممة خصيصًا لتناسب المخاطر المرتبطة بإنشاء وتشغيل المشروع.

هيكل المشروع المقترح - تحديد، على سبيل المثال، ضرورة مشاركة مقدم العرض المفضل في شركة مشروع ستنشأ على أنها شركة ذات أغراض خاصة، ومن هم الأطراف المعنية في تلك الشركة - والاتفاقيات المرتبطة بها التي يجب على مقدم العرض المفضل إبرامها مع جهات أخرى عند ترسية العقد.

المعلومات المالية

تقديرات تكلفة المشروع:

تكاليف موازنة المشروع (التفاصيل الكاملة لتقسيم إجمالي موازنة المشروع، بما في ذلك تكاليف التطوير وتكاليف الإنشاء والطوارئ، وتكلفة التشغيل والصيانة، وغيرها، مع توقيت تكبد التكاليف المدرجة ليتم تحديدها في النموذج ذو الصلة).

تكاليف التشغيل والصيانة (تقسيم تكاليف التشغيل والصيانة على مدار مدة الاتفاقية وتصنيفها على أنها ثابتة أو متغيرة، ثم تقسيمها مرة أخرى بين الأجزاء المحلية والدولية).

متطلبات التمويل: يجب تحديد هيكل التمويل العام، مع نسب الدين وحقوق المساهمين.

التزامات التمويل: يجب على مقدمي العروض الحصول على شروط ملزمة للنسبة المحددة من حقوق الملكية والديون المطلوبة للمشروع، والتي تظهر بوضوح من خلال استخدام خطابات الالتزام ووثائق الشروط التفصيلية الموقعة من جهات التمويل لإدراجها كجزء من العرض المقدم.

سعر الفائدة واستراتيجية التحوط الخاصة بسعر صرف العملات الأجنبية.

النموذج المالي: يجب على مقدمي العروض تقديم نموذج مالي مفصل للمشروع لدعم عروضهم التي سيتم ربطها بالنماذج ذات الصلة، بما في ذلك المتطلبات العامة - يجب على مقدمي العروض مراعاة اللوائح ذات الصلة التي تحددها الجهة الحكومية، على سبيل المثال، قدرة النموذج على إنتاج جميع الحسابات، وضرورة افتراض فترة امتياز معينة، وتوفير النموذج على نسخة ورقية وعلى قرص مضغوط أو فلاش ميموري، وغيرها. وعلاوة على ذلك، يمكن أيضًا توفير إرشادات نمذجة عامة - مثل استخدام المعاملات المنطقية بدل من الدوال المتداخلة المعقدة، واستخدام الملاحظات إذا كانت المعادلات معقدة، والمرونة من حيث القدرة على إجراء تحليلات الحساسية، وما شابه ذلك.

مدخلات النموذج - يجب على مقدمي العروض أيضًا تقديم ملخص للافتراضات المالية والاقتصادية المستخدمة للنموذج باستخدام قالب معين (يفضل، كملحق لطلب تقديم العروض) يجب ربطه ببقية النموذج وأن يكون فعال عند التقديم لمساعدة الجهة الحكومية على إجراء تقييم تفصيلي.

مخرجات النموذج - يجب إخطار مقدمي العروض بالتوقعات المالية المطلوبة التي يتعين على النموذج إنتاجها، مثل بيان التدفق النقدي مع النسب، وحساب الأرباح والخسائر، والموازنة العمومية، وما إلى ذلك.

تحليلات الحساسية بالنموذج - يجب إخطار مقدمي العروض بتحليلات الحساسية التي يجب إجراؤها كجزء من النموذج، والتي يمكن أن تشمل على سبيل المثال التجاوزات في تكلفة التصميم والتعاقد والإنشاء، والتجاوزات في تكلفة التشغيل والصيانة، والتضخم.

متطلبات إعداد العروض وتقديمها

لضمان التقيد الصارم بالإرشادات المنصوص عليها، يجب أن تشترط الجهة الحكومية استجابة جميع العروض استجابة كافية لوثيقة طلب تقديم العروض، وتقديم إصدارات مكتملة لجميع النماذج وقوالب البيانات، وتوفير جميع المعلومات المطلوبة على النحو المبين في الوثيقة. ويجب التركيز على:

- العنوان الذي يجب إرسال العروض إليه.
- عدد النسخ المطلوبة، والتقيد الصارم بالموعد النهائي.
- الفصل بين العروض الفنية والمالية بحيث يتيح حفظ التقييم بشكل منفصل والحفاظ على موضوعيته.
- يجوز للجهة الحكومية اشتراط تقديم تأمين ابتدائي وفي هذه الحالة. يجب أن يشمل التأمين الابتدائي على النموذج، والقيمة، وتاريخ الصلاحية الذي تم تحديده أيضًا كشرط في طلب تقديم العروض، ويجب أن يصدر عن بنك معترف به ومقبول لدى الجهة الحكومية. وتتضمن الشروط الضمنية لمصادرة التأمين الابتدائي، والتي يجب ذكرها بوضوح، مثل:
 - سحب مقدم العرض لعرضه خلال فترة الصلاحية.
 - عدم امتثال مقدم العرض لأي شرط خاص بإعادة التحقق أو عدم تقديمه لتأمين ابتدائي بديل في غضون الإطار الزمني الذي أخطرت به الجهة الحكومية، وذلك في حالة تمديد الجهة الحكومية لفترة الصلاحية.

إيضاحات العروض

كجزء من القسم نفسه، يجب أن يتضمن طلب تقديم العروض أيضًا الإجراءات الذي اعتمدته الجهة الحكومية فيما يتعلق بالإيضاحات، مع الإشارة إلى ما يلي:

- تحديد الجدول الزمني وجهة الاتصال التي ستقدم إليها إيضاحات مقدم العرض.

- وجود حكم ينص على سعي الجهة الحكومية للرد على جميع الإيضاحات، ولكنها غير ملزمة بذلك.
- إذا كانت الإجابة عن الإيضاحات مهمة، فيجب مشاركة هذه المعلومات مع جميع مقدمي العروض ولا تقتصر مشاركتها على مقدم العرض الذي قدم السؤال.
- يجب تحديد موعد لاجتماع الإيضاحات، الموصى به بشدة، المنعقد خلال تقديم العروض مع الإشارة إلى التشجيع على الحضور على الرغم من عدم إلزاميته.
- توضيح بعض المسائل ذات الأهمية القانونية:
- إجراء التعامل مع العروض المتأخرة.
- فترة صلاحية العرض.
- الإجراء المتعلق بتعديل العرض أو سحبه.
- لوائح السرية.

عقود المشروع

عقد الشراكة هو الوثيقة الملزمة قانوناً التي يتعين على مقدم العرض المفضل أن يبرمها مع الجهة الحكومية في حالة ترسية المشروع عليه، ويجب التأكد من مرونة مسودة العقد بدرجة كافية لاستيعاب التغييرات الضرورية التي ستنشأ خلال التفاوض وطوال دورة حياة المشروع.. ويجب الحصول على موافقة ممثل الحاكم على أي استثناءات جوهرية. هذا ويجب أن يتضمن عقد الشراكة الأحكام الأساسية التالية:

- طبيعة ونطاق الأعمال والخدمات التي يجب على شركة المشروع أدائها وتنفيذها.
- ملكية أصول المشروع وحقوق الملكية الفكرية فيه، والتزامات الأطراف المتعلقة بتسليم موقع المشروع، وأحكام نقل الملكية في نهاية المشروع.
- مسؤولية الحصول على التراخيص والتصاريح والموافقات.
- الالتزامات المالية والفنية المتبادلة بين طرفي العقد، وطرق التمويل.
- قواعد سعر بيع المنتج أو مقابل الخدمة التي يقوم عليها المشروع، وأسس وقواعد تحديدهما، وتعديلهما.
- طرق ضمان الجودة، وأدوات الرقابة والإشراف والمتابعة المالية والإدارية والفنية لتشغيل المشروع واستخدامه والحفاظ عليه، ومؤشرات تقييم أداء شركة المشروع.
- القواعد التي تنظم حق الجهة الحكومية في فسخ عقد الشراكة أو تعديله، ومدى امتثال شركة المشروع بهذه التعديلات، وأسس وآليات التعويض في مثل هذه الحالة.
- أنواع التأمين ومبالغه التي تغطي مشروع الشراكة ومخاطر تشغيله واستخدامه، و ضمانات التنفيذ المقدمة للجهة الحكومية، والأحكام والإجراءات المتعلقة باسترداد هذه الضمانات.
- أسس توزيع المخاطر المرتبطة بالمشروع، في حال القوة القاهرة أو الظروف الطارئة، أو الصعوبات المادية، وكذلك تحديد أسس تقدير التعويض عنها.
- مدة العقد وحالات الإنهاء المبكر له بشكل كلي أو جزئي، وبيان حقوق والتزامات أطرافه.

- تحديد الحالات التي يجوز فيها للجهة الحكومية إنهاء العقد بشكل منفرد.
- العقوبات التي يجوز فرضها على شركة المشروع في حال إخلالها بالتزاماتها التعاقدية.
- قواعد وإجراءات استرداد المشروع سواء عند نهاية مدة العقد أو في حالات الإنهاء المنفرد أو الإنهاء المبكر أو الجزئي للعقد.
- إجراءات ضمان استمرارية المشروع والأعمال موضوع عقد الشراكة عند انتهاء مدة العقد أو عند فسخه أو في حال إخلال شركة المشروع بالتزاماتها التعاقدية.
- الأحكام الخاصة بالاستفادة من خدمات موظفي الجهة الحكومية لدى شركة المشروع، وتحديد نسبة التوظيف فيها.
- التدابير التي يجب على شركة المشروع اتخاذها للمحافظة على البيئة.
- مواصفات المنتج النهائي، ومستوى الخدمة الذي يجب على شركة المشروع الامتثال له، بما في ذلك مؤشرات الأداء، ومعايير السلامة، والأمن، وحماية البيئة، وغيرها من المعايير الأخرى، والأنظمة والبرامج الإلكترونية التي يجب على شركة المشروع استخدامها.
- أي التزامات أخرى يحددها ممثل الحاكم أو الجهة الحكومية بموجب القرارات الصادرة عنها في هذا الشأن.

بالإضافة إلى ذلك، يجب تحديد جميع الوثائق الأخرى التي ستختلف وفقاً لنوع المشروع، في طلب تقديم العروض، مع إرفاق مسودات الإصدارات في النهاية للسماح لمقدمي العروض بتقديم الملاحظات التي سيقوم بفحصها ممثل قانوني للجهة الحكومية، والتي ستستخدم كأساس لإبرام الاتفاقيات.

آلية تقييم العروض

يهدف التقييم إلى تحديد "العرض" الذي يحقق أفضل قيمة مقابل المال ويعرض أكبر قدر من الكفاءة الفنية والالتزام بالمواصفات المنصوص عليها، مع تقديم قدر من الابتكار يعمل على زيادة الوفورات. يجب أن يحدد دفتر الشروط والمواصفات بوضوح آلية تقييم العروض التي ستستخدمها لجنة الشراكة في تقييم العروض المقدمة، وعلى وجه الخصوص، يجب أن تحدد آلية التقييم ما إذا كان:

- سيتم تحديد درجة العروض المالية والفنية بشكل منفصل، وإذا كان الأمر كذلك، فما هو الوزن المحدد لكل عنصر في كل عرض.
- سيوجد حد للدرجات الفنية يجب استيفاءه، بعده سيفوز أدنى سعر تلقائياً.
- سيتم تقييم العروض الفنية، واتباع عملية أفضل عرض نهائي حيث سيطلب من مقدمي العروض تسعير أفضل حل، مع حصول مقدم العرض "الفائز" على درجات ملائمة.

سيتم إعادة طرح أفضل حل فني من خلال عملية تقديم عروض تنافسية مع استبدال مواصفات المخرجات بالكامل أو بدرجة معينة، من بين خيارات متعددة. على الرغم من توفير

إرشادات مفصلة حول تقديم العروض وتقييمها في الأقسام التالية من هذه الوثيقة، ينبغي بصفة عامة مراعاة ما يلي باعتباره جزءًا من منهجية التقييم

- مقارنة العرض المقدم بمقارن القطاع العام - على الرغم من أن التحليل المالي أثبت أن التعاقد على المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص يؤدي إلى تحقيق وفورات في القيمة مقابل المال مقارنة بالتعاقد التقليدي ("مقارن القطاع العام"). يجب مراعاة نطاق الانحراف وتحديد درجته وفقًا لذلك من أجل الترسية على أقل سعر.
- الامتثال للمتطلبات المذكورة، والالتزام بمواصفات النطاق والمخرجات المحددة، وتوفير المعلومات على النحو المطلوب في طلب تقديم العروض
- الاستجابة للجوانب الفنية والمعلومات التجارية والمالية - بما في ذلك دقة النموذج المالي، والالتزام الواضح بإرشادات العرض التقديمي للنماذج المنصوص عليها، ومراعاة برامج التأمين والضرائب الأساسية - كما هو موضح في طلب تقديم العروض. يجب أن يشمل قسم منهجية التقييم المبين في طلب تقديم العروض على المكونات التالية:

- مقدمة تلخص معايير التقييم المستخدمة، وتعرض المصطلحات الهامة وتعريفاتها، وتحدد مقاييس الاستبعاد الخاصة بكل قسم.
- إجراءات اكتمال العروض الفنية وفحص الامتثال، والتي تعتبر الخطوة الأولى التي يجب اتباعها أثناء عملية التقييم، لتحديد مدى استيفاء مقدم العرض للحد الأدنى من المتطلبات الأساسية، وامتناله لجميع الإجراءات الرسمية، وإدراجه لجميع الوثائق على النحو المنصوص عليه في طلب تقديم العروض فيما يتعلق بالعروض الفنية.
- قسم تفصيلي لتقييم العروض الفنية الذي يشير إلى تركيز التقييم الفني، من بين أمور أخرى، على ما يلي: استراتيجية إدارة المشروع، والهيكل التنظيمي، والموظفون، والحل الخاص بالتصميم، واستراتيجية الإنشاء والجدول الزمني، واستراتيجية ومنهجية إدارة المرافق / التشغيل والصيانة. يجب أن يحتوي هذا القسم، في شكل جدول، على المعايير الواجب تقييمها، والوزن المحدد لكل معيار، والحد الأقصى للدرجات الأولية، والحد الأقصى للدرجات المعدلة التي يمكن منحها. بعد ذلك، يوصى بإدراج قسم الملخص الدرجات الفنية، والذي يصنف الدرجات وفقًا للترتيب التالي: "ممتاز" و"جيد جدا" و"جيد و/أو مقبول" و"سيئ" و"سيئ جدا" و"غير مقبول و/أو غير مقبول على الإطلاق".
- قسم تفصيلي للتقييم القانوني، استنادًا إلى التقييم الذي أجراه المستشار القانوني لملاحظات اتفاقية المشروع المدرجة كجزء من طلب تقديم العروض، مع المقترحات التي تستند كليًا إلى النموذج الأصلي الحاصل على 100 نقطة كاملة. يجب أن يحتوي هذا القسم، في شكل جدول، على المعايير الواجب تقييمها المستنبطة من الاتفاقيات الأساسية، والوزن، والحد الأقصى للدرجات الأولية، والحد الأقصى للدرجات المعدلة التي يمكن منحها، كما يجب أن يؤكد دليل الدرجات على أن الدرجات مبنية على مقياس متدرج ترتبط فيه الدرجات المنخفضة بالكامل بنقل المخاطر إلى الجهة الحكومية مقارنة بتوزيع المخاطر في اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

- يجب ذكر درجة العرض الفني بوضوح، مع الأوزان المخصصة لدرجات التقييم الفني والقانوني. وبالإضافة إلى ذلك، يجب تعيين الحد المالي للعرض الفني، إن أمكن.
- تلخيص مرحلة تقييم العروض الفنية وتوفير جدول زمني استرشادي للموعد الذي سيتم فيه إخطار مقدمي العروض بالقوائم المختصرة النهائية.
- التعريف بقسم تقييم العروض المالية، مع الإشارة إلى أنه سيتألف من تقييم للسعر - أي تقييم لسعر العرض الذي اقترحه مقدم العرض - وتقييم تجاري - أي، تقييم للقوة التجارية وإمكانية تنفيذ العرض.
- الإجراء الخاص باكتمال العروض المالية وفحص الامتثال، لتحديد مدى استيفاء مقدم العرض للحد الأدنى من المتطلبات الأساسية، وامثاله لجميع الإجراءات الرسمية، وإدراجه لجميع الوثائق على النحو المنصوص عليه في طلب تقديم العروض فيما يتعلق بالعروض المالية.
- تقييم مفصل للعرض المالي، الذي يشير إلى احتواء التقييم على تحليل مفصل للجوانب التجارية التالية، على سبيل المثال: الهيكل المالي المقترح، وخطة التمويل بما في ذلك تكلفة التمويل، ومستوى التمويل المتعهد به، واكتمال وثائق الشروط، وإمكانية تنفيذ الحل الخاص بالتمويل بما في ذلك احتمالية الحصول على التمويل في إطار الجدول الزمني لتنفيذ المشروع، ومتطلبات الضمانات من المقرضين، وتوقيت ومقدار تمويل حقوق الملكية. يجب إدراج دليل الدرجات التجارية في شكل جدول مع معايير مثل استراتيجية التمويل واستراتيجية الديون واستراتيجية حقوق الأسهم والجودة الشاملة للنموذج المالي وإمكانية تنفيذ الحل في إطار التكلفة والافتراضات الضريبية والمحاسبية، بالإضافة إلى أوزانها، والحد الأقصى للدرجات الأولية، والحد الأقصى للدرجات المعدلة التي يمكن منحها. يجب إعداد دليل الدرجات التجارية الذي يصنف الدرجات بطريقة تشبه دليل الدرجات الفنية.
- يجب تحديد صيغة لتقييم السعر تأخذ في الاعتبار أدنى سعر، والمحدد له درجة 100، بالإضافة إلى ذلك، يجب إعداد صيغة لدرجة العرض المالي تأخذ في الاعتبار وزن التقييم المالي والدرجات التجارية والسعرية. واستنادًا إلى معايير التقييم التي تحددها الجهة الحكومية، يجب توضيح صيغة تحديد الدرجات الشاملة، مع التأكيد على أنها تعتبر ملخص لدرجات التقييم الفني والمالي.
- التحديد التفصيلي للإجراء الخاص بالإيضاحات أثناء التقييم، بما في ذلك التفاصيل اللوجستية والإدارية، واجتماعات الإيضاحات، والإجراء الخاص بالجهة الحكومية لطلب إيضاحات بشأن العروض المقدمة من مقدمي العروض.

المعايير التي يتعين تقييمها	الوزن النسبي	الحد الأقصى للدرجات الأولية	الحد الأقصى للدرجات المعدلة
إدارة المشروع، والتنظيم، والموظفون			
العرض الخاص بإدارة المشروع	2%	10	2

المعايير التي يتعين تقييمها	الوزن النسبي	الحد الأقصى للدرجات الأولية	الحد الأقصى للدرجات المعدلة
خطة واستراتيجية إدارة المشروع	3%	10	7
الهيكل التنظيمي لفريق مشروع الشراكة	3%	10	3
الجدول الزمني العام لتسليم المشروع	7%	10	3
إجمالي الوزن النسبي لإدارة المشروع	15%		15
الحل الخاص بالتصميم			
العرض الخاص بإدارة التصميم	2%	10	2
منهجية التصميم، واستراتيجيته، وحلوله	27%	10	27
الهيكل التنظيمي لفريق التصميم	3%	10	3
الجدول الزمني لتسليم التصميم	3%	10	3
إجمالي الوزن النسبي للتصميم	35%	10	35
استراتيجية الإنشاء			
العرض الخاص بإدارة الإنشاء	2%	10	2
خطة إدارة الإنشاء، واستراتيجيته، وطرق الإنشاء	17%	10	17
الهيكل التنظيمي لفريق الإنشاء وقدرات الموارد	3%	10	3

المعايير التي يتعين تقييمها	الوزن النسبي	الحد الأقصى للدرجات الأولية	الحد الأقصى للدرجات المعدلة
الجدول الزمني للإنشاء	3%	10	3
إجمالي الوزن النسبي للإنشاء	25%		25
استراتيجية ومنهجية إدارة المرافق			
العروض الخاصة بإدارة المرافق	2%	10	2
العروض الخاصة بتقديم خدمات إدارة المرافق	4%	10	4
مراقبة أداء إدارة المرافق ورفع التقارير بشأنه	6%	10	6
إدارة أصول المرافق	6%	10	6
تكامل إدارة المرافق	4%	10	4
إدارة المرافق مالياً وتجارياً	3%	10	3
إجمالي الوزن النسبي لإدارة المرافق	25%		25
أساس تحديد الدرجات لتقييم المعايير الفنية			
الدرجة			
10-9	ممتاز: توفر المعلومات المقدمة أدلة ممتازة على إمكانية تلبية المتطلبات المحددة، وتقدم العروض الفنية مستويات جودة ممتازة وفوائد إضافية كبيرة وتقديراً لمتطلبات السلطة المتعاقدة والمتطلبات الفنية والتنظيمية والتشغيلية والبيئية ذات الصلة.		
8-7	جيد جداً: توفر المعلومات المقدمة أدلة قوية على إمكانية تلبية المتطلبات المحددة، وتقدم العروض الفنية مستوى جودة جيد جداً وفوائد إضافية كبيرة وتقديراً لمتطلبات السلطة المتعاقدة والمتطلبات الفنية والتنظيمية والتشغيلية والبيئية ذات الصلة.		
6-5			

الدرجة	أساس تحديد الدرجات لتقييم المعايير الفنية
	جيد و/ أو مقبول: المعلومات المقدمة تلبي متطلبات السلطة المتعاقدة، ويقدم الحل مستوى جودة جيد ويقدر المتطلبات الفنية والتنظيمية والتشغيلية والبيئية ذات الصلة بشكل مقبول.
4-3	ضعيف: تغفل المعلومات المقدمة بعض المتطلبات المحددة، ولا يقدم الحل سوى مستوى محدود من الجودة ويقدر إلى حد ما المتطلبات الفنية والتنظيمية والتشغيلية والبيئية ذات الصلة.
3-2	ضعيف جداً: توفر المعلومات المقدمة أدلة غير كافية على إمكانية تلبية المتطلبات المحددة، ولا يقدم الحل مستوى مقبول من الجودة ويقدر المتطلبات الفنية والتنظيمية والبيئية ذات الصلة بشكل سيئ.
1-0	غير مقبول و / أو غير مرض على الإطلاق: يوجد إما حذف بالمعلومات، لذا لا توجد أدلة كافية لدعم العرض للسماح للسلطة المتعاقدة بإجراء التقييم، أو أن المعلومات المقدمة غير مقبولة من الأساس و/ أو غير مرضية على الإطلاق.

الملحق 9

إرشادات خاصة لتقديم العروض وتقييمها

الهدف

يهدف هذا الملحق إلى القاء المزيد من الضوء على عملية تقديم العروض من خلال تحديد إجراءات تقييم العروض والالتزام بها عند استلام العروض، بما في ذلك مختلف مكونات التقييم التي يجب مراعاتها. يجب أيضاً مناقشة الاعتبارات الهامة التي ينبغي معرفتها لإدارة عملية تقديم العروض وإجراءات التقييم، ويجب اتباع عملية تفاوض جادة لوضع اللمسات الأخيرة على عقد الشراكة مع مقدم العرض المفضل.

الإرشادات

استلام العروض

يجب وضع واستخدام آلية بسيطة لاستلام العروض، مع مراعاة الأهمية القصوى للسرية، وضمان حماية المعلومات الحساسة من التلاعب بها، ويوصى بضرورة الفصل بين تقديم العروض المالية والفنية في مظاريف منفصلة مختومة لضمان عدم تحيز تقييم المؤهلات الفنية لمعايير السعر. ولا تُفتح العروض المالية إلا لمقدمي العروض الذين يجتازون الحد المطلوب في التقييم الفني.

إجراء تقييم العروض

يجب على الجهة الحكومية مراعاة المعايير المالية وغير المالية؛ ومع ذلك، يحق للجهة الحكومية في كل مشروع اتخاذ قرار مستنير بشأن مدى هيمنة المعايير. سيتكون تقييم العروض من تقييم المؤهلات الفنية أو متطلبات الخبرات السابقة لكل مقدم عرض (أو ائتلاف مقدمي العروض)، والعرض المالي، والعرض الفني، والعرض القانوني. ستنعكس الأوزان المحددة لمكونات العروض المذكورة، والدرجات، والمتطلبات في وثيقة طلب تقديم العروض.

المؤهلات الفنية أو متطلبات الخبرات السابقة

يتم تقييم المؤهلات الفنية أو الحد الأدنى من متطلبات الخبرات السابقة لكل مقدم عرض أو ائتلاف مقدمي العروض وفقًا للمسائل المنصوص عليها في طلب تقديم العروض. إذا كان مقدم العرض جهة واحدة، فيجب عليه استيفاء متطلبات الخبرات السابقة، ويجب على ائتلاف مقدمي العروض تعيين عضو قيادي، وفي حالة عدم استيفاء العضو القيادي لجميع متطلبات الخبرات السابقة، سيتم تقييم خبرات الائتلاف فيما يتعلق بمتطلبات الخبرات السابقة المتبقية. في حالة عدم استيفاء العضو القيادي لأي من متطلبات الخبرة السابقة، يجب على عضو آخر في الائتلاف استيفائها) "عضو الائتلاف المؤهل". وعلاوة على ذلك، يجب على العضو القيادي أو عضو الائتلاف المؤهل اجتياز كل متطلب من متطلبات الخبرات السابقة بصفة فردية وليس بالتعاون مع جهة أخرى.

التقييم المالي

يجب تقييم العروض المالية وفقًا للمسائل المنصوص عليها في طلب تقديم العروض، بما في ذلك تقييم:

- النموذج المالي لمقدم العرض.
- عرض التكلفة الخاص بمقدم العرض.
- خطط مقدم العرض لتمويل المشروع.

النموذج المالي لمقدم العرض

يجب أن يمثل نموذج مقدم العرض لجميع المتطلبات المحددة في طلب تقديم العروض والتي تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

- القدرة على إعداد جميع العمليات الحسابية التي يتطلبها طلب تقديم العروض وإظهار الشروط الخاصة بنموذج أي اتفاقيات إضافية، حسب الاقتضاء وإرفاق ذلك بوثيقة طلب تقديم العروض.
- تقديمه في الصيغة المحددة.
- الالتزام بمعايير أفضل الممارسات كما هو موضح في طلب تقديم العروض.

- الخضوع لتدقيق مستقل.
- تقديم تعليمات تشغيلية مفصلة للنموذج المالي كما هو موضح في طلب تقديم العروض.
- إعداد تحليل القيمة مقابل المال للمشروع.

خط التمويل الخاصة بمقدم العرض

سيراعي تقييم خطط التمويل الخاصة بمقدم العرض المؤهل ما يلي:

- مدى كفاية التزامات التمويل لتلبية متطلبات تمويل المشروع على النحو المنصوص عليه في النموذج، بما في ذلك التمويل المرحلي. يجب على مقدمي العروض المؤهلين تقديم دليل على التزامات التمويل المطلوبة لتنفيذ المشروع كجزء من عروضهم.
- في حالة اعتماد خطط التمويل على نظام تمويل محدود الرجوع أو تمويل بدون حق الرجوع، يجب على مقدمي العروض تقديم خطاب التزام بنكي.
- مستوى التعاقد على السلع والخدمات المناسبة لوكالة ائتمان التصدير (إن أمكن) التي يكون مقاول التصميم والتعاقد والإنشاء المقترح من مقدم العرض مستعدا للالتزام به.
- في حالة افتراض التمويل لأي دعم من جهات ائتمان التصدير، يجب أن تقدم جهات ائتمان التصدير أيضًا خطابات التزام تثبت قيامها بمراجعة العرض المالي بشكل كامل وموافقتها على توافر التمويل و/أو ضمان التسهيلات التي تشكل جزءًا من خطة التمويل الخاصة بمقدم العرض.
- يجوز رفض العروض التي قيمت على أنها لا تقدم التزامات تمويل كافية لتنفيذ المشروع.
- توفر أدلة على أن التزامات التمويل قد تم تقديمها بعد مراجعة المؤسسات المالية لاتفاقيات المشاريع.
- يجب أن يقدم العرض دليل على أهليته للتمويل المصرفي، من خلال حقوق الملكية والديون الملتزم بها.

التقييم الفني

يهدف تقييم العروض الفنية إلى بث الطمأنينة لدى الجهة الحكومية بأن المقاولين الذين سيقومون بإنشاء المشروع يتمتعون بالخبرة الفنية والخبرة السابقة ذات الصلة اللازمة لتقديم الخدمات المحددة مع الالتزام بالجدول الزمني المحدد، ويتم تقييم العروض الفنية استنادًا إلى، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

- الامتثال الفني لتقديم العرض لاشتراطات طلب تقديم العروض، على النحو المفصل في قسم متطلبات المشروع، والمواصفات الوظيفية، وكذلك الأقسام الأخرى ذات الصلة.
- نطاق وطبيعة الاستثناءات، إن وجدت، من اشتراطات طلب تقديم العروض.

- سيتم تقييم خطط التشغيل والصيانة المقترحة من قبل مقدمي العرض فيما يتعلق بالمشروع، وكذلك تقييم مدى مواءمة نموذجهم المالي مع الخطط.
- يجب على مقدمي العروض إثبات توافق عروضهم المقدمة للمشروع مع المتطلبات المعمارية والحيوتقنية والبيئية والفنية كما هو مفصل في قسم المواصفات الوظيفية والاتفاقيات الإضافية المرفقة بطلب تقديم العروض، وتعتبر العروض التي لا تفي بهذا الشرط غير متوافقة.
- يجب أن يثبت مقدمي العروض من خلال الرسومات واقعية المخطط المقترح للهيكل المادي في الموقع ومراعاته بشكل كامل لسامة الموقع والوصول إلى المعدات والمتطلبات البيئية وإمكانية توفيره لجميع خدمات الموقع الضرورية.
- يجب تفصيل برنامج الإنشاء المقترح من مقدمي العروض فيما يتعلق بالمشروع وفقاً لما هو محدد في النموذج ذو الصلة.
- يجب تقديم أدلة تدعم إنجاز برنامج الإنشاء. على سبيل المثال، يجب تقديم تواريخ لتوافر عناصر المعدات الرئيسية ويجب منح الأولوية للأدلة الثابتة لتوافر المعدات الأساسية.
- يجب على مقدمي العروض تقديم تفاصيل عن جميع المقاولين من الباطن / الموردين الرئيسيين والتي تحدد نوع العمل أو الخدمة المطلوب التعاقد عليها من الباطن وبلد المنشأ.
- يتم تقييم مدى أهلية مقاولي مقدمي العروض لأداء واجباتهم بصورة مرضية فيما يتعلق بالمشروع.
- الامتثال لإرشادات الصحة والسلامة والبيئة وإرشادات بلدية عجمان.

التقييم القانوني

- يجب أن يراعي التقييم القانوني للعروض المقدمة، من بين متطلبات أخرى، ما يلي:
- تقييم نطاق أي انحراف عن متطلبات الاتفاقيات المرفقة بطلب تقديم العروض، بما في ذلك طبيعة الاستثناءات ومدى تأثير توزيع المخاطر في كل من الاتفاقيات والمشروع ككل.
 - تقييم أثر توقف العرض المؤهل على أي مسألة مادية معقدة.
 - تقديم خطاب التزام.
 - الامتثال لمتطلبات الخبرات السابقة.

اعتبارات هامة لإدارة عملية تقديم العروض

الإفصاح

يجب مطالبة جميع أعضاء لجنة الشراكة، بمن فيهم ممثلو مستشارو المشروع، بالإفصاح عن أي تضارب في المصالح الشخصية أو العائلية قد يرتبط بأي من مقدمي العروض أو المشروع. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تقرر الجهة الحكومية، مسبقاً، ما هو الإجراء المتخذ للتعامل مع

هذا التضارب، مثل استبعاد أي أعضاء لديهم تضارب في المصالح الشخصية من إدارة المشروع.

مدونة قواعد السلوك

يجب مطالبة جميع أعضاء لجنة مشروع الشراكة، بمن فيهم ممثلو "مستشارو المشروع"، بالتوقيع على مدونة قواعد سلوك التي تتطلب الامتثال لقواعد ولوائح معينة سيتم تطبيقها بطريقة موحدة في كل مشروع، كما يجب إعداد مدونة سلوك مشابهة يوقع عليها جميع اتلافات تقديم العروض المحتملين ومستشاريهم في كل مشروع.

البيئة الأمنية

يجب أن تعد الجهة الحكومية خطة أمنية لضمان سرية البيانات والأعمال ومنع أعمال التجسس الصناعي والسرقة الاقتصادية.

اجتماعات الإيضاحات

يتم حث الجهة الحكومية بشدة على عقد اجتماعات الإيضاحات مع مقدمي العروض خلال الفترة المرحلية بين إصدار طلب تقديم العروض واستلام العروض. وتهدف هذه الاجتماعات إلى توضيح المشكلات الموجودة في طلب تقديم العروض والتي يمكن لمقدمي العروض مناقشتها علنًا وتعريف الممثلين الرئيسيين للجهة الحكومية بمقدمي العروض. كما يمكن أيضًا تنظيم اجتماعات فردية بين الجهة الحكومية ومقدمي العروض، شريطة أن يتم ذلك بشكل مسبق، وأن يتم مشاركة أي إيضاحات غير خاصة مع جميع مقدمي العروض، مما يضمن تكافؤ الفرص للجميع.

العناية الواجبة لمقدم العرض

لاستلام العناية الواجبة لمقدم العرض، يجب توفير العناية الواجبة المسبقة للمشروع وتمكين مقدمي العروض من الوصول إلى موقع المشروع. ولتسهيل هذه العملية، يجب تحديد تفاصيل الاتصال والوصول الخاصة بوقت وطريقة منح هذا الإذن في طلب تقديم العروض.

مدة صلاحية العرض

يجب أن تظهر مدة صلاحية العرض في طلب تقديم العروض بحيث تكون جميع العروض صالحة لفترة زمنية محددة تحددها الجهة الحكومية.

الملحق 10

إرشادات خاصة بتعيين مستشارو المشروع

الهدف

الهدف من هذا الملحق القاء الضوء على دور وإجراءات توظيف "مستشار المشروع" مع التركيز على كيفية هيكلة إطار الاختصاصات ووثيقة طلب تقديم العروض وكيفية التعامل مع عملية التوظيف لاختيار أنسب مستشار للمشروع.

الإرشادات

1.1 دور مستشار المشروع

مستشار (مستشارو المشروع) هو ائتلاف من مستشارين مهنيين - والذي قد يشمل الخدمات التجارية، أو المالية، أو الفنية، أو القانونية، أو البيئية، أو التأمينية، أو خدمات أخرى - من شركة واحدة أو أكثر يعمل بالتنسيق مع لجنة الشراكة خلال مرحلة الطرح ومرحلة التعاقد، ويجب تحديد أدوارهم قبل مرحلة الاختيار لضمان تلبية كافة المتطلبات والمخرجات المتوقعة من المستشارين.

1.2 عملية التوظيف

بعد تحديد دور كل مستشار، يجب على الجهة الحكومية التأكد من اختيار عدد كافٍ من مستشاري المشروع المؤهلين لاطلاعهم على العملية، وتعزيز المنافسة بينهم بشكل مناسب، وتشبه عملية تعيين مستشار المشروع العملية المتبعة في التعاقد على المشروع؛ يتم إصدار طلب تقديم العروض، الذي ترد تفاصيل محتوياته أدناه، لتوفير الوضوح فيما يتعلق بنطاق العمل الذي يتوقع أن يقدمه مستشار المشروع في المشروع. يتضمن عرض مستشار المشروع بشكل عام عرض فني ردًا على نطاق العمل الوارد في طلب تقديم العروض مع منهجية عملية، وعرض مالي يتضمن خدمات التسعير لهذا الغرض، ويتم تقديم هذه العروض بعد ذلك إلى الجهة الحكومية المعنية، تتبعها عملية تقديم عروض تنافسية لاختيار مستشار المشروع.

يتم تقييم العرض الفني لمستشار المشروع بشكل عام بناءً على المعايير التالية:

- الخبرة المحلية والإقليمية والدولية على مدار السنوات الخمس إلى العشر الماضية في العمل في مشاريع التعاقد أولاً في نفس القطاع مثل المشروع قيد المناقشة؛ وثانياً، في التعاقدات الأخرى.
- الخبرة السابقة ذات الصلة في العمل مع الجهة الحكومية أو الجهات الأخرى داخل الدولة.

- الخبرة السابقة ذات الصلة في قيادة تطوير مشاريع مماثلة، أو في هيكلة آلية سداد ذات صلة.
- الخبرة السابقة ذات الصلة في تطوير مشاريع تضمنها أو تدعمها الحكومة، ودعم ضمان أهلية المشروع للتمويل المصرفي، وجمع التمويل.

1.2.1 الاختصاصات

في بداية عملية التوظيف، يجب إعداد اختصاصات مستشار المشروع، ويجب أن تزود الاختصاصات الجهة الحكومية بآلية تقييم شاملة وسيتم استخدامها كأساس أثناء صياغة طلب تقديم العروض. كلما زاد وضوح الاختصاصات وزاد إعدادها بدقة، ارتفعت كفاءة مقدم العرض، وزادت الثقة في عملية التعاقد. وكحد أدنى، يجب أن تتضمن الاختصاصات ما يلي: ويذكر بين قوسين الشروط المقترحة في طلب تقديم العروض:

لمحة عامة (يجب إدراجها في طلب تقديم العروض): مخطط تفصيلي للمشروع، بما في ذلك الوصف الذي تم إعداده في تقرير مفهوم المشروع، إلى جانب ملخص عن سبب اهتمام الجهة الحكومية الدولة في التعاقد على هذا المشروع بناء على الاحتياجات التي يهدف المشروع إلى تلبيتها.

نطاق العمل (يجب إدراجه في طلب تقديم العروض): تحديد نطاق العمل الواضح، بما في ذلك مواصفات المخرجات والرسومات المرجعية - إن وجدت - التي من أجلها يتم تعيين مستشار المشروع.

جدول المخرجات (يجب إدراجه في طلب تقديم العروض): يجب تحديد قائمة كاملة بالمخرجات التي يتوقع أن يقوم مستشار المشروع بإعدادها، إلى جانب تواريخ التسليم المقترحة، وإعدادها بشكل واضح لمساعدة مستشار المشروع على تسعير خدماته بدقة.

المهارات والخبرات (يجب إدراجها في طلب تقديم العروض): يجب توضيح نطاق المهارات والخبرات المطلوبة الخاصة بالمشروع - خاصة في المشاريع المتخصصة المعقدة. وعلاوة على ذلك، يجب التركيز بشكل خاص على متطلبات توفر الموارد المذكورة في العرض المقدم - على أرض الواقع، إذا لزم الأمر - بمجرد بدء المشروع، والالتزام بتكريس الوقت للانتهاء من المشروع بنجاح.

موازنة للأتعاب المهنية لمستشار المشروع (إذا تم الإعلان عنها، ينبغي إدراجها في طلب تقديم العروض): بناءً على التقدير الدقيق للتكلفة الذي يجريه متخصص فني داخل الجهة الحكومية، يتم تحديد موازنة للمشروع، وبالتالي، لخدمات مستشار المشروع، ويمكن الإعلان عنها أو عدم الإعلان عنها. وإذا تم الإعلان عنها، سيكون لدى الجهة الحكومية معيار نهائي لقياس جميع الردود الفنية؛ ونتيجة لذلك لا يوجد حافز لمقدمي العروض لتقديم عروض رخيصة وسيئة من الناحية الفنية، مما يعمل على تحسين جودة العروض المتوسطة، من حيث المبدأ. ومع ذلك، توجد مخاطر تتمثل في خروج المستشارين ذوي الكفاءة العالية ممن كانوا سيوفرون حلول فائقة من الناحية الفنية نتيجة عدم دقة تقدير التكاليف، وعدم تفضيلهم

لتقديم العروض نتيجة لسوء تقدير تكلفة الخدمات. وإذا لم يتم الإعلان عنها، فثمة فرصة أكبر لتلقي عروض على قدر جيد من التنوع، حيث سيتم تقييم عنصري التقديم.

الاستجابة لنطاق عمل طلب تقديم العروض (العرض الفني) والتسعير (العرض

المالي) - وتقليل الحافز الخاص بتعويض الجودة. ومع ذلك، تظهر مخاطر تتمثل في قيام بعض المستشارين، الذين يمتلكون خبرات سابقة وخبرات فنية ضعيفة، بتقليل أسعار خدماتهم عن عمد. علاوة على ذلك، في حالة رفض عرض منخفض للغاية، على الرغم من العيوب الفنية الواضحة، يجب أن تقوم الجهة الحكومية بتبريره على أنه خسارة تتكبدها الخزنة. باختصار، تتخذ الجهة الحكومية القرار بشكل فردي في كل مشروع، وفي المشاريع التي تتطلب خبرة فنية محددة، يمكن الإعلان عن الموازنة لضمان منح الدرجات بشكل حصري على جودة الاستجابة الفنية. ولا يلزم الإعلان عن الموازنة في المشاريع التي توجد فيها سابقة أعمال محلية وإقليمية ومنافسة كافية بين مقدمي العروض، وذلك لتشجيع المنافسة.

نظام الأجور والجدول الزمني (يجب إدراجه في طلب تقديم العروض): يجب أن يحصل "مستشار المشروع" على أتعابه وفقًا لجدول زمني محدد باستخدام مزيج من مقدم الأتعاب، الذي يتم صرفه عند الانتهاء من كل مخرج متفق عليه، وأتعاب النجاح - التي يتم دفعها عادة عند الوصول إلى الإغلاق المالي. يمكن أن يتجاوز العمل الذي يؤديه مستشار المشروع النطاق المتفق عليه بدرجة كبيرة في المشاريع الكبيرة والمعقدة، وإذا كان الأمر كذلك، فينبغي الاتفاق على طريقة السداد لتعويض المستشار عن هذا العمل الإضافي، مثل استخدام الأسعار اليومية المنصوص عليها. يجب أن يحتوي نطاق العمل المتفق عليه مع "مستشار المشروع" على "مخرجات" في نهاية كل مرحلة.

ترتيبات السداد (يجب إدراجها في طلب تقديم العروض): يوجد خياران لصرف المدفوعات:

يتم دفع المصاريف مثل السفر على أنها سداد للتكاليف، بشرط تقديم الفواتير الداعمة لذلك، في حدود ما ينص عليه مستشار المشروع في عرضه.

يمكن مطالبة "مستشار المشروع" بتقديم سعر شامل لموازنته الداخلية للمصروفات، وتقوم الجهة الحكومية بصرف الدفعة كسلسلة من مدفوعات الأتعاب المقدمة.

وبشكل عام، يوصى بالخيار الثاني، وهو الخيار الذي تتبعه معظم دول المنطقة. ينطوي الخيار الأول على أعباء إدارية مفرطة، نظرًا لضرورة الموافقة على المصاريف الفردية، بينما يحل الخيار الثاني هذه المتاعب من خلال تحديد مبلغ إجمالي يشمل المصاريف المدرجة في الموازنة ويخفف من مخاطر مبالغة الشركات للمصروفات في الموازنة.

الترتيبات الإدارية للجهة الحكومية: سيحدد ذلك بروتوكولات رفع التقارير والإدارة التي سيتعين على مستشار المشروع اتباعها.

تضارب المصالح (يجب إدراجه في طلب تقديم العروض): ينبغي السعي نحو الإفصاح الكامل عن أي مصلحة محققة قد يحصل عليها مقدمو العرض في المشروع، ويجب إبلاغ مستشاري المشروع بأنه في حالة فوزهم، سيتم استبعادهم من تقديم الاستشارة لأحد مقدمي العروض في عملية التعاقد.

قواعد تقديم العروض (يجب إدراجها في طلب تقديم العروض): يجب توضيح القواعد المتعلقة بتقديم العروض من قبل مستشار المشروع. سيطلب عادة من مستشار المشروع تقديم عرض يجمع بين الرد الفني الذي يستجيب لنطاق عمل طلب تقديم العروض، والرد المالي الذي يتألف من السعر المحدد للخدمات.

متطلبات تقديم العروض (يجب إدراجها في طلب تقديم العروض): يجب تحديد القواعد المتعلقة بتقديم العروض بشكل واضح، بما في ذلك الوثائق الداعمة المطلوبة والصيغة المطلوب تقديمها بها والعنوان الذي يجب إرسالها إليه، وذلك من بين تفاصيل أخرى. والأهم من ذلك، يجب أن يتم التقديم في مظهرين منفصلين - مظهر للرد الفني والآخر للرد المالي، بحيث لا يكون السعر معروفاً عند تقييم العرض الفني.

عملية تقديم العروض (يجب إدراجها في طلب تقديم العروض): يجب تفصيل العمليات المتعلقة بتقديم العروض والجلسة التعريفية.

أوزان ومعايير تقييم العروض (يجب إدراجها في طلب تقديم العروض): يجب تحديد معايير خاصة بتقييم ردود "مستشار المشروع" بشكل واضح، مع تخصيص أوزان للردود الفنية والمالية، بالإضافة إلى المكونات الأخرى في ذلك سابقة الأعمال، وخبرة أعضاء الفريق، والخبرة ذات الصلة بجمع التمويل، وما إلى ذلك.

الخلفية والوثائق الداعمة: عند الاقتضاء، يتم توفير أي وثائق داعمة غير سرية، قبل بدء العمل أو البحث، والمعارف الأساسية لجميع مقدمي العرض المعنيين، ويفضل أن يكون ذلك من خلال غرفة بيانات. ويمكن أن يشمل ذلك أي دراسات جدوى داخلية سابقة، وأي تقييم للاحتياجات، وأي وثائق ذات صلة متعلقة بالسياسات أو اللوائح التنظيمية والتي قد يساعد المشروع في تحقيقها، وأي أهداف خاصة بالمشروع حددتها الجهة الحكومية مسبقاً. ويحظى ذلك بأهمية من أجل تقييم الأسعار، حيث يتم تسعير مراجعة وتحديث العمل الذي تم إعداده مسبقاً بشكل مختلف تماماً عن إعداد دراسات جدوى جديدة كلياً.

مسودة الاتفاقية (يجب إدراجها كجزء من طلب تقديم العروض) - يحق لمقدمي العروض الاطلاع على الأحكام التعاقدية للاتفاقية التي سيبرمونها إذا تم ترسية المشروع عليهم، وتحقيقاً لهذه الغاية، يجب إرفاق مسودة نموذجية للاتفاقية النهائية بالاختصاصات لتمكين مقدمي العروض من تقديم تعليقاتهم وملاحظاتهم عليها، إن أمكن ذلك.

1.2.2 الإعلان

يجب إعداد إعلان لنشره في الصحف والمجالات العربية والإنجليزية الشائعة وعلى المواقع الإلكترونية للجهة الحكومية المعنية. ويجب أن يعرض الإعلان تفاصيل موجزة عن المشروع، ويوفر جهة اتصال في الجهة الحكومية، ويقدم تفاصيل عن أي جلسات تعريفية، والتي تُعقد عادة في مرحلة ما في منتصف الفترة التحضيرية المخصصة. يجب توفير وقت كاف لمقدمي العروض حتى يتمكن مستشار المشروع من تشكيل أفضل ائتلاف ممكن، وإعداد رد تفصيلي يراعي طلب تقديم العروض، ويحدد تكلفة المشروع بدقة. بمجرد نشر الإعلان، يجب السماح لمقدمي العروض بإرسال الاستفسارات إلى جهة الاتصال المحددة في الجهة الحكومية،

ويجب التأكد من مشاركة جميع الردود على الاستفسارات على نطاق واسع، لا سيما إذا كانت توفر وضوحًا بشأن مسألة ما في طلب تقديم العروض من شأنه أن يعود بالنفع على جميع مقدمي العروض.

1.2.3 الجلسة التعريفية

يستحسن أن تعقد الجهة الحكومية جلسة تعريفية لمقدمي العروض عادة في وقت ما في منتصف الفترة التحضيرية المخصصة، بحيث تركز الجلسة على تلخيص الاختصاصات والإجابة عن استفسارات مقدمي العروض. ينبغي الحث على الحضور على الرغم من عدم إلزاميته. ومع ذلك، يجب التأكد من أن الحضور لا يعطي أفضلية أو ميزة لمقدمي العروض، وأنه يتم أيضًا مشاركة أي معلومات يتم تبادلها في هذه الجلسة مع جميع مقدمي العروض المحتملين. بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للإيضاحات، تساهم الجلسات التعريفية في زيادة معرفة مقدمي العروض بالمثلث الرئيسيين للجهة الحكومية، والذين ينبغي تشجيع حضورهم بشدة - وكذلك السماح لمقدمي العروض بالتعرف على المنافسة.

1.2.4 وضع اللمسات الأخيرة على الاتفاقية وإبرامها

يجب تعيين جهة اتصال داخل الجهة الحكومية لاستلام العروض من مقدمي العروض المعنيين في الموعد المحدد أو قبله. يجب استلام العرضين الفني والمالي، والاحتفاظ بهما بشكل منفصل. في حالة فتح العروض عند تقديمها، يجب التأكد من التقيد الصارم بالإرشادات المنصوص عليها في دفتر الشروط والمواصفات، وإبلاغ مقدمي العروض في أقرب وقت ممكن بإمكانية الاستبعاد المحتملة.

بعد تقييم العروض، يجب على الجهة الحكومية دعوة مقدم العرض المفضل لوضع اللمسات الأخيرة على شروط العقد، والتي ينبغي أن تأخذ في الاعتبار كل من الاختصاصات والملاحظات المقدمة على مسودة العقد كجزء من العرض الفائق. يجب توضيح أن الجهة الحكومية لها الحق في التفاوض على الأسعار مع مقدم العرض المفضل، وفي حالة عدم التوصل إلى توافق في الآراء، يجوز للجهة إجراء مفاوضات مع مقدم العرض التالي الحاصل على أعلى درجات. وفي هذه الحالة، سيتم إبلاغ مقدم العرض الرئيسي مقدمًا وخطيًا عن سبب عدم تأهله للاستمرار في المفاوضات. بعد الانتهاء بنجاح من المفاوضات مع مقدم العرض المفضل، يجب على الأطراف الموافقة على العقد وصياغة شروطه وإبرامه. وكخطوة أخيرة في هذه العملية، يجب إبلاغ مقدمي العروض غير الفائزين بالقرار.