



الإمارات العربية المتحدة
وزارة المالية

دليل مشاريع الشراكة ودليل إدارة وتنفيذ مشروع الشراكة

المحتويات

5..... الفصل الأول: المقدمة

5..... ا. التعاريف

7..... ا. التمهيد

7..... ا. أهداف الدليل

7..... أ) فيما يخص الوزارة

8..... ب) فيما يخص الجهة الاتحادية المعنية

8..... ج) فيما يخص القطاع الخاص

8..... ا. VI. المسؤوليات ذات الصلة

8..... أ) نطاق التطبيق

8..... ب) التنفيذ

9..... ج) التحديثات

9..... د) التدريب

10..... الفصل الثاني: نظرة عامة على الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص

10..... ا. نظرة عامة على مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص

11..... ا. أنواع ونماذج الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص

11..... أ) أنواع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص

12..... ب) نماذج الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص

13..... ج) العقود المستثناة

15..... الفصل 3. حوكمة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص

15..... ا. نظرة عامة

15..... ا. هيكل الحوكمة

16..... ا. الأدوار والمسؤوليات المؤسسية

17..... أ) مجلس الوزراء

17..... ب) لجنة الميزانية العامة

17..... ج) الوزارة

18..... د) الجهات الاتحادية المعنية

19..... هـ) فريق المشروع

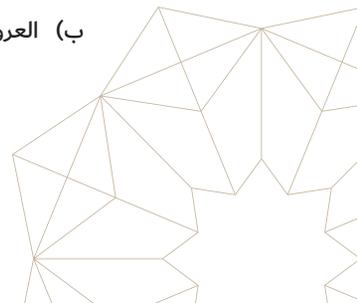
19..... و) القطاع الخاص

21..... الفصل 4. إدارة وتنفيذ مشروع الشراكة

21..... ا. تحديد المشاريع

22..... أ) تحديد مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص

23..... ب) العروض غير المرتبطة بطرح

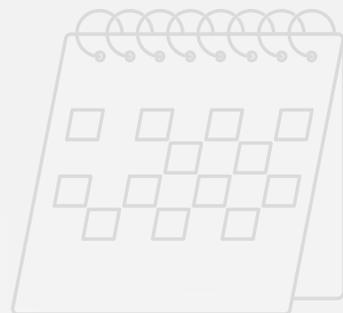




26	ii. فحص المشروع
26	أ) تحديد أولويات مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص
29	ب) تحليل الخيارات (الدراسة التمهيدية)
32	ج) إعداد المشروع
34	iii. تقييم المشروع
35	أ) التحليل الأولي
36	ب) الجدوى الفنية
37	ج) التحليل القانوني
40	د) الجدوى المالية
45	هـ) نموذج التعاقد
48	و) التحليل الاجتماعي والاقتصادي والبيئي
51	ز) تحليل المخاطر
53	ح) خطة طرح العطاء
54	ط) التحليل النهائي والتقديم
55	iv. طرح العطاء واختيار الشريك
56	أ) الدعوة للعطاءات وإبداء الاهتمام
57	ب) التأهيل المسبق
58	ج) طلب تقديم العروض
60	د) ترسية مشروع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص
62	هـ) الإغلاق التجاري والمالي
65	v. إدارة العقود
65	أ) أهمية إدارة العقود
66	ب) إطار إدارة العقود

71	الملحق
72	الملحق 1 - تعريف مختلفة للشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص
73	الملحق 2 - القطاعات التي لديها مشاريع شراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص
74	الملحق 3 - دراسة حالة في الجدوى المالية
75	الملحق 4 - قانون الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص بشأن أساليب وإجراءات الطرح
76	الملحق 5 - أنواع المخاطر (مثال)
84	الملحق 6 - مؤشرات الأداء الرئيسية
87	الملحق 7 - ملخص حل النزاعات
88	الملحق 8 - الأدوات والنماذج
92	الملحق 9 - الرهن على أصول وحقوق الجهة الممولة

دليل مشاريع الشراكة





المقدمة

2. لغرض البحث عن تعريف معين، يرجى حذف حرف الألف واللام من المصطلح المراد البحث عنه.

3. يتم تفسير المصطلحات الواردة في فصل التعريفات كالاتي:

(أ) يشمل المفرد الجمع، ويشمل الجمع المفرد.

(ب) يشمل المذكر المؤنث، ويشمل المؤنث المذكر.

يتضمن هذا الفصل مجموعة من المصطلحات التي يرد ذكرها في هذا الدليل، ونشير لما يلي بشأن هذه المصطلحات

1. إذا لم يتم عرض المصطلحات تمامًا كما هي في المسرد، فيجب فهمها بمعناها المعتاد.

1. التعاريف

المصطلح	التعريف
الدولة	الإمارات العربية المتحدة.
الحكومة	الحكومة الاتحادية للدولة.
الوزارة	وزارة المالية.
الوزير	وزير المالية أو وزير دولة للشؤون المالية (بحسب الاختصاص).
لجنة الميزانية العامة	اللجنة الوزارية المختصة باقتراح الإجراءات العامة للسياسة المالية الاتحادية ودراسة السياسات والتشريعات المالية وأثرها على الاقتصاد لضمان الاستقرار المالي للدولة ورفع التوصيات بشأنها إلى مجلس الوزراء.
لجنة التظلمات	اللجنة في وزارة المالية المختصة في البت في التظلمات الواردة على إجراءات طرح العطاءات لمشاريع الشراكة مع القطاع الخاص.
قسم الشراكة مع القطاع الخاص	قسم الشراكة مع القطاع الخاص في وزارة المالية.
الجهة الاتحادية المعنية	الوزارات المنشأة بموجب القانون الاتحادي رقم 1 لسنة 1972 بشأن اختصاصات الوزارات وصلاحيات الوزراء والأجهزة والهيئات الحكومية الاتحادية.
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.
الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك لدعم (EBITDA)	المؤشر المالي الذي يقيّم أداء الشركات من خلال استبعاد الفوائد والنفقات المالية والإيجار والضرائب والإهلاك والاستهلاك من صافي دخلها.
دراسة الجدوى	الدراسة الشاملة لتقدير مدى جدوى الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص، مع الأخذ بالاعتبار، على سبيل المثال لا الحصر، الجوانب المالية والفنية والقانونية، والاقتصادية، والبيئية للمشروع، واستدامته.
الدراسة المالية	جزء من دراسة الجدوى وتتضمن إعداد البيانات المالية والتحليلات التي توضح التدفقات النقدية المتوقعة طوال فترة المشروع.

المصطلح	التعريف
الناتج المحلي الإجمالي	القيمة النقدية لجميع السلع والخدمات المنتجة داخل حدود الدولة 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، ويُستخدم لتقييم جاذبية المشروع أو الاستثمار (بشكل عام، يُعتبر المشروع ذو قيمة إذا تجاوز معدل العائد الداخلي تكلفة رأس المال أو معدل الحد الأدنى لعائد الاستثمار للمشروع (hurdle rate) ¹ أو تكلفة تمويل المشروع).
الدعوة للعرض	الإعلان الصادر عن الجهة الاتحادية المعنية قبل مرحلة تقديم العطاءات لمشروع شراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص بغرض استقطاب مشاركة القطاع الخاص وقياس اهتمام السوق بالمشروع.
القانون	القانون الاتحادي رقم (12) لسنة 2023 بشأن تنظيم الشراكة بين القطاع العام الاتحادي والخاص، واية تعديلات قد تطرأ عليه.
الدليل	الدليل لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.
صافي القيمة الحالية	الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية المتولدة عن المشاريع المقترحة والقيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة. تُحتسب القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية باستخدام تكلفة رأس المال أو الحد الأدنى لمعدل العائد المطلوب باعتباره معدل الخصم.
فريق المشروع	الفريق المشكل من أعضاء جهة اتحادية معنية لإعداد دراسات الجدوى لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص ومستندات الطرح.
العرض	العرض المقدم من المستثمر إلى الجهة الاتحادية المعنية استجابة لطلب تقديم العروض لمشروع شراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.
الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص	العلاقة التعاقدية التي تجمع بين جهة اتحادية (أو عدة جهات اتحادية) وشريك أو أكثر من القطاع الخاص تنشأ وفقاً لأحكام القانون والدليل، مؤداها تقديم خدمة عامة أو تشغيل مرفق عام.
خطة الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص	الخطة التي يتم إعدادها لتحديد أهداف مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص في قطاع معين والمشاريع وخطة تنفيذها في هذا القطاع.
طلب تقديم العروض	مستند العطاء الذي تصدره الجهة الاتحادية 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 الاتحادي والخاص.
فريق القطاع لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص	الفريق المكوّن من موظفي الجهات الاتحادية الرئيسية في قطاع معين.
بيان المؤهلات	البيان الذي يُقدم إلى الجهة الاتحادية المعنية رداً على طلب تقديم العروض لمشروع شراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.
العطاء	الإجراءات التي تباشرها إحدى الجهات الحكومية التي تتضمن طلبات وموافقات العروض لمشروع معين.
القيمة مقابل المال (Value for money)	القيمة الإضافية الناتجة أو الأموال التي ستوفرها الحكومة في حال تنفيذ مشروع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص مقارنة بالطرق التقليدية.

1. الحد الأدنى لعائد الاستثمار للمشروع هو أدنى معدل لعائد الاستثمار يجب أن يحققه مشروع حتى يكون مجدي تجارياً من منظور المستثمر.

1. التمهيد

لهذا الغرض، أعدت الوزارة هذا الدليل وفقاً للإطار القانوني المحدد بالقانون الاتحادي رقم (12) لسنة 2023 بشأن تنظيم الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص لتوضيح المبادئ التوجيهية العامة والإجراءات المتعلقة بعقود الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص مع مراعاة الطبيعة الخاصة لهذه المشاريع والاعتبارات التي تضمن نجاحها.

على الرغم من أن الدليل يقدم شرحاً شاملاً لإجراءات مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص بأكثر قدر ممكن من التفاصيل إلا أنه في حالات استثنائية يتعين على الجهات الاتحادية الرجوع إلى وزارة المالية للحصول على أية معلومات إضافية مطلوبة غير واردة في هذا الدليل.

تهدف مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص إلى تنويع آليات إنشاء وتمويل مشاريع البنية التحتية الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمات. كما تمنح الحكومة سلطة الإشراف وتقييم الجودة والكفاءة أثناء تنفيذ هذه المشاريع.

وتحرص الحكومة على تحقيق أقصى فائدة ممكنة للمجتمع والدولة والقطاع الخاص والاقتصاد المحلي/الوطني من خلال مشاريع تنموية استراتيجية يتشارك فيها القطاعين العام الاتحادي والخاص.

ويأتي إصدار هذا الدليل كخطوة مبدئية نحو تطوير المشاريع الاستراتيجية الكبرى ودعم الاقتصاد الوطني، ويُعد بمثابة دعوة مفتوحة للقطاع الخاص للمشاركة الفعالة في مسيرة التنمية الوطنية.

1.1. أهداف الدليل

يوضح هذا الدليل إطار الحوكمة والإجراءات المتعلقة بتصميم وتخطيط وتنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص. كما يوفر ملخص للإرشادات والإجراءات التي يتعين على الجهات الاتحادية والشركاء المحتملين من القطاع الخاص اتباعها في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص بما يضمن الشفافية والوضوح لجميع الأطراف المعنية.

أ) فيما يخص الوزارة:

يقدم الدليل:

— إرشادات مفصلة بشأن دور الوزارة ومشاركتها في مختلف مراحل عملية الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص وتعاملها مع كافة الأطراف ذات الصلة بهذه المشاريع.

ج) فيما يخص القطاع الخاص:

يوضح الدليل:

- الحقوق والالتزامات المنوطة بشركاء القطاع الخاص ضمن إطار عقود الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.
- الإرشادات المتعلقة بعملية تقديم العطاءات والعروض للشركاء المحتملين من القطاع الخاص.

ب) فيما يخص الجهة الاتحادية المعنية:

يهدف الدليل إلى:

- تقديم إطار عمل محدد لتنظيم وتنفيذ عقود الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.
- توحيد الآليات والمعايير والشروط الخاصة بتنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص وتوثيقها.
- تفصيل أحكام المتابعة والإدارة والتنفيذ الخاصة بعقود الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.

IV. المسؤوليات ذات الصلة

أ. نطاق التطبيق

هذا الدليل مخصص لمشاريع الشراكة بين الجهات الاتحادية والقطاع الخاص.

ب. التنفيذ:

- يبدأ سريان أحكام هذا الدليل من التاريخ المحدد في قرار مجلس الوزراء.
- تطبق أحكام هذا الدليل على جميع العمليات المتعلقة بعقود الشراكة الموضحة فيه.
- تلتزم الإدارات المختصة بالجهات الاتحادية باتباع الإجراءات الموضحة في هذا الدليل عند التخطيط لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص وتنفيذها.
- في حال وجود تعارض بين هذا الدليل أو عقود الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص، وأي قانون سارٍ آخر، تسود أحكام القانون الاتحادي، ولا يتم إتمام أي عقد إلا بعد حل التعارض أو الحصول على استثناء رسمي.
- تخضع المشاريع التي بدأت قبل إصدار هذا الدليل للدليل السابق، بينما تُطبق أحكام هذا الدليل على المشاريع الجديدة أو المخطط لها أو التي يتم تحديثها، أو تمديدها، أو تقييمها، أو تعديل عقودها، أو طرحها بعد تاريخ إصدار الدليل، كما جاء في المادة (32) من القانون.

ج. التحديثات:

- تتولى الوزارة مهمة مراجعة وتحديث وتعديل إرشادات هذا الدليل بشكل دوري، مع إمكانية تقديم الجهات الاتحادية لمقترحات التعديل. وبعد الموافقة على التعديلات، تلتزم الوزارة بما يلي:
 - النظر في التعديلات الإضافية.
 - تحديث الإجراءات ذات الصلة.
 - توفير معلومات واضحة حول التحديثات لجميع الجهات المعنية.
 - الرد على الاستفسارات والأسئلة المتعلقة بتعديل أو تحديث الدليل.

د. التدريب

لضمان التطبيق الأمثل لهذا الدليل، يُوصى بأن توفر الجهات الاتحادية برامج تدريبية للموظفين، سنوياً أو عند كل تحديث (أيهما أولاً).

يمكن تنظيم برامج تدريبية عن طريق ورش عمل لتعزيز فهم إجراءات ومتطلبات مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.





نظرة عامة على الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص

1. نظرة عامة على مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص

وموارده ورأسماله، بينما يُسند إلى القطاع العام الاتحادي دور الدعم الإشرافي والتنظيمي للمشروع. تُستخدم الشراكات بين القطاعين العام الاتحادي والخاص بشكل واسع في تطوير وتوفير البنية التحتية والخدمات الضرورية للعامة. ورغم اختلاف الهيكل التنظيمي للشراكات بين القطاعين العام الاتحادي والخاص، إلا أن خصائصها الأساسية تشترك بما يلي:

تُعرّف الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص بأنها إطار تعاوني يجمع بين القطاعين العام الاتحادي والخاص بغرض تطوير مشاريع البنية التحتية وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للعامة، بحيث يعقد القطاع العام الاتحادي شراكة مع شريك من القطاع الخاص بغرض التشارك في التخطيط وتمويل وبناء و/أو تشغيل أو صيانة أصول أو خدمة معينة. يقتضي هذا النموذج مساهمة القطاع الخاص بخبراته

ب تقاسم المخاطر

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

د الابتكار

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

و التركيز على المستفيد

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

أ التمويل

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

ج الالتزام طويل الأجل

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

هـ النهج القائم على الأداء

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

II. أنواع ونماذج الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي والخاص

أ. أنواع الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي والخاص

تنقسم اتفاقيات الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي 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): تشمل مشاريع تطوير بنى تحتية ضمن أراضي غير مستغلة سابقاً، أو تشييد بنى تحتية جديدة مثل الطرق السريعة والمطارات والمستشفيات والمدارس، وتتطلب المشاريع المستحدثة استثمارات رأسمالية كبيرة إذ ينبغي فيها تشييد جميع البنى التحتية الضرورية.

مشاريع التجديد (Brownfield): تشمل مشاريع إعادة تطوير البنى التحتية القائمة أو إضافة بنى تحتية جديدة، وتضم تطوير أو تجديد الطرق السريعة والمطارات والمستشفيات والمدارس الحالية، أو إضافة مبانٍ أو مرافق جديدة إلى موقع قائم. وتتطلب مثل هذه المشاريع استثمارات رأسمالية نظراً 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 وتوضع في نموذج التعاقد. الخصائص التالية هي مهام ومسؤوليات الشريك الخاص:

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

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

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

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

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

التملك (O): 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 الاتحادية طوال مدة العقد.

التشغيل (Op): قد تتفاوت مسؤوليات التشغيل المنوطة بالشريك الخاص ضمن إطار الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي 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؟

ب) نماذج الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي والخاص

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

الدفع من قبل المستخدمين: يقدم الشريك الخاص الخدمة للمستخدمين ويحقق الإيرادات من خلال فرض رسوم الخدمة على المستخدمين (وفقاً لعقد الشراكة).

الدفع من قبل الحكومة: 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 كافية لتغطية التكاليف والأرباح المتوقعة للشريك الخاص يتم اللجوء إلى مزيج من طريقتي الدفع السابقتين.

الجدول 1: نماذج الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي والخاص، بناء على الخصائص أعلاه

الوصف	دور الشريك الخاص									النموذج
	F	T	L	O	M	Op	R	B	D	
	التمويل	التحويل	الإيجار	التملك	الصيانة	التشغيل	إعادة التأهيل	البناء	التصميم	
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 ببناء الأصل وتشغيله طوال مدة العقد، وتتحدد أدوار الشريك الخاص في التعريفات.	X	X				X		X		البناء والتملك والتحويل
	X	X		X		X		X		البناء والتملك والتشغيل والتحويل
	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، وتتحدد أدوار الشريك الخاص في التعريفات.					X			X	X	التصميم والبناء والصيانة
					X	X		X	X	التصميم والبناء والتملك والصيانة
						X		X	X	التصميم والبناء والتملك
يقوم الشريك الخاص ضمن هذه النماذج بتصميم المشروع وتطويره، بما في ذلك التمويل الخاص، وتتحدد أدوار الشريك الخاص في التعريفات.	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، وتتحدد أدوار الشريك الخاص في التعريفات.	X	X				X	X			إعادة التأهيل والتملك والتحويل
	X			X		X	X			إعادة التأهيل والتملك والتشغيل

ج) العقود المستثناة

الإرشادات الموضحة في هذا الدليل لا تنطبق على العقود والسيناريوهات التالية:

عقود التعهيد (Outsourcing): تشمل 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.

قد تغطي 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 للدفع والدفع وحل النزاعات، ولا يوجد تقاسم للمخاطر بالنسبة لهذه الأنواع من العقود.

عقود الشراكة المبرمة قبل دخول القانون رقم (12) لسنة 2023 حيز التنفيذ: يشمل هذا الإعفاء دراسات الجدوى لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص والعقود الجارية المبرمة قبل دخول القانون والدليل حيز التنفيذ، غير أن الإعفاء لا يشمل تجديد أو تعديل أو تمديد عقد شراكة بموجب المادة (32) من القانون.

المشاريع التي تقل قيمتها عن الحد المحدد: تُستثنى المشاريع التي تقل قيمتها عن 150 مليون درهم إماراتي، وذلك على النحو الوارد في الفصل الرابع من القسم الأول من هذا الدليل.

عقود المشتريات المتعلقة بالأمن الوطني: تشمل هذه الفئة العقود المتعلقة بالمعدات والتكنولوجيا الدفاعية، وحلول الأمن السيبراني، وأنظمة الاستخبارات والمراقبة، والبنية التحتية الحيوية، وخدمات وإمدادات الطوارئ، والبحث والتطوير.

الجهات والقطاعات والمشاريع الاتحادية المستثناة بقرار من مجلس الوزراء: يشمل هذا الإعفاء أي مشاريع أو فئات من المشاريع التي تم استثنائها صراحة بقرار من مجلس الوزراء.

الخصخصة: تشير إلى ملكية القطاع الخاص الكاملة للأصول والخدمات. ويُبرز الجدول أدناه الاختلافات الجوهرية بين مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص والخصخصة، إذ تنطوي الخصخصة على نقل المخاطر بأكملها للقطاع الخاص.

الجدول 2: شروط ملكية الأصل ضمن إطار الخصخصة مقارنة بالشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص

في إطار الخصخصة	في إطار الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص
يتمتع الشريك الخاص بملكية الأصل.	تكون الحكومة عادة مالكة للأصل. ويمكن نقل الملكية إلى الشريك الخاص خلال فترة العقد فقط.
لا يوجد عقد صارم بين الحكومة والشريك الخاص، وإنما يُنظم من خلال التراخيص والشروط الخاصة بالقطاع المعني.	يحدد العقد حقوق والتزامات كل طرف.
لا توجد قيود زمنية على مدة تشغيل الأصل.	تُحدد المدة الزمنية في العقد.

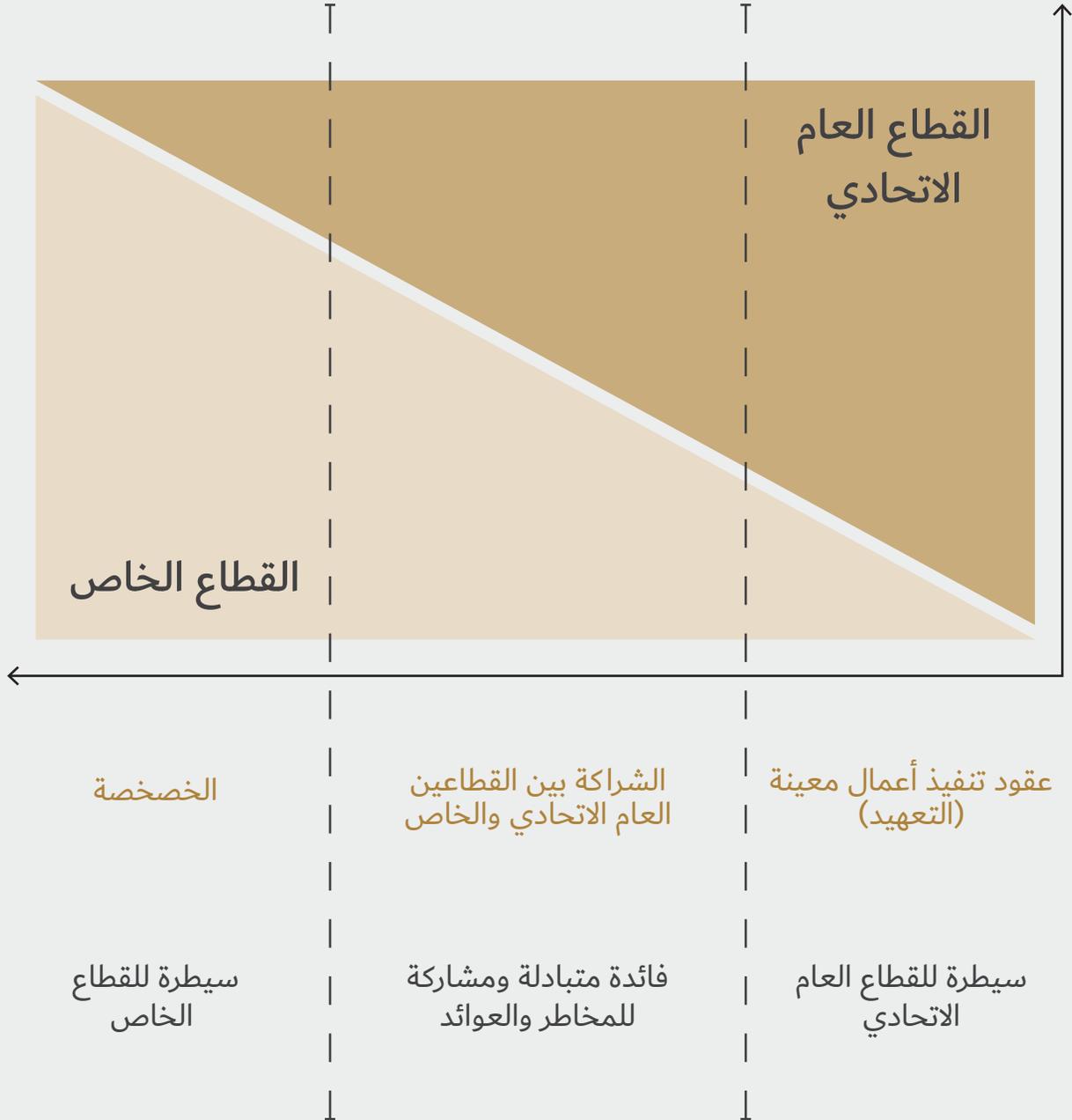
تحدد الحكومة بدقة الكمية والجودة للخدمات المطلوبة.

لا توجد موازنة صارمة للأهداف، حيث لا تشارك الحكومة عادة بشكل مباشر في تحديد المخرجات للجهة الخاصة.



الفرق بين التعهيد والخصخصة والشراكة بين القطاعين العام والاتحادي والخاص

تتوسط مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي والخاص نموذجي الخصخصة والتعهيد . ويسلط الرسم البياني التالي الضوء على مستوى مشاركة كل طرف في الأنواع المختلفة من المشاريع.



حوكمة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي والخاص

1. نظرة عامة

- العمل على إنشاء إطار مؤسسي محدد ومنطقي وقانوني، مدعوم بالسلطات المختصة والموارد الكافية.
- ترسيخ معايير اختيار الشراكات بناءً على القيمة مقابل المال
- تطبيق عملية إعداد الميزانية بطريقة شفافة لتقليل من المخاطر المالية وضمان نزاهة عملية الشراء.

يُعتبر إرساء نظام حوكمة جيد مع توضيح الأدوار والمسؤوليات للأطراف المعنية وتفاعلاتهم أمرًا ضروريًا لتعزيز الشفافية، وضمان الاستفادة الأكمل من مشاركة القطاع الخاص.

توصي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بتبني ثلاثة مبادئ رئيسية للحوكمة الفعّالة للشراكات بين القطاعين العام والاتحادي والخاص، وهي على النحو التالي:

2. هيكل الحوكمة

يشمل هيكل الحوكمة الموضح في هذا الدليل المشاريع الاتحادية والمحلية الاتحادية فقط، وذلك تماشيًا مع القانون الاتحادي رقم (12) لسنة 2023 الذي ينظم الشراكة بين القطاع العام والاتحادي والقطاع الخاص.

تتبع الدولة نموذج الحوكمة المركزي في إدارة مشاريعها الاتحادية والمحلية الاتحادية. ويكون أصحاب المصلحة الرئيسيون في كل مشروع هم مجلس الوزراء ولجنة الميزانية العامة والوزارة وقسم الشراكة مع القطاع الخاص التابع للوزارة والجهة الاتحادية المعنية وفريق المشروع.



III. الأدوار والمسؤوليات المؤسسية

تُوزع العديد من الأدوار والمسؤوليات بين الجهات المختلفة خلال فترة كل مشروع شراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.

الجدول 1: الأدوار والمسؤوليات

5	4	3	2	1	صنع السياسات وتطوير الاستراتيجيات	
إدارة العقود	طرح العطاء واختيار الشركاء	تقييم المشروع	فحص المشروع	تعريف المشروع		مجلس الوزراء
مطلع	مستشار	مستشار	مستشار	مطلع	مطلع	لجنة الميزانية العامة
مطلع	مستشار	مستشار	مستشار	مستشار	مستشار	الوزارة (قسم الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص)
مستشار	مستشار	مستشار	مستشار	مستشار	مسؤول وخاضع للمساءلة	الجهة الاتحادية المعنية
مسؤول وخاضع للمساءلة	مسؤول وخاضع للمساءلة	مسؤول وخاضع للمساءلة	مسؤول وخاضع للمساءلة	مسؤول وخاضع للمساءلة	مطلع	فريق المشروع
	مسؤول	مسؤول				القطاع الخاص
	مطلع				مطلع	

أ. مجلس الوزراء

يختص مجلس الوزراء بالمهام التالية:

- الموافقة النهائية على خطة الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص أو رفضها.
- الموافقة النهائية على دراسة جدوى مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص أو رفضها.
- الموافقة النهائية على مقدم العطاء المختار أو رفضه.
- منح حوافز أو إعفاءات إضافية للجهات الاتحادية المعنية والمشاركين من القطاع الخاص.

ب. لجنة الميزانية العامة

تتولى لجنة الميزانية العامة المهام التالية:

- الموافقة المبدئية على خطة الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص أو رفضها، بما في ذلك تحديد مخصصات الميزانية إذا تطلب الأمر.
- الموافقة على دراسة جدوى مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص أو رفضها فقط في حال الحاجة لمخصصات ميزانية إضافية.
- الموافقة على طرح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص فقط في حال الحاجة لمخصصات ميزانية إضافية.
- مراجعة أولويات المشاريع.
- مراجعة دراسات الجدوى التمهيدية والخطط لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.
- دراسة وتقييم العروض ودراسات الجدوى المقدمة من الجهات الاتحادية والقطاع الخاص وتحديد جدوى طرحها كمشاريع شراكة.
- تقديم المشورة للجهات الاتحادية المعنية فيما يتعلق بطرح وتنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.
- تطوير سجل بيانات لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.
- قياس مدى نجاح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص بشكل دوري ورفع التقارير للجنة الميزانية العامة.

ج. الوزارة

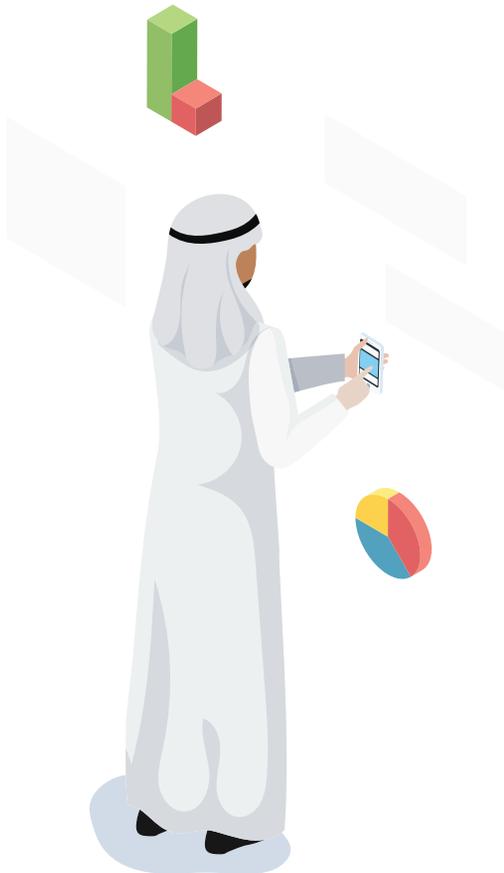
تتولى الوزارة المهام التالية:

- إعداد وإصدار وتعديل الأدلة الإرشادية وكافة النماذج والمستندات المتعلقة بمشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.
- اقتراح تحديث التشريعات المنظمة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص وفق أفضل الممارسات العالمية.
- توفير البيئة المناسبة لجذب القطاع الخاص للمشاركة في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص وتذليل العقبات التي قد تعيق نجاح المشاريع.
- العمل كمركز للمعرفة لنشر وجمع معلومات مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص، وضمان تبادل المعرفة بين الجهات الاتحادية وإتاحتها للجمهور.
- إعطاء الأولوية للجهة الاتحادية المعنية للبدء في تطوير خطط الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.
- تحديد الجهات الاتحادية المعنية التي ستفرض عليها تطبيق الدليل، بدءاً من إنشاء خطة شراكة بين القطاع العام والخاص

د. الجهات الاتحادية المعنية

تتولى الجهات الاتحادية المعنية المهام التالية:

- تزكية مقدمي العروض المؤهلين للوزارة.
- الوفاء بالتزاماتهم بموجب اتفاقيات المشروع والاستفادة من الحقوق المتضمنة فيها.
- التنسيق مع الجهات الاتحادية المعنية والحكومية الأخرى لضمان توافق المخرجات مع خططها.
- الإشراف على القطاع الخاص في تنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص التي تقع ضمن اختصاص الجهة الاتحادية، وذلك دون الإخلال باختصاصات الجهات الإشرافية الأخرى.
- العمل على تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص الأهداف المرجوة منها، وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- إعداد تقارير ربع سنوية لكل مشروع من مشاريع الشراكة المقترحة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص ورفعها إلى الوزارة.
- تحديد الموصفات والمتطلبات الفنية لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.
- التنسيق مع الوزارة لصياغة هيكل مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص، بما في ذلك تحديد نماذج الشراكة ومساهمات أطراف الشراكة تجاه المشاريع وتوزيع الحصص الناتجة والعوائد المالية.
- اقتراح رسوم الخدمات المتعلقة بمشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.
- دعم فرق المشروع في إعداد مستندات العطاءات وطلبات تقديم العروض للمشاريع.
- تحديد المشاريع المحتملة للشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص وتقييمها وفقاً لمعايير هذا الدليل.
- تحديد أولويات مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص وإعداد دراسات الجدوى الأولية.
- تشكيل فريق المشروع الذي يضم أعضاء من الجهة الاتحادية المعنية المسؤولة عن إعداد دراسات الجدوى ومستندات الطرح للمشاريع.
- اقتراح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص وإعداد جميع الدراسات اللازمة لتقييم الجدوى والمخاطر والآثار المالية والاقتصادية والفنية والاجتماعية وفقاً لمتطلبات هذا الدليل.
- إعداد الميزانية الأولية لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص بالتعاون مع فريق المشروع، ووفقاً للأدلة الإرشادية والنماذج المتعلقة بإعداد الميزانيات الصادرة عن الوزارة.



هـ. فريق المشروع

يتولى فريق المشروع المهام التالية:

- إعداد دراسات الجدوى، بما في ذلك الدراسات الفنية والقانونية والمالية.
- تنسيق وإدارة عملية العطاء لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص واختيار الشركاء.
- إعداد الميزانيات الأولية للمشاريع بالتنسيق مع الجهة الاتحادية المعنية.
- إعداد مستندات الطرح، وطلبات تقديم العروض، واتفاقيات المشروع، ومشاركتها مع الأطراف المعنية.
- تقييم وفتح العروض وفقاً لإجراءات ومعايير التقييم المحددة في مستندات العطاء وهذا الدليل.
- ضمان مبادئ الشفافية والمنافسة العادلة وتكافؤ الفرص وفقاً لأحكام القانون وهذا الدليل.

و. القطاع الخاص

يتولى شركاء القطاع المسؤوليات التالية:

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





دليل إدارة وتنفيذ مشروع الشراكة





إدارة وتنفيذ مشروع الشراكة

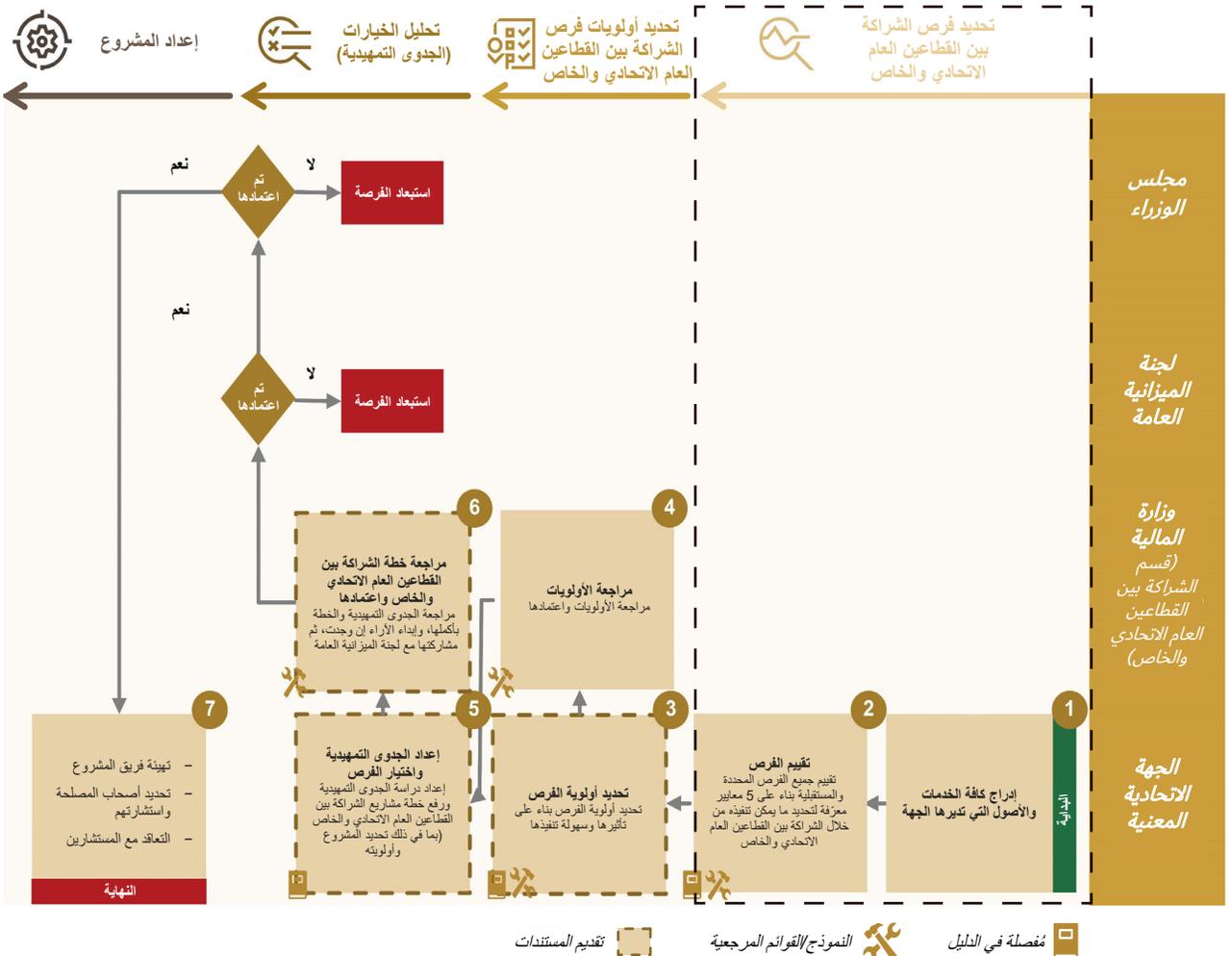
ينبغي على الجهة الاتحادية صياغة خطة استراتيجية للاستفادة من فرص الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي والخاص بما يتوافق مع الإجراءات المشار لها أدناه. وإذا كانت الجهة قد وضعت خطة من هذا النوع سابقاً لكنها ترغب في استكشاف فرصة جديدة غير مخطط لها مسبقاً، فيمكنها الانتقال مباشرة إلى الخطوة رقم (5) من هذه العملية. وفي هذه الحالة، ينصب تركيز الجهة على تطوير دراسة جدوى تمهيدية وفقاً للتوجيهات المحددة في القسم (2-ب) من هذا الفصل، ثم الحصول على الموافقات اللازمة وفقاً للإجراءات المتبعة.

وفي حال عدم وجود خطة معتمدة، ووجدت الجهة فرصة وأعدة، فعليها طلب استثناء من الوزارة.

يتعين على كل جهة اتحادية معنية اتباع الخطوات التالية لتنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي والخاص بنجاح.

يُمكن للجنة الميزانية العامة ومجلس الوزراء اتخاذ القرارات اللازمة للموافقة على خطة الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي والخاص ودراسة الجدوى واختيار الشركاء، خلال اجتماعات مقررة مسبقاً للجنة الميزانية. وتُطبق بعض الاستثناءات حسب درجة ضرورة المشروع وبناءً على طلب من الجهة الاتحادية المعنية.

1. تحديد المشاريع



أ. تحديد مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص

المالك	مدة الانتهاء	الأدوات الداعمة	المراجع	مدة المراجعة	الأداة الداعمة	مانح الاعتماد
الجهة الاتحادية المعنية	شهر واحد	P01- نموذج تحديد المشروع وأولوياته	الوزارة	بعد الخطوة التالية	R01a- القائمة المرجعية للأولويات	غير متوفر

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 الحكومة.
- 4 إمكانية نقل المخاطر جزئياً أو كلياً من الجهة الاتحادية المعنية إلى الشركاء من القطاع الخاص (على سبيل المثال: المخاطر الإنشائية والمالية والقانونية والبيئية).
- 5 قيمة المشروع (تحديداً النفقات الرأسمالية والتشغيلية، وتوافقها مع الحد الأدنى للقيمة المطلوبة) يرجى الاطلاع على شرح المعيار الخامس أدناه.

الخطوات الواجب اتباعها

- 1 يتعين على الجهة الاتحادية المعنية إعداد قائمة بكافة المرافق والأصول العامة التي تديرها، والخدمات العامة التي تقدمها، والأنشطة التي تمارسها، ومشاريعها الرأسمالية الحالية والمستقبلية، لتحديد إمكانية إسنادها إلى القطاع الخاص من خلال مشروع شراكة..
- 2 يجوز للوزارة والشركاء المحتملين من القطاع الخاص تحديد واقتراح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص على الجهة الاتحادية المعنية. ويجب إضافة أي مشروع تقترحه الوزارة إلى القائمة، ويُسمح للشركاء من القطاع الخاص بتقديم عرض غير مرتبط بطرح لمشروع شراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.
- 3 تقوم الجهة الاتحادية المعنية بتقييم جميع المشاريع المحتملة لتحديد مدى الملاءمة وإمكانية إسناد المشروع إلى القطاع الخاص من خلال الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص، على أن يستند هذا التقييم إلى معايير تقييم المشروع.
- 4 بعد اختيار المشاريع التي تستوفي جميع المعايير الخمسة لتقييم المشروع من قبل الجهة الاتحادية المعنية، عندها يمكن تحويل المشروع إلى مرحلة الفحص.



شرح المعيار الخامس

لتجنب استنفاد الوقت من خلال تحليل وهيكلية مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص والتي تستغرق وقت أطول مقارنة بالطرق التقليدية وقد لا تكون مجدية اقتصادياً، يجب أن تقوم الحكومة بتقييم ما إذا كانت القيمة الإجمالية¹ للمشروع تستوفي المعيار التالي:

إجمالي النفقات الرأسمالية + إجمالي النفقات التشغيلية

<= 150 مليون درهم

ملاحظة: يجوز اعتبار المشاريع التي تقل قيمتها عن هذا الحد كشراكات بين القطاعين العام الاتحادي والخاص، شريطة أن تثبت إمكانية تقديمها لقيمة مضافة وتحقيق وفورات مالية ملموسة. إضافةً إلى ذلك، يجوز لوزارة المالية توجيه الجهات الحكومية لتقييم المشاريع التي تقل قيمتها عن الحد المذكور، للتحقق - وفق تقديرها - من مدى استيفائها لمعايير الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.

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 الاتحادي والخاص، والذي يبادر به شريك محتمل من القطاع الخاص ويقدمه مباشرة إلى جهة اتحادية للنظر فيه لطرحه كمشروع شراكة.

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 اتحادية:

— 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 القطاع الخاص تجهيز عرض المشروع، متضمناً تحليلاً أولياً للجدوى، وتقديمه إلى الجهة الاتحادية المعنية أو الوزارة، مع ضرورة احتواء العرض على مستوى من التفاصيل مساوي لدراسة الجدوى التمهيدية على النحو الوارد في هذا الدليل (الفصل الرابع، القسم ب)، بالإضافة إلى بيانات عن مقدم العرض وخبرته ومؤهلاته.
- على الجهة الاتحادية المعنية إبلاغ الوزارة فور استلام أي عرض غير المرتبط بطرح.
- تقوم الجهة الاتحادية المعنية بتقييم العرض للتحقق من وجود المشروع ضمن الخطط الموجودة وما إذا كان قد تم تقديمه سابقاً. بناءً على هذا التقييم، تقرر الجهة الاتحادية المعنية الموافقة على العرض لإخضاعه لدراسة أوفى، أو إعادة توجيهه إلى الجهة المختصة، أو رفضه.
- في حال الموافقة على العرض، يخضع العرض لمراجعة ثانية من قبل الجهة الاتحادية المعنية للتأكد من تطابقه مع الأهداف الاستراتيجية وتقديمه لقيمة إضافية. بعد هذه المراجعة، يخضع العرض للموافقة أو الرفض.

تم تحديد القيمة استناداً إلى ما يلي:¹
الدراسة المعيارية.

التكاليف الضمنية لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص (مثل دراسات الجدوى وهيكلية وإدارة عملية الطرح)، والتي تكلف عادةً حوالي 10.5 مليون درهم، ولا ينبغي أن تشكل أكثر من 7% من إجمالي النفقات الرأسمالية للمشروع.

مرحلة طرح العطاء وترسية المشروع على مقدم المقترح

في حالة الموافقة على المشروع المتعلق بالعرض غير المرتبط بطرح، فسيتم طرح المشروع وفقاً لنفس عملية طرح العطاء المعتادة الموضحة في الفصل الرابع، مع تطبيق تعديل على الخطوة 11 المتعلقة بإجراء تقييم العطاءات واختيار الشريك. إذ سيتم منح مقدم المقترح أحد الميزات التالية أو مجموعة منها وفقاً لتقدير الجهة الاتحادية المعنية بالتنسيق مع الوزارة:

— **مطابقة العرض الأفضل:** يُمنح مقدم المقترح الأصلي الفرصة لتقديم عرض يعادل أي عرض أفضل يُقدم 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.

— **ميزه في تقييم العطاء:** قد يحصل مقدمو العرض غير المرتبط بطرح على ميزة تفضيلية عند تقييم العطاءات كمكافأة لجهودهم في اقتراح المشروع. ولكن هذه المكافأة لا تضمن إرساء العطاء عليهم، ولكنها توفر ميزة تنافسية تقديراً لمساهماتهم الأصلية في اقتراح فكرة المشروع.

— في حال الموافقة على المشروع في المراجعة الثانية، يُطلب من القطاع الخاص إعداد دراسة جدوى شاملة، مع الالتزام بالإرشادات التوجيهية كما وردت في الدليل (على النحو المفصل في الفصل الثالث).

— تُتَّيَم الجهة الاتحادية المعنية بدراسة الجدوى بأكملها بناءً على معايير التقييم المحددة في الدليل، وقد يُطلب من فريق المشروع إجراء بعض التعديلات بناءً على التقييم.

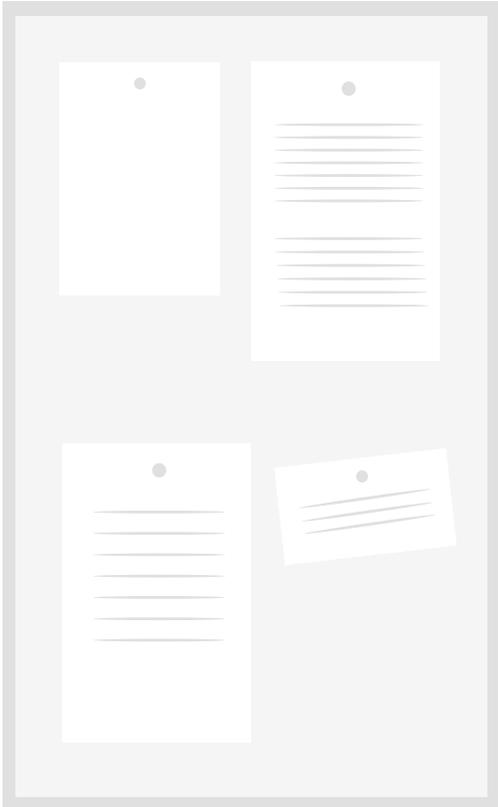
— تراجع الوزارة دراسة الجدوى المعدلة وتبدي رأيها فيها إن لزم الأمر، وتقارنها بالنماذج المرفقة بهذا الدليل.

— بعد ذلك، تقدم الوزارة توصياتها إلى مجلس الوزراء لاتخاذ القرار النهائي.

— في حالة استيفاء الدراسة للمعايير المطلوبة وتصديق مجلس الوزراء عليها، ينتقل المشروع إلى مرحلة طرح العطاء، أو يُرفض المشروع في حالة عدم الموافقة على الدراسة.

في حال رفض المشروع في أي مرحلة من المراحل، يجب على الجهة الاتحادية المعنية إبلاغ الشريك المحتمل من القطاع الخاص بقرار الرفض بشكل رسمي في غضون عشرة أيام عمل.

— **التعويض الجزئي لرسوم الدراسة في حالة رفض المشروع:** تعويض مقدم المقترح جزئياً عن تكاليف إعداد دراسات الجدوى والأعمال التحضيرية الأخرى، تقديراً للجهود والموارد المستثمرة في إعداد المقترح. لا يعتبر هذا التعويض كاملاً، ولكنه يغطي جزءاً من النفقات تقديراً لاستثمار مقدم المقترح في تحديد وتوضيح فرصة الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.



2. إذا احتوى العرض على أفكار قد تُصنف على أنها براءة اختراع أو تكنولوجيا مملوكة، فيحق للشريك الخاص طلب التوقيع على اتفاقيات حقوق الملكية الفكرية:

يتعين على الجهة الاتحادية 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.

لضمان العدالة والشفافية، يُطلب من الجهة الاتحادية المعنية إبلاغ مقدمي العطاء من خلال طلب تقديم العروض بأن المشروع المراد طرحه ناتج عن عرض غير مرتبط بطرح.

يتأهل مقدم مقترح المشروع تلقائياً إلى مرحلة طلب تقديم العروض.

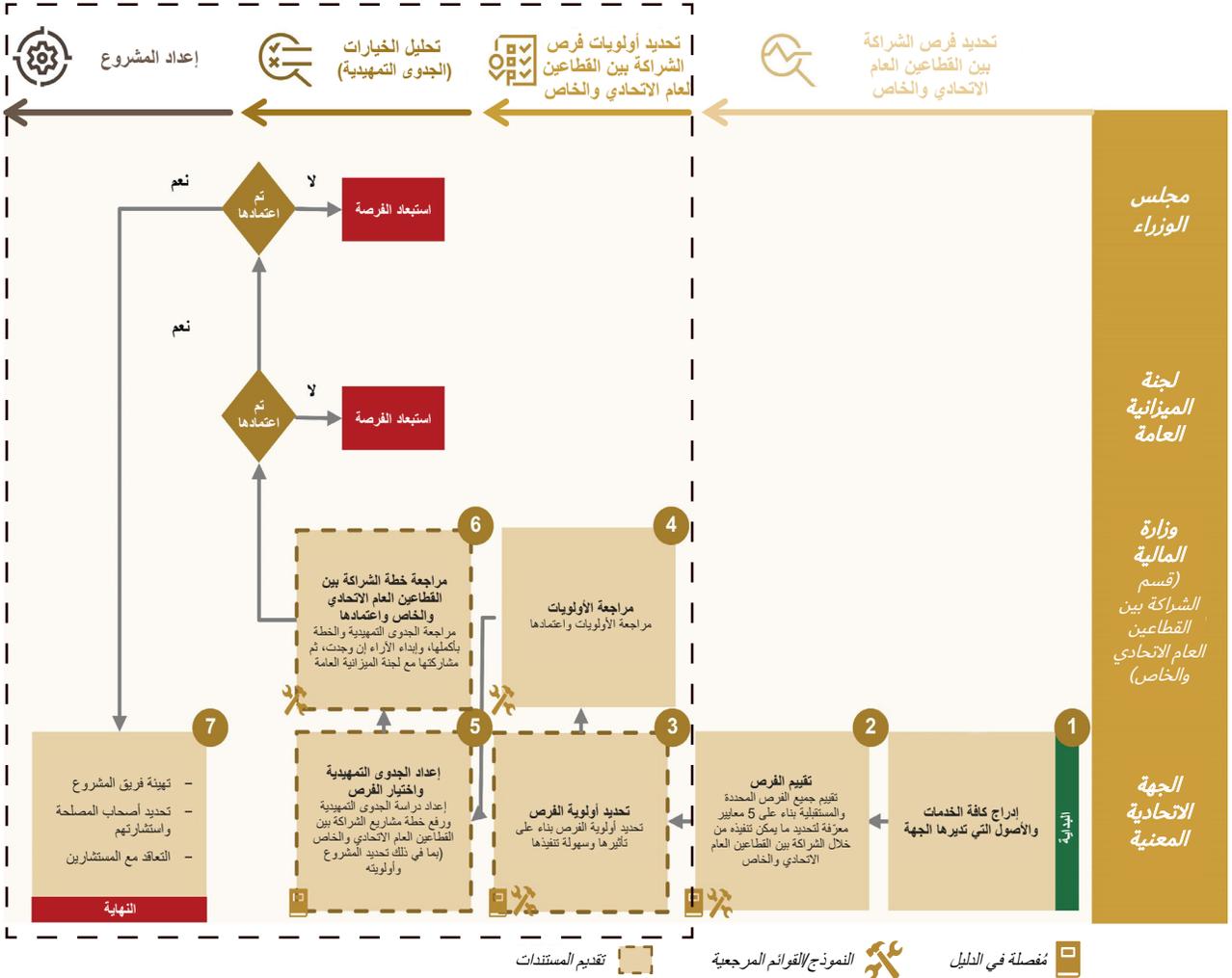
لحماية البيانات الحساسة وحقوق الملكية الفكرية والأسرار التجارية والحقوق المتضمنة في العرض غير المرتبط بطرح لمشروع شراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص، ينبغي أن تتبع الجهة الاتحادية هذين الإجراءين الضروريين:

1. يجوز للطرف الخاص طلب التوقيع على اتفاقيات الإفصاح وعدم افشاء البيانات السرية:

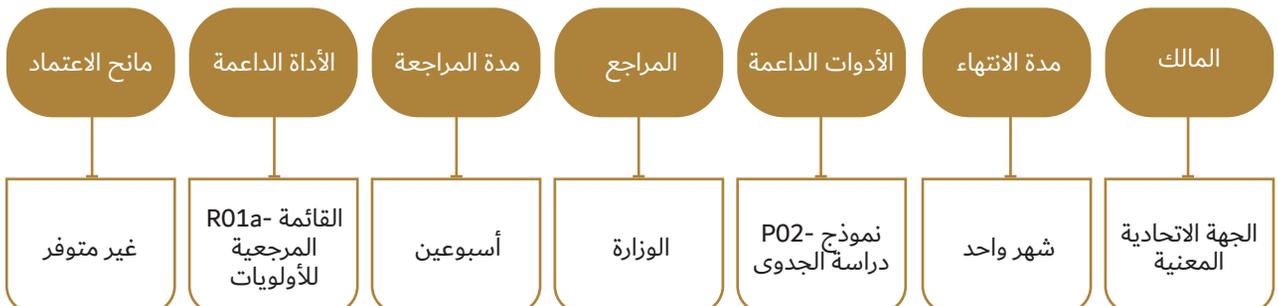
على الجهة الاتحادية أن تطلب من جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين المشاركين في عملية المراجعة والتفاوض التوقيع على اتفاقيات الإفصاح وعدم افشاء البيانات السرية قبل مشاركة أي تفاصيل مقترحة. وينبغي تدقيق هذه الاتفاقيات من الناحية القانونية لضمان قابلية التنفيذ، ويجب أن تحدد بوضوح المعلومات المُفصح عنها وماهية المعلومات السرية، ومدة الالتزام بالسرية، وعواقب انتهاكها.



11. فحص المشروع



أ. تحديد أولويات مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص



عوامل التقييم العامة

تأثير المشروع

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

سهولة التنفيذ

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

الخطوات الواجب اتباعها

1. يتعين على الجهة الاتحادية 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 الاتحادية 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 الاتحادية المعنية لكل منها قيمة نسبية تعكس أهميتها بالنسبة للمشروع.
4. بعد تحديد القيم ونسبها إلى عوامل التقييم، تقوم الجهة الاتحادية المعنية باختيار المشاريع التي ستأهل إلى مرحلة دراسة الجدوى التمهيديّة وفقاً لمخرجات تحديد الأولويات.
5. ستقوم الوزارة بعد ذلك بمراجعة عملية تحديد الأولويات باستخدام القائمة المرجعية المشتركة مع هذا الدليل، والتأكد من تنفيذها بشكل صحيح.

الجدول 4: 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 ميزانية الحكومة	منخفض متوسط عالي	تقييم أولي	10%	تقدم الجهة مبررات النسبة
التأثير الاجتماعي	الوصول للمستفيدين	قابل للقياس (#)	تقييم أولي	10%	تقدم الجهة مبررات النسبة

العامل	المعيار	الوحدة	طريقة التقييم	نسبة الأهمية	مبررات النسبة
تعزيز الكفاءة والجودة	لا يوجد	منخفض متوسط عالي	تقييم أولي	10%	تقدم الجهة مبررات النسبة
التوافق مع أهداف القطاع	لا يوجد	منخفض متوسط عالي	المقارنة مع الأهداف	10%	تقدم الجهة مبررات النسبة
قدرات ومؤهلات الموارد البشرية العاملة في الجهة الاتحادية 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 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

الجدول 5: 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 (الدراسة التمهيديّة)

الملك	مدة الانتهاء	الأدوات الداعمة	المراجع	مدة المراجعة	الأداة الداعمة	مانح الاعتماد
الجهة الاتحادية المعنية	شهر إلى شهرين	لا يوجد	الوزارة	شهر واحد	القائمة R01b المرجعية للدراسة الأولية	لجنة الميزانية العامة مجلس الوزراء

الخطوات الواجب اتباعها

1. على **الجهة الاتحادية المعنية** إعداد دراسة جدوى تمهيدية لكل مشروع يتجاوز مرحلة تحديد الأولويات، وفقاً للأقسام الموصوفة أدناه.
2. تقدّم **الجهة الاتحادية المعنية** خطة مشروع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص إلى الوزارة، والتي تشمل تحديد المشروع والأولويات ودراسة الجدوى التمهيديّة.
3. بالإضافة إلى خطة الشراكة، يتعيّن على **الجهة الاتحادية المعنية** تقديم خطة تنفيذ أولية للمشاريع المختارة والميزانية الأولية المخصصة لإعداد دراسات الجدوى.
4. تُقيم **الوزارة** كل دراسة جدوى تمهيدية وفقاً للقائمة المرجعية الواردة في الدليل.
5. تعرض **الوزارة** الخطة مع قوائم المراجعة والنماذج على **لجنة الميزانية العامة** ومن ثم على **مجلس الوزراء** للحصول على الموافقة النهائية.

أقسام دراسة الجدوى التمهيدية:

تقييم السوق

تقييم أولي للسوق يغطي الجوانب التالية:

- **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.

تحليل الوضع الراهن

تحليل تفصيلي للحالة القائمة للأصول أو الخدمات التي توفرها الجهة الحكومية. وتكون هذه الخطوة غالباً مرتبطة بمشاريع التجديد (brownfield).

يجب أن يشتمل التقرير على معلومات عامة عن الخدمات والأصول التي يقدمها القطاع العام الاتحادي حالياً، بما في ذلك:

- الأصول والخدمات المقدمة حالياً والجهات المستفيدة منها.
- آلية تقديم الخدمات.
- معايير أداء الخدمات.
- تفصيل النفقات الرأس مالية، وتكاليف تنفيذ المشروع، وتكاليف التشغيل، والإيرادات من الأصول والخدمات.

الجدوى الفنية

من الضروري تقييم مدى جدوى المشروع فنياً في المراحل الأولية. وتهدف دراسات الجدوى الفنية للجهة الاتحادية المعنية إلى التحقق من جدوى المشروع من الناحية التقنية والبيئية والاجتماعية والسوقية، ويتوجب إجراءها لمشاريع البنية التحتية.

لا يطلب من الجهة الاتحادية المعنية في هذه المرحلة أن تقرر آلية تنفيذ المشروع.

ينبغي أن تشمل الجدوى الفنية:

- 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.

الجدوى المالية

ينبغي إجراء تحليل مالي مبدئي لمعرفة مدى جدوى المشروع من الناحية المالية ولوضع تصوّر أولي حول أفضل الطرق لتنفيذه (النموذج الأنسب للشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص). ويشمل هذا التحليل:

- النماذج المحتملة للشراكة بين القطاعين العام الاتحادي 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 الاتحادي لقياس التكلفة المترتبة على الحكومة في حال إنجاز المشروع بواسطة القطاع العام الاتحادي.
- البيانات المالية (بيان الدخل وجداول التدفق النقدي) لكافة النماذج المحددة للشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص وأي نماذج أخرى للتنفيذ خارج إطار الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص (كالتعهيد).
- القيمة مقابل المال لكل نموذج.

التحليل القانوني

يتعين إجراء تحليل قانوني مبدئي لضمان قابلية المشروع للتطبيق ضمن الإطار القانوني العام، ويعمل هذا التحليل على توضيح الجوانب التالية:

- توافق المشروع مع التشريعات المتعلقة بالمشتريات الحكومية والشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.
- توافق المشروع مع التشريعات العقارية.
- تحديد الحاجة إلى أي تعديلات تشريعية في حالة وجود تعارض بين القوانين السارية والمعايير الدولية.
- إمكانية نقل أو إلغاء أي عقود قائمة مرتبطة بالمشروع.

التحليل الاقتصادي

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.

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.

التحليل الاجتماعي والبيئي

تقييم مبدئي للتأثيرات الاجتماعية والبيئية للمشروع، ويسهم ذلك في اتخاذ قرار المضي قدماً بالمشروع من عدمه بناء على معطيات واضحة وشاملة.

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 المحلية، أو محدودية الوصول إلى الطرق المعتادة، أو أي آثار سلبية أخرى على المجتمع .

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.

وبتوجب أن يكون التحليل شاملاً ويقدم توصيات عامة للحد من أي آثار سلبية وزيادة الفوائد المحتملة.

التنفيذ وإدارة المشاريع

وصف شامل لخطة تنفيذ المشروع يتضمن الأطر الزمنية المحددة، والميزانية المقترحة، والمتطلبات الخاصة بالموارد اللازمة.

ج. إعداد المشروع

المالك	مدة الانتهاء	الأدوات الداعمة	المراجع	مدة المراجعة	الأداة الداعمة	مانح الاعتماد
الجهة الاتحادية المعنية	شهر واحد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد

نظرة عامة

من المفيد إجراء الخطوات التالية بين مرحلة تحديد المشروع وإجراء دراسات الجدوى.

وقد يؤدي ضعف التواصل أو عدمه إلى تنامي الشائعات والمفاهيم الخاطئة التي يمكن أن تعيق إنجاز المشروع بنجاح.

من 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 سيُلبىها والفئات المستهدفة.
- ترشيح الوسائل الإعلامية المناسبة للتواصل مع الأطراف المعنية.
- تحديد الخصائص الرئيسية لمواد التواصل، ويفضل تخصيصها لكل فئة مستهدفة بالاتصال.

التشاور مع أصحاب المصلحة

يلعب التعاون بين أصحاب المصلحة والجهات الفاعلة في مشروع الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي والخاص دوراً حاسماً في نجاح المشروع. لذا يُطلب من الجهة الاتحادية 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 يسهم في تسجيل احتياجاتهم ومخاوفهم واهتماماتهم.

وينقسم أصحاب المصلحة إلى فئتين اثنتين:

أصحاب المصلحة الداخليون: تشمل هذه الفئة المسؤولين والموظفين ضمن القطاع العام الاتحادي 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 (وذلك على مستوى البلديات والحكومات المحلية والحكومة الاتحادية) والهيئات التنظيمية والمشرعين والمنظمات غير الحكومية.



تعيين المستشارين

أثناء إعداد المشروع، من الضروري تحديد القدرات اللازمة. وفي حال لم يكن لدى الجهة الاتحادية المعنية الموارد والكفاءات الداخلية الكافية لتنفيذ التقييم الشامل، فبإمكانها تعيين مستشارين خارجيين.

يمكن للمستشارين تقديم يد العون في إجراء دراسات الجدوى، وهيكلية المشروع، وإدارة مستندات العطاء وعملية التقدم للعطاءات وعقود ترسية المشروع.

تبرز الحاجة للاستعانة بالمستشارين في المجالات الأربعة التالية في المجلد:

— الجانب الفني: لإجراء دراسات الجدوى الفنية.

— الجانب المالي: لإجراء دراسات الجدوى المالية.

— الجانب القانوني: لإجراء الدراسات والتحليل القانوني ولصياغة ومراجعة العقود والاتفاقيات والمستندات اللازمة.

— البيئة والمجتمع: لتقييم مدى تأثير المشروع على البيئة وجودة حياة المجتمع.

تشكيل فريق المشروع

تشكّل كل جهة اتحادية معنية فريق مشروع لكل دراسة جدوى تمهيدية معتمدة، على أن يُكَلّف هذا الفريق 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.

يتكوّن كل فريق مشروع من:

— قائد الفريق الذي يتم ترشيحه من قبل الجهة الاتحادية المعنية.

— ممثلين عن الجهة الاتحادية المعنية.

— ممثلين عن الجهات العامة الأخرى ذات العلاقة، حسب الضرورة.

تتابع الوزارة سير عمل فريق المشروع وتقدم الدعم اللازم له، مع ضمان التزام الجهة الاتحادية المعنية بدليل الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.

يتم تعيين أعضاء فريق المشروع من قبل الجهات التي يمثلونها، على أن يضم فريق المشروع أفراداً متخصصين في المجالات التالية:

— الشؤون الفنية المتعلقة بالقطاع أو مشروع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص

— الشؤون التجارية والمالية.

— إدارة المشاريع.

— الشؤون القانونية والتنظيمية.

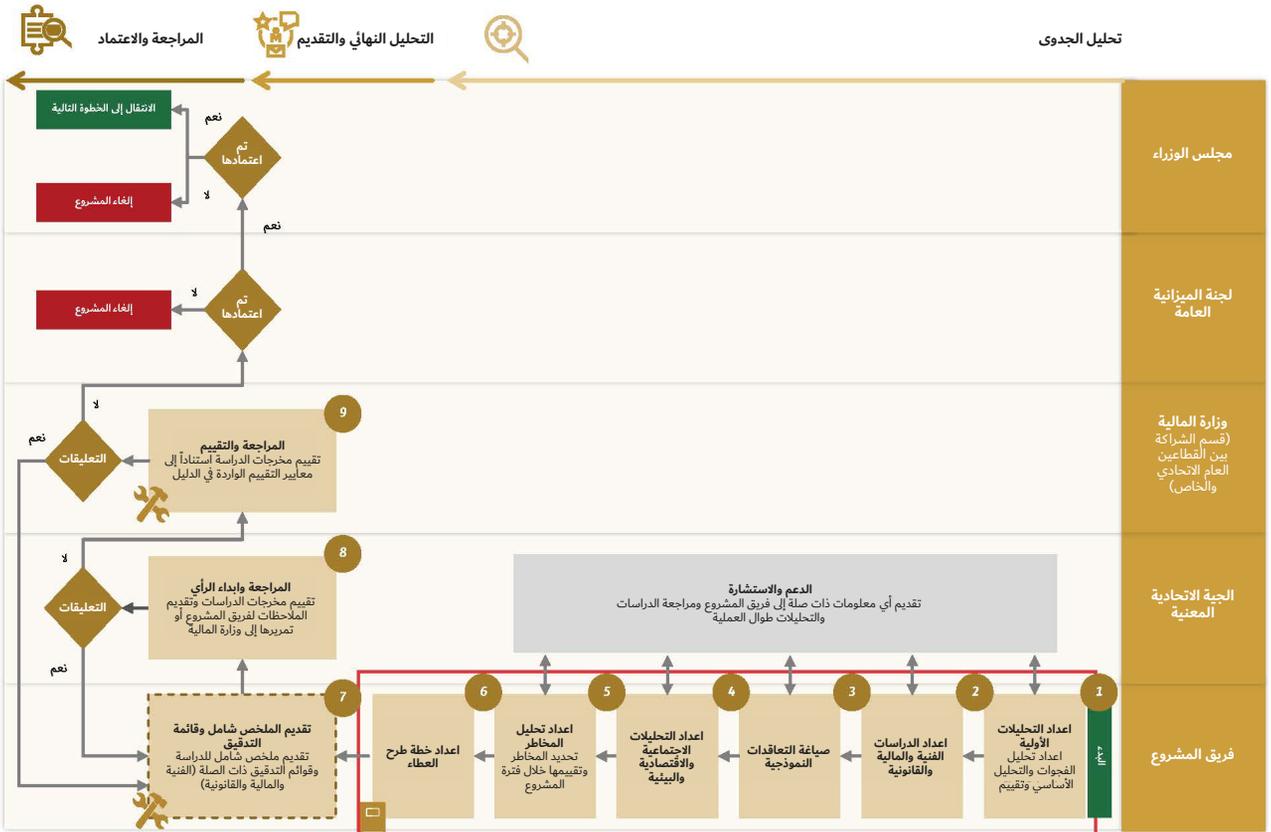
— شؤون الهندسة أو تقنية المعلومات والإنشاءات (لمشاريع البنية التحتية فقط).

وتُعَيّن الوزارة منسق عام لمساندة الفريق، وتتمثل مهمة المنسق في توجيه الفريق، وتوفير الأدوات والنماذج ذات الصلة، والتأكد من الالتزام بالمعايير والإرشادات المحددة في هذا الدليل.



١١١. تقييم المشروع

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



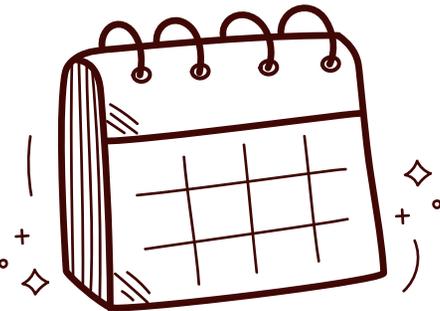
دراسة الجدوى: قد تتطلب العمل مع المستشارين ويمكن تنفيذها بشكل متسلسل أو في ذات الوقت.

تقديم المستندات

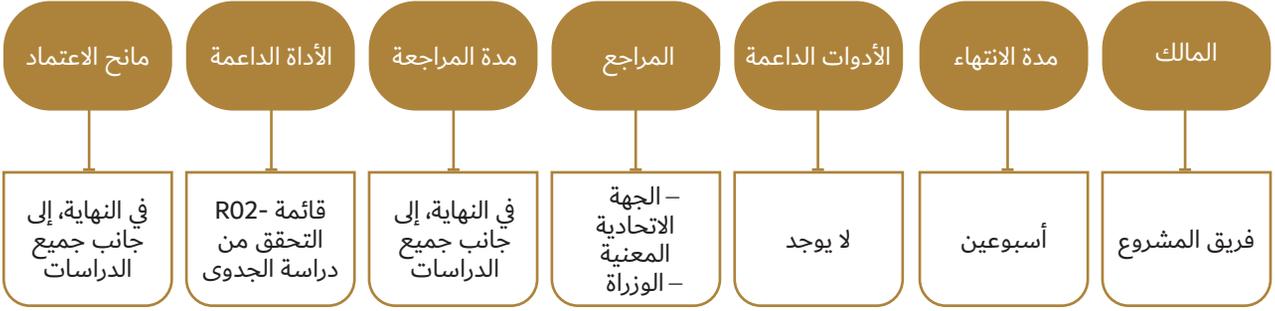
النموذج/القوائم المرجعية

مفصلة في الدليل

من المهم ملاحظة أن معظم الدراسات تُجرى عادةً بالتوازي، حيث تكون الفترة الإجمالية لتطوير دراسة الجدوى حوالي ستة أشهر.



أ. التحليل الأولي



الملخص والأهداف

من الضروري إجراء التحليلات الأربعة التالية للحصول على فهم عميق وشامل للسوق والظروف المحيطة بالمشروع: تحليل 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): تقييم 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 الاتحادي حالياً والمستفيدين منها.

— نموذج تقديم الخدمة الحالي (إن وجد): لتحديد كيفية تقديم الخدمات من قبل القطاع العام الاتحادي.

— الأداء التشغيلي (إن وجد): لتقييم مدى كفاءة الخدمات المقدمة من القطاع العام الاتحادي وتحديد الفجوات الرئيسية في الأداء.

— الأداء المالي: لتحليل تكاليف وإيرادات تشغيل الخدمات الحالية.

بالنسبة لمشاريع التجديد ضمن إطار الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص، يتعين على فريق المشروع 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 لتقاسم 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 أولي.
- التحديات والاعتبارات الرئيسية: لتحديد أي عقبات محتملة والعوامل الحاسمة لنجاح المشروع.

لتقييم الفجوة، يجب أولاً تحديد الأهداف الاستراتيجية للجهة الاتحادية 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. وبناءً على هذه النتائج، يتم تصميم خطة لسد هذه الفجوات، تتضمن خطوات محددة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الموضوعية.

بدائل الشراء

ينبغي لهذا التحليل أن يشمل ما يلي:

— البحث في البدائل المتاحة لنماذج الشراء (مثل التعهيد، والشراء المباشر، والنماذج البديلة للشراكات بين القطاعين العام والاتحادي والخاص) مع التركيز على تقييم الآثار الاقتصادية والاجتماعية لكل خيار. وينبغي على فريق المشروع دراسة وتحليل الفوائد والمخاطر المرتبطة بكل خيار بعناية.

— مراجعة نماذج الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي 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 الاتحادية المعنية والقطاع الخاص، مما يساعد فريق المشروع في تحديد نموذج الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص الأنسب والأفضل للمشروع.

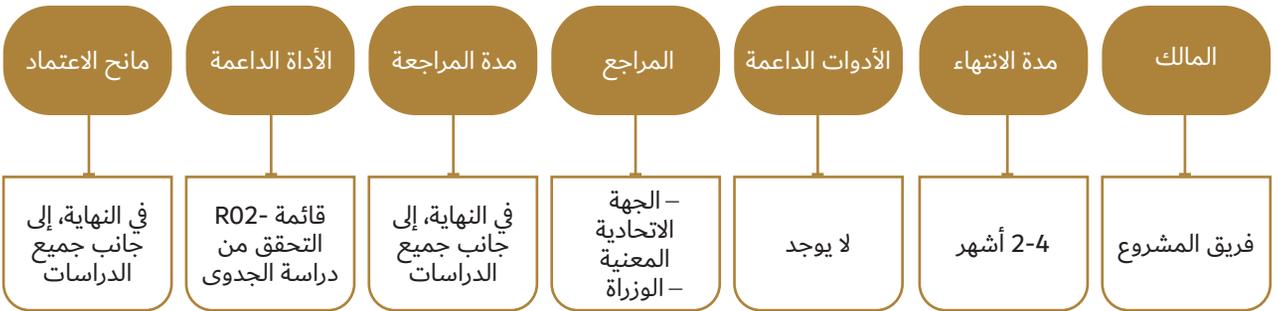
— يتبع ذلك ترتيب اجتماعات بين فريق المشروع ومجموعة مختارة من الشركاء المحتملين من القطاع الخاص، ويقوم فريق المشروع من خلال الاستبانة بجمع الأفكار الأساسية للتأكد من اهتمام السوق وتحسين دراسات الجدوى، وبالتالي ضمان عملية طرح قوية وتنافسية للعطاء. ويمثل استطلاع السوق أمراً أساسياً في أي صفقة شراكة بين القطاعين العام الاتحادي 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 المبدي من قبل المستثمرين والشركاء المحتملين، ويقدم كفرصة تسويقية مبكرة للمشروع.

— تُختتم الخطوة بتجميع كافة المعطيات وأهم الآراء في مستند واحد من قبل فريق المشروع.

تحليل الفجوات

تُستخدم 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 التمهيدية.

ب. الجدوى الفنية



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.

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:

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

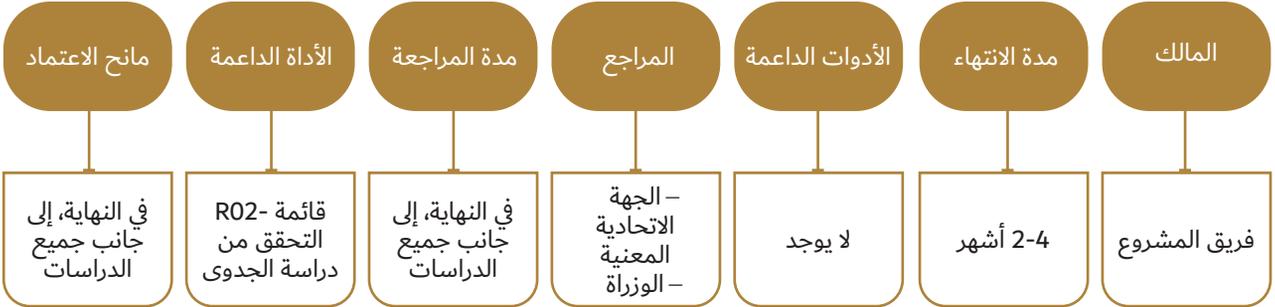
يجب تقديم الآراء والإيضاحات المتعلقة بمستندات العطاء (تحديداً طلبات تقديم العروض وطلبات التأهيل) مثل معايير التأهيل والأهلية وضمانات الأداء.

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

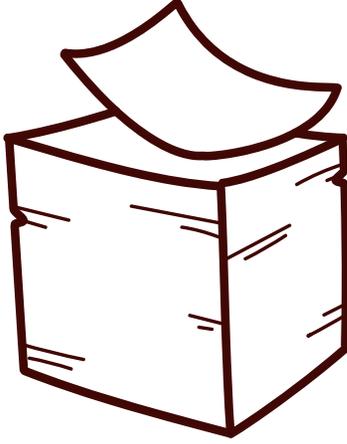


الملخص والأهداف

يتعين على فريق المشروع 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 الاتحادي 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، وايضاً مراحل تنفيذ وتطوير المشروع، وذلك من خلال مراعاة متطلبات كل مرحلة من عملية الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.

إعداد التحليل القانوني

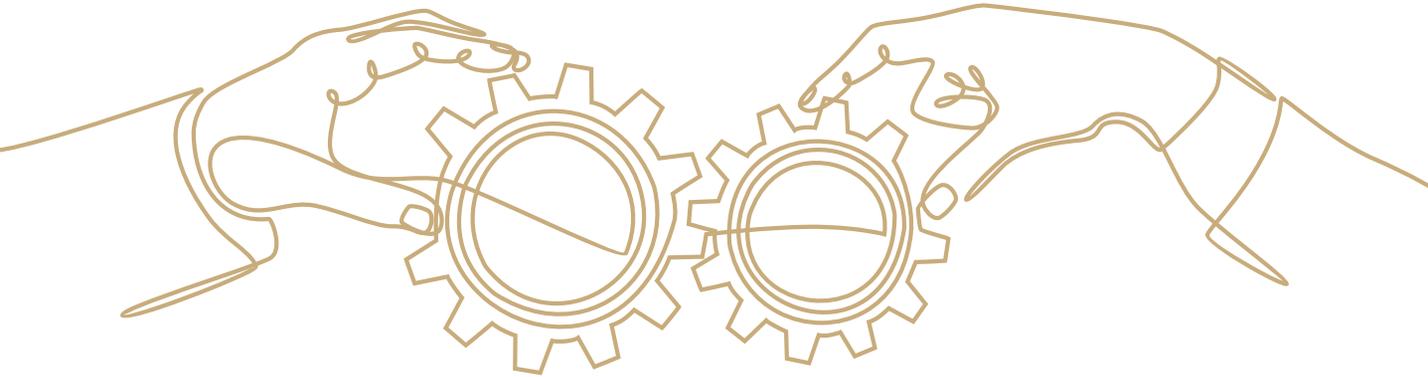


يجب التأكد من أن المشروع يتماشى مع المتطلبات القانونية المحلية والدولية مع تحليل الأبعاد القانونية للمشروع. ويجب أن يراعي التحليل الخطوات الثلاث الرئيسية التالية على الأقل:

1. الخطوة الأولى تتضمن دراسة الإطار القانوني المطبق: ويشمل تحديد وتحليل التشريعات ذات الصلة التي تؤثر على عملية سير المشروع.
 - 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 ولوائحها 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 الناظمة لها.
2. تتضمن الخطوة الثانية تقييم الاستعداد القانوني للجهة الاتحادية المعنية، ويشمل ذلك التحقق من تمتع الجهة الاتحادية المعنية والمؤسسات الأخرى ذات الصلة بالصلاحية القانونية للبدء بالمشروع أو منح الموافقات.
 - 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.
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.

الجدول (6): 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 لمشاريع النقل أو ملكية الموقع للمرافق).— القوانين المطبقة على ملكية الأصول.— مسؤولية نقل الأشخاص المقيمين في المناطق المخصصة.	أصول الأراضي والممتلكات
<ul style="list-style-type: none">— التأثيرات المحتملة على موظفي القطاع العام الاتحادي 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 يطلبها القانون لموقع أو نوع مشروع معين.— الإعفاءات البيئية المطبقة على الموقع و/أو المشروع.	البيئة



د. الجدوى المالية

المالك	مدة الانتهاء	الأدوات الداعمة	المراجع	مدة المراجعة	الأداة الداعمة	مانح الاعتماد
فريق المشروع	2-4 أشهر	لا يوجد	- الجهة الاتحادية - الوزارة	في النهاية، إلى جانب جميع الدراسات	قائمة R02- التحقق من دراسة الجدوى	في النهاية، إلى جانب جميع الدراسات

الملخص والأهداف

تهدف دراسة الجدوى المالية لمشروع شراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص بشكل أساسي إلى التحقق من الملاءمة المالية للمشروع بالنسبة لكل من الحكومة والقطاع الخاص. ويتم ذلك من خلال تنفيذ تحليل مالي دقيق يشمل التوقعات المتعلقة بإيرادات ونفقات المشروع، وتقييم الأخطار والعوائد المتوقعة.

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

إعداد الدراسة المالية

لتقييم جدوى المشروع بدقة، ينبغي إجراء تحليل مالي لأربع حالات:

1. الحالة الأساسية (مشاريع التجديد brownfield): تشمل التحليل المالي الشامل للوضع الراهن والمتوقع للمشروع تحت إدارة الحكومة وحدها، مع استخدام البيانات المالية الراهنة والتاريخية دون توقع تحسن في الجودة أو زيادة في العرض.
2. حالة القطاع العام الاتحادي: تحليل التكاليف والإيرادات للمشروع لو كان تحت إدارة القطاع العام الاتحادي، ومدى تحقيقه للتغطية و/أو التأثير العام عند تنفيذه كمشروع شراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.



حالة الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي والخاص

3. الحكومة: تحليل الآثار المالية على الحكومة في نموذج الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص، مع مراعاة التكاليف والإيرادات الحكومية المرتبطة بالمشروع. وتستخدم هذه الحالة لتقييم القيمة مقابل المال.

4. الشريك من القطاع الخاص: يستهدف هذا البند إجراء تحليل مالي متعمق للشريك من القطاع الخاص في إطار مشروع الشراكة المقترح بين القطاعين العام الاتحادي والخاص. ويهدف التحليل إلى تقديم نظرة شاملة حول الأثر المالي للمشروع على الشريك الخاص، متضمناً تفصيلاً للتكاليف والإيرادات المتوقعة. يعزز هذا الجانب من التحليل قدرة الجهة الحكومية على فهم الجدوى المالية الكلية للمشروع، وقيّم قدرة الشريك الخاص على تحمل التزاماته المالية. كما يضمن التوافق بين الشراكة والأهداف والتطلعات المالية للشريك الخاص، التي تشمل غالباً تحقيق هامش ربح عالٍ ومعدل عائد داخلي ملائم.

بعد إنجاز فريق المشروع للتحليلات المالية الأربعة (يرجى الاطلاع على الصفحات التالية للتفاصيل)، سيتسنى له تقدير القيمة مقابل المال للمشروع.

وفي سبيل ذلك، سيقوم فريق المشروع بما يلي:

- تحديد التدفقات النقدية لحالة القطاع العام الاتحادي خلال مدة العقد.
- تحديد التدفقات النقدية للحكومة في حالة تنفيذها لمشروع الشراكة طوال مدة العقد.
- تطبيق خصم على التدفقات النقدية بناءً على المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال كمعدل خصم. كما هو موضح في الرسم البياني أدناه، يُلاحظ أن المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال يختلف بين القطاع الخاص والحكومة.

ينبغي للفريق كذلك أن يعد تحليل الحساسية تستند إلى هامش الربح للشريك الخاص، معدل العائد الداخلي و/أو القيمة مقابل المال بالنسبة للحكومة كمتغيرات محددة.

وينبغي أيضاً أخذ تأثير المخاطر في الاعتبار، كما هو موضح في القسم ز أدناه، عند حساب التدفقات النقدية والقيمة مقابل المال.

$$\text{صافي القيمة الحالية (مقارن القطاع العام)} - \text{صافي القيمة الحالية (الشراكة بين القطاعين العام والخاص - الحكومة)} = \text{القيمة مقابل المال}$$

القطاع الخاص

$$\text{تكلفة الدين} \times \text{نسبة الدين} + \text{تكلفة الملكية} \times \text{نسبة الملكية} = \text{المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال (القطاع الخاص)}$$

الحكومة

$$\text{تكلفة الدين} = \text{المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال (الحكومة)}$$

نظراً لعدم القدرة على تحديد هيكل رأس مال الحكومة، فيجب اعتبار المعدل المرجح لتكلفة رأس المال للحكومة مساوياً لتكلفة الافتراض

طريقة إعداد التحليلات المالية الأربعة الموصوفة أعلاه

إعداد التحليلات المالية الأربعة، يجب على فريق المشروع اتباع الخطوات التالية وتضمين المدخلات والافتراضات المناسبة:

أ. تضمين المدخلات والافتراضات

1 للحالة الأساسية

يجمع فريق المشروع جميع البيانات المتعلقة بالخدمة (إن وجدت) ومنها:

- التكاليف الحالية والسابقة.
- الطلب الحالي السابق.
- الإيرادات الحالية والسابقة.

2 لحالة القطاع العام الاتحادي

تتلخص واجبات فريق المشروع بما يلي:

لمشاريع التجديد:

- تحديد مستهدفات الطلب والجودة (بما يساوي أهداف مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص).
- استخدام نفس نسب المدخلات المستخدمة في التحليل الأساسي.

للمشاريع المستحدثة:

- الاستفادة من بيانات ونتائج مشاريع مماثلة سابقة للجهة المعنية أو في دولة أو دول أخرى.

3 لحالة الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص من أجل القطاع الخاص والحكومي

تكون المدخلات مبنية بشكل أساسي على افتراضات تستند إلى عاملين رئيسيين:

- الطلب/النتيجة المستهدفة لخدمة المشروع.
- مشاريع قابلة للمقارنة ومدخلات الخبراء.

أ.iii. تحليل الإيرادات

1 للحالة الأساسية

ينبغي استخدام المدخلات لتحليل الإيرادات السابقة والحالية، وذلك بما يشمل إجمالي الإيرادات المتولدة عن الخدمة الحالية، مع التركيز على أدق التفاصيل قدر الإمكان.

2 لحالة القطاع العام الاتحادي

تقدير إجمالي الإيرادات من المدخلات، بما يشمل تقدير إيرادات المشروع تحت إدارة الحكومة.

3 لحالة الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص من أجل الحكومة

تقدير الإيرادات المتوقعة من المدخلات والافتراضات وتشمل إجمالي الإيرادات في حالة الشراكة مع القطاع الخاص.

4 لحالة الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص من أجل القطاع الخاص

عادةً ما يكون لدى الشريك من القطاع الخاص مصدران رئيسيان للإيرادات، اعتماداً على نموذج الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص:

- **المدفوعات من الحكومة إلى الشريك** مقابل تطوير الأصل أو تقديم الخدمة.
- **دفعات المستفيدين**، والتي قد يستلمها الشريك مباشرة من المستفيدين حسب نوع المشروع.

أ.ii. تحليل التكاليف

1 2 3 4 لجميع الحالات الأربعة

ينبغي أن تغطي التكاليف المستمدة من المدخلات جميع التكاليف التي سيتم تكبدها، وتشمل ما يلي:

- النفقات الرأسمالية (الأراضي والممتلكات والمعدات والتكاليف المرسمة الأخرى)
- النفقات التشغيلية (التكاليف المتعلقة بالموظفين والمرافق والإيجار والمواد الاستهلاكية والصيانة والنفقات العامة وأي تكاليف تشغيل أخرى ذات صلة)
- التكاليف الأخرى (بما في ذلك الضرائب والإهلاك والتمويل).

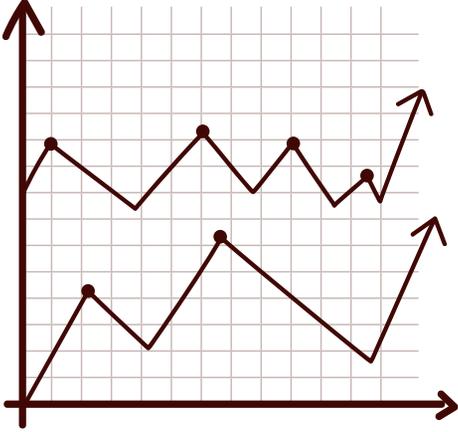
والأهم من ذلك، قد يتعين على الحكومة دفع مبالغ للقطاع الخاص بالإضافة إلى التكاليف في حالة الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص.

أ.iv. وضع افتراضات النمو

1 2 3 4 لجميع الحالات الأربعة

للتنبؤ بالمدخلات والافتراضات طوال مدة العقد، يجب وضع افتراضات النمو، خاصة فيما يتعلق بما يلي:

- **معدل التضخم في الدولة**: يستخدم عادة لقياس معظم التكاليف المتوقعة.
 - **معدل نمو الطلب تاريخياً**: يستخدم عادة لقياس المدخلات المرتبطة بالمنتجات المستهدفة.
- ويمكن لفريق المشروع تحديد أنواع أخرى من النمو، إذا لزم الأمر.



v. إعداد البيانات المالية

1 2 3 4 لجميع الحالات الأربعة

بناء هذه البيانات المالية للتحليل:

- بيان الدخل: يستخدم لتحديد الإيرادات والتكاليف (بعد خصم صافي الدخل) خلال المدة الزمنية المستهدفة.
- بيان التدفق النقدي: يشمل أي نوع من التسويات النقدية المستخدمة لتحديد التدفق النقدي الحر والمطلوب للتحليل النهائي (حسابات صافي القيمة الحالية).

مصدر التمويل

تختلف طرق تمويل مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص بين الخيارات التقليدية وغير التقليدية كما هو موضح في الرسم البياني أدناه. يتناول هذا الدليل طرق التمويل التقليدية فقط.

يجري القطاع الخاص تقييماً معمقاً لخيارات التمويل المتاحة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي 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.

تقليدي		غير تقليدي
رأس المال	1	ديون الميزانين
الدين	2	قروض أسواق رأس المال
المنحة	3	المنتجات المشتقة

1. رأس المال

يتولى الشريك الخاص مسؤولية هيكلة 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 الاستثمار في مشروع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي 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

مساهمة المالكين / أصحاب المصلحة	الاكتتابات العامة / صناديق الأسهم
الأرباح المحتجزة	المساهمة العينية

يهتم مستثمرو الأسهم بمعدل العائد الداخلي للمشروع ومعدل العائد الداخلي للأسهم وفترة الاسترداد

2. الدين

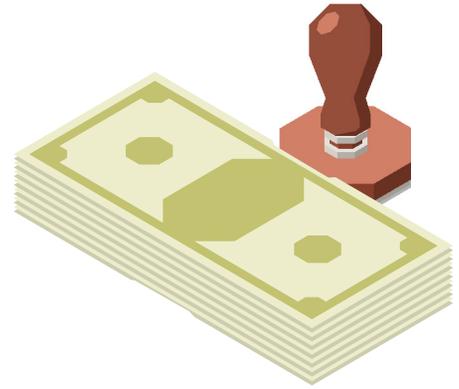
ضمن إطار مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص، يقع عبء تنظيم التمويل من خلال الديون على عاتق الشريك الخاص. يتطلب هذا جمع الأموال من مجموعة متنوعة من المصادر، بما في ذلك المؤسسات المالية مثل البنوك، والمنظمات التنموية، والجهات الحكومية، ومن خلال إصدار السندات. وتُقدّم النسبة الأكبر من هذه 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

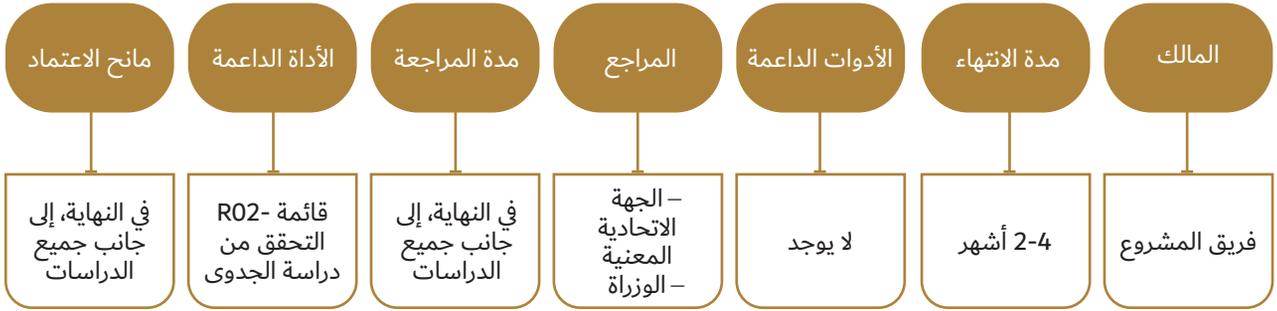
البنوك التنموية (مثل مجلس التنمية الاقتصادية أو البنك الدولي)	البنوك التجارية
إصدار السندات	الصناديق الثنائية

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.



٥. نموذج التعاقد



الملخص والأهداف

2. الحوكمة - الإشراف والمتابعة المالية والإدارية والفنية على العقد

تشير الحوكمة في مشروع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص إلى الآليات والعمليات الموضوعية لضمان تنفيذ العقد بين الشركاء من القطاعين العام الاتحادي 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.

يحدد نموذج التعاقد نطاق المشروع والتزامات الأطراف العامة والخاصة. يعتبر نموذج التعاقد غاية بالأهمية، كونه يشكل الأساس للاتفاق النهائي. يجب على فريق المشروع إعداد نموذج التعاقد ويجوز إعداد ذلك بمشاركة مستشارين متخصصين بين الجهة الاتحادية 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 الاتحادي والخاص على نوع الشراكة المستخدمة. وينبغي اختياره في نهاية مرحلة الجدوى التمهيديّة على أقصى تقدير، كما ينبغي أن يحدد نموذج التعاقد بوضوح الأهداف والمخرجات المحددة التي تم التعاقد مع الشريك الخاص لإكمالها.

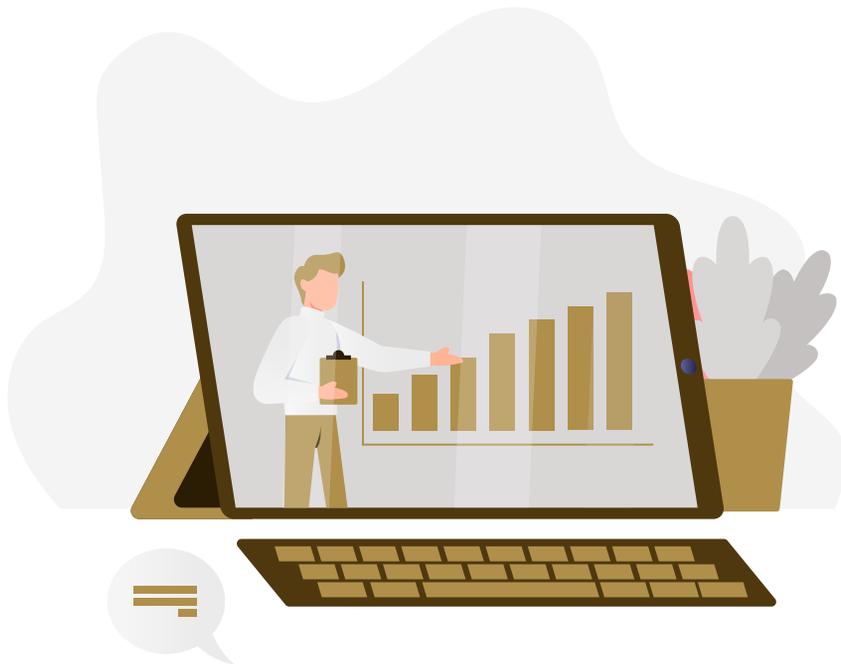
قد يستغرق تنفيذ مشروع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص عدة سنوات في كثير من الأحيان ويمر بمراحل طرح متعددة. لذا يجب أن يتضمن نموذج التعاقد خطة تنفيذ مفصلة تحدد خطوات وجدول زمنية محددة لكل مرحلة. يمكن أن يشمل ذلك إطلاق المشروع في مراحل مختلفة، مثل التصميم والبناء وتشغيل البنية التحتية أو الخدمة.

من المهم ملاحظة أنه يجب على فريق المشروع 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.

3. مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم أداء الشريك الخاص

التعمق في شرح مؤشرات الأداء الرئيسية (مثال)

<p>يتضمن تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ما يلي:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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). 	<p>وضع مؤشرات الأداء الرئيسية</p> 												
<p>تُحدّد درجة لكل مؤشر أداء رئيسي بناءً على أداء الشركة مقارنة بالأداء المتوقع (موضح أدناه مثال الخدمة التي من المتوقع أن تستغرق ساعتين).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ممتاز</th> <th>جيد</th> <th>ضعيف</th> <th>النقاط</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>3</td> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>أقل من ساعتين</td> <td>2 - 3 ساعات</td> <td>أكثر من 3 ساعات</td> <td>الأداء</td> </tr> </tbody> </table>	ممتاز	جيد	ضعيف	النقاط	5	3	1		أقل من ساعتين	2 - 3 ساعات	أكثر من 3 ساعات	الأداء	<p>تقييم الشريك</p> 
ممتاز	جيد	ضعيف	النقاط										
5	3	1											
أقل من ساعتين	2 - 3 ساعات	أكثر من 3 ساعات	الأداء										
<ol style="list-style-type: none"> 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. 	<p>تطبيق المكافآت / العقوبات</p> 												



— 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.

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 الاتحادي بملكية الأصول ويحدد الأهداف والمعايير العامة للمشروع.

تختلف إجراءات التسليم وتغيير الملكية في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بناءً على نوعية المشروع وبلده، ولكنها 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.

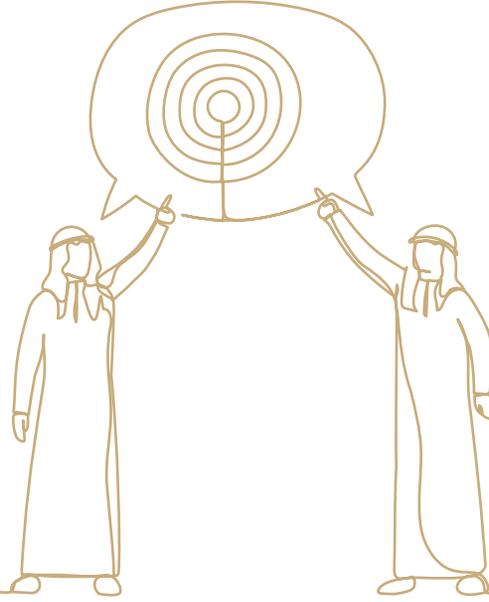
— التسليم: بنهاية مرحلة التشغيل، يتم تسليم المشروع من الشريك الخاص إلى القطاع العام الاتحادي.

— نقل الملكية: بعد التسليم، تنتقل ملكية الأصول إلى القطاع العام الاتحادي 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 الاتحادي.

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

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



و. التحليل الاجتماعي والاقتصادي والبيئي

المالك	مدة الانتهاء	الأدوات الداعمة	المراجع	مدة المراجعة	الأداة الداعمة	مانح الاعتماد
فريق المشروع	2-4 أشهر	لا يوجد	– الجهة الاتحادية – الوزارة	في النهاية، إلى جانب جميع الدراسات	قائمة R02- التحقق من دراسة الجدوى	في النهاية، إلى جانب جميع الدراسات

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 فريق المشروع 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.



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

1. تهجير وتوطين السكان وفقدان سبل العيش.
2. التغييرات 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. التغييرات في الظروف الاقتصادية للمجتمع.
7. التأثير على سلامة المجتمع وأمنه.
8. تغييرات في آراء المجتمع بشأن المشروع والشركات المطورة له.

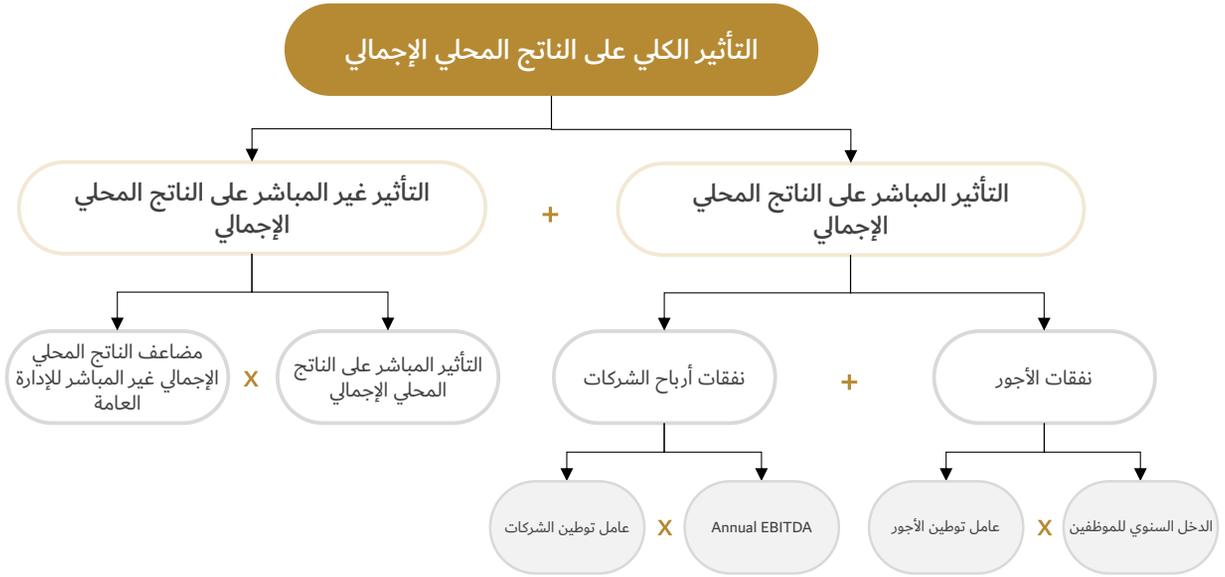
تحليل التأثير الاقتصادي

يحدد التحليل الاقتصادي مدى تأثير المشروع على الاقتصاد، ويتضمن عادةً 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.



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



تحليل الأثر البيئي

الملخص والأهداف

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 وقياس الآثار البيئية المتوقعة للمشروع، ويُشار إلى ذلك عادة بتقييم الأثر البيئي، وينبغي أن 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.

قد ينتج عن مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي 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 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.

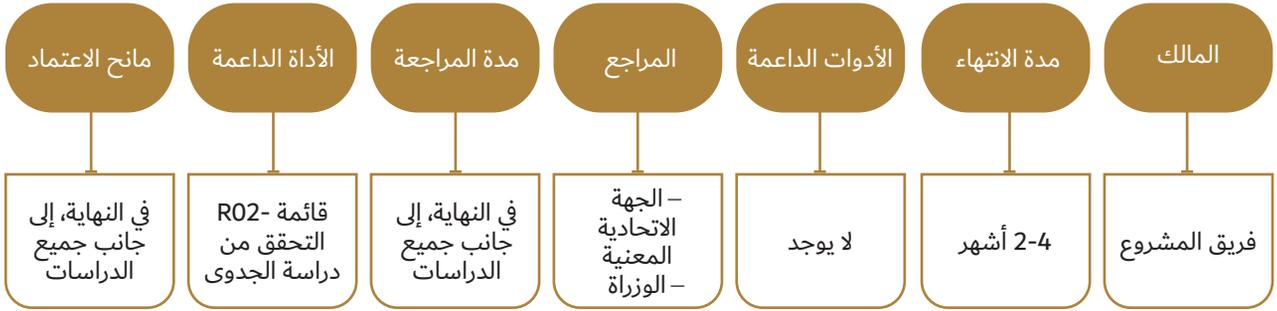
وبناء عليه، لا بد من إجراء تقييم شامل للتأثيرات البيئية في مرحلة تقييم المشروع لتحديد ومعالجة هذه القضايا بشكل كافٍ وضمان إدراجها في تحليل قرار المشروع، مع التنبؤ بالآثار السلبية وتجنبها أو العمل على تقليلها.

علاوة على ذلك، تتبنى بعض المؤسسات المالية معايير بيئية خاصة بها تفرض على الجهات المتعاملة معها وقد تحتوي على متطلبات إضافية. لذا، لا بد 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 والاتحادي 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:

ز. تحليل المخاطر



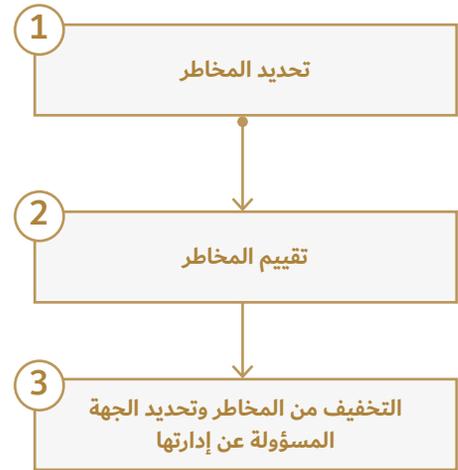
أساليب إدارة المخاطر

تقع مسؤولية تحمل وإدارة المخاطر في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي 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 فريق المشروع 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 الاتحادية المعنية، والقطاع الخاص، والوزارة.

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



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

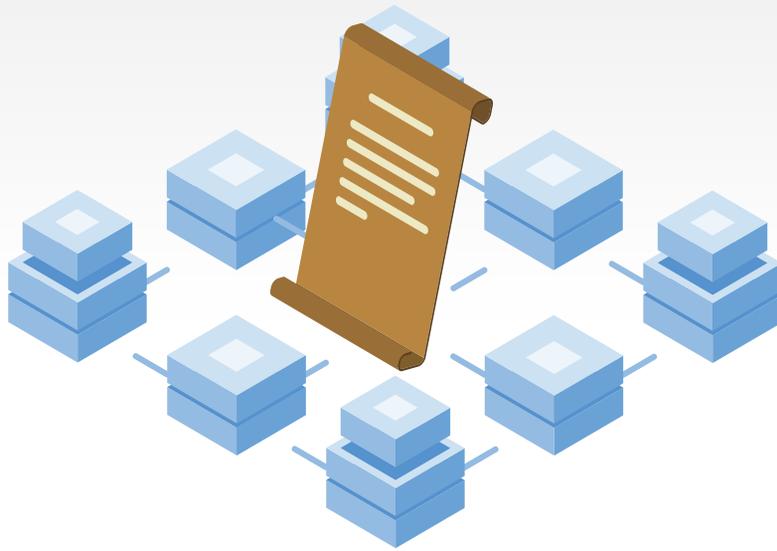
أمثلة عن المخاطر		
تمويل	توظيف	تضخم
التغيير الثقافي	الامتثال	تذبذب الطلب
البناء	الإفلاس	تكاليف التشغيل
التغيير في القانون	خصوصية البيانات	المخاطر السياسية
المخاطر البيئية	المخاطر الاجتماعية	القوة القاهرة

2. تقييم المخاطر

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

3. تخفيف وتخصيص المخاطر المحددة

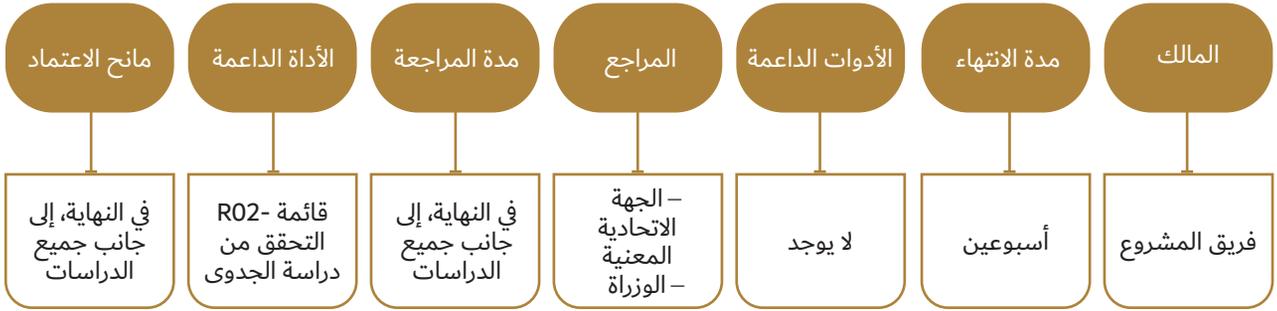
قد تستدعي بعض المخاطر إعداد إحدى استراتيجيات التخفيف الثلاثة: تجنب المخاطر تماماً، أو تحويل المخاطر من جهة إلى أخرى، أو متابعة المخاطر والتصرف عند الحاجة. يعرض الملحق المرفق كمثال للمخاطر الرئيسية المرتبطة بمشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص وتدابير التخفيف منها.



الجدول (8): أمثلة على طريقة تقييم المخاطر

التأثير	الاحتمالية	
	التصنيف	الحدوث
<p>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.</p>	مرتفع جداً	محتمل جداً
	مرتفع	محتمل
	متوسط	ممکن
	منخفض	غير محتمل
	منخفض جداً	غير محتمل إطلاقاً

ح. خطة طرح العطاء



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 الاتحادي والخاص، ويشمل الحاجة إلى المشروع، والأهداف المحددة وكيفية تحقيقها، والعناصر الفنية، ونموذج التعاقد، وتفاصيل توزيع المخاطر.
2. ملخص السوق المتوقعة لمشروع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي 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، والهيكلة التنظيمية، وأي خدمات استشارية خارجية.
2. خطوات عملية طرح العطاءات وجدولها الزمني، بما في ذلك عدد طلبات التوضيح وجدول الأنشطة والمسؤوليات في كل مرحلة.

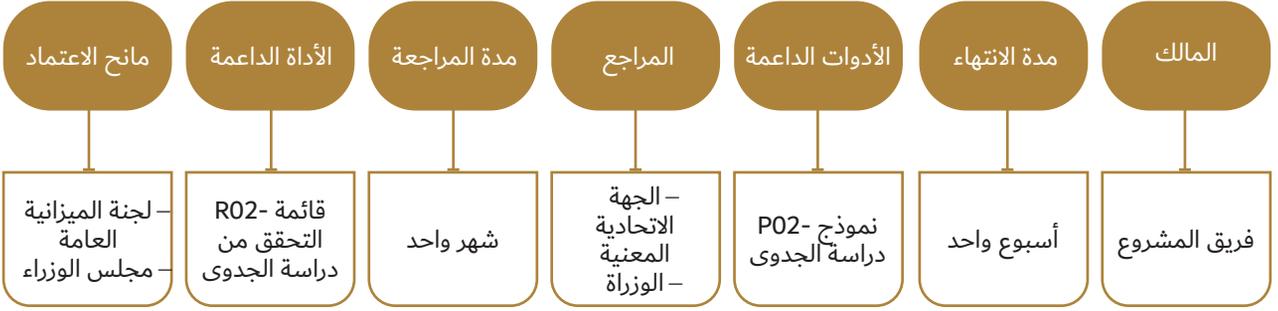
3. الإجراءات والآليات التفصيلية لطرح العطاءات، وطريقة طرح العطاء وأسبابه وميزانيته.

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

الأقسام الأخرى

1. تفصيل لإجراءات ومعايير التقييم المعتمدة.
2. مخاطر طرح العطاء والإجراءات المقترحة لمعالجتها.
3. الأسلوب المعتمد لتقديم المربيات 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 الاتحادي والخاص.
4. الميزانية المتوقعة لإجراءات طرح العطاء.
5. مسودة مستندات طرح العطاء (بما في ذلك الإخطارات والأحكام الخاصة والعامة بعملية طرح العطاء، ومسودة عقد مشروع الشراكة، وأي 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.

ط. التحليل النهائي والتقديم



يجب أن يتضمن المستند النهائي 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 الاتحادي والخاص القابلة للتطبيق وأسباب اختيار أحدها
- التحليل الفني
- التحليل القانوني
- التحليل المالي
- تحليل الأثر الاجتماعي والاقتصادي والبيئي
- المخاطر المحتملة للمشروع
- خطة طرح العطاء

الخطوات الواجب اتباعها

1. يجمع فريق المشروع جميع التحليلات المفصلة المشار إليها في هذا القسم في مستند واحد، ويشاركه مع الجهة الاتحادية المعنية، مع إرفاق مستندات النموذج المقترح.
2. تقوم الجهة الاتحادية المعنية بمراجعة الدراسة، ويحق لها طلب أي توضيحات أو تعديلات إذا لزم الأمر. ومن ثم رفعها للوزارة.
3. تقوم الوزارة بمراجعة الدراسة بناءً على الإجراءات المعتمدة، على أن تشارك الملاحظات والمقترحات مع الجهة الاتحادية المعنية، إن وجدت.
4. إذا كان هناك تأثير على الميزانية، فعلى الوزارة أولاً عرض الدراسة على لجنة الميزانية العامة للموافقة المبدئية، ثم على مجلس الوزراء لاتخاذ القرار النهائي.
5. في حال عدم وجود تأثير على الميزانية، فيمكن للوزارة مشاركة الدراسة مباشرة مع مجلس الوزراء لاتخاذ القرار النهائي.

كجزء من التسليم النهائي، يجب على فريق المشروع ملء النماذج المقدمة وإرسالها.

1٧. طرح العطاء واختيار الشريك

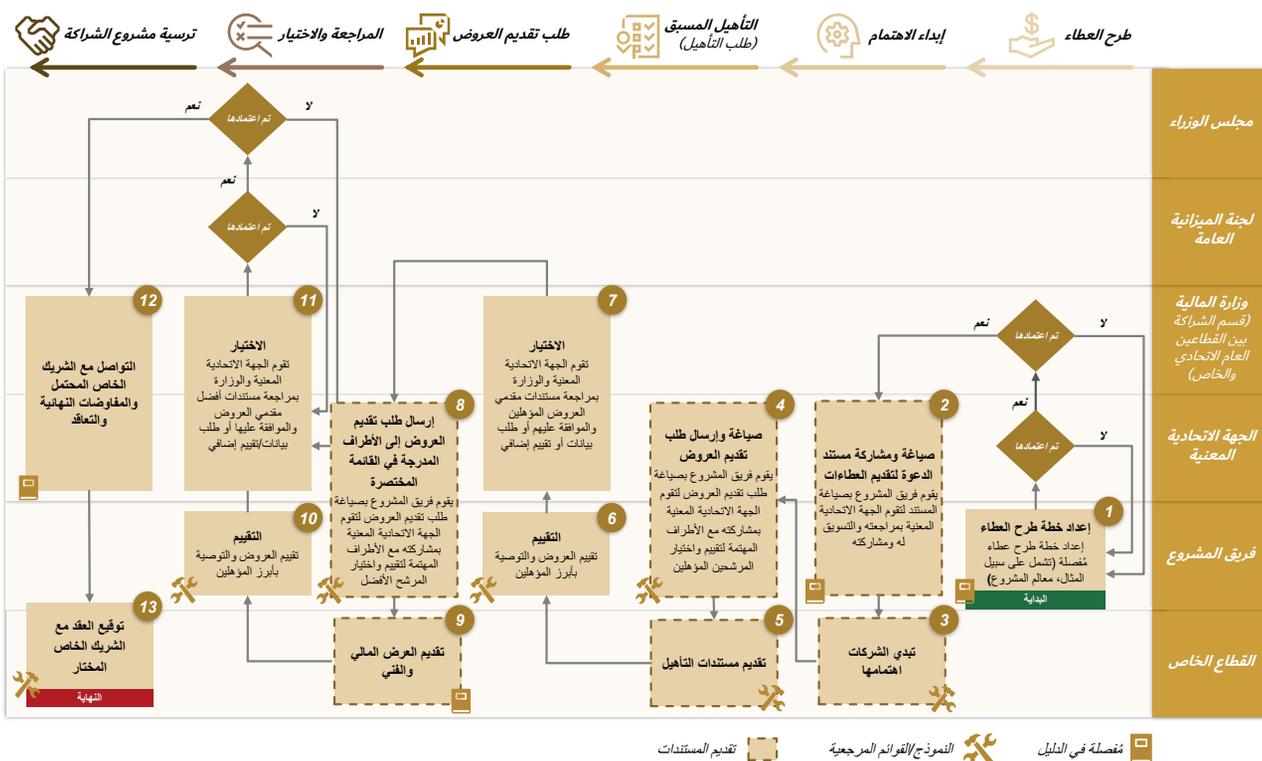
تشرح العملية المبينة أدناه الإجراء الشامل لطرح العطاءات الواجب اتباعه لكافة مناقصات الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص، وفقاً لمتطلبات القانون. وتتماشى هذه العملية مع "أسلوب المرحلتين" الموصي بها لجميع المشاريع. ومع ذلك، يمكن اعتماد أسلوبين بديلين:

1. أسلوب الإجراء المستعجل: وفقاً للقانون، يمكن اللجوء إلى أسلوب الإجراء المستعجل، الذي يتألف من مرحلة واحدة فقط دون الحاجة لإجراءات التأهيل. ويُسمح بهذا الأسلوب في الحالات التي ينص عليها القانون في المادة (15) الفقرة (-1ب).

عند اختيار الجهة الاتحادية المعنية لأسلوب الإجراء المستعجل، فعليها الحصول على موافقة رسمية من الوزارة، مع تقديم المستندات أو الأسباب المبررة للحاجة الملحة أو غياب الشركاء المحتملين، بينما يتعين على الوزارة إصدار خطاب رسمي خلال 20 يوماً من استلام الطلب، بعدها يمكن البدء بعملية الشراء من الخطوة 8 كما هو موضح أدناه.

2. أسلوب التعيين المباشر: يمكن أيضاً اتخاذ أسلوب التعيين المباشر، حيث تقوم الجهة الاتحادية المعنية بالتفاوض مباشرة مع شريك محتمل أو أكثر، ويستخدم هذا الأسلوب فقط في الحالات المنصوص عليها في المادة (15) الفقرة (-1ج) من القانون. وفي هذه الحالة، تبدأ الجهة الاتحادية المعنية بإجراء مفاوضات مباشرة مع الشريك الخاص المحتمل، وتبدأ العملية من الخطوة 10 كما هو موضح.

عند اختيار الجهة الاتحادية المعنية لأسلوب الإجراء المستعجل أو التعيين المباشر، فينبغي تقديم طلب رسمي إلى الوزارة، مرفق بالمستندات والتوضيحات اللازمة التي تدعم الطلب، بما يتماشى مع الشروط الموضحة في المادة (15) البند (-1ب) أو (-1ج) من القانون. وتلتزم الوزارة بإصدار رد رسمي في غضون 20 يوماً من استلام الطلب، بعدها يسمح للجهة ببدء عملية الشراء.



أ. الدعوة للبعطاءات وإبداء الاهتمام

الملك	مدة الانتهاء	الأدوات الداعمة	المراجع	مدة المراجعة	الأداة الداعمة	مانح الاعتماد
فريق المشروع	أسبوع واحد	لا يوجد	الجهة الاتحادية المعنية	أسبوع واحد	لا يوجد	لا يوجد

نظرة عامة

الدعوة للبعطاء لمشروع شراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص هي وثيقة تسويقية تقوم الجهة الاتحادية المعنية بإصدارها لدعوة الشركاء المحتملين من القطاع الخاص لإبداء اهتمامهم بمشروع شراكة معين مع الحكومة. 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.

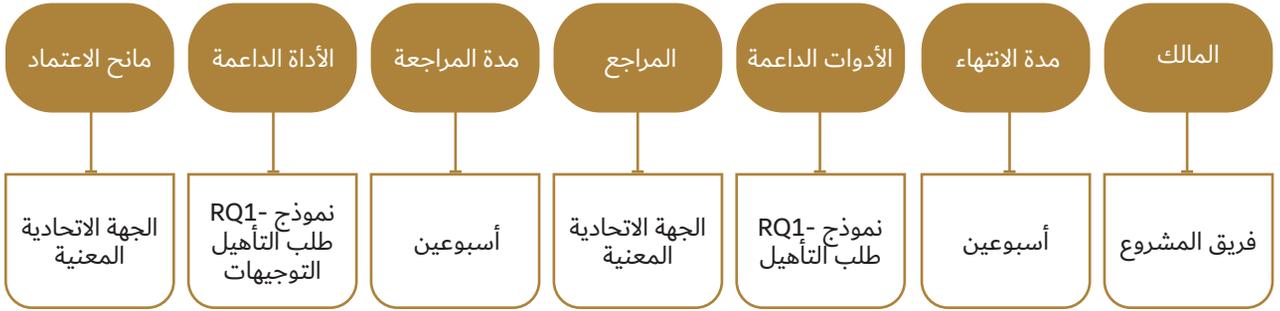
الخطوات الواجب اتباعها

- يُعدّ فريق المشروع مستند الدعوة للبعطاء الذي يتضمن ما يلي:
 - ملخص المشروع والجدول الزمني المتوقع.
 - ملخص عن الأهداف ونطاق العمل والنتائج المرجوة.
 - تعليمات عن طبيعة العمل ومتطلبات تقديم العروض ورسوم المشاركة (إن وجدت) وآلية تقديم العروض والموعد النهائي للتقديم.
 - المعلومات عن النماذج المقبولة لتقديم إبداء الاهتمام.
- تشرف الجهة الاتحادية المعنية على الحملة التسويقية التي تشمل مشاركة مستند الدعوة للبعطاء مع الجمهور، والرد على استفسارات الشركاء المحتملين من القطاع الخاص.
- يبدي الشركاء المحتملين في القطاع الخاص اهتمامهم قبل الموعد النهائي المنشور.

ينبغي التسويق لمستند الدعوة للبعطاء على نطاق واسع للوصول إلى أكبر قدر ممكن من الشركاء المحتملين من القطاع الخاص، وذلك لضمان الشفافية والمنافسة العادلة. يشمل ذلك النشر عبر جميع المواقع الإلكترونية ومنصات التواصل الاجتماعي ذات الصلة.



ب. التأهيل المسبق



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

باستخدام هذا الدليل، تم إصدار نموذج طلب تقديم العروض الذي يوضح بالتفصيل طريقة تجهيز طلب التأهيل، والذي يتضمن ويحدد قواعد العطاءات مثل معايير الاختيار والتوقعات من مقدمي العروض.

الخطوات الواجب اتباعها

1. يعد فريق المشروع طلب التأهيل حسب النموذج المرفق بهذا الدليل.
2. تراجع الجهة الاتحادية 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. يقوم فريق المشروع بدراسة وتقييم بيانات المؤهلات وفقاً للمعايير المحددة.
5. يرفع فريق المشروع توصيته إلى الجهة الاتحادية المعنية والوزارة متضمنة أفضل المرشحين للموافقة عليها.
6. يتواصل فريق المشروع مع مقدمي العروض لإبلاغهم بنتيجة التأهيل.

نظرة عامة

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

- التأكد من تمتع شركاء القطاع الخاص بالمؤهلات الفنية والمالية اللازمة لتنفيذ المشروع بكفاءة والوفاء بالتزاماتهم التعاقدية.
- توفير الوقت وتفاذي إطالة مدة مرحلة تقديم العطاءات النهائية من خلال استبعاد الأطراف غير المؤهلة مبكراً في عملية الطرح.
- 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.

المستندات ذات الصلة

1. طلب التأهيل

مقدم العروض

الحكومة

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

2. بيان المؤهلات

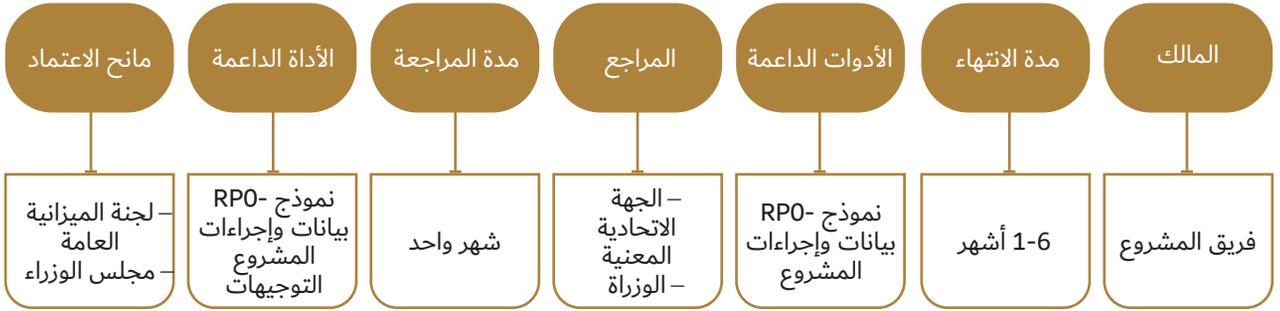
الحكومة

مقدمي العروض

بيان مكتوب يُرسل إلى جهة اتحادية رداً على طلب التأهيل.

يمكن إجراء المناقشات بين الشركاء المحتملين من القطاع الخاص والجهة الاتحادية المعنية طوال العملية، بناءً على طلب أي من الطرفين. سيتم تضمين رقم الاتصال الخاص بأحد أعضاء فريق العمل في الجهة الاتحادية المعنية في طلب عرض الأسعار لتمكين خط الاتصال هذا

ج. طلب تقديم العروض



يُمنح الأطراف المهتمين مدة تتراوح بين شهر وستة أشهر لتقديم عروضهم بعد إصدار طلب تقديم العروض. ويتم تحديد المدة من قبل الجهة الاتحادية المعنية في خطة الطرح على أن تراعي درجة تعقيد المشروع. باستخدام هذا الدليل، تم إصدار نموذج طلب تقديم العروض الذي يوضح بالتفصيل طريقة تجهيز طلب التأهيل، والذي يتضمن ويحدد قواعد العطاءات مثل معايير الاختيار والتوقعات من مقدمي العروض.

نظرة عامة

يُرسل طلب تقديم العروض إلى مقدمي العروض المؤهلين لجمع المعلومات التي تمكن الجهة الاتحادية المعنية من تقييم العروض وتحديد أنسب مقدمي العروض لتنفيذ المشروع.

يمكن إجراء المناقشات بين الشركاء المحتملين من القطاع الخاص والجهة الاتحادية المعنية على مدار العملية بناءً على طلب أي من الطرفين. ويتم تضمين معلومات الاتصال الخاصة بعضو من فريق المشروع التابع للجهة الاتحادية في طلب تقديم العروض لتسهيل هذا التواصل.

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

تُقدم 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، ويُحظر 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 الجهة الاتحادية المعنية.

تحتفظ الجهة الاتحادية المعنية، بالتنسيق مع الوزارة، 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.

الخطوات الواجب اتباعها

1. يقوم فريق المشروع بإعداد نموذج طلب لتقديم العروض بناءً على المعايير المحددة في الدليل.
2. تراجع الجهة الاتحادية المعنية طلب تقديم العروض وتشاركه مع الشركاء المحتملين من القطاع الخاص.
3. يجهز الشركاء المحتملون من القطاع الخاص عروضهم الفنية والمالية بناءً على المعايير الموضحة في طلب تقديم العروض ويقدمونها للجهة الاتحادية المعنية.
4. يراجع فريق المشروع العروض ويطبقها وفقاً لمعايير طلب تقديم العروض ويرفع توصيته بمقدم العرض الأفضل إلى الجهة الاتحادية المعنية.
5. تعد الجهة الاتحادية المعنية ملخصاً لأفضل العروض مع مقدم العرض المختار وتقدمه للوزارة للمراجعة.
6. إذا كان هناك تأثير على الميزانية، ترسل الوزارة الملخص أولاً إلى لجنة الميزانية العامة للموافقة المبدئية، ثم إلى مجلس الوزراء لاتخاذ القرار النهائي.
7. إذا لم يكن هناك تأثير على الميزانية، يجوز للوزارة مشاركة الملخص مباشرة مع مجلس الوزراء لاتخاذ القرار النهائي.

مسؤوليات فريق المشروع و الجهة الاتحادية 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 لمتطلبات 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.

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

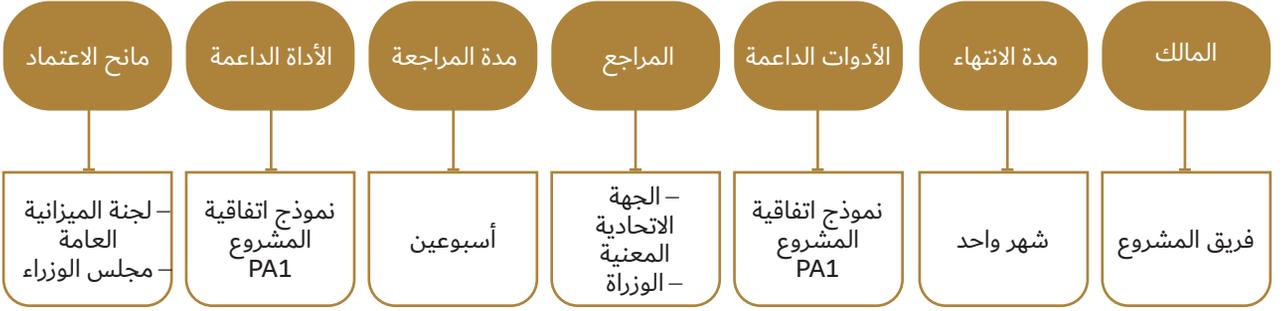
1. الطلب الرسمي للعرض الأفضل والأخير: ينبغي على فريق المشروع إرسال دعوة رسمية للمرشحين المختارين لتقديم عرضهم الأفضل والأخير، موضحاً بدقة الموعد النهائي لتقديم هذا العرض وشرح أي تغييرات أو معلومات إضافية مطلوبة عن العطاءات السابقة.
2. تحديد معايير العرض الأفضل والأخير: يتعين على فريق المشروع تعريف معايير 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 فريق المشروع 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 فريق المشروع ضمان السرية التامة للعروض النهائية الأفضل، لمنع الكشف عن محتوى أي عرض للمنافسين، وبالتالي ضمان المنافسة النزيهة.
6. بعد استلام ومراجعة العرض النهائي الأفضل: تبدأ الإجراءات من الخطوة الخامسة.

المستندات ذات الصلة

1. طلب تقديم العروض
 2. العرض
- مقدمي العروض الحكومة
- مستند عطاء تصدره الجهة الاتحادية المعنية لدعوة مقدمي العروض لتقديم عروضهم بشأن مشروع الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي والخاص، ويهدف إلى تمكين الجهة الاتحادية المعنية من جمع معلومات مفصلة عن المتقدمين المؤهلين للمساعدة في اختيار العرض الأنسب فنياً ومالياً للمشروع.
- الحكومة مقدمي العروض
- مستند يسلمه مقدمو العروض إلى الجهة الاتحادية المعنية رداً على طلب تقديم العروض لمشروع شراكة بين القطاعين العام والاتحادي والخاص. (عادة ما يتضمن طلب تقديم العروض نموذجاً لشكل العرض).

يجوز وفقاً لتقدير فريق المشروع 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 الاتحادي والخاص



بعد منح العقد وقبل الإغلاق المالي، ينشئ الشريك أو الشركاء من القطاع الخاص شركة المشروع (شركة ذات غرض خاص).



الخطوات الواجب اتباعها

يعتمد فريق المشروع على صياغة اتفاقية مشروع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص، ورفعها إلى الجهة الاتحادية المعنية والوزارة للمراجعة، قبل ترسيته على مقدم العرض المختار. ويقوم فريق المشروع بإبلاغ جميع مقدمي العطاءات بقرار الترسية، ويتم الإعلان عن الشريك المفضل بعد 20 يوماً من إتمام مراجعة وتقييم العروض.

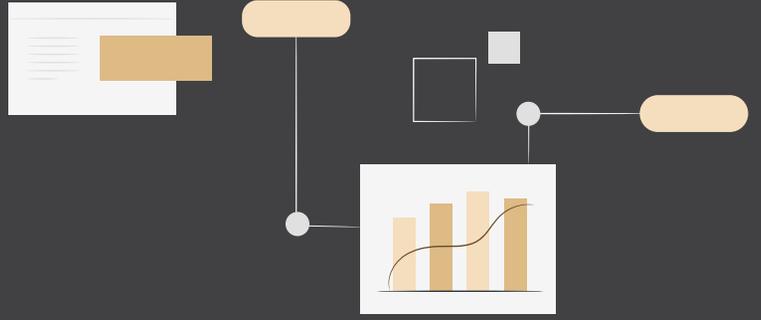
بعض أحكام اتفاقية المشروع (الرجاء مراجعة نموذج اتفاقية المشروع الصادر مع هذا الدليل للاطلاع على الأحكام المفصلة):

يتعين على الجهة الاتحادية المعنية اتخاذ الخطوات التالية عند الحاجة إلى التفاوض مع الشريك:

1. تشكيل فريق للتفاوض يضم أعضاء فريق المشروع ومستشارين إضافيين عند الضرورة، حيث يجب أن يمتلك الأعضاء خبرات ملائمة بالمجالات محل التفاوض وبتفاصيل مشروع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي 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.

تتضمن 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، والإعفاءات من الإنهاء، والتمديد والتجديد والتعديل، وتعثر المشروع.

تختلف جميع هذه القواعد والأحكام، مثل تلك التي تنظم تغيير الجهة المتحكمة والظروف 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.



عملية التظلم

1. يجوز لأي من مقدمي العروض تقديم طلب تظلم إلى الوزارة خلال 10 أيام عمل كحد أقصى من تاريخ ترسية العطاء. يجب أن يتضمن الطلب تفاصيل ومستندات داعمة مع إيضاح الأثر المباشر لتلك الأسباب في إضعاف فرصة الفوز بالعطاء أو كونها كانت السبب المباشر في خسارته للعطاء.
2. ستقوم لجنة التظلمات بالوزارة بمراجعة التظلم المقدم بالتفصيل والبت في موضوعه خلال 30 يوم عمل من تاريخ استلامه، و يجوز تمديده إلى 15 يوم عمل إضافي. يجوز للجنة إيقاف إجراءات الطرح إلى حين البت بالتظلم إذا ارتأت اللجنة أن سير في إجراءات الطرح من شأنه أن يضعف بشكل ملموس فرص مقدم التظلم في الفوز بالعطاء.
3. في حال وجدت لجنة التظلمات أن أسباب التظلم صحيحة تصدر اللجنة توصياتها بالتظلم و المتضمنة أحد الإجراءات التالية:
 - تصحيح الإجراء الخاطئ
 - استبعاد أحد المتقدمين بالعروض
 - اتخاذ أي إجراءات أخرى
 - رفض التظلم لعدم صحة الأسباب
 وترفع توصياتها للوزير لاعتمادها قبل اتخاذ أي إجراء.

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 و ما تم الاتفاق عليه وإرساله لمقدم العرض لتوقيعه.

التظلم على إجراءات طرح العطاء

وفقاً للمادة 20 من القانون، يمكن تقديم طلبات التظلم للأسباب التالية:

- أ. مخالفة مستندات الطرح، أو إجراءاته لأحكام القانون أو هذا الدليل أو القوانين الأخرى ذات الصلة.
- ب. مخالفة إجراءات اختيار الشريك لأحكام القانون أو هذا الدليل 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.

تُشكّل في وزارة المالية لجنة للبت في التظلمات الواردة على إجراءات طرح عطاءات الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي و الخاص، ويتم دعوة عضو أو أكثر من الجهة الاتحادية ذات العلاقة بطلب التظلم. يتم تسمية الأعضاء من قبل رئيس اللجنة بناء على الترشيح الوارد من رئيس الجهة الاتحادية المعنية أو من يفوضه.

٥. الإغلاق التجاري والمالي

الإغلاق التجاري

يتحقق الإغلاق التجاري عند توصل الجهة الاتحادية المعنية والشريك من القطاع الخاص إلى توافق بخصوص جميع شروط عقد الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي 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.

بعد إتمام عملية طرح العطاء وحصولها على الموافقات الضرورية وتحديث المستندات ذات الصلة للتأكيد بوضوح على حالة المشروع، يتعين على الجهة الاتحادية 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 الاتحادي والخاص.
- تحديد زمان ومكان توقيع مستندات مشروع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي 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 الاتحادي والخاص، بما يشمل أي تحديثات على النموذج المالي والتعديلات على العقد لتعكس الشروط المالية النهائية.
- البدء بتنفيذ مشروع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص، مع مراعاة تحقيق الشروط المسبقة، بما في ذلك تقديم ضمانات حسن التنفيذ عند اللزوم.

أهمية الإغلاق المالي بالنسبة لمختلف أصحاب المصلحة

<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. 	 <p>الجهة الحكومية</p>
<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. 	 <p>المقرضون</p>
<ul style="list-style-type: none"> — تأكيد الحصول على دعم مالي كاف والتزام من المقرضين لتنفيذ المشروع. 	 <p>الشريك من القطاع الخاص</p>

الضمانات (التعهدات الخطية) المقدمة من الجهة الاتحادية:

بعد انتهاء مرحلة طرح العطاء، يجوز للجهة الحكومية المعني بناء على احتياجات المشروع أن تقترح على الوزارة إصدار ضمان حكومي لضمان الالتزامات المالية على الجهة الاتحادية المنصوص عليها في بنود اتفاقية المشروع لتقديم أنواعاً مختلفة من الضمانات للقطاع الخاص. وتهدف هذه الضمانات إلى تيسير تمويل المشروع تجارياً، وتعزيز التنافس بين مقدمي العروض من خلال تخفيف مخاطر المشروع، وزيادة إقبال المستثمرين، وضمان الاستقرار المالي للمشروع. وتُصنّف هذه الضمانات ضمن ثلاث فئات رئيسية:

1. ضمانات حسن التنفيذ:

تُعد ضمانات حسن التنفيذ من أهم وأكثر الضمانات استخداماً في إطار الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي والخاص. تهدف هذه الضمانات إلى التأكيد للشريك الخاص من الجهة الحكومية المعنية بأن الحكومة ستدير المخاطر التي تقع على عاتق الجهة الحكومية بالطريقة المتفق عليها. ويجب صياغة هذه الضمانات بعناية استناداً إلى تحليل شامل للمخاطر.

— الضمانات التنظيمية: توفر حماية للقطاع الخاص ضد الأعباء التي قد تنشأ نتيجة لتغيرات تشريعية أو عوامل خارجية، مثل تغيرات تشريعية خارجة عن إرادة الجهة الحكومية.

— الضمانات السياسية: توفر حماية للقطاع الخاص ضد المخاطر الناجمة عن التغيرات السياسية التي قد تؤثر على استقرار الشراكة.

— ضمانات الإنهاء المبكر: تضمن عدم تحميل الشريك الخاص المسؤولية في حال إنهاء العقد مبكراً من قبل الجهة الحكومية.

— ضمان توفير المشروع: يضمن الدفع للقطاع الخاص بمجرد توفير البنية التحتية للمشروع بغض النظر عن مستويات الاستخدام الفعلية.

— ضمانات الإيرادات: تضمن حداً أدنى للإيرادات للقطاع الخاص، بغض النظر عن الاستخدام الفعلي أو أوضاع السوق.

— ضمانات القوة القاهرة: تحمي القطاع الخاص من المسؤولية عن التأخيرات أو الإشكالات الناتجة عن ضرر لا يمكن التحكم بها أو توقعها، مثل الكوارث الطبيعية.

2.

خطاب التطمين:

يُعد خطاب التطمين أحد أشكال الدعم الذي يمكن أن تقدمه الحكومة إلا أنه غير ملزم لها قانوناً، 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.

3.

الضمانات المالية:

تشمل الضمانات المالية على عدة آليات تتيح للحكومة دعم الالتزامات المالية لشريك القطاع الخاص، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. وتتضمن هذه الضمانات ما يلي:

— ضمان القروض: تقدم الحكومة ضماناً للقروض الممنوحة من القطاع الخاص لتمويل المشروع، مما قد ينتج عنه تحسين لشروط وأحكام القرض.

— تعزيز الوضع الائتماني: قد تقدم الحكومة دعم لتعزيز الجدارة الائتمانية للشريك الخاص، وهذا ما يساعد على خفض تكاليف التمويل.

— ضمانات سداد الدين: تضمن للمقرضين سداد الشريك الخاص لمبلغ الدين في المواعيد المحددة، مما يخفف من مخاطر القرض.



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. تحدد الوزارة نوع الضمان المناسب لكل مشروع وفق تقديرها اذا تطلب الامر، مع الأخذ في الاعتبار المعايير التالية:

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

للمشاريع التي تكون فيها تدفقات الإيرادات غير مضمونة:

توفر هذه الضمانات الأمان المالي في حال كانت إيرادات المشروع غير مضمونة أو معرضة لعوامل خارجة عن سيطرة الشريك الخاص (مثل تقلبات الطلب).

2.

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 الحكومة 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.

لجذب استثمارات رأس المال:

قد يشجع خطاب التطمين المستثمرين الذين قد لا يكثرثون للضمانات كثيراً لكنهم يسعون للحصول على دعم الحكومة.

الضمانات المالية (الأقل تفضيلاً):

3.

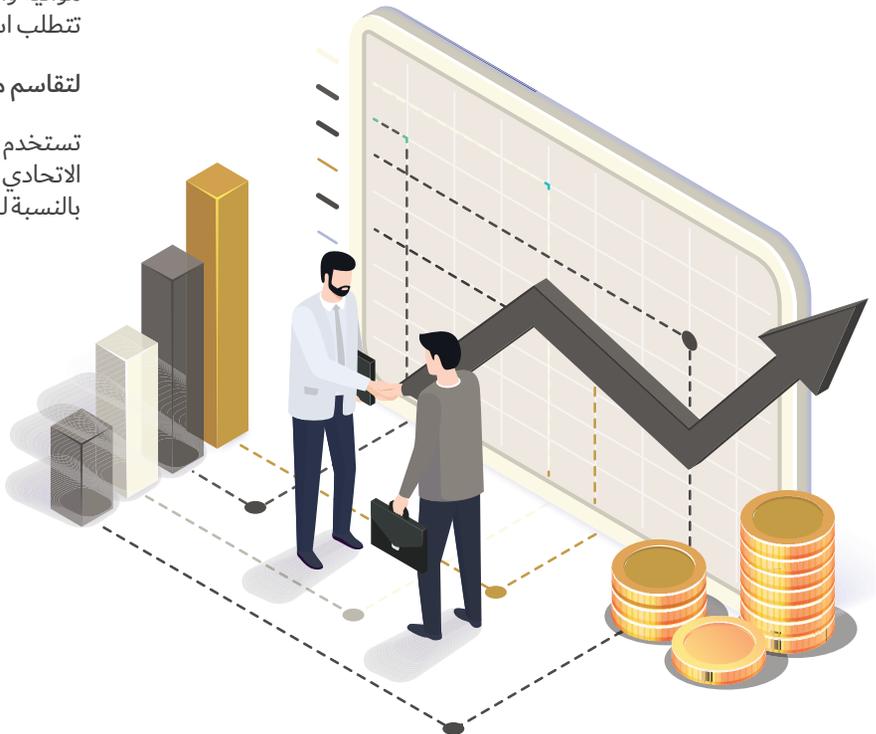
يُفضل استخدام الضمانات المالية عندما يهدف المشروع لجذب التمويل الخاص، مثل القروض من البنوك أو الاستثمارات من المستثمرين المؤسسيين. وقد تعزز هذه الضمانات الجدارة الائتمانية للمشروع.

للمشاريع ذات متطلبات رأس المال العالية:

تساعد الضمانات المالية في تأمين شروط تمويل مواتية وأسعار فائدة منخفضة للمشاريع التي تتطلب استثمارات كبيرة.

لتقاسم مخاطر التمويل:

تستخدم لتوزيع مخاطر التمويل بين القطاعين العام الاتحادي والخاص، مما يزيد من جاذبية المشروع بالنسبة للمستثمرين.



٧. إدارة العقود

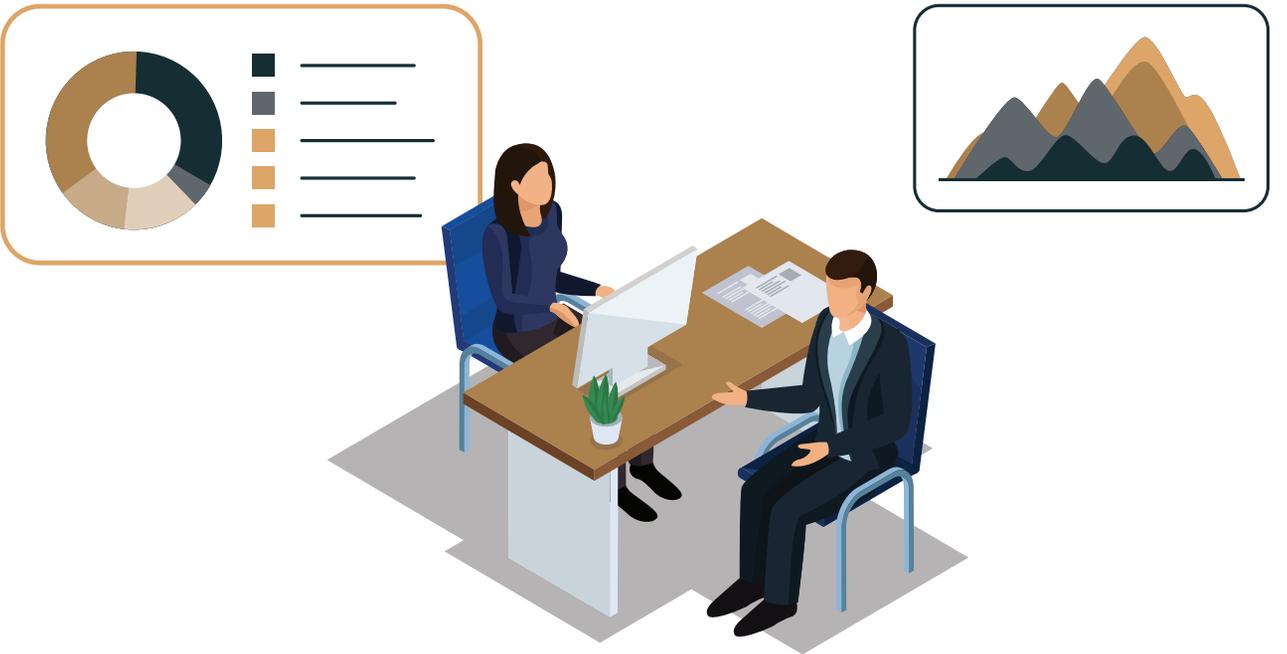
تتضمن اتفاقية المشروع الملحق بهذا الدليل جميع البنود الأساسية التي تشكل إطار إدارة هذه العقود. ينص القسم (ب) من هذا الفصل على الإطار العام للمسؤوليات الرئيسية المتعلقة بإدارة العقود، بينما يتضمن نموذج اتفاقية المشروع جميع الأحكام المتعلقة بالعقد مثل الإنهاء وتعديل الشريك والظروف الاستثنائية.

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

أ. أهمية إدارة العقود

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 الحكومة والشريك من القطاع الخاص على دراية بإجراءات إدارة العقود لضمان كفاءة ونجاح الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص. ويعتبر تبادل المعلومات والمعرفة بشأن الشراكات القائمة عنصراً حيوياً لتحسين العقود المستقبلية وتعزيز التعاون الإيجابي المستمر.

تلعب إدارة العقود دوراً محورياً في الإدارة الفعالة للالتزامات ضمن إطار الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي 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 للدعوى القضائية، وتدهور في العلاقات التجارية. لذا تتضمن إدارة العقود بكفاءة بناء علاقات قوية، والامتثال للمتطلبات، وخفض المخاطر، خاصة في مشاريع الشراكة

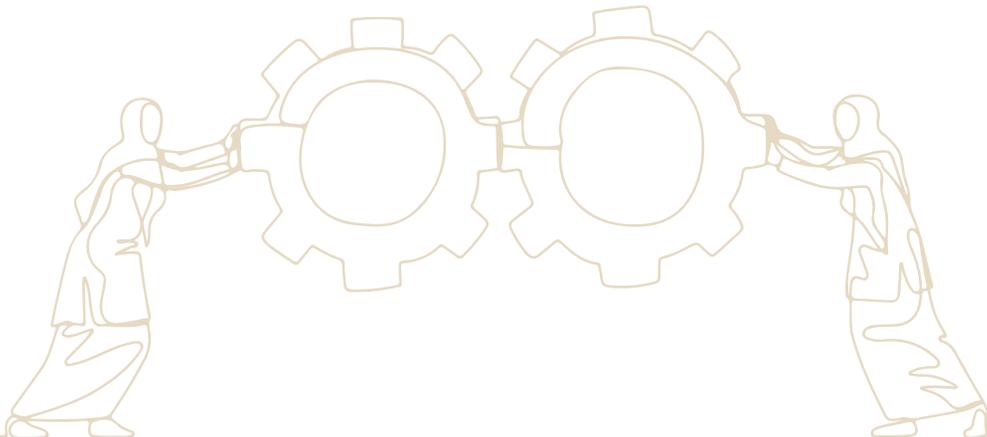


ب. إطار إدارة العقود

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

6. **حل النزاعات:** ويشمل تسوية الخلافات أو النزاعات التي قد تنشأ بين الشريكين من القطاع الخاص والعام، وقد تتضمن الوساطة أو التحكيم أو التقاضي وهدفها التوصل إلى حل عادل ومقبول للطرفين.
- تهدف إدارة العقود إلى ضمان اكتمال المشروع ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددين، مع تلبية توقعات كافة الأطراف المشاركة.
- وتعتبر إدارة العقود أساسية من منظور الجهة الاتحادية 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.

1. **إنشاء فريق للحكومة وإدارة العقود:** إنشاء فريق للحكومة وإدارة العقود من قبل الحكومة في مراحل المشروع المبكرة يعود بالنفع الكبير مثل تقليل المخاطر المحتملة.
2. **تجهيز العقد:** يتضمن تخطيط المشروع والمشتريات والتفاوض على العقود لضمان هيكلة 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. **الإشراف على العقد:** ويشمل الإدارة المستمرة للعقد، وضمان سداد المدفوعات في الوقت المحدد، ومتابعة الامتثال للعقد، وتنسيق الاتصالات بين الطرفين..
5. **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.



1. تشكيل فريق إدارة العقود

تنفيذ العقود بفعالية وكفاءة، على أن يشمل الفريق على سبيل المثال لا الحصر:

- مدير المشروع: 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 الميزانية 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 الاتحادية المعنية قبل ترسية المشروع وتنفيذه.

تبرز أهمية الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص على توليد القيمة المثلى مقابل المال على كفاءة الشريك الخاص وعلى أنظمة وفرق إدارة العقود الحكومية. وتبرز هذه الأهمية بشكل خاص في العقود التي تشمل مخاطر حكومية، مثل ضمانات 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 الاتحادي 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: قيمة الأصول الناتجة عن مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص مقياساً مفيداً.
- مستوى التعقيد الإداري للمشروعات، وخاصة فيما إذا كانت متداخلة الحدود أو الهيئات ضمن نطاق ولايتها القضائية.
- مدى المخاطر التي تتحملها الحكومة ضمن اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص (والتي يمكن تحديدها من خلال النظر في التبعات المالية التي تترتب على الحكومة نتيجة حدوث المخاطر).

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

بعد عملية طرح العطاء وتحديد الشركاء، يتعين على الجهة الاتحادية المعنية تشكيل فريق متخصص لإدارة العقود قبل حل فريق المشروع. وقد يكلف هذا الفريق، المنظم غالباً على المستوى القطاعي، بإدارة عدة مشاريع للشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص. ويعتبر تحديد التكوين النموذجي ودور ومسؤوليات كل عضو في الفريق أمراً حيوياً لضمان

11. 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 الاتحادية المعنية أو مدير المشروع خلال هذه المرحلة بمسؤوليات منها:

i. ضمان حصول الشريك الخاص على التمويل اللازم، حسب مقتضى الحال، وملاءته المالية لتنفيذ المشروع.

ii. التأكد من شراء جميع الأصول الضرورية للمشروع، كالأراضي والمباني، أو نقلها بما يتوافق مع شروط العقد.

iii. التأكد من استكمال الشريك الخاص لجميع الاستحقاقات الفنية والتنظيمية اللازمة للمضي قدماً في المشروع.

iv. ضمان الامتثال لأحكام الاتفاقية.

v. قد تظهر حاجة إلى مسؤوليات إضافية خلال هذه المرحلة حسب متطلبات المشروع.

iii. يباشر الشريك الخاص في عمليات البناء وتوفير الخدمات والسلع طبقاً لخطة التنفيذ والعقد.

iv. يتأكد الشريك الخاص من الحصول على جميع التصاريح والموافقات الضرورية قبل بدء المشروع.

v. يكمل كل من الشريك الخاص والجهة الاتحادية المعنية الشروط السابقة المنصوص عليها في عقد الشراكة قبل التنفيذ الفعلي للمشروع.

vi. يتعاون الشريك الخاص مع الجهة الاتحادية لحل أي قضايا أو تحديات تطرأ أثناء مرحلة التنفيذ.

vii. يتقيد الشريك الخاص بمعايير السلامة والجودة والبيئة على النحو المنصوص عليه في العقد.

viii. يقدم الشريك الخاص تقارير دورية إلى الجهة الاتحادية المعنية، تعكس تقدم المشروع وأي قضايا أو تحديات والخطوات التالية.

ix. تراجع الجهة الاتحادية المعنية التقارير المقدمة واتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان التقدم السليم نحو تحقيق أهداف المشروع.

12. تنفيذ العقود

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

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

ii. يعد الشريك الخاص خطة مفصلة لعملية تنفيذ العقد، مع توضيح الموارد ومراحل الإنجاز والمخرجات والجدول الزمنية، وينبغي الحصول على موافقة الجهة الاتحادية المعنية على الخطة.



IV. إدارة العقود

تشير إدارة العقود في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص إلى الإدارة المستمرة للعقد طوال فترة المشروع، وتشمل ضمان تنفيذ العقد وفقاً لما اتفق عليه الطرفان وضمن سير المشروع بسلاسة.

وتتضمن عملية إدارة العقد الخطوات التالية:

- i. يقدم الشريك الخاص الفواتير (حسب الاقتضاء) ويستلم المدفوعات وفقاً لشروط العقد.
- ii. يقدم الشريك الخاص كل المستندات والمعلومات اللازمة كما هو موضح في العقد.
- iii. يلتزم الشريك الخاص بجميع المعايير البيئية والاجتماعية وغيرها من المتطلبات المحددة في العقد.
- iv. يقدم الشريك الخاص تقارير ربع سنوية عن الأداء المالي للمشروع، بما في ذلك الميزانية ومراقبة التكاليف وتوليد الإيرادات.
- v. تراجع الجهة الاتحادية المعنية الفواتير وتسدد الدفعات في الوقت المناسب (حسب الاقتضاء) وفقاً لشروط العقد.
- vi. تراقب الجهة الاتحادية المعنية الالتزام بشروط العقد، بما في ذلك معايير السلامة والبيئة والجودة، وتتخذ التدابير التصحيحية عند الضرورة.
- vii. تنسق الجهة الاتحادية المعنية عملية التواصل بين الأطراف وتتضمن مشاركة جميع المعلومات اللازمة بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب.
- viii. تحتفظ الجهة الاتحادية المعنية بسجلات دقيقة ومفصلة لجميع أنشطة إدارة العقود، بما في ذلك الفواتير والمدفوعات وتقارير الامتثال.

V. متابعة الأداء

تشير مرحلة متابعة الأداء في إدارة العقود لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص إلى عملية تقييم أداء الشريك الخاص بالمقارنة مع شروط العقد، وتهدف إلى التأكد من تحقيق الشريك الخاص لأهداف المشروع وتقديم السلع والخدمات على النحو الموصوف في العقد. وتتضمن هذه العملية:

- i. تحدد الجهة الاتحادية المعنية مؤشرات الأداء الرئيسية للمشروع والتي ينبغي أن تكون واضحة وقابلة للقياس وتتسجم مع أهداف المشروع.
- ii. يقدم الشريك الخاص تقارير دورية توضح مستوى الأداء مقارنة بمؤشرات الأداء الرئيسية وتسلط الضوء على أي تحديات أو مشكلات تواجه المشروع.
- iii. تراجع الجهة الاتحادية المعنية تقارير الأداء وتتخذ الخطوات اللازمة لضمان تحقيق المشروع لأهدافه.
- iv. تجري الجهة الاتحادية المعنية زيارات ميدانية منتظمة للمشروع لتقييم جودة السلع والخدمات المقدمة وضمان الامتثال لمعايير السلامة والبيئة والجودة.
- v. تقيس الجهة الاتحادية المعنية مدى رضا العملاء وتقيم آراءهم كجزء من عملية متابعة الأداء.



٧١. حل النزاعات

تعتبر النزاعات أمراً شائعاً في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص، نظراً لطول أمدتها. 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 الاتحادي والخاص، وفي سبيل ذلك يُسمح باستشارة مستشار قانوني.

تعتبر الآلية المتفق عليها لتسوية النزاعات عنصراً هاماً في تحديد مخاطر عقود الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي 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. التفاوض: الوسيلة الأكثر شيوعاً لحل النزاعات، حيث يجتمع الطرفان لمناقشة تسوية مقبولة لهما.
2. الوساطة: تجري الوساطة بمساعدة طرف ثالث مستقل، وبالتالي إجراء المفاوضات بشكل متوازن بحضور طرف ثالث محايد.
3. التحكيم: 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.
4. قرار الخبراء: مفيد لحل النزاعات المتعلقة بمسألة فنية، وغالباً ما يتفق الطرفان على الالتزام بقرار الخبير.
5. التقاضي: عملية اللجوء للمحكمة لحل النزاع.

الملحق



الملحق 1 تعريف مختلفة للشراكة بين القطاعين العام والاتحادي 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. بالإضافة إلى ذلك، وتعتمد مواعمة أهداف الطرفين بشكل كبير على 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 يُعرّف مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي 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 والاتحادي 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 الاتحادي. ويغطي مصطلح الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي 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 القطاعات التي لديها مشاريع شراكة بين القطاعين العام والخاص

القطاعات 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 مثلًا) — 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 مثلًا) — التأجير التشغيلي للمعدات الدارجة — 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 — 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	— المستشفيات — سكن الطلاب — مرافق الجامعة — مرافق المدرسة — مباني المحاكم — مرافق السجون — الإسكان الاجتماعي
اجتماعي	الرياضة، الاستجابة للطوارئ، الأمن المحلي، أماكن الإقامة الحكومية	— المراكز الرياضية — محطات الإطفاء — مراكز الشرطة — المكاتب الحكومية

الملحق 3 دراسة حالة في الجدوى المالية

The UAE Ministry of Interior wants to improve the fire safety inspections efficiency in order to attain 100% coverage
الوزارة الداخلية الإماراتية تسعى إلى تحسين كفاءة عمليات تفتيش السلامة (للحرائق) من أجل تحقيق تغطية بنسبة 100%

Case Intro/
مقدمة

4	3	2	1	
PPP-PSP الجهة الخاصة في مشروع الشراكة	PPP-GOV الجهة الحكومية المعنية في مشروع الشراكة	PSC مقارنة مع القطاع العام	Baseline الوضع الراهن	
600,000	600,000	600,000	300,000	Target Number of Inspections هدف عدد عمليات التفتيش
600,000	0	600,000	1,000	Inspections carried per year عمليات التفتيش سنويا
1,000	0	2,000	300	Number of Inspectors عدد المفتشين
600	NA	300	300	Efficiency - الكفاءة (inspections/inspector/year)
Salaries, Rent, Vehicles	Payments to PSP المدفوعات للقطاع الخاص	Salaries, Rent, Vehicles	Salaries, Rent, Vehicles	Main Costs التكاليف الرئيسية
55Mn	70Mn	100Mn	50Mn	Costs Value قيمة التكاليف
Payments form GOV - المدفوعات من الحكومة	Fines - الغرامات	Fines - الغرامات	Fines - الغرامات	Revenues الإيرادات
70Mn	10Mn	10Mn	5Mn	Revenues Value قيمة الإيرادات
70 - 55 = 15Mn	10 - 70 = (60Mn)	10 - 100 = (90Mn)	5 - 50 = (45Mn)	Cash Flow
30Mn	10 - 100 = (90Mn)	10 - 70 = (60Mn)		VFM 5

نظرا لأن التدفق النقدي للقطاع الخاص و VFM ايجابيان => فهذا مشروع مقبول ماليا

الملحق 4 - قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص والخاص بشأن أساليب وإجراءات الطرح

المادة (15)

أساليب وإجراءات الطرح

1. يكون طرح مشاريع الشراكة وفقاً لأحد الأساليب الآتية:
 - (أ) **أسلوب المرحلتين:** ويكون الطرح فيه على النحو الآتي:
 - (1) **المرحلة الأولى:** يتم خلالها إجراء تأهيل مسبق لمجموعة من أطراف القطاع الخاص التي أبدت اهتماماً بالمشروع.
 - (2) **المرحلة الثانية:** يتم خلالها إصدار مستندات الطرح الكاملة حصرياً إلى الشركاء المحتملين الذين تم تأهيلهم.
 - (ب) **أسلوب الإجراء المستعجل:** يجوز أن يكون الطرح من خلال أسلوب الإجراء المستعجل والذي يتكون من مرحلة واحدة - بدون إجراء تأهيل - وذلك في أي من الحالات الآتية:
 - (1) وجود حاجة لطرح المشروع بشكل مستعجل.
 - (2) إذا رأى فريق المشروع عدم الحاجة لإجراء التأهيل في حال وجود عدد محدود من الشركاء المحتملين الملائمين في السوق أو عدم وجود جانب فني معقد للمشروع مما يجعل المنافسة مقصورة على النواحي المالية فقط، أو لأي سبب آخر لا يتطلب تأهيل الشركاء.
 - (ج) **أسلوب التعيين المباشر:** يجوز أن يكون الطرح من خلال أسلوب التعيين المباشر، حيث تقوم الجهة الاتحادية المعنية بالتفاوض بشكل مباشر مع شريك محتمل واحد أو أكثر، ويُستخدم هذا الأسلوب فقط في الحالات الآتية:
 1. الحاجة لتوفير أصول أو تقديم خدمة بشكل مستعجل لا يتلاءم معه استخدام الإجراءات المحددة في الفقرتين (أ) و (ب) من البند (1) من هذه المادة.
 2. وجود شريك واحد محتمل في السوق يتمتع بالقدرة على تنفيذ المشروع.
 3. ارتباط أو تعلق بعض أو كل مكونات المشروع بالأمن الوطني أو بحماية أسرار الدولة.
 4. أي أمور أخرى ضرورية ومستعجلة مرتبطة بالصالح العام شريطة موافقة الوزير على استخدام هذا الإجراء لترحها.
2. يجوز للجهة الاتحادية المعنية في حالة وجود شريك محتمل واحد للمشروع، إنهاء العطاء أو الاستمرار بالطرح وترسية المشروع على الشريك المحتمل، وذلك بعد مراعاة الشرطين التاليين:
 - (أ) استيفاء متطلبات مستندات الطرح.
 - (ب) وجود ما يدل على القيمة الكافية مقابل التكلفة في العرض بما يحقق تقييم القيمة مقابل المال.
 3. يُحدد دليل مشاريع الشراكة الإجراءات الخاصة بكل أسلوب من أساليب الطرح الواردة في هذه المادة.

الملحق 5 أنواع المخاطر (مثال)

نوع المخاطرة	الوصف	استراتيجية التخفيف	الجهة المسؤولة
الفشل بتقديم الخدمات بالشكل المتفق عليه في العقد	قد لا تكون الخدمات التي يقدمها القطاع الخاص مستوفية للشروط المطلوبة أو مطابقة للمواصفات الصادرة عن الجهة الحكومية المسؤولة عن تقديم الخدمة	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	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 الاتحادية الراعية للمشروع مسؤولة عن التأخير في الإنجاز	الشريك من القطاع الخاص - ما لم يكن التأخير بسبب ظروف قاهرة أو بسبب الجهة الاتحادية الراعية للمشروع
تجاوز التكلفة المقررة	قد تتجاوز التكاليف الفعلية للمشروع خلال مراحل التصميم والبناء التكاليف المتوقعة للمشروع حسب دراسات الجدوى الخاصة به	صياغة عقود البناء بأسعار ثابتة تحديد الشروط المتعلقة بخطط الطوارئ تقديم التزامات/تسهيلات ائتمانية بديلة تتعلق بحقوق الأسهم الإضافية المدفوعة مقدماً والمتوقعة في النموذج المالي للحالات الأساسية	الشريك من القطاع الخاص

نوع المخاطرة	الوصف	استراتيجية التخفيف	الجهة المسؤولة
المخاطر المتعلقة بتصميم	قد يكون التصميم الذي وضعه الشريك الخاص غير متوافق مع مواصفات مخرجات المشروع	إعداد مواصفات واضحة لمخرجات المشروع تحديد المسؤوليات عن العيوب الواضحة والخفية استشارة الجهة الاتحادية المسؤولة وإبلاغها بسير العمل إحالة وتعيين خبراء مستقلين لتسوية النزاعات بشكل سريع وفعال	الشريك من القطاع الخاص
المخاطر البيئية	عواقب الخسائر الناجمة عن الأضرار البيئية للأسباب التالية — أعمال البناء — الأعمال التي تقوم بها الجهة الاتحادية أو طرف ثالث قبل نقل مسؤولية المشروع إلى الشريك الخاص	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 تحديدها	شركاء القطاعين العام والخاص
مخاطر القوة القاهرة أو الظروف الخارجة عن السيطرة المعقولة	قد تحدث ظروف غير متوقعة خارجة عن نطاق السيطرة المعقولة لكلا الطرفين بطريقة من شأنها أن تؤثر على أنشطة إنشاء المشروع أو تشغيله	تعريف القوة القاهرة بشكل صحيح والتي يمكن معالجتها باليات تشمل اتخاذ إجراءات الإغاثة اللازمة (إجراءات الإغاثة) إنهاء المشروع بسبب أحداث قوة القاهرة أو ظروف خارجة عن السيطرة المعقولة للطرفين	مشاركة بين شركاء القطاعين العام والاتحادي والخاص
مخاطر التضخم	قد تكون معدلات التضخم الفعلية أكبر من المتوقع	ربط مؤشرات التضخم بحسابات المدفوعات مع الأخذ في الاعتبار أسوأ السيناريوهات وفقاً لتوقعات البنك الدولي أو صندوق النقد الدولي إضافة بند في عقد الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي والخاص ينص على ضرورة مراجعة المدفوعات في حالة تجاوز التضخم المعدل المتوقع بنسبة معينة	ينبغي الاتفاق بين الشركاء من القطاعين العام والاتحادي والخاص على تضخم الأسعار المتفق عليها، وما يزيد عن ذلك يتحمله الشريك الخاص

الجهة المسؤولة	استراتيجية التخفيف	الوصف	نوع المخاطرة
الشريك من القطاع الخاص	<p>إنشاء وحدة ذات أغراض محددة لإدارة التدفقات النقدية/السيولة الخاصة بالمشروع</p> <p>توفير التأمين والضمان للأصول اللازمة للمشروع</p> <p>وضع قيود على الشريك من القطاع الخاص فيما يتعلق بالمديونية والقيود الائتمانية والتمويلية</p> <p>التزامات الإخطار بالبيانات والمعلومات المالية والدعوى القضائية أو النزاع مع الدائنين</p> <p>استبدال الشريك الخاص بشريك جديد آخر بموجب اتفاق مباشر</p>	يجوز حل الشركة الخاصة أو تصفيتها	المخاطر المتعلقة بإلغاء الشراكة أو التصفية وحل الشريك الخاص
إذا كان الشريك الخاص هو الذي فشل في تقديم التأمين، فإنه يتحمل المسؤولية. وبخلاف ذلك، يتم تقاسم المخاطر بين الشركاء	في الحالة الأولى، ووفقاً لتقدير الجهة الاتحادية وحدها، يتم توفير التغطية في شكل تأمين ذاتي مقدم من الجهة الاتحادية نفسها، أو يتم إنهاء عقد الشراكة بين القطاعين العام والاتحادي والخاص إذا لم يكن من الممكن توفير التأمين، مثل الإنهاء بسبب أحداث القوة القاهرة وما شابهها، بشرط تعويض الشريك الخاص	إن أي خطر قابل للتأمين عند توقيع عقد المشروع بموجب غطاء تأميني متفق عليه قد يصبح غير قابل للتأمين	مخاطر التأمينات
الشريك من القطاع الخاص	توفير وسائل وأدوات الحماية من الخسائر المالية (مثل اللجوء إلى وسائل المقايضة) أو الاقتراض بفائدة ثابتة أو تبني القطاع الخاص استراتيجية التحوط المناسبة	العوامل التي قد تؤثر على توفر الاعتمادات المالية وتكاليف التمويل	مخاطر معدل الفائدة

الجهة المسؤولة	استراتيجية التخفيف	الوصف	نوع المخاطرة
<p>إذا تولى الشريك الخاص أعمال التصميم، فعليه تحمل تبعات الخطر، وبخلاف ذلك تتحمل الجهة الاتحادية الراجعة ذلك، بشرط عدم وجود تغطية تأمينية كافية للتخفيف من تبعات هذا الخطر</p>	<p>ينبغي تصميم المرافق وإنشائها من قبل الشريك الخاص ما لم يتطلب المشروع تسليم المرافق الحالية إلى الشريك الخاص. وفي مثل هذه الحالة، يجب 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> <p>يجب على الشريك الخاص الإبلاغ فوراً عن العيوب المكتشفة</p>	<p>الخسائر أو الأضرار التي قد تنجم عن العيوب أو النواقص الخفية في التجهيزات والمرافق بما في ذلك أصول المشروع</p>	<p>مخاطر العيوب الخفية</p>
<p>الشريك من القطاع الخاص</p>	<p>إعداد مواصفات واضحة لمخرجات المشروع</p> <p>تطبيق نظام الجزاءات ومتابعة الأداء</p> <p>إعداد عقد للتشغيل والصيانة ويشمل ويلبي جميع متطلبات الجهة الاتحادية الراجعة</p> <p>تحتفظ الجهة الاتحادية الراجعة بحقها في استبدال الشريك الخاص</p> <p>توفير تغطية تأمينية خاصة وضمانات على شكل ضمانات نهائية للصيانة</p>	<p>قد تتطلب الصيانة اللازمة للحفاظ على الأصول في حالة مناسبة لتقديم الخدمات المطلوبة تكاليف أعلى من تلك المنصوص عليها في احتماليات المشروع أو قد لا يتم إجراء الصيانة على الإطلاق</p>	<p>مخاطر الصيانة</p>
<p>بالنسبة للمشاريع الممولة على أساس الدفع لكل وحدة، تكون الجهة الاتحادية الراجعة هي المسؤولة. بالنسبة للمشاريع الممولة عن طريق فرض رسوم على مستخدمي المشروع أو المستفيدين، يكون الشريك الخاص هو المسؤول</p>	<p>بالنسبة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص التي يتم فيها الدفع لكل وحدة، يجب أن يكون الدفع على أساس توفر الخدمة (وليس على أساس الاستخدام الفعلي من قبل الجهة الاتحادية الراجعة لمشروع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص)</p> <p>تطبيق خطة فعالة ذات أهداف واضحة لتسويق الخدمات المعنية</p>	<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>	<p>المخاطر المتعلقة بالعرض والطلب أو حجم الخدمة أو آلية السوق</p>

نوع المخاطرة	الوصف	استراتيجية التخفيف	الجهة المسؤولة
مخاطر التشغيل	<p>جميع العوامل التي قد تؤثر على متطلبات تشغيل المشروع، بما في ذلك تكاليف التشغيل المتوقعة، ومهارات التشغيل المطلوبة وما في 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 	<p>تحديد مواصفات واضحة لمخرجات المشروع</p> <p>تطبيق نظام الجزاءات ومتابعة الأداء</p> <p>إعداد عقد التشغيل والصيانة الذي يشمل ويلبي جميع متطلبات الجهة الاتحادية الراعية</p> <p>يحق للجهة الاتحادية الراعية استبدال الشريك الخاص</p> <p>توفير تغطية تأمينية خاصة</p>	الشريك من القطاع الخاص
مخاطر التخطيط	<p>قد يتعارض الاستخدام المقترح لموقع المشروع بموجب الشروط والأحكام الواردة في اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي 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</p> <p>أو</p> <p>التأخير أو عدم الحصول على الموافقات اللازمة أو حتى في حالة الحصول على تلك الموافقات سيتم تنفيذ المشروع بتكلفة أعلى بكثير من التكاليف الأصلية المتوقعة بموجب خطط المشروع</p>	<p>على الجهة الاتحادية 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 وتحديد المناطق، وينبغي ويجب الحصول عليها قبل طرح المشروع في العطاء</p> <p>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</p>	<p>بالنسبة لأي موافقة على تحديد المنطقة واستخدام الأراضي، تكون الجهة الاتحادية الراعية للمشروع مسؤولة عن المخاطر، ما لم يكن الشريك الخاص مسؤولاً عن اختيار موقع المشروع.</p> <p>بالنسبة لجميع الموافقات على أي تخطيط وتصميم وإنشاءات ومبانٍ محددة، يتحمل الشريك الخاص المسؤولية</p>

الجهة المسؤولة	استراتيجية التخفيف	الوصف	نوع المخاطرة
<p>في حالة حدوث أي عمل تمييزي غير متوقع أو أي فعل يؤدي إلى مصادرة ملكية المصلحة العامة، على سبيل المثال، تتحمل الجهة الاتحادية الراعية للمشروع المسؤولية عن هذه المخاطر. أما التصرفات العامة غير المتوقعة فيتحملها الشريك الخاص</p>	<p>تحديد مخاطر التصرفات والأفعال غير المتوقعة التي ليس لها مخرج آخر في اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص وتحديد مخاطر التصرفات التي تؤدي إلى نزع التملك 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>	<p>قد تقوم الجهات الاتحادية 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 زيادة التكاليف التي يتحملها الشريك الخاص</p>	<p>المخاطر المتعلقة بالنظم أو بالتدابير العملية</p>
<p>إذا كان من الممكن الحصول على أي موافقات قبل إبرام العقد وإذا كان من الممكن نقلها إلى الشريك الخاص، فإن الجهة الاتحادية الراعية للمشروع تكون مسؤولة عن تلك المخاطر</p> <p>أما فيما يتعلق بالمتطلبات التشغيلية للشريك الخاص، فيتحمل الشريك الخاص المسؤولية</p>	<p>مسح/دراسة قانونية للجوانب القانونية للمشروع من قبل الجهة الاتحادية خلال مرحلة دراسة الجدوى لتحديد الموافقات على الجهة الاتحادية اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة بالتنسيق والتشاور مع مختلف الجهات الحكومية المختصة قبل البدء بمرحلة الشراء</p> <p>على الشريك الخاص أن يبذل العناية الواجبة لتحديد الموافقات الضرورية للوفاء بالمتطلبات التشغيلية</p>	<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>	<p>المخاطر التنظيمية</p>

الجهة المسؤولة	استراتيجية التخفيف	الوصف	نوع المخاطرة
الشريك من القطاع الخاص	<p>على الشريك الخاص الوفاء بالتزاماته المتعلقة بالصيانة والإصلاح</p> <p>يجب فحص أصول المشروع ومراجعتها عندما يكون المشروع على وشك الانتهاء</p> <p>على الشريك الخاص تقديم ضمان للجهة الاتحادية المسؤولة عن المشروع. وقد يكون الضمان في شكل ضمانات نهائية للصيانة أو استقطاعات من المدفوعات التي تتم على أساس الوحدات مثلاً</p>	<p>قد لا تكون أصول المشروع في الحالة المتفق عليها لإعادتها إلى الجهة الاتحادية الراعية للمشروع عند انتهاء الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص أو إنهائه</p>	مخاطر المرافق والمعدات
الشريك الخاص، ما لم يتم الحصول على المدخلات من الجهة الاتحادية الراعية للمشروع	<p>إبرام عقود التوريد لتلبية متطلبات المشروع، مثل العقود التي تعتمد على التوريد المباشر مقابل الدفع الفوري</p> <p>اتخاذ إجراءات المساعدة السريعة فقط في حالة وجود أوجه قصور لا تقع تحت مسؤولية الشريك الخاص</p>	<p>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 ذلك العيوب المتعلقة بمستوى جودة الموارد المتاحة</p>	مخاطر المدخلات أو الموارد

الجهة المسؤولة	استراتيجية التخفيف	الوصف	نوع المخاطرة
الشريك من القطاع الخاص	<p>يجب أن يتمتع الشركاء الرئيسيون العاملون في المشروع بموجب عقود من الباطن بالمهارات والمعرفة والخبرات اللازمة للوفاء بالالتزامات التعاقدية فيما يتعلق بمستوى الأداء المطلوب</p> <p>الحصول على موافقة مسبقة من الجهة الاتحادية فيما يتعلق بالتعاقد من الباطن مع شركاء رئيسيين بديلين</p> <p>على الجهة الاتحادية المسؤولة بذل العناية الواجبة من خلال إجراء دراسات مستفيضة تتضمن مراجعة بيانات شركاء المقاولات من الباطن من الدرجة الأولى للتأكد من قدرتهم على التغلب على المخاطر التي يواجهونها.</p>	<p>مخاطر تصفية أعمال المقاول من الباطن أو فشل هذا المقاول من الباطن في الوفاء بالتزاماته التعاقدية</p> <p>قد تنشأ هذه المخاطر في مراحل البناء و/أو التشغيل</p>	مخاطر تصفية الشركاء
جهة القطاع العام الاتحادي	<p>إذا كانت التغييرات نتيجة لأفعال أو سلوكيات تمييزية غير متوقعة، فسيتم منح تعويض خاص للشريك الخاص</p>	<p>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</p>	مخاطر الضرائب
الشريك من القطاع الخاص	<p>على الشريك الخاص، من وقت لآخر، تحديث التقنيات المستخدمة في المشروع لمواكبة التطورات والوفاء بمواصفات المشروع ومتطلباته</p> <p>تطبيق العقوبات في حالة عدم الالتزام بمواصفات مخرجات المشروع</p>	<p>قد يحدث ما يلي:</p> <p>1- قد لا توفر المدخلات الفنية للأنشطة التي تسندها الجهة الحكومية لمقاولين خارجيين مدخلات مطابقة للمواصفات المطلوبة</p> <p>2- قد لا تتناسب المدخلات التقنية مع التحديثات والتطورات الحديثة في مجال التكنولوجيا</p>	المخاطر الفنية

الملحق 6 مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات الأداء الرئيسية هي معايير تُستخدم 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

الإجراء	المرحلة
يقدم فريق المشروع الدعم للجهة المعنية في تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية.	1. مرحلة الشراء ضمن فترة مشروع الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص
يتم تحديد متطلبات الأداء وتعريفها، ثم تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالمنطقة وتفصيلها.	2. طرح العطاء
تُقاس مؤشرات الأداء الرئيسية وتُراقب لتقييم مدى تحقيق الشريك الخاص للمعايير المتفق عليها في العقد.	3. إدارة العقود

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
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

3. عمليات المشروع	2. المؤشرات المالية والتسويقية للمشروع	1. خصائص المشروع
<p>العوامل التي قد تؤثر على عملية البناء والتشغيل والصيانة والنقل وما بعد النقل.</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>الخصائص والميزات الأصلية لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتي تؤثر على أداء المشاريع منذ بدايتها</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>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>

3. عمليات المشروع	2. المؤشرات المالية والتسويقية للمشروع	1. خصائص المشروع
مؤشرات العملية	مؤشرات التمويل والتسويق	الخصائص الفيزيائية للمشروع
<ul style="list-style-type: none"> — ضوابط عالية الجودة — إدارة السلامة — 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"> — التحليل المالي السليم — الربحية المستدامة — 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 	<ul style="list-style-type: none"> — نوع المبنى — مستوى تعقيد التصميم — مستوى تعقيد البناء — مستوى التقدم التكنولوجي — مدى معرفة صاحب الامتياز بالشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص ومعرفة الحكومة بالشراكة بين القطاعين العام الاتحادي والخاص — الإجراءات التنافسية للعطاء — عقد الشراكة بين القطاعين العام الاتحادي 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 الاتحادي والخاص — الجدوى الفنية للمشروع وقابلية البناء والصيانة — توزيع المخاطر وتقاسمها ونقلها بشكل مناسب
	<p style="text-align: center;">مؤشرات الابتكار والتعلم</p> <ul style="list-style-type: none"> — الاستثمار في البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا الجديدة — إنشاء منظمة التعلّم — تدريب الموظفين — الابتكار التكنولوجي (مثل التصميم والبناء والتخطيط وما إلى ذلك) — نقل التكنولوجيا — الابتكار المالي (مثل الحزمة المالية الإبداعية) 	
	<p style="text-align: center;">مؤشرات أصحاب المصلحة</p> <ul style="list-style-type: none"> — رضا العميل العام — عامة الناس / الرضا الاجتماعي — علاقة جيدة بين صاحب الامتياز والمقاولين من الباطن والموردين — علاقة جيدة في فريق المشروع 	

الملحق 7 ملخص حل النزاعات

الشكل	الوقت	التكلفة	الإلزامية
التفاوض	متفاوت	منخفضة	غير ملزم
الوساطة	سريع	منخفضة	ملزم عند الاتفاق على ذلك
التحكيم	بطيء	عالية	ملزم
قرار الخبراء	سريع	متوسطة	ملزم عند الاتفاق على ذلك
التقاضي	بطيء	عالية	ملزم

الملحق 8 الأدوات والنماذج



UNITED ARAB EMIRATES
MINISTRY OF FINANCE

مرحلة: المرحلة الأولى
اسم قائمة التحقق: قائمة مراجعة لدراسة الجدوى التمهيدية
المستخدم: وزارة المالية

لا	نعم	معايير التقييم
A. عام		
		1. تم تطوير جميع الأقسام والأقسام الفرعية لدراسة الجدوى التمهيدية المحددة في دليل الشراكة بين القطاعين العام والخاص
B. تقييم الوضع الحالي (فقط للخدمات القائمة)		
		2. تم تحديد طرق تقديم الخدمات الحالية والمستفيدين بشكل واضح
		3. تم تحديد الأداء التشغيلي الحالي للخدمة أو الأصل بوضوح
		4. تم تحديد الأداء المالي الحالي بما في ذلك النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية والإيرادات وأي تكاليف أخرى
		5. تم تحديد نمو الطلب التاريخي على الخدمة
C. تقييم السوق		
		6. حددت الدراسة مشروعًا واحدًا على الأقل بنطاق مماثل تم تنفيذه بنجاح
		7. تم إدراج وتحديد قائمة أولية بشركات القطاع الخاص المحتملة
D. الجدوى الفنية		
		8. تم تطوير تقييم أولي لمختلف الخيارات الهندسية / التصميمية والخيار الأمثل
		9. تم تحديد تقدير أولي للتكاليف المرتبطة بكل خيار
		10. تم تطوير دراسة أولية تأثير لكل خيار على البيئة والمجتمع

الملحق 8 الأدوات والنماذج



UNITED ARAB EMIRATES
MINISTRY OF FINANCE

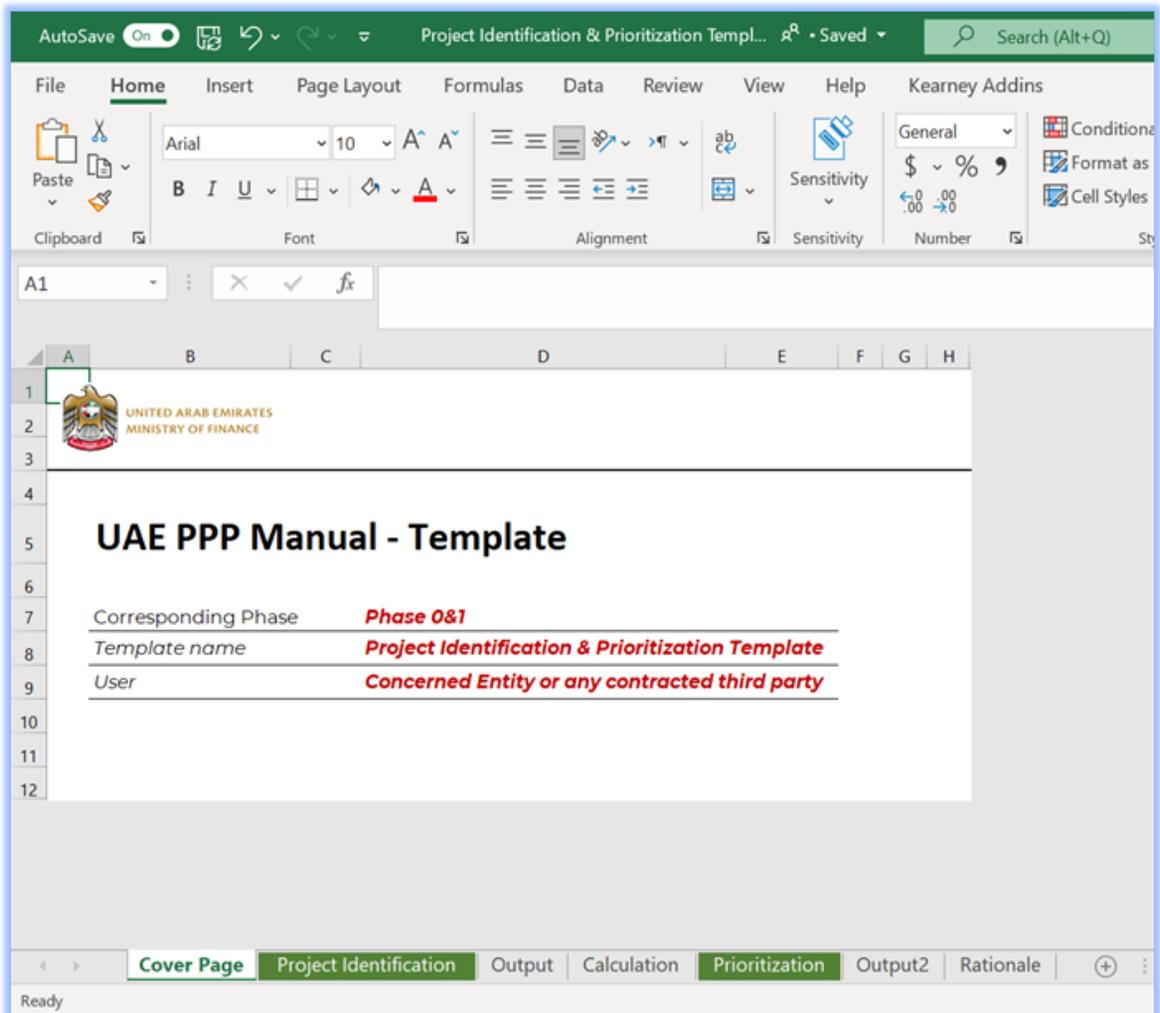
مرحلة: المرحلة 0 و 1

اسم قائمة التحقق: قائمة التحقق من تحديد الفرص وتحديد الأولويات

المستخدم: وزارة المالية

لا	نعم	معايير التقييم
A. عام		
		قامت الجهة المعنية بتطوير محفظة خدماتها وأصولها بشكل شامل (بم تقييمها على مستوى عال اعتمادا على معرفة وزارة المالية بكل قطاع، والهيكل التنظيمي للجهة المعنية، ومشاريع الكيان المعنى)
B. معايير التقييم		
		1. جميع الفرص ذات الأولوية لا تتعلق بوضع السياسات واللوائح، ولا بالخدمة الداخلية للجهة المعنية
		2. جميع الفرص ذات الأولوية تحقق المنفعة العامة من خلال تحسين السلامة، أو الصحة أو الوضع المالي أو المعرفة أو نمط الحياة العام للمواطنين
		3. بالنسبة لجميع الفرص ذات الأولوية، يتمتع القطاع الخاص بموارد بشرية ومعرفة أكبر لتنفيذ الفرصة مقارنة بالحكومة
		4. لجميع الفرص - يمكن نقل المخاطر التي تتكبدها الجهة المعنية جزئيا أو كليا إلى شركاء القطاع الخاص
		5. قيم الفرص (CAPEX ، OPEX) كبيرة وأكبر من الحد الأدنى للقيمة المطلوبة (كما هو متصوص عليه في الدليل) - حساب القيمة المضمنة في Excel "نموذج تحديد المشروع وتحديد الأولويات"
C. تحديد الأولويات		
		6. تم استخدام جميع أبعاد تحديد الأولويات المفصلة في الدليل لتقييم الفرص ذات الأولوية

الملحق 8 الأدوات والنماذج



الملحق 8 الأدوات والنماذج



UNITED ARAB EMIRATES
MINISTRY OF FINANCE

المرحلة: المرحلة الثانية
اسم قائمة المراجعة: قائمة مراجعة الجدوى
المستخدم: وزارة المالية (قسم الشراكة بين القطاعين العام والخاص)

لا	نعم	
A. عام		
		1. أدرجت جميع الدراسات اللازمة، وفقاً للدليل، في نتائج نهائي واحد
		2. تم تعبئة نموذج دراسة الجدوى وتقديمه مع النتائج النهائي
B. التحليل الأولي		
		3. تم تطوير جميع التحليلات والتقييمات وفقاً للدليل: a. تقييم الحالة الحالية (إن وجد) b. تقييم السوق (تجسيم السوق، المقارنة المعيارية، الشركاء المحتملين الأوليين) c. تحليل الفجوات d. بدائل الاشتراء التقييم: تم تحديد ما لا يقل عن 10 شركاء محتملين من القطاع الخاص. وقد نجحت مشاريع مماثلة في السابق من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص
C. الجدوى المالية		
		4. جميع المنحلات والافتراضات المستخدمة منطقية والأساس المنطقي وراء كل منها واضح (عادة ما يتم الاستناد من المنحلات والافتراضات من الجهة الاتحادية المعنية أو المعايير أو الخبراء)
		5. تم إجراء حالة مقارنة القطاع العمومي تشمل جميع التكاليف ذات الصلة (CAPEX، OPEX، إلخ) والإيرادات.
		6. تم إجراء حالة PSC على افتراض أن المشروع يحقق النتيجة المستهدفة مع البقاء تحت إدارة الحكومة
		7. يتم احتساب التناقضات النقدية لـ PSC بشكل أساسي لكل سنة من سنوات العقد. تم احتساب صافي القيمة الحالية للتدفق النقدي لـ PSC

الملحق 9 الرهن على أصول وحقوق الجهة الممولة

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 الاتحادية الموافقة على سيطرة الجهة 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 الاتحادية ذات الصلة في الدولة، 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 الاتحادية بحق الرفض الأول لأي تغييرات كبيرة في ملكية المشروع أو السيطرة عليه، لضمان حماية المصلحة العامة.

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 الاتحادية 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 الاتحادية عليه، ويكون هذا الاستبدال مشروطاً باستيفاء الشريك الجديد لجميع المعايير الأصلية المتمثلة في القدرة والخبرة والاستقرار المالي.



الإمارات العربية المتحدة
وزارة المالية