وزارة التجـــــــــارة والصناعـــــــــة
Ministry of Commerce and Industry
State of Qatar • دولـــة قطـــر

الدليل الارشادي للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص

المحتويات

1. لمحة عامة **9**

1.1. تمهيد **9**

1.2. الغرض من الدليل **9**

1.3. هيكل الدليل **10**

1.4. ما هي الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص؟ **11**

1.5. المبادئ العامة لتطبيق الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص **13**

1.6. دورة حياة مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص **14**

1.7 المسؤوليات المؤسسية **15**

2. تحديد وفحص المشروع 19

2.1 الأهداف **19**

2.2 الإرشادات **21**

2.2.1. تقييم الاحتياجات **21**

2.2.2. طلب بدء المشروع **21**

2.2.3. تعيين مستشارين خارجيين **21**

2.3 عملية الموافقة **22**

2.3.1 الجدول الزمني **23**

2.4 الأدوار والمسؤوليات **23**

3. تأسيس مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص 25

3.1 الأهداف **25**

3.2. إرشادات **27**

3.2.1. تقرير فكرة المشروع **27**

3.2.2. دراسة جدوى المشروع **30**

3.2.3. توثيق سياسة المشروع **42**

3.3. عملية الموافقة **44**

3.3.1. الجدول الزمني **44**

3.4. الأدوار والمسؤوليات **45**

4. عملية شراء المشروع 47

4.1. الأهداف **47**

4.2. الإرشادات **49**

4.2.1. إبداء الاهتمام **49**

4.2.2. طلب التأهيل **49**

4.2.3. بيان التأهيل **50**

4.2.4. طلب التقديم **50**

4.2.5. عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص **52**

4.2.6. تقرير مقدمي العروض **53**

4.2.7. تقرير تقييم العروض 53
4.2.8. توقيع العقد والإغلاق المالي 56
4.3. عملية الموافقة 56
4.3.1. الجدول الزمني 58
4.4. الأدوار والمسؤوليات 59
5. عملية ما بعد التعاقد 61
5.1. الأهداف **61**
5.2. الإرشادات **63**
5.2.1. هيكل إدارة العقد **63**
5.2.2. تعيين وحدة إدارة العقد **64**
5.2.3. تسليم الأصول **65**
5.3. عملية الموافقة **65**
5.3.1. الجدول الزمني **66**
5.4. الأدوار والمسؤوليات **66**
6. الملاحق 68
6.1. إرشادات بشأن المقترحات غير المطلوبة **68**
6.2. نموذج طلب بدء المشروع **69**
6.3. نموذج ملخص تقرير فكرة المشروع **70**
6.4. نموذج ملخص دراسة الجدوى **71**
6.5. نموذج خريطة مخرجات المشروع **73**
6.6. نموذج خريطة تعاقد المشروع **73**

المصطلحات

BAFO	العرض الأفضل والنهائي.
BCM	نموذج الحالة الأساسية.
Bid Bond **ضمان العروض**	الضمان الذي يتعين على العارض تقديمه مع عرضه.
Bid Deliverables **المستندات المطلوب تسليمها**	مخطط تفصيلي للمعلومات والبيانات المحددة والمستندات الأخرى التي تطلب جهة التعاقد تضمينها في العرض.
Bid Deliverables Checklist **قائمة المراجعة للمستندات المطلوبة**	قائمة المراجعة التي تحدد هيكل العناصر المطلوبة للمناقصة والتي يجب تضمينها في العرض.
Bid Forms **نماذج العروض**	المحتوى و/ أو الشكل الإلزامي بالنسبة لبعض النماذج أو المعلومات أو المستندات الأخرى المطلوب تضمينها كجزء من العروض.
Bid Price **سعر العرض**	سعر وحدة المنتج أو الخدمة المقدمة من قبل العارض.
Bidder **عارض**	أي مستجيب مؤهل يقدم رداً على طلب تقديم العروض.
BOO	نموذج خيار الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص: البناء ونقل الملكية والتشغيل.
BOOT	نموذج خيار الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص: البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية.
BOT	نموذج لخيار الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص: البناء والتشغيل والنقل الملكية.
Business Case **دراسة الجدوى**	دراسة جدوى تفصيلية تقدم تقييماً نوعياً وكمياً لمدى تحقيق القيمة مقابل المال من شراء المشروع كشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.
CAPEX	النفقات الرأسمالية
CAPEX Recommended Threshold **الحد الأدنى الموصى به للنفقات الرأسمالية**	قيمة النفقات الرأسمالية للمشروع والتي يمكن من خلالها تحقيق القيمة مقابل المال التي يتم بناءً عليها التوصية بتنفيذ المشروع كشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.
Clarifications **التوضيحات**	طلبات التوضيح بشأن طلب تقديم العروض كتابياً إلى جهة التعاقد من قبل العارض.
Commercial Score **الدرجة التجارية**	الدرجة التي تمنحها لجنة التقييم للجوانب التجارية للمظروف المالي للعرض.
Consortium **تحالف**	مشروع مشترك أو شراكة أو أي مجموعة أخرى من الشركات الدولية و/أو المحلية التي تشارك بشكل مشترك كعارض.
Consortium Member **عضو اتحاد**	فيما يتعلق بمقدم العرض الذي يمثل اتحاد، فإن لدى أي عضو في الاتحاد حصة ملكية في هذا الاتحاد.
Contracting Authority **جهة التعاقد**	أية جهة حكومية تبرم عقد شراكة وفقاً لقانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص
Discount Rate **معدل الخصم**	معدل الخصم هو معدل الفائدة المستخدم في تحليل التدفق النقدي المخصوم لتحديد القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية. يأخذ معدل الخصم في تحليل التدفقات النقدية المخصومة بعين الاعتبار القيمة الزمنية للمال، بالإضافة إلى المخاطر أو عدم اليقين المرتبط بالتدفقات النقدية المستقبلية، حيث إنه كلما زاد عدم اليقين، ارتفع معدل الخصم.
ECA	وكالات ائتمان الصادرات.
EPC	الهندسة والتعاقد والبناء
EPC Contract **عقد الهندسة والتعاقد والبناء**	عقد التسليم الكامل بالمبلغ الإجمالي الذي يتم إبرامه، (في أو قبل) تاريخ الإغلاق بين شركة المشروع ومقاول الهندسة والتوريد والبناء. وذلك للهندسة، والتصميم، والتصنيع، والتوريد، والنقل، والتركيب، والبناء، والتركيب، والاختبار، والتشغيل وضمان المنشأة والواجهات المرتبطة بها، بما يتوافق مع المواصفات الفنية والجدول الزمني المحدد في الاتفاقية.
EPC Contractor **مقاول الهندسة والتعاقد والبناء**	المقاول الذي توظفه شركة المشروع والذي تمت الموافقة عليه من قبل جهة التعاقد، للهندسة والتصميم والتصنيع والتوريد والشراء والنقل والتركيب والإنشاء والاختبار والتشغيل والضمان لـ "المشروع/المنشاة".

Financial Close **الإغلاق المالي**	التاريخ الذي تُوقَّع فيه مستندات التمويل للمشروع بين شركة المشروع والأطراف الممولة وتكون سارية المفعول بالكامل، ويتم فيه الالتزام بالأموال وتكون متاحة للسحب بموجبها.
Financial Envelope **المظروف المالي**	الجزء من العرض الذي يحتوي على العناصر المالية التي سيتم تقييمها.
Financial Model **النموذج المالي**	النموذج المالي الذي تسلمه شركة المشروع في تاريخ الإغلاق وفقًا لهذه الاتفاقية.
Handover **التسليم**	متطلبات قيام شركة المشروع بتسليم المرافق إلى جهة التعاقد في حالة محددة، مع ضمان أن تكون الأصول ذات عمر افتراضي محدد كما هو موضح في نموذج اتفاقية الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.
Internal Rate of Return (IRR) **معدل العائد الداخلي**	معدل العائد الداخلي هو معدل الفائدة الذي تساوي عنده القيمة الحالية الصافية لجميع التدفقات النقدية (سواء كانت إيجابية أو سلبية) من مشروع أو استثمار صفراً. يُستخدم معدل العائد الداخلي لتقييم جاذبية المشروع أو الاستثمار.
KPI	مؤشرات الأداء الرئيسية.
Legal Score **الدرجة القانونية**	الدرجة التي تمنحها لجنة التقييم للجوانب القانونية للمظروف الفني للعطاء.
NPV **القيمة الحالية الصافية**	صافي القيمة الحالية هو الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة والقيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة. تُستخدم القيمة الحالية الصافية لتحليل ربحية الاستثمار أو المشروع المتوقع.
OPEX **النفقات التشغيلية**	نفقات التشغيل.
OPEX Recommended Threshold **الحد الأدنى الموص به للنفقات التشغيلية**	قيمة النفقات التشغيلية السنوية للمشروع، والتي يمكن الاستفادة منها لتحقيق القيمة مقابل المال، والتي يتم بناءً عليها التوصية بتنفيذ المشروع كشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.
Payment Mechanism **آلية الدفع**	آلية سداد المدفوعات للقطاع الخاص المشارك من قبل الحكومة.
PPP	الشراكة القطاعين الحكومي والخاص.
PPP Law **قانون الشراكة**	قانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص رقم (12) لسنة 2020 بشأن تنظيم الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.
PPP Unit **إدارة تنمية الأعمال**	الإدارة المختصة بوزارة التجارة والصناعة المسؤولة عن حوكمة مشاريع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص على مستوى الدولة.
PPP Project Team **فريق المشروع**	الفريق الذي تم تشكيله من قبل جهة التعاقد والذي سيكون مسؤولاً بشكل رئيسي عن تنفيذ الأدوار والمهام الموكلة إلى جهة التعاقد في جميع مراحل المشروع.
PPP Project Lifecycle **دورة حياة المشروع**	دورة حياة مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص تتكون من أربع مراحل هي، تحديد وفحص المشروع، إعداد المشروع كشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، عملية التعاقد المشروع وأخيراً عملية ما بعد التعاقد.
Procurement Process **عملية شراء المشروع**	عملية شراء المشروع وفقاً لقانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص بما في ذلك مراحل إبداء الاهتمام (EOI) وطلب المؤهلات (RFQ) وطلب تقديم العروض (RFP) والتفاوض (Negotiations) والتوقيع على اتفاقيات المشروع.
Project **المشروع**	مشروع تقرر تنفيذه أو تطويره كشراكة وفقاً لقانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.
Project Agreements **اتفاقية المشروع**	الاتفاقيات التي سيتم إبرامها فيما يتعلق بالمشروع والتي تتضمن جميع الاتفاقيات التالية: اتفاقية الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، واتفاقية التبديل في الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، واتفاقية إيجار الأراضي، واتفاقية التفويض، وأي اتفاقيات إضافية تعتبرها جهة التعاقد مناسبة.
Project Company **شركة المشروع**	شركة قائمة أو سيتم إنشاؤها لغرض تنفيذ المشروع.
Project Committee **لجنة المشروع**	اللجنة المُشكلة لكل مشروع وفقاً للمادة (6) من قانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.
Project Policy Document **وثيقة سياسة المشروع**	ملخص دراسة الجدوى.
Proposal **العرض**	الوثائق التي يقوم مقدِّم العروض بإعدادها وتقديمها استجابةً لطلب تقديم العروض.
PSC	مقارن القطاع الحكومي.

Representative(s) **الممثلون**	يشمل أي شخص يكون عضوًا في مجلس الإدارة، أو مديرًا عامًا أو أي ممثل قانوني مفوض بالتصرف بالنيابة عنهم.
Respondent **المستجيب**	أي جهة قانونية فردية أو اتحاد قدم رداً على طلب التأهيل.
RFP	وثيقة طلب تقديم العروض المشروع.
RFP Stage	مرحلة عملية التعاقد التي تبدأ بإصدار طلب تقديم العروض للمستجيبين المؤهلين وتنتهي باختيار مقدم العرض المفضل.
RFQ	وثيقة طلب المؤهلات للمشروع.
SOQ	بيان المؤهلات.
Technical Score **الدرجة الفنية**	الدرجة التي تمنحها لجنة التقييم للجوانب الفنية للمظروف الفني للمقترح.
TOR	الشروط المرجعية.
Unsolicited proposals **العروض غير المطلوبة**	العرض المقدم من جهة خاصة لتنفيذ مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص والذي تم تقديمه بناءً على مبادرة من الشركة الخاصة، وليس استجابةً لطلب من الحكومة.
Value for Money (VFM) **القيمة مقابل المال**	تحليل القيمة مقابل المال: هي عملية تطوير ومقارنة لإجمالي تكاليف المشروع، بموجب نموذجي التسليم: التعاقد التقليدية والشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.

جدول الأشكال

الشكل 1: مسار الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في قطر 9
الشكل 2: دورة حياة مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص 10
الشكل 3: أنواع عقود مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص 11
الشكل 4: هيكل المشروع النموذجي 12
الشكل 5: المبادئ العامة لتطبيق الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص 13
الشكل 6: دورة حياة مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص بالتفصيل 14
الشكل 7: رسم تخطيطي مفصل للعمليات عبر أصحاب المصلحة الرئيسيين، مع الإشارة إلى المادة الخاصة بقانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص
الشكل 8: أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة الرئيسيين 15
الشكل 9: نتائج وهدف تحديد المشروع والفحص 19
الشكل 10: عملية الموافقة على تحديد المشروع والفحص 22
الشكل 11: نتائج وهدف إنشاء مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص 25
الشكل 12: العوامل التي تحدد ملاءمة الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص 28
الشكل 13: مثال توضيحي لتحليل القيمة مقابل المال 39
الشكل 14: محتويات وثيقة سياسة المشروع 42
الشكل 15: عملية الموافقة على إنشاء مشروع شراكة بين القطاعين الحكومي والخاص 44
الشكل 16: مخرجات وهدف عملية تعاقد المشروع 47
الشكل 17: طلب المعلومات من مقدمي العروض خلال تقديم الطلبات 51
الشكل 18: الموافقة على عملية تعاقد المشروع 57
الشكل 19: نتائج وهدف عملية ما بعد التعاقد 61
الشكل 20: عملية الموافقة على عملية ما بعد التعاقد 65
الشكل 21: نموذج لطلب بدء المشروع 69
الشكل 22: نموذج لتقرير فكرة المشروع 70
الشكل 23:نموذج دراسة الجدوى 71
الشكل 24: نموذج خريطة مخرجات المشروع 73
الشكل 25: نموذج خريطة تعاقد المشروع 73

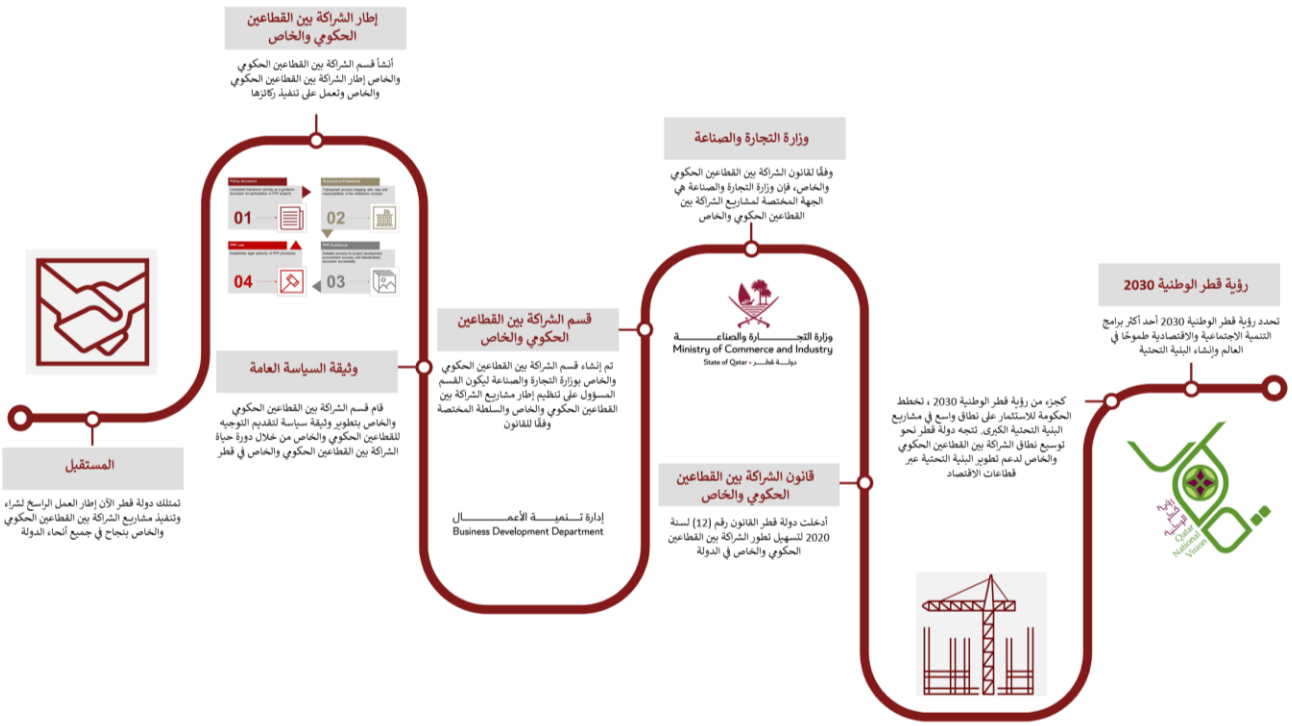
1 لمحة عامة ـ خلفية

1. لمحة عامة

1.1. تمهيد

أصدرت دولة قطر قانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص لتسهيل تطور الشراكة بين القطاعين في الدولة، وبموجب هذا القانون، تعتبر وزارة التجارة والصناعة هي الجهة المعنية بمشاريع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. ووفقاً لذلك أنشأت الوزارة قسم الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في إدارة تنمية الأعمال لتنفيذ القانون، وستقوم الإدارة بتطوير وإصدار إرشادات تشغيلية بناءً على أفضل الممارسات عبر دورة حياة المشتريات بالإضافة إلى صياغة نهج موحد لإدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في دولة قطر.

الشكل 1: مسار الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في قطر



1.2. الغرض من الدليل

تم تطوير دليل الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص من قبل وزارة التجارة والصناعة لمساعدة جهات التعاقد وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين في تنفيذ عملية الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص على مدار دورة حياة مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص بسلاسة.

يُعتبر دليل الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص جزءاً من إطار الشراكة الذي حددته وزارة التجارة والصناعة، وبالتالي يجب قراءته جنبًا إلى جنب مع عناصر أخرى من هذا الإطار، مثل وثيقة سياسة العامة للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، وحوكمة الشراكة، وقانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.

يُنصح الجهات المتعاقدة وأصحاب المصلحة الآخرين باستخدام هذا الدليل لتوضيح العمليات والتأكد من أن نموذج تسليم الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص المختار يعزز الفوائد الاجتماعية والاقتصادية لدولة قطر.

يمكن لأصحاب المصلحة استخدام هذا الدليل لتصميم وتنفيذ الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص بحيث يصل المشروع إلى الإغلاق المالي في الإطار الزمني المتوقع.

كما يهدف الدليل إلى تعزيز الشفافية في عملية الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص من خلال تقديم قائمة مرجعية بالوثائق المطلوبة في كل مرحلة. بالإضافة إلى ذلك تحدد الوثيقة أدوار ومسؤوليات كافة الأصحاب المصلحة، حتى يمكن تنفيذ الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص بشفافية كاملة ونزاهة تجاه المشاركين جميعهم.

1.3. هيكل الدليل

سيلعب هذا الدليل دوراً مهماً في تنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. وبالتالي، سيتبع هيكل الوثيقة عملية تدريجية عبر المراحل الأربع لدورة حياة مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.

تم تعريف 'مراحل دورة حياة المشروع' لتمثل قائمة الأنشطة كجزء من 'العملية'، والتي تتضمن الخطوات اللازمة لتحديد وتطوير وتقييم وتنفيذ وإدارة مشاريع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، مع تحديد دور الجهات المعنية في تلك العملية.

الشكل 2: دورة حياة مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص

في كل مرحلة من هذه المراحل، يغطي الدليل الأقسام الفرعية التالية:

1. **الأهداف:** يحدد هذا القسم الغرض من تفصيل مرحلة دورة حياة المشروع والنتيجة المرجوة.
2. **إرشادات:** يوضح بالتفصيل الإرشادات التي يجب اتباعها أثناء تنفيذ مرحلة دورة حياة المشروع.
3. **عملية الموافقة:** توفر الموافقات المطلوبة من أصحاب المصلحة لكل وثيقة من أجل الانتقال إلى المرحلة التالية.
4. **الدور والمسؤوليات:** يصف دور ومسؤولية كل جهة مشاركة في المرحلة.

سيغطي الدليل أيضاً المسؤوليات المؤسسية للأطراف الداخليين والخارجيين، جنبا إلى جنب مع نقاط الموافقة، حيثما ينطبق ذلك.

يتم اتباع هذا الهيكل لإنشاء عملية فعالة وشفافة يمكنها التحكم بشكل فعال في جودة مشاريع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.

1.4. ما هي الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص؟

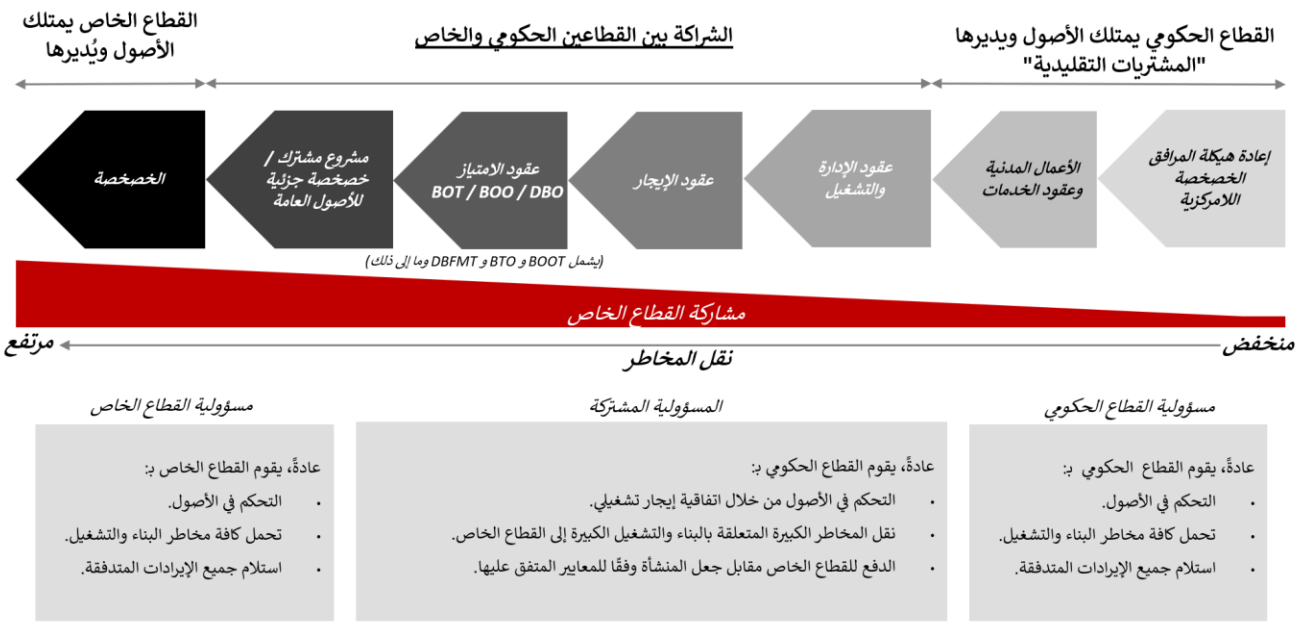
وفقًا لقانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، تُعرَّف الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص بأنها اتفاقية تعاقدية بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص لتنفيذ وتمويل المشاريع أو تقديم الخدمات وفقاً للنماذج المنصوص عليها في القانون.

تُصنَّف الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص على أساس ثلاثة معايير رئيسية - نوع الأصول المعنية؛ والوظائف التي يؤديها القطاع الخاص؛ وآلية الدفع.

1. **الأصول** - يمكن تصنيف الأصول إلى "أصول جديدة" حيث يقوم القطاع الخاص بتمويل وتطوير وتشغيل أصول عامة جديدة، أو "أصول قائمة" حيث يقوم القطاع الخاص بتحسين وتجديد وصيانة الأصول الحالية التي تملكها الحكومة.
2. **والوظيفة (وظيفة القطاع الخاص)** - يمكن تعريف الوظيفة وفقاً لنطاق الخدمات المطلوبة من القطاع الخاص. على سبيل المثال، التصميم - تطوير المشروع من المفهوم الأولي ومتطلبات الإنتاج؛ بناء أصل جديد أو تجديد أصل موجود؛ جمع التمويل؛ التشغيل والصيانة والإزالة أو هدم أحد الأصول. عادةً، يكون القطاع الخاص مسؤولاً عن التشغيل الطويل الأجل للأصل وتقديم خدمة قد تكون مباشرةً للجهة الحكومية أو للمستخدمين النهائيين.
3. **آلية الدفع** - تعتمد آلية الدفع على الخدمات التي سيقدمها القطاع الخاص ويمكن الاتفاق على الشروط والأحكام التجارية بناء على اعتبارات الأصول والوظائف. تحدد آلية الدفع بموجب الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص المدفوعات التي تقدمها جهة التعاقد الى الطرف من القطاع الخاص. إن التخصيص الأمثل للمخاطر في المشروع للطرف من القطاع الخاص هو جوهر آلية الدفع الفعّالة. بناءً على نطاق الخدمات وتخصيص المخاطر، يمكن أن يكون الدفع للقطاع الخاص من النوع التالي بموجب مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص:
   - " **المُستخدم يدفع**" في نطاق الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص: موجب هذا النموذج، يوفر القطاع الخاص خدمة مباشرة للمستخدمين ويحقق الإيرادات من خلال فرض رسوم مباشرة على المستخدمين مقابل حصولهم على تلك الخدمة. قد يتم دعم هذه الإيرادات من خلال مدفوعات أو ضمانات من الحكومة.
   - "**الحكومة تدفع**" في نطاق الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص: موجب هذا النموذج، تكون الحكومة المصدر الوحيد لإيرادات القطاع الخاص، ويمكن أن تأخذ عملية الدفع للقطاع الخاص الأشكال التالية: 1) مدفوعات تعتمد على أساس التوفر، حيث يتم السداد بناءً على الأصول أو الخدمة المتاحة ضمن الجودة المحددة بالعقد، أو 2) مدفوعات تعتمد على أساس المخرجات، حيث يتم سداد المدفوعات بناءً على الخدمات المقدمة للمستخدمين.
   - "**الدفع المدمج أو المختلط**" في نطاق الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص: بموجب هذا النموذج، يحقق القطاع الخاص إيرادات من خلال فرض رسوم مباشرة على المستخدم مقابل تقديم خدمة، كما يتم دعم الإيرادات من خلال مدفوعات من الحكومة والتي يمكن أن تكون قائمة على الأداء أو على النتائج.

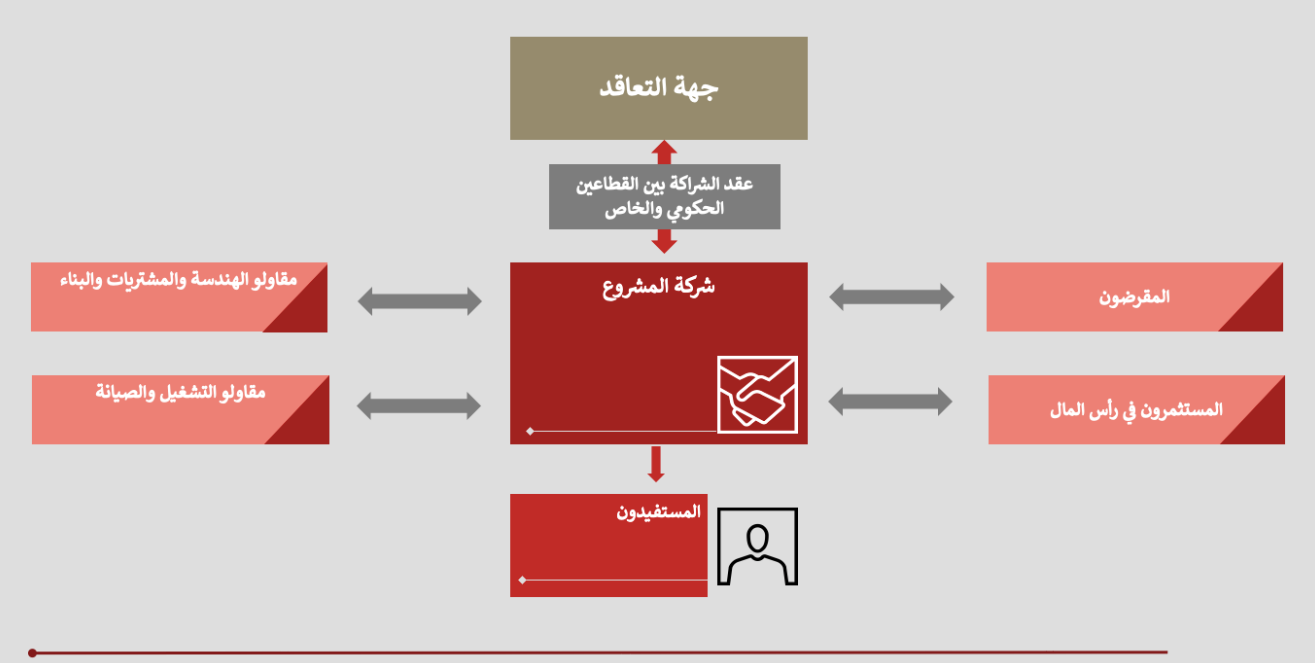
يمكن الجمع بين هذه الخصائص بطرق مختلفة لإنتاج نطاق كامل لبرامج الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص وإنشاء مجموعة واسعة من أنواع عقود الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص والتي تظهر في الشكل 3 أدناه.

الشكل 3: أنواع عقود مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص



توضيح للهيكل النموذجي لمشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص أدناه:

الشكل 4: هيكل المشروع النموذجي



وفقًا للمادة 3 من قانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، حددت دولة قطر الأنواع التالية من نماذج الشراكة للتنفيذ:

1. تخصيص أراضي عن طريق الإيجار أو الترخيص بالانتفاع، لتطويرها من قبل القطاع الخاص.
2. البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT)
3. البناء ونقل الملكية والتشغيل (BTO)
4. البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية (BOOT)
5. التشغيل والصيانة (O&M)
6. أي نظام آخر يعتمده مجلس الوزراء، بناءً على اقتراح الوزير.

الهدف من جميع نماذج الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص هو ضمان إسناد المخاطر إلى الطرف الذي يتمتع بأكبر قدر من القدرة على إدارة المخاطر بتكلفة أقل.

النموذج	الوصف
تخصيص أراضي عن طريق الإيجار أو الترخيص بالانتفاع، لتطويرها من قبل القطاع الخاص.	يمكن للحكومة أن تقرر تخصيص الأرض من خلال عقد الإيجار أو حق الانتفاع لتطوير قطاع محدد من قبل القطاع الخاص.
البناء - التشغيل - نقل الملكية (BOT)	نموذج البناء والتشغيل والنقل هو أحد أكثر نماذج الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص استخدامًا. بموجب هذا العقد، تمنح الجهة الحكومية امتيازًا لشركة خاصة لبناء وتمويل وتشغيل المشروع. تدير الشركة المشروع لفترة زمنية بهدف استرداد استثمارها، ثم تنقل المسؤولية عن المشروع إلى الجهة الحكومية.
البناء – نقل الملكية – التشغيل (BTO)	بموجب عقد BTO، يقوم القطاع الخاص ببناء المنشأة ثم نقله ملكيتها إلى الجهة الحكومية. تمنح الجهة الحكومية المستثمر حق تشغيل المنشأة لمدة محددة لاسترداد رأس المال المستثمر وتحقيق الأرباح.

النموذج	الوصف
البناء – التملك – التشغيل – نقل الملكية (BOOT)	في نموذج البناء - التملك - التشغيل - النقل الملكية (BOOT)، يقوم القطاع الخاص ببناء وتملك وتشغيل المنشأة طوال فترة العقد، بهدف رئيسي هو استرداد تكاليف البناء (وغيرها) خلال فترة التشغيل. ويمتلك القطاع الخاص المنشأة طوال فترة العقد، وعند انتهاء العقد، تُسلم المنشأة إلى الحكومة.
نموذج التشغيل والصيانة (O&M)	في نموذج التشغيل والصيانة يقوم مشغل خاص بتشغيل وصيانة الأصول لصالح الجهة الحكومية، وفق مستوى متفق عليه مع التزامات محددة. وغالباً ما يتم التعاقد مع شركات صيانة متخصصة لأداء العمل. ويتم الدفع مقابل هذا العقد إما عبر رسوم ثابتة، حيث يتم منح مبلغ مقطوع للشريك الخاص، أو بشكل أكثر شيوعًا عبر رسوم مبنية على الأداء.
أي نظام آخر يعتمده مجلس الوزراء، بناءً على اقتراح الوزير.	عندما يكون ذلك في مصلحة الدولة، يمكن للوزير أن يقترح نماذج مختلفة يمكن لمجلس الوزراء اعتمادها.

على الرغم من أن قانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص يوفر مرونة في أنواع النماذج التي يمكن تنفيذها، إلا أن الموافقة اللازمة على هيكل المشروع لا تزال إلزامية بموجب القانون. ويجب أن يؤخذ في الاعتبار أن نجاح الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص يتحدد بناء على مستوى التفاصيل في العملية وتصميمها. والهيكل القوي للصفقة هو الذي يحقق النتيجة المتوقعة، مع وضع المصلحة العامة في الاعتبار.

1.5. المبادئ العامة لتطبيق الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص

تحرص الحكومة على الاعتراف بأن كل مشروع سوف يتبنى نهجاً فريداً من نوعه لضمان نجاح تنفيذه. وفيما يلي توضيح للمبادئ العامة التي تدفع إلى نجاح تطبيق الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص:

الشكل 5: المبادئ العامة لتطبيق الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص

تنطبق هذه المبادئ على مراحل متعددة من دورة حياة مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، وتضع الأساس لخارطة طريق استراتيجية الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص القوية، فضلاً عن التنفيذ الناجح.

1.6. دورة حياة مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص

تتكون دورة حياة مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص من أربع مراحل تبدأ من تحديد وفحص المشروع وحتى عملية ما بعد الشراء. وتتضمن المبادئ التنفيذية عملية تنفيذ كل مرحلة من مراحل دورة حياة مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص والنتيجة المرجوة من اتباع هذه العملية. سيتم وصف العملية التفصيلية لكل من المخرجات في دليل مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.

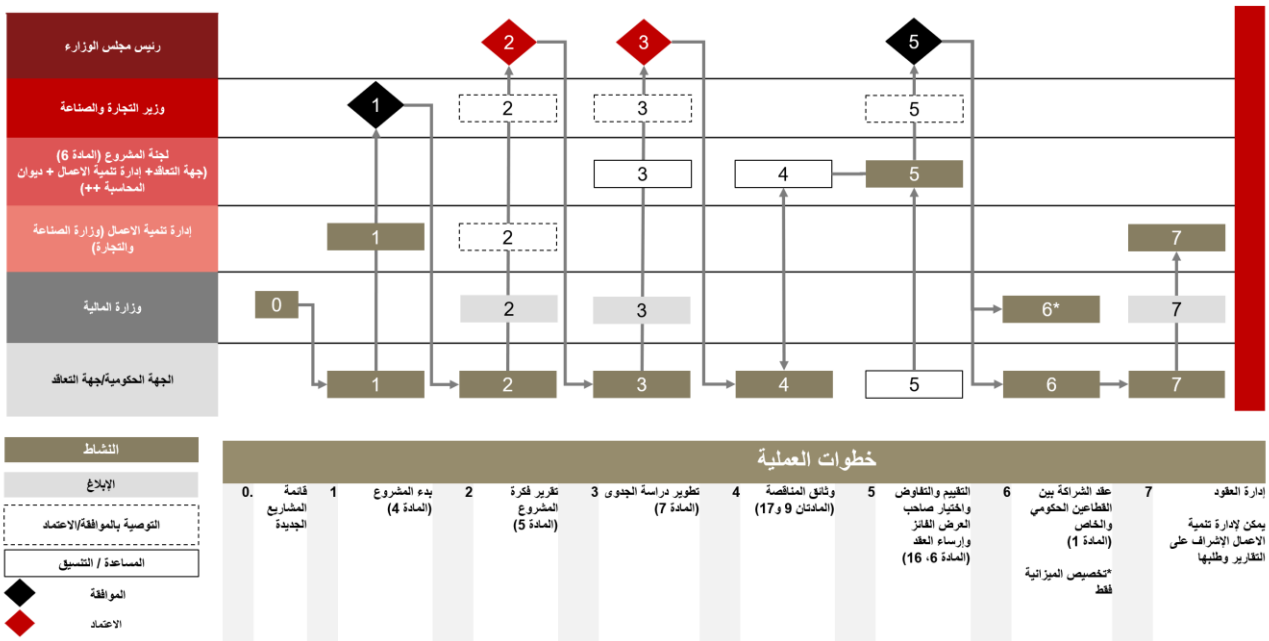
الشكل 6: دورة حياة مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص بالتفصيل

دورة حياة المشروع	نقطة الانطلاق	العمليات	النتائج
تحديد وفحص المشروع	طلب البدء بالمشروع من جهة التعاقد / وزارة التجارة والصناعة	• وضع مخطط مراحل المشروع • تعيين المستشارين الخارجيين، إذا لزم الأمر • فحص المشروع واختبار مدى ملائمته كمشروع شراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. يجب ان يجتاز المشروع الحد الأدنى المحدد حتى يتم اعتباره مشروع محتمل للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص • إعداد تقييم الاحتياجات	• تعيين مستشارين خارجيين • تعيين فريق المشروع • بدء المشروع • تقييم الاحتياجات
إنشاء مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص	بدء المشروع	• إعداد تقرير مفهوم المشروع • إعداد دراسة الجدوى • إعداد وثيقة سياسة المشروع	• تقرير مفهوم المشروع • دراسة الجدوى • وثيقة سياسة المشروع
عملية شراء المشروع	• دراسة الجدوى • وثيقة سياسة المشروع	• مراجعة دراسة الجدوى • التطوير والاعلان عن الاهتمام بالمشروع (EOI) • إعداد وإصدار طلب المؤهلات (RFQ) • تقييم بيان المؤهلات (SOQ) • تطوير وإصدار طلب تقديم العروض (RFP) • الرد على التوضيحات وإعداد تقرير توضيحات مقدمي العروض • استلام وتقييم العروض وإعداد تقرير تقييمها • التفاوض مع مقدم العطاء المفضل • توقيع عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص والوصول إلى الإغلاق المالي	• التعبير عن الاهتمام • طلب تقديم المؤهلات • تقرير بيان المؤهلات • طلب تقديم العروض • تقرير توضيحات مقدم العطاء • تقرير تقييم العطاء • مقدم العطاء المفضل • عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص/الإغلاق التجاري • دراسة الجدوى النهائية • الإغلاق المالي
عملية ما بعد الشراء	• عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص • الإغلاق المالي	• تعيين مدير عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص • إعداد العقد وإدارة التغيير وإجراءات انتهاء العقد • إجراء متابعة الأداء وإدارة المخاطر • التحضير لتسليم إدارة العقد	• تعيين مدير عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص • تحديد هيكل إدارة العقد • تسليم الأصول

1.7 المسؤوليات المؤسسية

تتمتع ادارة تنمية الاعمال بالقدرة المؤسسية اللازمة لتنسيق وتنفيذ مشاريع الشراكة بنجاح. ويُعد قانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص الوثيقة الإرشادية التي تحدد الخطوات التي يتم من خلالها تحديد وتطوير وتقييم وتنفيذ وإدارة مشاريع الشراكة، بالإضافة إلى تحديد أدوار الكيانات المختلفة في هذه العملية. وسيتم وصف هذه الخطوات بالتفصيل في دليل الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، الموجز كما يلي:

الشكل 7: رسم تخطيطي مفصل للعمليات عبر أصحاب المصلحة الرئيسيين، مع الإشارة إلى المادة الخاصة بقانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص



الشكل 8: أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة الرئيسيين

الخطوة 1: تحديد المشروع وتقيمه	الخطوة 2:تأسيس مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص			الخطوة 3: عملية شراء المشروع			الخطوة 4: عملية ما بعد الشراء
1 بدء المشروع	2 تقرير فكرة المشروع	3 دراسة الجدوى	4 وثيقة مقدم العرض	5 اختيار مقدم العرض الناجح	6 توقيع العقد	7 إدارة العقود	
الأنشطة							
تحديد ميزانيات مشاريع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص وبدء المشاريع من قبل جهة التعاقد/الجهة المعنية	إعداد تقرير فكرة المشروع الذي يحدد أهداف المشروع وخيار الشراء و الأطراف المعنية وحجم المشروع	تطوير دراسة جدوى مفصلة تتضمن الاهتمام الشامل بجوانب المشروع وتحليل الجدوى	إعداد مسودة طلب إبداء الاهتمام وطلب عرض الأسعار وطلب تقديم العروض والمستندات الداعمة (تقرير تأهيل مقدمي العروض، تقرير توضيح مقدمي العروض، تقرير تقييم مقدمي العروض).	تقييم المستندات المقدمة من قبل مقدمي العروض واختيار العارض المؤهل	التفاوض على الشروط التعاقدية مع مقدم العرض المفضل وإبرامها وتوقيع العقد		تتبع تقدم مراحل المشروع وتسهيل إدارة التغيير في بداية ونهاية دورة حياة المشروع
الموافقات							
الموافقة مطلوبة عند طلب بدء المشروع	الموافقة والاعتماد الإضافي مطلوبان على تقرير فكرة المشروع	الموافقة والاعتماد الإضافي مطلوبان في دراسة الجدوى	الموافقة غير مطلوبة	الموافقة مطلوبة على اختيار العارض المفضل	الموافقة غير مطلوبة		الموافقة غير مطلوبة
الجهة المختصة بالموافقة							
وزارة التجارة والصناعة	قسم الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص/ وزارة التجارة والصناعة/ رئيس مجلس الوزراء	لجنة المشروع / قسم الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص / وزارة التجارة والصناعة / رئيس مجلس الوزراء	الموافقة غير مطلوبة	وزارة التجارة والصناعة / رئيس مجلس الوزراء	الموافقة غير مطلوبة		الموافقة غير مطلوبة

1. **رئيس مجلس الوزراء:** يتولى رئيس الوزراء السلطة العليا للموافقة على القرارات الرئيسية التالية بموجب قانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص:

- الموافقة على تقرير فكرة المشروع.
- الموافقة على وثيقة سياسة المشروع/ دراسة الجدوى.
- الموافقة على منح عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص لمقدم العرض الناجح (الترسية).

2. وزير التجارة والصناعة: يتولى وزير التجارة والصناعة المسؤوليات التالية، كما هو محدد في قانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص:

- الموافقة على مقترحات مشاريع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.
- التوصية بالموافقة على تقرير فكرة المشروع إلى معالي رئيس الوزراء.
- التوصية بالموافقة على دراسة الجدوى إلى معالي رئيس الوزراء.
- التوصية بالموافقة على مقدم العرض المفضل إلى معالي رئيس الوزراء.

3. إدارة تنمية الأعمال التابعة لوزارة التجارة والصناعة: إدارة تنمية الأعمال، التي أنشأتها وزارة التجارة والصناعة، تتحمل المسؤوليات التالية:

- العمل كوحدة رئيسية مختصة في الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، كما هو محدد في قانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.
- تحديد إطار الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، وتحضير المستندات المتعلقة به.
- دراسة ملاءمة مشاريع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص والقيام بدراسات لتحديد المشاريع الممكن تعاقدها تحت مظلة قانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.
- تقديم الموافقة على خطاب بدء المشروع بناءً على تقييم الاحتياجات المقدم من قبل جهة التعاقد.
- إنشاء لجنة خاصة بالمشروع لكل مشروع شراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.
- المشاركة في اجتماعات لجنة المشروع.
- إجراء الدراسات لتحديد المشاريع التي يمكن تعاقدها بموجب قانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.
- مراجعة تقرير فكرة المشروع وحالة العمل وتوصية مقدم العرض الأفضل، بناءً على الطلب، نيابة عن سعادة وزير التجارة والصناعة، للتوصية بالتصديق أو الموافقة على ذلك إلى معالي رئيس الوزراء.
- الإشراف على إدارة العقود بعد توقيع عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص وطلب التقارير من جهة التعاقد، عند الحاجة.

4. **لجنة المشروع:** كما هو موضح في قانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، يجب تشكيل لجنة منفصلة لكل مشروع، بقرار من الوزير بالتعاون مع الجهات الحكومية ذات الصلة، على أن تضم اللجنة ممثلين عن جهة التعاقد، وإدارة تنمية الأعمال، وديوان المحاسبة. تكلف اللجنة بالمهام التالية:

- إعداد وثيقة سياسة المشروع (ملخص دراسة الجدوى) وتقديمها إلى وزير التجارة والصناعة للتصديق عليها
- تقييم العروض
- التفاوض على العقود
- تقديم توصية للجهة المتعاقدة وسعادة وزير التجارة والصناعة فيما يتعلق بالعارض الفائز.

5. **وزارة المالية:** الوزارة مسؤولة عن:

- الاحتفاظ بقائمة محفظة المشاريع الوطنية. تعمل هذه القائمة على إقرار المشروع مسبقاً من قبل وزارة المالية للبدء في تنفيذه. ولا تمنح الموافقة للمشروع ليصبح مشروع شراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.
- توفير خطط الميزانية السنوية لإدارة تنمية الاعمال.
- تخصيص الميزانية لمشاريع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص عند منح المشروع للمتقدم المفضل من قبل معالي رئيس الوزراء.

6. **جهة التعاقد:** الجهات الحكومية التي تنوي إبرام عقد شراكة بين القطاعين الحكومي والخاص بموجب قانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص مع المسؤوليات التالية:

- بدء مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص المحتمل.
  - تأكيد ما إذا كان المشروع قد تم اعتباره تقليدياً في السابق. إذا كان كذلك، يجب تقديم التفاصيل.
  - تقديم تقييم الاحتياجات.
- إعداد تقرير فكرة المشروع.
  - إبلاغ وزارة المالية بمشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص المحتمل.
  - إعداد دراسة الجدوى لتنفيذ المشروع المقترح.
  - طلب تخصيص الميزانية المحتملة من وزارة المالية.
- إعداد وثائق المناقصة.
- التنسيق مع لجنة المشروع لتحديد الطريقة المناسبة للشراكة في المشروع أو الخدمة وفقاً لأساليب الشراكة المنصوص عليها في القانون.
- التنسيق مع إدارة تنمية الأعمال (كما هو محدد في المادة 8 من قانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص) للتغلب على أي عقبات قد تمنع تنفيذ المشروع.
- توقيع العقد مع صاحب العرض الفائز.
- إدارة العقد بعد التوقيع وتقديم التقارير إلى إدارة تنمية الأعمال، عند الطلب.
- إنشاء وحدة إدارة العقود التي ستدير العقد.

2 تحديد وفحص المشروع

2. تحديد وفحص المشروع

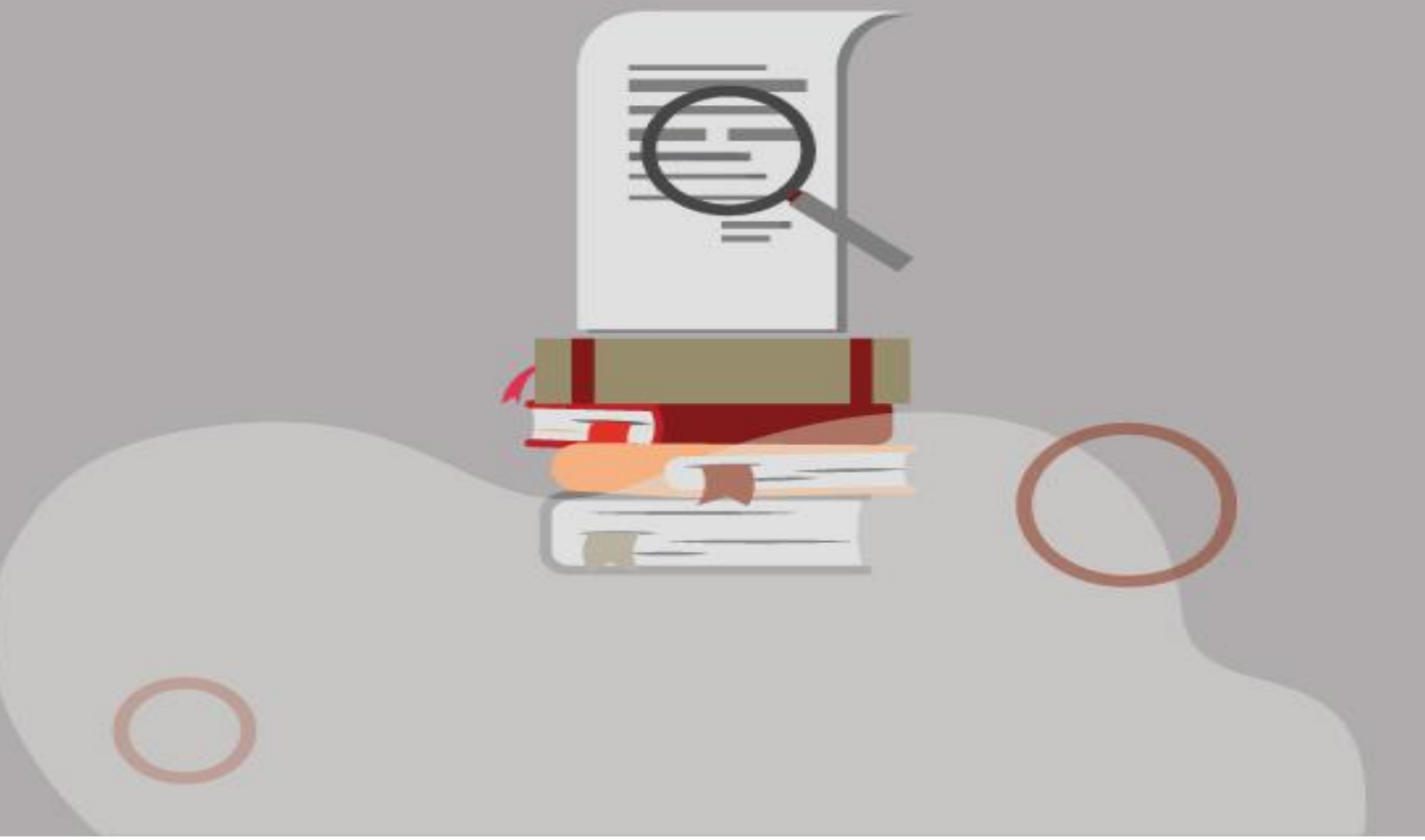
2.1 الأهداف

الهدف من هذه المرحلة من العملية هو تطوير وبدء مشاريع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. تقدم وزارة المالية خطة ميزانية سنوية للمشاريع، وتقوم إدارة تنمية الأعمال بالتعاون مع أصحاب المصلحة بتحديد كيفية مواءمة مشاريع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص المقترحة مع الفوائد الاجتماعية والاقتصادية لدولة قطر، وفحص المشاريع لاختبار مدى ملاءمتها للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.

الشكل 9: نتائج وهدف تحديد المشروع والفحص

ستعمل المخرجات التي تم تحقيقها في هذه العملية على فحص المشاريع لاختبار مدى ملاءمتها للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص وتحليل ما إذا كان من الممكن تحقيق القيمة مقابل المال.

2.2.1	تقييم الاحتياجات
2.2.2	طلب بدء المشروع
2.2.3	تعيين مستشارين خارجيين



2.2 الإرشادات

2.2.1. تقييم الاحتياجات

يمكن البدء في المشروع من قبل أحد الجهات التالية:

1. إدارة تنمية الأعمال

2. جهة التعاقد (أي وزارة أو جهة حكومية)

3. القطاع الخاص

أي مشروع شراكة بين القطاعين الحكومي والخاص يُبْدَأ فيه من قبل إحدى الجهات المذكورة أعلاه يجب أن يكون مع "تقرير تقييم الاحتياجات" ، وهو الدراسة التي تجريها الجهة المبادرة لإثبات وجود حاجة واضحة للمشروع المقترح. وهذا يعد شرطًا أساسيًا قبل المضي قدمًا في إعداد تقرير فكرة المشروع.

في هذا القسم، يُنصح بتفصيل كيفية تلبية المشروع الفجوة في خدمة موجودة، ولتحقيق ذلك، يجب إجراء التقييم التالي:

القسم	الوصف
تحديد أهداف المشروع	**تحديد مدى تلبية المشروع لأهداف جهة التعاقد**
تقييم الخيارات	**تقييم الخيارات المالية والفنية والقانونية الرئيسية المتاحة لتحقيق أهداف المشروع، واتخاذ قرار بشأن الحل المفضل الذي سيتم تقييمه بشكل دقيق.**
تقييم مجال ونطاق المشروع	**تحديد الأصحاب المصلحة الرئيسيين بالمشروع والتواصل معهم لتحديد المعايير اللاحقة؛ وتحديد نطاق المشروع. وتشمل الجوانب الرئيسية التي يجب تفصيلها، على سبيل المثال لا الحصر:** **• قائمة بالأصول الحكومية التي سيتم استخدامها** **• قائمة بالأعمال التجهيزية المطلوبة** **• أدوار ومسؤوليات الحكومة والقطاع الخاص في المشروع**
تقييم الفجوات القابلة للخدمة	**بعد تقييم كافة الخيارات، تقديم الأسباب والمبررات لتدخل القطاع الخاص لتحقيق أهداف المشروع بنجاح.**

ستبدأ إدارة تنمية الأعمال مشروعاً إذا رغبت في ذلك - وخاصةً إذا تلقت عرضاً غير مرغوب فيه مباشرة من القطاع الخاص (انظر القسم 6.1 في الملحق للحصول على إرشادات حول العروض غير المرغوب فيها)، أو إذا طلبت جهة التعاقد من إدارة تنمية الأعمال قيادة مرحلة البدء بسبب عدم توفر القدرة الاستيعابية.

2.2.2. طلب بدء المشروع

نظرًا لأن تقييم الاحتياجات يعلن عن وجود حاجة إلى مشروع معين مناسب للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، فيمكن لإدارة تنمية الأعمال أو أي جهة أخرى تبدأ المشروع، صياغة طلب بدء بذلك المشروع.

يجب أن يتبع طلب بدء المشروع التنسيق المقدم في القسم 6.2 من هذه الوثيقة. وستقدم إدارة تنمية الأعمال طلب بدء المشروع مع تقييم الاحتياجات إلى جهة التعاقد للموافقة عليه.

2.2.3. تعيين مستشارين خارجيين

بعد الموافقة على طلب بدء المشروع وتقييم الاحتياجات، يجب على جهة التعاقد تقييم الحاجة إلى الموارد وتحديد نوع المستشارين المطلوبين لتنفيذ عملية الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص وتنفيذ المشروع على مر السنين. يجب على جهة التعاقد تحديد المستشارين الماليين، والفنيين، والقانونيين، والمساحين، وغيرهم.

يوصى بأن تقوم جهة التعاقد بتعيين مستشارين مؤهلين يمكنهم دعمها في إدارة المراحل المتعددة لدورة حياة مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. وبذلك، فإن جهة التعاقد. يجب على الجهة المسؤولة وضع شروط مرجعية مفصلة لتعيين المستشارين الخارجي، ويجب أن تتضمن هذه الشروط خلفية المشروع ونطاق الخدمات التفصيلي والمنتجات الرئيسية والجدول الزمني ومعالم الدفع.

يجب أن يغطي نطاق عمل المستشارين الخارجيين المهام التالية في مراحل مختلفة من دورة حياة المشروع:

• مرحلة فكرة المشروع - تطوير تقرير الفكرة وفقاً لمتطلبات دليل الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص وقانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص حسب الاقتضاء.

• مرحلة دراسة الجدوى - تطوير دراسة الجدوى وفقاً لمتطلبات دليل الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص وقانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص حسب الاقتضاء.

• مرحلة تعاقد المشروع - للتحضير لعملية شراء الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص وتنفيذها، بما في ذلك إعداد جميع الوثائق اللازمة لتمكين جهة التعاقد من الحصول على الموافقات ذات الصلة.

يجب على جهة التعاقد أيضاً تحديد معايير الأهلية للمستشارين الخارجيين لضمان أن يمتلك المستشار الخبرة والمهارات اللازمة لإدارة أنشطة التعاقد للمشروع. تشمل معايير الأهلية النموذجية لخدمات استشارات المعاملات مجموعة من المعايير الفنية والمالية كما يلي:

أ) أوراق اعتماد الشركة - خبرة في معاملات مماثلة (إقليمية ودولية).

ب) خبرة الفريق - المهارات المهنية وخبرة الفريق في تمويل المشاريع، وقانون العقود والإدارة، وإدارة التعاقد في الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، وإدارة المشاريع، وفي التخصصات الفنية ذات الصلة بالمشروع المحدد.

ج) النهج والمنهجية - فهم نطاق العمل والمنهجية الموصى بها لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

د) القدرة المالية (الحد الأدنى من حيث حجم الأعمال)

المعيار المالي يتمثل بالرسوم المذكورة.

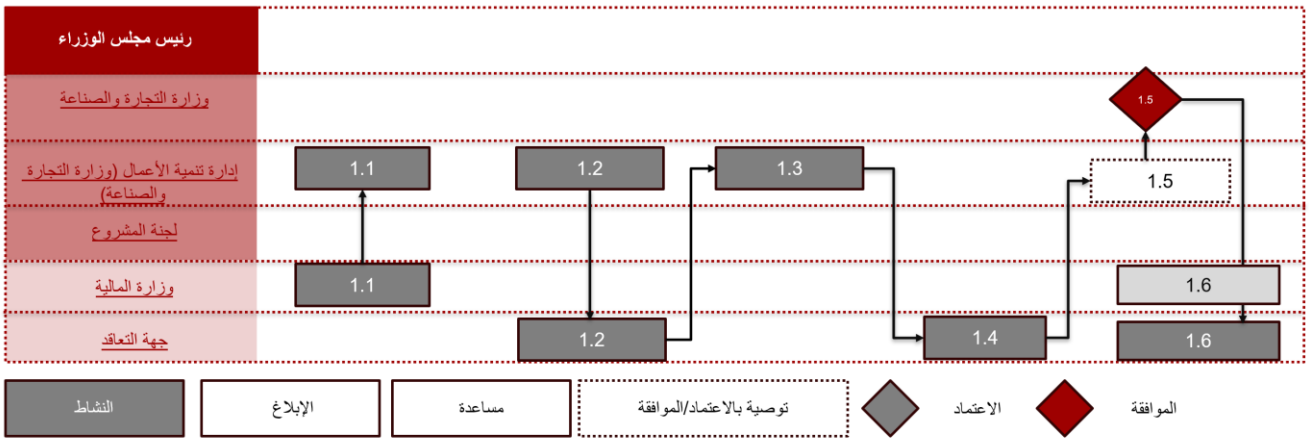
لا ينبغي فتح باب المناقصات المالية إلا بعد تقييم المقترحات الفنية وتصنيفها. وفي حين تعتمد أوزان المقترحات الفنية والمالية على مدى تعقيد كل مشروع، فإن أوزان المقترح الفني ينبغي أن تتراوح في حدود 60% إلى 80%.

يجب أن تتم عملية تعيين المستشارين الخارجيين وفقاً لقواعد وأنظمة التعاقد المعمول بها لدى جهة التعاقد.

2.3 عملية الموافقة

بالنسبة لمرحلة تحديد المشروع وتقييمه، توصي إدارة تنمية الأعمال بالموافقة على طلب بدء المشروع وتقرير تقييم الاحتياجات المعتمد من قبل جهة التعاقد. ويقع القرار النهائي بالموافقة أو الرفض على عاتق وزير التجارة والصناعة.

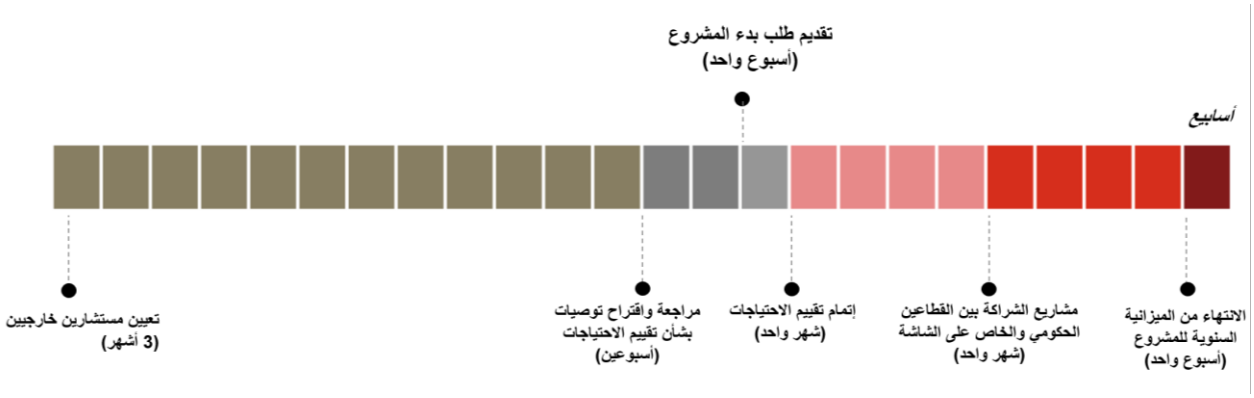
الشكل 10: عملية الموافقة على تحديد المشروع والفحص



خطوات العملية											
1.1	ستوفر وزارة المالية الميزانية السنوية لمشروعات إدارة تنمية الاعمال (قسم الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص).	1.2	إذا تم اتخاذ القرار، ستقوم إدارة تنمية الاعمال، بالتعاون مع الوزارات المختارة، بإجراء مسح سنوي لمشروعات الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص لتحديد خطط المشاريع المستقبلية.	1.3	تبدأ جهة التعاقد مشروعاً بنفس الطريقة المذكورة أعلاه وتقدم طلب بدء المشروع إلى إدارة تنمية الاعمال للمراجعة. يمكن لإدارة تنمية الاعمال أيضاً بدء المشروع الذي تريده وطلب تقييم الاحتياجات من الجهة المتعاقدة أو تلقي الاقتراح غير المطلوب / تقييم الاحتياجات من القطاع الخاص.	1.4	إذا تم البدء في المشروع من قبل إدارة تنمية الاعمال، يجب أن تقدم طلب بدء المشروع، مع تقييم الاحتياجات، إلى جهة التعاقد للحصول على موافقتها.	1.5	توصي إدارة تنمية بالموافقة أو الرفض إلى الوزير الذي سيتخذ القرار النهائي.	1.6	في حالة الموافقة، تقوم جهة التعاقد، إذا لزم الأمر، بتعيين المستشارين الخارجيين والتحضير للخطوة التالية من دورة حياة المشروع.

2.3.1 الجدول الزمني

خطوات العملية	البند	المدة	الملاحظات
1.1	الميزانية السنوية للمشروع	في غضون أسبوع واحد من بدايته	
1.2	فحص مشاريع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص	شهر واحد	
1.3	تقييم الاحتياجات	شهر واحد	
1.4	تقديم طلب البدء بالمشروع	في غضون أسبوع واحد بعد إعداد تقييم الاحتياجات	
1.5	مراجعة وتوصية تقييم الاحتياجات	أسبوعين	
1.6	تعيين مستشارين خارجيين	3 أشهر	يتضمن ذلك إعداد طلب تقديم العروض، وتلقيها وتعيين المستشارين



2.4 الأدوار والمسؤوليات

1. سعادة وزير التجارة والصناعة: يتولى وزير التجارة والصناعة مسؤولية مراجعة واعتماد طلب بدء المشروع وتقييم الاحتياجات.

2. جهة التعاقد: يجب على جهة التعاقد إعداد قائمة طويلة من المشاريع، وبالتعاون مع إدارة تنمية الاعمال، عليها إجراء تقييم أولي لاحتياجات مشاريع الشراكة التي تريد البدء فيها وصياغة طلب بدء المشروع إلى إدارة تنمية الأعمال للمراجعة، وبعد الموافقة على الطلب، يمكن لجهة التعاقد تعيين مستشارين خارجيين بعد تقييم الموارد المطلوبة لتنفيذ المشروع.

3. إدارة تنمية الاعمال: تتولى هذه الإدارة إجراء تقييم لاحتياجات المقترحات المقدمة والتوصية بمشاريع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص المعتمدة إلى سعادة وزير التجارة والصناعة للموافقة عليها.

3 تأسيس مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص

3. تأسيس مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص

3.1 الأهداف

الهدف من هذه المرحلة هو تحليل المشروع بشكل نقدي من خلال تطوير دراسة الجدوى التي توفر تقييماً نوعياً وكمياً للمشروع. وتتطلب هذه المرحلة من الأطراف المعنية التوافق على أهداف المشروع والجدوى التجارية والمالية وطريقة تعاقد مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.

الشكل 11 نتائج وهدف تأسيس مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص

إن الناتج المذكور أعلاه مناسب لتحقيق الأهداف التالية:

- ضمان المساءلة والشفافية في تحديد خيار التسليم الذي يوفر أكبر قدر من مدخرات القيمة مقابل المال.
- ضمان توفير معلومات كافية لتأمين الالتزام بأفضل خيار لتوفير القيمة مقابل المال.
- إنشاء آلية لقياس ومراقبة الأداء في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع.

3.2.1	تقرير فكرة المشروع
3.2.2	دراسة جدوى المشروع
3.2.3	وثيقة سياسة المشروع

3.2. إرشادات

3.2.1. تقرير فكرة المشروع

بعد الموافقة على طلب بدء المشروع يتم تسليم تقرير فكرة المشروع، الذي يعمل بمثابة نظرة عامة على المشروع، ويتضمن وصفاً موجزاً، وتقييماً أولياً للاحتياجات، وتقديراً تقريبياً للتكاليف، وجدولاً زمنياً مقترحاً لتسليم المشروع. يجب إعداد تقرير فكرة المشروع لجميع المشاريع التي تمت الموافقة على طلب البدء بها. يجب إعداد تقرير فكرة المشروع من قبل جهات التعاقد المسؤولة عن المشروع. ستقوم إدارة تنمية الاعمال بتشكيل اللجنة الخاصة بالمشروع بعد أن يوصي سعادة وزير التجارة والصناعة بالموافقة على تقرير فكرة المشروع، ويعتمدها معالي رئيس مجلس الوزراء.

النموذج الملخص لتقرير فكرة المشروع متوفر في الملحق بالقسم 6.3، ويجب تعبئته بمجرد الانتهاء من إعداد تقرير فكرة المشروع وتقديمه مع التقرير. يجب أن يكون التقرير مختصراً بطبيعته، وعادةً لا يتجاوز 10 إلى 15 صفحة، ويتألف بشكل أساسي من الأقسام التالية:

القسم	الوصف
القسم1: أهداف المشروع	ضمان توافق المشروع مع الأهداف الوطنية وأهداف جهة التعاقد، مع الإشارة بشكل خاص إلى المشاريع ذات الأولوية ورؤية قطر الوطنية 2030.
القسم 2: وصف المشروع	تقديم لمحة عامة عن المشروع، بما في ذلك وصفاً موجزاً لما قد يستلزمه؛ تحديد احتياجات المشروع وكيف سيساهم في سد فجوة الخدمة المستهدفة؛ تحديد معايير المشروع من حيث المتطلبات الفنية والتشغيلية؛ تحديد المعايير المالية والاقتصادية العامة، بما في ذلك تقديرات التكلفة العامة؛ وتحديد دور القطاع الخاص وكيفية الاستفادة من خبراته في عملية شراء المشروع.
القسم 3: تحليل خيارات التعاقد	تقديم تقييم للتحقق من مدى ملاءمة المشروع كمشروع شراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. ويجب ملاحظة أنه في هذه المرحلة، ليس من المتوقع أن تقدم جهة التعاقد توصية حول آلية التسليم الدقيقة. وينبغي معالجة هذا الأمر في مرحلة دراسة الجدوى.
القسم 4: الأدوار والمسؤوليات	تحديد الأدوار والمسؤوليات الرئيسية للأطراف المعنية، بما في ذلك دور جهة التعاقد.

تقييم خيارات التعاقد: تتضمن هذه الخطوة إجراء تقييم للتحقق من ملاءمة المشروع كشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. وينبغي أن توفر المعايير التالية دليلاً لجهة التعاقد في التحقق من ملاءمة المشروع كشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص:

الشكل 12: العوامل التي تحدد ملاءمة الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص

العوامل	الوصف
حجم المشروع	**هل من الممكن أن تكون تكاليف عملية الشراكة مبررة؟** المشاريع التي تقل نفقاتها الرأسمالية عن الحد الموصى به للإنفاق الرأسمالي (CAPEX) والتشغيلي (OPEX) عادة لا تحقق توفير كافي في القيمة مقابل المال (VFM) لتبرير تكاليف المعاملات.
النتائج القادرة على تحديد المواصفات بوضوح	**هل من الممكن صياغة عقد يُحمل مقدم الخدمة المسؤولية؟** صياغة أحكام تتضمن مؤشرات أداء رئيسية واضحة.
فرص نقل المخاطر	**هل هناك سبب وجيه للاعتقاد بأن الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص ستوفر قيمة مقابل المال (VFM) مقارنة بالبدائل في المشتريات الحكومية التقليدية؟** قم بتوزيع المخاطر على الطرف الأكثر قدرة على التحكم فيها أو تحملها.
القدرة والرغبة في السوق	**هل المشروع قابل للتطبيق تجارياً وما هو مستوى اهتمام السوق بالمشروع؟** إمكانية جذب المستخدمين إلى المشروع وتحقيق الهدف العام للمشروع.
التقييم الأولي للقدرة على تحمل التكاليف.	**هل المشروع مناسب للحكومة؟** يجب تقييم تكلفة الخدمات من خلال (مقارنة تكلفة الوحدة مع مشاريع مماثلة وحديثة أخرى).
تحليل القدرة المصرفية الأولية	**هل المؤسسات المالية على استعداد لتمويل المشروع، تحت أية شروط وأحكام؟** يجب أن تكون عوائد المشروع مبررة لجذب المستثمرين إلى المشروع.

(المصدر: مختبر معرفة الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، دليل الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص بجنوب أفريقيا)

أنواع الحلول الممكنة للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص:

أ) حلول الأصول القائمة: يتضمن ذلك ترقية أو تجديد البنية التحتية الموجودة بالفعل والتي تمتلكها جهة التعاقد.

ب) الحلول غير المتعلقة بالأصول: هذا لا يتضمن إنشاء أصول جديدة، بل يركز على تحسين تقديم الخدمة، وتطوير المبادرات لإدارة الطلب بشكل أكثر فعالية، أو زيادة استخدام الأصول الموجودة.

ج) حلول الأصول الجديدة: يتضمن ذلك تطوير بنية تحتية جديدة.

في حين يمكن تطبيق نموذج الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص على كل من المشاريع القائمة على الأصول والمشاريع غير القائمة على الأصول، فإنه أكثر ملاءمة للمشاريع القائمة على الأصول (منها تلك التي تشمل تجديدات كبيرة) حيث يكون التركيز على تحقيق قيمة مقابل المال لجميع الأطراف المعنية من خلال تحقيق كفاءات تشغيلية مرتبطة بالأداء.

تم توفير نموذج لتقييم خيارات المشتريات في الملحق XX. يحتاج فريق المشروع إلى ملء هذا النموذج لتحديد مدى ملاءمة الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.

خيارات نموذج التسليم تتضمن القائمة التالية خيارات نموذج التسليم المختلفة لعقد المشاريع إلى جانب تقييم مدى ملاءمتها والقيمة مقابل المال منها:

خيارات التعاقد	متى تستخدم (معايير الملاءمة)	عوامل القيمة مقابل المال
الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص– اتفاقية تعاقدية بين جهة التعاقد وطرف من القطاع الخاص لتقديم الخدمات و/أو التمويل المتعلق بتوفير أصول البنية التحتية. عادةً ما يقوم الأطراف من القطاع الخاص بتمويل وبناء المنشأة وتشغيلها و/أو صيانتها وفقًا للمعايير المحددة خلال فترة زمنية متفق عليها.	• مشاريع البنية التحتية المعقدة وطويلة الأمد • يمكن تحديد المخرجات وقياسها ومراقبتها بوضوح • مجال الابتكار • إدارة الأصول على مدار الحياة بالكامل قابلة للتحقيق وفعّالة من حيث التكلفة • اهتمام السوق • فرص لنقل المخاطر بشكل مناسب • إمكانية تحقيق إيرادات من طرف ثالث	• حجم كافٍ وطبيعة مشروع طويلة الأجل • ملف تعريف المخاطر معقد مع وجود فرصة لنقل المخاطر • نهج شامل على مدى حياة المشروع من حيث تكامل التصميم والبناء والتشغيل والصيانة في حزمة مشروع واحدة • الابتكار • الاستخدام المناسب للمرافق من قبل طرف ثالث، مما يقلل من التكلفة الصافية على جهة التعاقد. • كفاءة إدارة العقود
البناء فقط إجراء بموجبه تتحمل جهة التعاقد المسؤولية الكاملة عن التصميم وتتعاقد مع مقاول بناء لتطوير التصميم الذي يشكل جزءاً من المناقصة. ويكون الطرف من القطاع الخاص مسؤولاً فقط عن بناء أصول البنية التحتية.	• يتم تحديد النطاق مع احتمال ضئيل لتوسيع النطاق أو إجراء تغييرات شاملة في المتطلبات. • حافز ضئيل أو عدم الحاجة للابتكار من جانب المقاول. • يفضل وجود وقت كافٍ لاستكمال وثائق التصميم قبل طرح المناقصة. • فرصة محدودة لتجميع الخدمات/الصيانة وخلق كفاءات طول فترة حياة المشروع.	• تجمع أكبر من مقدمو العطاءات المحتملين مما يؤدي إلى زيادة المنافسة. • زيادة الفرص للحصول على أسعار تنافسية بسبب اليقين في التصميم. • يتم تحديد قيمة العقد قبل بدء البناء.
التصميم والبناء إجراء تقوم بموجبه جهة التعاقد بإعداد موجز تصميم يحدد المتطلبات الوظيفية ومتطلبات المستخدم الرئيسي للأعمال ولكنه أقل تطوراً وتفصيلاً من الترتيب الخاص بالبناء فقط. وتجري جهة التعاقد مناقصة لاختيار التصميم الأكثر ملاءمة. ويتحمل أطراف القطاع الخاص مسؤولية التصميم التفصيلي وفقاً للمواصفات والبناء استناداً إلى التصميم المعتمد.	• متطلبات الجهة العامة محددة بدقة قبل المناقصة أو لا تتغير. • الحكومة هي الأنسب لإدارة معظم مخاطر المشروع. • فرصة محدودة لتجميع الخدمات/الصيانة وخلق كفاءات فترة حياة المشروع.	• نقطة مسؤولية واحدة عن التصميم والبناء • عقد بسعر ثابت • من الممكن تقليل التكلفة الإجمالية للمشروع لأن المقاول لديه الفرصة للمساهمة بخبرته في البناء والتصميم، مما يؤدي إلى الابتكار والكفاءة.

قائمة مراجعة مرحلة تقرير فكرة المشروع

SN	البند	التحقق
1	هل تم الانتهاء من ملخص تقرير فكرة المشروع؟ (راجع الملحق 6.3).	❑
2	هل تم الانتهاء من نموذج تحليل خيارات التعاقد؟	❑
3	هل تم الانتهاء من الشروط المرجعية ومعايير التأهيل و إجراءات تعيين المستشارين الخارجيين (إن وجدت)؟	❑
4	هل تم إعداد قائمة الموافقات المطلوبة من الوزارات الأخرى؟	❑
5	هل تم البدء في عملية طلب الموافقة من الوزارات الأخرى؟	❑

3.2.2. دراسة جدوى المشروع

تركز دراسة الجدوى على تقييم السياسات العامة ودراسات الجدوى الاقتصادية والفنية التي تجريها جهة التعاقد. والهدف من دراسة الجدوى القيام بتحليل مفصل لخيارات التعاقد من أجل تحديد الطريقة الأكثر ملاءمة للتعاقد والتي توفر أكبر قدر من القيمة مقابل المال. تقوم جهة التعاقد بتطوير دراسة الجدوى ويجب أن تتضمن على الأقل ما يلي:

1. وضع الميزانية
2. تقييم الاحتياجات
3. تحليل خيارات التعاقد
4. العناية الواجبة
5. النموذج المالي
6. تقييم المخاطر
7. تحليل القيمة مقابل المال كماً ونوعاً
8. قرار التعاقد
9. استراتيجية التعاقد وخارطة الطريق

لا ينبغي اعتبار دراسة الجدوى أداة للحصول على الموافقة. بل هي إجراء ضروري يتيح التقييم النقدي للمشروع وإعداد خطة تنفيذ قوية، بغض النظر عن الطريقة النهائية وخيار التعاقد المعتمد.

تمثل عملية تطوير دراسة الجدوى الموضحة في هذا القسم عملية معيارية يجب على جهات التعاقد اتباعها. ومع ذلك، نظراً لكون ظروف المشاريع الفردية تختلف اختلافاً كبيراً يتم تشجيع جهات التعاقد على استشارة إدارة تنمية الاعمال (قسم الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص) لمناقشة كيفية تخصيصها لتناسب الاحتياجات الخاصة للمشروع المعني.

يتم توفير النموذج الملخص لدراسة الجدوى في القسم 6.4 من هذه الوثيقة ويجب تعبئته بمجرد الانتهاء من دراسة الجدوى وتقديمها مع دراسة الجدوى.

وضع الميزانية

ينص الدليل على أن جميع المشاريع المدرجة في القائمة المختصرة للتنفيذ كمشاريع شراكة بين القطاعين الحكومي والخاص يتم تنفيذها كمشاريع شراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. وبالتالي، يجب اختبار جميع المشاريع التي تزيد قيمتها [1] عن الحد الموصى به من خلال عملية تقييم جدوى قوية للتأكد من ملاءمتها للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.

وكما هو محدد في وثيقة سياسة الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، هناك عنصران يجب مراعاتهما عند تقييم المشروع للتأكد من ملاءمته للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، وهما التكلفة الإجمالية للمشروع بحد أدنى قدره 500 مليون ريال قطري و/أو التزام حكومي متوسط قدره 20 مليون ريال قطري على أساس سنوي.

لا يُتوقع عادةً من المشاريع التي تقل قيمتها عن الحد الموصى به، أن تحقق مدخرات في القيمة مقابل المال كشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. ومع ذلك، فبمجرد أن تتجاوز المشاريع الحد الموصى به لقيمة المشروع، تؤدي ابتكارات القطاع الخاص إلى تحقيق مدخرات كبيرة للحكومة. ولهذا فإن اختبار مدى ملاءمة الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص من خلال إعداد دراسة جدوى مفصلة يعتبر أمراً إلزامياً للمشاريع التي تزيد قيمتها عن الحد الموصى به للنفقات الرأسمالية.

وفي المشاريع القائمة أو المشاريع ذات النفقات الرأسمالية المنخفضة التي تتطلب نفقات تشغيلية سنوية كبيرة، يمكن أن يؤدي استخدام خبرات القطاع الخاص على نحو مماثل إلى تحقيق مدخرات كبيرة في القيمة مقابل المال خلال دورة حياة المشروع. وبالتالي، من الإلزامي أيضاً اختبار مدى ملاءمة المشاريع التي تزيد نفقاتها التشغيلية السنوية عن حد 20 مليون ريال قطري كشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.

بالنسبة للمشاريع التي تقل قيمتها عن الحد الموصى به للنفقات الرأسمالية، فإن اختبار مدى ملاءمتها كشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص ليس إلزامياً. ومع ذلك، في المناطق التي تتمتع فيها الحكومة بخبرة سابقة محدودة في مجال العقود، ويتمتع القطاع الخاص بالقدرة على إنتاج حلول مبتكرة، وترى الجهة الحكومية أن الاستفادة من القطاع الخاص يمكن أن يؤدي إلى مدخرات في القيمة مقابل المال، فإن اختبار ملاءمة الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص مسموح به.

تقييم الاحتياجات ضمن دراسة الجدوى

تقييم الاحتياجات يتعلق بالتحديد الصحيح لنتائج وأهداف المشروع، وهو أمر بالغ الأهمية لتحقيق النتيجة المرجوة. وقد تنشأ الحاجة إلى خدمة جديدة من عدة أسباب، مثل السياسات الحكومية الجديدة، والامتثال التنظيمي، وزيادة الطلب على الخدمات، وتجديد سعة الأصول، وتوفير مجموعة بديلة من الخدمات، وتحسينات الأعمال والكفاءات، واستدامة تقديم الخدمات، أو تعزيز سعة الخدمة.

يجب إجراء تقييم شامل للاحتياجات، مع مراعاة أنواع الخدمات التي يحتاجها المستخدمون، والطلب الإجمالي للمستخدمين على هذه الخدمات، وجميع مصادر تقديم الخدمات الحالية والمخطط لها.

ستحتاج جهة التعاقد إلى التساؤل حول ما إذا كانت هناك حاجة إلى التطوير المقترح، وما إذا كانت سعة الأصول الحالية كافية لتقديم خدمة عالية الجودة، ودورة حياة الأصول الحالية وما إذا كان الوقت قد حان لاستبدالها أو زيادة سعتها.

تقييم خيارات التعاقد

يجب تقييم خيارات التعاقد المحتملة في ضوء أهداف المشروع، وتكاليفه طوال دورة حياته، ومواصفات الإنتاج التفصيلية، وجدوى كل خيار في تحقيق الأهداف بطريقة فعّالة، وملاحظات السوق، وتقييم المخاطر النوعية والكمية - والتي يمكن العثور على تفاصيلها في الأقسام اللاحقة.

عند تقييم كل خيار من خيارات التسليم، يجب مراعاة ما يلي:

- قدرة القطاع الخاص على تنفيذ حصته من العمل المطلوب وإدارة المخاطر المخصصة
- قدرة جهة التعاقد على تمويل وتنفيذ التزاماتها
- تحقيق النتائج الاستراتيجية والمشروعية، وخاصة تلك التي حددتها دولة قطر على وجه التحديد
- مدى مراعاة النموذج للتغيرات الخارجية في الظروف
- ما إذا كان المشروع يتمتع بأي خصائص فريدة تجعله غير مناسب للطرق التقليدية للتسليم.
- ما إذا كان المشروع ينطوي على مخاطر تتجاوز مستويات التسامح التنظيمية أو السوقية، حتى إذا تم تخصيصها بشكل مناسب.

---

[1] تشير قيمة المشروع إلى مجموع *النفقات الرأسمالية للمشروع ونفقات التشغيل السنوية حتى يصبح المشروع بحوزة القطاع الخاص*

يمكن أن تتراوح طرق التسليم المدروسة من التعاقدات التقليدية الممولة من جهة الحكومة لعقد التصميم والبناء، والتمويل، والتشغيل، والصيانة. وبناءً على عملية المقارنة المعيارية التي أجريت والتشاور المكثف مع الجهات المعنية الرئيسية، يمكن لجهة التعاقد إعداد قائمة طويلة بنماذج التنفيذ التي يمكن تقييمها. وسوف تختلف هذه النماذج وفقاً لطبيعة المشروع وسيتم تنقيحها بعد عملية استطلاع السوق، بهدف قياس رغبة القطاع الخاص في تمويل مثل هذا المشروع وشرائه.

كما ينبغي لجهة التعاقد تقييم تكاليف العمر الافتراضي للمشروع، بما في ذلك النفقات الأولية، وتكاليف الصيانة والتجديد، وتكاليف التشغيل، وتكلفة أي أعمال تمكينية مرتبطة. وهذا من شأنه أن يضمن المقارنة بين نماذج التسليم المتشابهة في طبيعتها، مما يساعد بشكل أكبر في تضييق القائمة الطويلة.

ويعتمد اختيار نموذج التسليم الأكثر ملاءمة على هيكل تخصيص المخاطر للمشروع، وافتراضات النفقات التشغيلية والمالية، فضلاً عن متطلباته التكنولوجية والتصميمية.

العناية الواجبة

يتعين على جهة التعاقد أن تحدد المتطلبات وأعمال البناء المطلوبة لتنفيذ المشروع، والتي تشمل تقييم القضايا المتعلقة بالجوانب الفنية والبيئية والقانونية والاجتماعية وغيرها من جوانب المشروع.

الجوانب الفنية

يتعين على المستشار الفني، المعين كعضو في اتحاد المستشارين الخارجيين في المرحلة الأولى من العملية، تحديد المواصفات الفنية للمشروع المناسب للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. وعليه إجراء مراجعة كاملة، بما في ذلك زيارات إلى مواقع المشروع التي حددتها جهة التعاقد لتقييم جدوى الموقع؛ وتحديد العوائق المحتملة أمام تنفيذ المشروع، مثل توفير المرافق، والآثار الضارة على منسوب المياه الجوفية؛ وتقييم إمكانية الوصول إلى الموقع؛ ومتطلبات أماكن وقوف السيارات؛ وتقييم القضايا الأخرى التي قد تطرأ.

تشجيع جهة التعاقد على دعم المستشار الخارجي بشكل نشط خلال هذه الفترة من خلال تسهيل زيارات الموقع والاجتماعات مع الهيئات الحكومية المختصة. مما سيسمح للمستشار الخارجي بقياس حالة توصيلات المرافق المستقبلية، ومناقشة قضايا الوصول والخروج، وبناء الطرق بالقرب من الموقع، وقضايا أخرى.

يجب على المستشار الفني تقدير تكاليف المشروع، بما في ذلك تكاليف رأس المال المطلوبة لتحقيق النتائج المحددة، وتكاليف التشغيل والصيانة. كما يجب تقدير التكاليف على أساس تحليل معياري يتم إجراؤه مقارنة بمشاريع سابقة محلية وإقليمية، بالاستعانة بمدخلات وتقيمات تتم من قبل جهة التعاقد. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المستشار الفني تقدير الإيرادات بمساعدة التقييم الشامل للطلب وأن يأخذ في الاعتبار نطاق المشروع، وتحليل المقارنة بالمشاريع المماثلة، والمسوحات الأولية والثانوية، وذلك من بين منهجيات أخرى خاصة بالمشروع، يتم تحديد جدواها بالاشتراك مع جهة التعاقد.

الجوانب البيئية

يجب على المستشار القانوني تقديم شرح تفصيلي للظروف البيئية. وتوضيح العملية التي تعالج الجوانب البيئية والاجتماعية والقضايا التنظيمية المرتبطة بها أثناء مرحلة التعاقد، والتي تساعد في تجنب أوامر الامتثال بأثر رجعي. يجب على المستشار القانوني بالاشتراك مع المستشار البيئي النظر في الإطار التنظيمي الحالي، وتلخيص التشريعات البيئية ذات الصلة، وأي لوائح تنظيمية خاصة بالمشروع، كما يجب على مقدم العرض الأفضل أخذها في الاعتبار أثناء تنفيذ المشروع.

يجب على جهة التعاقد تحديد مجموعة من المعايير البيئية المطبقة على جميع المشاريع. ويمكن تطوير هذه المعايير من قبل وزارة البلدية ووزارة البيئة والتغير المناخي، أو أن تكون متوافقة مع المعايير الدولية، مثل إرشادات مؤسسة التمويل الدولية أو مبادئ خط الاستواء. بالنسبة للتأثيرات السلبية للمشروع التي تنحرف عن المعايير المحددة، يجب مناقشة استراتيجيات التخفيف مع الجهات المعنية الرئيسية.

الجوانب القانونية

الطلب من المستشار القانوني، الذي تم تعيينه كجزء من اتحاد المستشارين الخارجيين، إجراء مراجعة شاملة للبيئة التنظيمية القطرية الحالية، تغطي جميع الجوانب القانونية ذات الصلة بتنفيذ المشروع. ويجب أن تتناول التقييمات القانونية الواجبة القضايا التالية:

- القضايا المتعلقة بالشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، والأراضي، والبناء، والتشغيل.
- مراجعة قانون العمل الذي يتعين على القطاع الخاص الالتزام به، بما في ذلك نقل الموظفين.
- أي عقود قائمة يتعين على القطاع الخاص الالتزام بها.
- اللوائح التنظيمية المتعلقة بإنتاج حزمة ضمانات مناسبة وقابلة للتمويل.

- حقوق القطاع الخاص، مثل القدرة على منح الضمانات على الحسابات المصرفية وتلقي المدفوعات، وجمع الإيرادات مباشرة من المستخدمين النهائيين.
- مسائل العملة والتنظيم النقدي بشأن ما إذا كان يمكن تقييم المشروع بعملات أخرى غير الريال القطري.
- أي لوائح تنظيمية قائمة تحدد شروط القرض، وضوابط الصرف واللوائح المتعلقة بمقايضات أسعار الفائدة.

الجوانب المالية

يجب على المستشار المالي إجراء مراجعة للتقديرات المالية المستخدمة كمدخلات في نموذج الحالة الأساسية. ويتعين على المستشار تحليل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ذات الصلة بالمشروع.

يجب على المستشار المالي التأكد من إجراء تقدير للتكلفة الإجمالية، مع تضمين جميع بنود التكلفة ذات الصلة من النفقات الرأسمالية والتشغيلية وإجراء مراجعة ثانوية للتقديرات المقدمة. وتعتبر هذه الخطوة مهمة لأن التكلفة غير الدقيقة يمكن أن تؤثر على حساب القيمة مقابل المال التي سيتم استخدامها في النهاية كطريقة أساسية لتحديد ما إذا كان ينبغي تنفيذ المشروع كشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص أم لا. بالإضافة إلى ذلك، يتعين على المستشار المالي النظر فيما إذا كانت الجهة المتعاقدة قادرة على تحمل تكاليف تنفيذ المشروع، من حيث الميزانية و/أو المستخدم النهائي للخدمات، كما يجب تقييم هيكل المشروع لتضمين الاعتبارات المحاسبية والضريبية المناسبة.

الجوانب الاجتماعية

يجوز للمستشار الفني أو المالي إجراء تقييم لتأثير المشروع على الاقتصاد المحلي والمجتمع، بما في ذلك التأثير على صحة المواطنين وحماية وتنمية الثقافة والسياحة والتعليم والخدمات العامة.

المقارنة المعيارية:

يمكن للجهة المتعاقدة إجراء مراجعة سابقة لعقود الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في نفس القطاع، أي دراسة الخيارات الحالية لهياكل التمويل، وفحص عمليات التعاقد وتنفيذ المشروع، فضلاً عن أي ممارسات ساهمت في تحقيق عملية التعاقد، كل هذه العناصر توفر فكرة عامة حول جدوى تعاقد المشروع.

استطلاع رأي السوق:

لنجاح مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، يجب على جهة التعاقد التأكد من وجود اهتمام كافٍ بالسوق وتوفر النصاب القانوني من مقدمي العروض والمطورين المؤهلين المهتمين. ونظراً لأن جهة التعاقد في هذه المرحلة تدرك على نطاق واسع طبيعة المشروع ولديها معرفة عملية بالنسخة الأولية لما قد تكون عليه المخرجات؛ فيعتبر هذا الوقت المناسب لقياس مدى اهتمام القطاع الخاص بمثل هذا المشروع.

من المهم ملاحظة أنه حتى لو كان المشروع يهدف إلى توفير قيمة مضافة للمستهلكين، وتلبية أهداف سياسية مهمة، فقد لا يكون القطاع الخاص راغباً في الاستثمار، وذلك إما لأن الشركات لا تمتلك الاقتصاديات الكافية لتحقيق القيمة من المشروع، أو لأنها تخشى عدم توفر خيارات التمويل المناسبة، وغيرها من الأسباب المحتملة الأخرى. ومن أجل القيام بهذه العملية بشكل فعال، سيدعم قسم الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص جهة التعاقد في أنشطة استطلاع رأي السوق. بالنسبة للمشاريع التي تم بالفعل تأسيس اهتمام وخبرة كافيين فيها، بناء على المقارنة المعيارية، يمكن لجهة التعاقد التركيز على القطاع الخاص الذي يُعتقد أنه مهتم بمشاريع ذات طبيعة مماثلة، بحكم مشاركته بها سابقاً.

ولقياس هذا الاهتمام، يمكن لجهة التعاقد توزيع التعبير عن الاهتمام (انظر القسم 4.2.1 لمزيد من التفاصيل). من المهم التأكيد لأي مشاركين مهتمين أن العملية لا تشكل سوى بداية المشروع، وأن المشروع قد لا ينتقل إلى مرحلة التعاقد، وإذا حدث ذلك، فسيتعين عليهم المرور بعملية التعاقد بأكملها دون أي مجال للمحسوبية. يجب على جهة التعاقد أن تثبت أنه تم التشاور مع عدد كافٍ من الأطراف الرئيسيين في السوق ويجب أن تضمن تفصيل نتائج استطلاع السوق في دراسة الجدوى.

آلية الدفع

بالنسبة لكل من الخيارات المدرجة في القائمة المختصرة، يجب على جهة التعاقد أن تحدد آلية الدفع الناتجة، والتي توضح بالتفصيل كيفية قيام جهة التعاقد ذات الصلة بسداد المدفوعات إلى مقدم العرض الأفضل، ويجب أن توضح الآلية هيكل الدفع، والمعالم التي يتم وفقها تسليم المدفوعات، وأي غرامات وحوافز ذات صلة وهيكل الدفع الخاص بها، والعلاقة بين طبيعة الدفع ومؤشرات الأداء أو أي بند آخر تحدده طريقة تنفيذ الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.

ستعمل الخيارات المدرجة في القائمة المختصرة، جنبًا إلى جنب مع هياكل آلية الدفع ذات الصلة، كمدخلات ضرورية في تقييم المخاطر والنموذج المالي.

النموذج المالي

يجب على جهة التعاقد تقديم نموذج مالي مفصل للمشروع والذي يجب ربطه بأوراق النماذج ذات الصلة، بما في ذلك:

• المتطلبات العامة - يجب على جهة التعاقد أخذ اللوائح ذات الصلة في الاعتبار، على سبيل المثال، يجب أن يكون النموذج قادراً على توليد جميع الحسابات، ويجب افتراض فترة امتياز معينة. كما يمكن توفير إرشادات أوسع للنمذجة - مثل استخدام المشغلين المنطقيين بدلاً من الوظائف المعقدة المتداخلة، واستخدام الملاحظات عندما تكون الصيغ معقدة، والمرونة من حيث القدرة على تشغيل الحساسيات، وما إلى ذلك.

• مدخلات النموذج - مطالبة جهة التعاقد بتقديم ملخص للافتراضات المالية والاقتصادية المستخدمة في النموذج والتي يجب ربطها ببقية النموذج وأن تكون وظيفية بالكامل عند التقديم لتمكين التقييم التفصيلي.

• مخرجات النموذج - يجب إخطار جهة التعاقد بالتوقعات المالية المطلوبة التي يتعين على النموذج إنتاجها، مثل بيان التدفق النقدي مع النسب، وحساب الربح والخسارة، والميزانية العمومية، وما إلى ذلك.

• حساسيات النموذج - يجب إخطار جهة التعاقد بالحساسيات التي يجب تشغيلها كجزء من النموذج، والتي يمكن أن تشمل تجاوزات تكاليف EPC، وتجاوزات تكاليف التشغيل والصيانة، والتضخم، على سبيل المثال.

تقييم المخاطر

تشكل إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من مشاريع البنية التحتية، ويتعين على جهة التعاقد أن تحدد المخاطر العامة والخاصة بطريقة التعاقد التي ينطوي عليها المشروع. وفي حين أن التخصيص السليم للمخاطر قد يكون فعالاً من حيث التكلفة، فإن سوء تخصيص المخاطر يزيد من تكاليف المشروع ويؤثر بشكل كبير على جودة تقديم الخدمة. لذلك، يتعين على جهة التعاقد الالتزام بالمبدأ الأساسي لتخصيص المخاطر: وهو تخصيص المخاطر للطرف الذي يمكنه إدارتها بكفاءة. ومن المتوقع أن تنجز جهة التعاقد ثلاث مهام حاسمة في نهاية هذا القسم:

• بناء مصفوفة مخاطر تتضمن المخاطر ذات الصلة التي تؤثر على جدوى المشروع

• تطوير آلية تقييم مخاطر قياسية لتقييم تأثير المخاطر المحتملة

• صياغة استراتيجيات مناسبة لإدارة المخاطر والتخفيف منها لتحسين تخصيص المخاطر

لتنفيذ عملية تقييم المخاطر المناسبة، يُنصح جهة التعاقد باتباع الخطوات التسلسلية التالية:

الخطوة 1: تحديد المخاطر

يمكن استخدام عدد من التقنيات لتحديد المخاطر المرتبطة بالمشروع بما في ذلك:

• اجتماعات المراجعة المنظمة - حيث تشارك الجهات المعنية وتوضح المخاطر المحتملة.

• مقابلات تدقيق المخاطر - حيث يجري المديرون و/أو المستشارون ذوو الخبرة جلسات مع الجهات المعنية من أجل فهم المخاطر المحتملة وقياسها بشكل أفضل.

• ورش عمل لتبادل الأفكار حول المخاطر- والتي تشمل جميع الأطراف الرئيسيين المشاركين في المشروع وتشجع الأفكار المبتكرة والأصلية

يمكن توزيع قائمة عامة بمخاطر مشروع البنية التحتية في بداية هذه الجلسات بهدف توضيح التفكير بشكل أفضل. وبمجرد اكتساب جهة التعاقد الخبرة الكافية في مثل هذه المشاريع، يمكن مشاركة الشهادات من المشاريع السابقة حول إدارة المخاطر في الممارسة العملية. ومن المستحسن أن تشمل هذه الاجتماعات ممثلين بارزين من جهة التعاقد وتحالف المستشارين الخارجيين - الذي يضم مستشارين فنيين مثل مهندسي التصميم والمستشارين القانونيين ومحللي المخاطر كجزء من فريق الاستشارات المالية الأوسع، بالإضافة إلى ممثلين حكوميين وخارجيين آخرين بحسب حاجة هذه المناقشات.

الخطوة 2: تحديد التأثير المحتمل وتقدير احتمالية حدوث كل خطر

يمكن تصنيف تأثير الخطر المحتمل تحت ثلاثة عناصر:

• تأثير الخطر: التأثير الذي يخلفه كل خطر على المشروع، والذي يمكن أن يتجلى في تجاوز التكاليف، وتأخيرات الجدول الزمني، والإيرادات المحددة بشكل خاطئ، وأمور أخرى

• توقيت الخطر: الفترة الزمنية في المشروع التي يظهر فيها الخطر

• شدة الخطر: حجم الخطر على المشروع - غالباً ما يتم التعبير عنه كنسبة مئوية؛ على سبيل المثال، يمكن التعبير عن خطر تجاوز تكاليف رأس المال على أنه يقدر بنسبة 20٪ من القيمة الأصلية.

سيعتمد التأثير القابل للقياس للخطر على احتمال حدوثه. يمكن لجهة التعاقد تحديد احتمالية المخاطر من خلال:

- فحص أي مخاطر تمت مواجهتها وحدثت في مشاريع مماثلة تم تنفيذها سابقاً.
- تقدير الاحتمال الأكثر ترجيحاً اعتماداً على تجارب الأطراف المعنية الرئيسية في أنواع مماثلة من المشاريع.

قد يُنظر إلى بعض المخاطر على أنها ذات احتمالية منخفضة الحدوث، ولكن تأثيراتها الاقتصادية قد تكون مرتفعة إلى حد كبير. ولذلك فإنه من المهم في هذه المرحلة تحليل كافة المخاطر، حتى تلك التي تشير إلى انخفاض احتمالية حدوثها.

الخطوة 3: حساب تكلفة كل خطر

- يمكن دمج احتمالية حدوث الخطر وتأثيره في مصفوفة، لتوفير مقياس للأهمية الإجمالية للمخاطر، ومن ثم يمكن ترتيبها من الأعلى إلى الأدنى أهمية، وبالتالي توفير مقياس للمخاطر التي تحتاج إلى إعطاء الأولوية للمشروع المعين، بناءً على مشاورات مكثفة مع الجهات المعنية.ويمكن بعد ذلك لجهة التعاقد إعداد استراتيجية لإدارة المخاطر لتلك المخاطر التي تحتفظ بها جهة التعاقد، بهدف تحسين تخصيصها.
- لحساب قيمة مخاطر المشروع، يجب اتباع منهجية حسابية مكونة من خمس خطوات:
- • تحديد الحالة الأساسية - التقدير الأفضل لكل خيار من خيارات المخاطرة والذي يتطلب تقييم التكلفة الاقتصادية.
- • حساب شدة التأثير - تعيين نسب المئوية لسناريو التأثير"الأفضل" و"الأكثر احتمالاً" و"الأسوأ" وذلك بناءً على التأثير المحتمل المحدد في الخطوة 2.
- • حساب القيمة المحتملة - ضرب الحالة الأساسية في كل نسبة مئوية لتقدير القيمة المحتملة لكل سيناريو.
- • تعيين احتمالية المخاطر - تقدير احتمالية حدوث كل سيناريو (المجموع = 1)
- • حساب القيمة المتوقعة للمخاطر - ضرب القيمة المحتملة في الاحتمالية المقابلة

الخطوة 4: تخصيص المخاطر

- حدد في هذه الفقرة الطرف الذي يجب أن يتحمل كل خطر تم تحديده في الخطوة 1. الهدف الرئيسي هو إسناد المخاطر للطرف الأكثر قدرة على إدارتها والسيطرة عليها والتخفيف منها. يمكن إسناد المخاطر إلى جهة التعاقد أو مقدم العرض، أو يمكن تقاسم المخاطر بين الأطراف.

الخطوة 5: بناء مصفوفة المخاطر

- بعد حساب التكاليف وعمليات تخصيص المخاطر، يجب إنشاء جدول يلخص قيمة المخاطر عبر مراحل المشروع، مع تقسيم التخصيص حسب مجموعة التكلفة لكل نموذج شراكة بين القطاعين الحكومي والخاص قيد التقييم.

الخطوة 6: تحديد استراتيجيات التخفيف من المخاطر

من المتوقع أن تقوم جهة التعاقد بإدراج تقنيات معينة للتخفيف من المخاطر لكل خطر محتفظ به مُدرج في الخطوة 5. يمكن بعد ذلك توسيع مصفوفة المخاطر لتشمل استراتيجيات التخفيف وطرق تنفيذ مثل هذه الاستراتيجيات لجهة التعاقد.

تتعلق عملية التخفيف من المخاطر بتقليل أو التحكم في أي من العواقب واحتمالية حدوث المخاطر. تشمل العوامل التي قد تساعد في التخفيف من المخاطر التي تم تحملها ما يلي:

- القدرة على التأثير مباشرة على احتمالية حدوث المخاطر.
- استخدام التكنولوجيا المثبتة والمقاولين المعروفين.
- تطوير ممارسات فعالة للمراقبة وإدارة المخاطر.
- الحفاظ على تغطية تأمينية مناسبة

تحليل القيمة مقابل المال

في سياق الشراكات بين القطاعين الحكومي والخاص، يمكن تلخيص تحليل القيمة مقابل المال كعملية إعداد ومقارنة التكاليف الإجمالية للمشروع، في إطار نموذجَي التسليم: التعاقد التقليدي والشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. تتحقق القيمة مقابل المال فقط عندما تكون التكاليف المعدلة حسب المخاطر لخيار الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص أقل من التكاليف المعدلة حسب المخاطر للتعاقد التقليدي. يمكن قياس ذلك بطريقتين – تقييم نوعي وتقييم كمي – ومن المتوقع أن تقوم جهة التعاقد بكليهما لتقييم القيمة مقابل المال بشكل موضوعي وشامل. ولتحقيق ذلك، ينبغي على جهة التعاقد أن تقوم تباعًا بما يلي:

- إجراء تقييم كمي للقيمة مقابل المال:
  - إنشاء نموذج للحالة الأساسية، والذي يعكس تكلفة التعاقد التقليدي للحكومة.
  - تطوير نموذج الحالة الأساسية المعدل حسب المخاطر، والذي يضيف التكلفة المرجحة لكل مخاطرة إلى نموذج الحالة الأساسية، ويعمل كمقارن للقطاع الحكومي.

- بالتوازي، تطوير نموذج (نماذج) الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، والذي يأخذ في الحسبان المدفوعات المطلوبة من الحكومة للقطاع الخاص - اعتمادًا على آلية الدفع - وتكاليف القطاع الخاص أثناء البناء والتشغيل، والعائد المطلوب على حقوق الملكية، وهيكل التمويل، وما إلى ذلك.
- إجراء التقييم الكمي الذي يقارن صافي التكلفة الحالية لنموذج الحالة الأساسية المعدلة حسب المخاطر للحكومات مع صافي التكلفة الحالية لخيار الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.

- إجراء تقييم نوعي للقيمة مقابل المال، والذي يوضح فوائد تنفيذ المشروع كشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص بعد إجراء مشاورات مع أصحاب المصلحة المعنيين
- مقارنة النتائج الكمية لخيارات التعاقد المختلفة إضافة إلى النواحي النوعية التي يوفرها كل خيار.

التقييم الكمي للقيمة مقابل المال

يُعد التقييم الكمي للقيمة مقابل المال خطوة حاسمة في تحديد ما إذا كان يجب تنفيذ المشروع كشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص أم لا. ولذلك، يجب تحديد ذلك على أساس كل مشروع على حدة، حيث أن كل مشروع سيقدم إمكانية مختلفة لتحقيق القيمة مقابل المال. سيساعد التحليل الكمي للقيمة مقابل المال جهة التعاقد في إنجاز المهام الأساسية التالية:

- إنشاء مقارن القطاع الحكومي لتسليم المشروع من خلال عمليات التعاقد التقليدية
- تعديل نموذج الحالة الأساسية لمراعاة المخاطر التي ستنتقل إلى القطاع الخاص في إطار التعاقد بالشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، وتحديد ما إذا كان خيار الشراكة هذا مفضلاً على الطريقة التقليدية لأن الفوائد المحتملة لهذه الشراكة تفوق التكاليف التقليدية.
- تقييم خيارات التعاقد وفقًا لذلك، واختيار الخيار، أو مجموعة الخيارات التي تقدم أكبر قيمة مقابل المال وتبدو الأنسب لتنفيذها في المشروع

سيشمل التقييم الكمي للقيمة مقابل المال تطوير ثلاثة نماذج مختلفة للمقارنة:

- نموذج الحالة الأساسية
- نموذج الحالة الأساسية المعدلة حسب المخاطر
- نموذج الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص المعدل حسب المخاطر (للمقارنة مع نموذج الحالة الأساسية المعدل حسب المخاطر)

أ. نموذج الحالة الأساسية

تُنصح جهة التعاقد بوضع نموذج حالة أساسية كخطوة أولى في تطوير نموذج مقارن للقطاع الحكومي ، والذي سيتضمن تقديرات للتكاليف الرئيسية لرأس المال والتشغيل ودورة الحياة بالنسبة للقطاع الحكومي الذي سيتولى تنفيذ المتطلبات الرئيسية للمشروع باستخدام طريقة التعاقد التقليدية. لا يتضمن نموذج الحالة الأساسية التقدير الكمي للمخاطر التي ستنتقل إلى مقدم العرض المفضل في إطار الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، وبالتالي ليس من المناسب مقارنة تكلفة نموذج الحالة الأساسية بتكلفة الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. يجب أن يتضمن النموذج جميع أنواع التدفقات النقدية الواردة والصادرة بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر:

- التكاليف الرأسمالية: تكلفة إنشاء المرافق ذات الصلة على النحو المفصل في نطاق المشروع، وشراء المواد الخام والمعدات الخاصة بالمشروع، والأراضي وما إلى ذلك
- تكاليف التشغيل: تشمل تكلفة تشغيل المرافق، وتكاليف العمالة، وصيانة المرافق، والتكاليف التشغيلية الإدارية/المركبات ذات الأغراض الخاصة
- التكاليف غير المباشرة.

ب. نموذج الحالة الأساسية المعدلة حسب المخاطر

يأخذ نموذج الحالة الأساسية المعدلة حسب المخاطر في الحسبان المخاطر التي تحتفظ بها الحكومة عادةً في إطار أساليب التعاقد الحكومي التقليدية. ويساوي نموذج الحالة الأساسية المعدلة حسب المخاطر، نموذج الحالة الأساسية مضافاً إليه تكاليف المخاطر المحددة في قسم تقييم المخاطر. ويقارن هذا النموذج بعد ذلك القيمة مقابل المال مع نموذج الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص المعدل حسب المخاطر.

ت. نموذج الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص المعدل حسب المخاطر

يعمل نموذج الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص كتقدير معدّل حسب المخاطر لتكلفة تنفيذ المشروع في إطار الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. ويجب أن تتأكد جهة التعاقد من أن التكاليف الأساسية الكامنة في نموذج الحالة الأساسية تعكس التكاليف التي تتحملها الحكومة لتوفير الخدمات بالمواصفات

نفسها المتوقعة من القطاع الخاص. وبالإضافة إلى ذلك، سيشمل النموذج تكاليف التمويل الخاصة بالشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، مثل تكلفة الدين وحقوق الملكية، وتحديد معدل العائد الداخلي المستهدف لحقوق الملكية، وحل معدل العائد الداخلي للمشروع، والذي سيستخدم بعد ذلك لمقارنة السيناريوهات المختلفة.

فرضيات النموذج

يجب أن تفصل جهة التعاقد جميع فرضيات النموذج، والتي سيتم استخلاصها بعد إجراء مشاورات مع أصحاب المصلحة المعنيين. وينبغي أن تشمل ما يلي:

- فرضيات التمويل (نسبة الدين/رأس المال المستهدف، ونسبة تغطية خدمة الدين المستهدفة، ومدة القرض، وسعر الفائدة، ومعدل العائد الداخلي المستهدف لرأس المال، ونسبة مؤشر القيم الوحدوية، وأيام رأس المال العامل، وما إلى ذلك)
- تقدير قيمة الأرض
- التكاليف الأساسية (تطوير الموقع وتصميمه وتشييده - بما في ذلك المواد الخام والمصانع والمعدات واليد العاملة وتكاليف إدارة الموقع - تكاليف التجهيز الداخلي والأعمال الخارجية لتنسيق المناظر الطبيعية، وتطوير المرافق، وتكاليف المركبات ذات الأغراض الخاصة، والتكاليف الإدارية؛ وإدارة المرافق، وتكاليف اليد العاملة، وتكاليف الصيانة الرئيسية، وما إلى ذلك)
- معدل الخصم

ملاحظة عن فرضية معدل الخصم

يُستخدم معدل الخصم لحساب القيمة الحالية الصافية للتدفقات النقدية المستقبلية. ويعتبر اختيار المعدل المناسب أمراً حاسماً في تحديد قرار جهة التعاقد. على الصعيد العالمي، هناك عدة مناهج لحساب معدل خصم مناسب، تتراوح بين معدل اقتراض حكومي طويل الأجل و معدل حكومي يضاف إليه علاوة مخاطرة مطبقة على نموذج الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، وتكلفة رأس مال القطاع الخاص. ونظراً لآليات عمل حساب معدل الخصم، فإن معدل خصم أعلى من شأنه أن يزيد من احتمالية اجتياز الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص لاختبار القيمة مقابل المال.

باختصار، هناك ثلاثة خيارات رئيسية لتحديد معدل الخصم:

1. عندما يتم استخدام المعدل الخالي من المخاطر لمقارن القطاع الحكومي والشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص - كما هو الحال في البرتغال، مثلاً؛
2. عند استخدام المعدل الخالي من المخاطر مع علاوة مخاطرة المشروع بالنسبة لمقارن القطاع الحكومي والشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص - كما هو الحال في المملكة المتحدة، على سبيل المثال،
3. وفي الحالات التي يُستخدم فيها المعدل الخالي من المخاطر لمقارن القطاع الحكومي ويستخدم المعدل الخالي من المخاطر مع علاوة مخاطرة المشروع للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص - كما هو الحال في أستراليا.

الخيار الأول: يتم استخدام المعدل الحكومي الخالي من المخاطر لنموذجي مقارن القطاع الحكومي والشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص؛ وعادة ما يكون المعدل الحكومي الخالي من المخاطر عبارة عن سندات حكومية ذات أجل مماثل لطول مدة المشروع.

- نموذج مقارن القطاع الحكومي - من المناسب استخدام المعدل الخالي من المخاطر في قطر نظراً لأن الحكومة ستقترض ككل، وليس على مشاريع معينة؛
- نموذج الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص - يسمح استخدام نفس المعدل بإجراء مقارنة مماثلة لتقييم القيمة مقابل المال.

الخيار الثاني: يُستخدم مجموع المعدل الحكومي الخالي من المخاطر بالإضافة إلى علاوة مخاطر المشروع لكل من نموذجي مقارن القطاع الحكومي والشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص بهدف عكس تكلفة تمويل المشروع للقطاع الخاص بدقة وتحفيز القطاع الخاص على المشاركة في المشاريع الأكثر مخاطرة. وتجدر الإشارة إلى أن فريق مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص يجب أن يأخذ في الاعتبار أنه بالنسبة لنفس المشروع، مع بقاء كل شيء آخر على حاله، فإن استخدام معدل الخصم الأعلى هذا من المرجح أن يُظهر قيمة أكبر مقابل المال مقارنة باستخدام المعدل الخالي من المخاطر فقط، كما هو موضح أدناه.

حساب صافي القيمة الحالية

صافي القيمة الحالية هو مجموع القيم الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية. ومعادلة الحساب موضحة أدناه`:

$$UC_0 + \frac{UC_1}{(1+r)^1} + \frac{UC_2}{(1+r)^2} + \frac{UC_3}{(1+r)^3} + \cdots + \frac{UC_{25}}{(1+r)^{25}} = \text{القيمة الحالية الصافية للمدفوعات الموحدة}$$

حيث "UC" هو التكلفة الموحدة/الدفع مقابل التوافر، و" r" هو معدل الخصم، وفترة الامتياز 25 سنة. إذا كان معدل الخصم أعلى، يصبح المقام في المعادلة أعلاه أكبر. وبالتالي، يصبح صافي القيمة الحالية أصغر. ونظراً لأن المدفوعات في نموذج الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص تكون على كامل مدة المشروع، فإن فائدة الخصم تكون أكثر وضوحاً في نموذج الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص مقارنة بنموذج التعاقد التقليدي، حيث يتم الدفع مقابل الإنشاء خلال فترة الإنشاء فقط.

الخيار الثالث: وهو المتبع فقط في أستراليا؛ فإن نموذج مقارن القطاع الحكومي يستخدم المعدل الخالي من المخاطر، بينما يستخدم نموذج الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص المعدل الخالي من المخاطر بالإضافة إلى علاوة مخاطر المشروع. بعد حساب علاوة مخاطر المشروع باستخدام بيتا الأصول[2] وعلاوة مخاطر السوق، يتم إدراج المخاطر المنهجية لحساب جزء علاوة المخاطر المنقولة إلى القطاع الخاص. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة جديدة، إلا أنها تنطوي على بعض المشاكل، لا سيما في السياق القطري، حيث أن استخلاص بيتا الأصول وعلاوة مخاطر المشروع اللاحقة مشروط بوجود سوق أسهم سائلة، وهو ما لا ينطبق على المنطقة.

بالنسبة لقطر، نوصي بشكل عام **بالخيار الأول.** إذا كانت مدة السندات المقوّمة بالريال القطري لا تتطابق مع فترة الامتياز المطلوبة، فينبغي تطبيق تعديلات على العائدات مع مراعاة السندات الدولية المقوّمة بالدولار الأمريكي والاستيفاء للوصول إلى سعر الخصم النهائي. ومع ذلك، وبمرور الوقت، ومع ازدياد سيولة سوق الشراكات بين القطاعين الحكومي والخاص وتوسيع قطر لمنحنى العائد من خلال إصدارات منتظمة للديون، يوصى بأن ينظر فريق مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في الانتقال إلى الخيار الثاني - حيث يتم استخدام السعر الخالي من المخاطر مضافاً إليه علاوة المخاطرة كمعدل لمقارن القطاع الحكومي والشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص .

تحليل الحساسية

يُتوقع قبل إنشاء هذا النموذج، أن تكون جهة التعاقد قد قلصت قائمة خيارات التسليم إلى ثلاثة خيارات أو أقل، مع إجراء نسخ منفصلة من نموذج التكلفة الأساسية لكل خيار. عندما تختار الجهة المتعاقدة أحد خيارات التسليم، بناءً على مزيج من زيادة القيمة مقابل المال وسهولة التنفيذ - من بين خيارات أخرى - يُنصح بإجراء تحليلات الحساسية والسيناريو، واختبار عدة تكرارات للمتغيرات الرئيسية لمعرفة كيف يتأثر تحليل القيمة مقابل المال. يمكن أن تشمل هذه المتغيرات الرئيسية ما يلي:

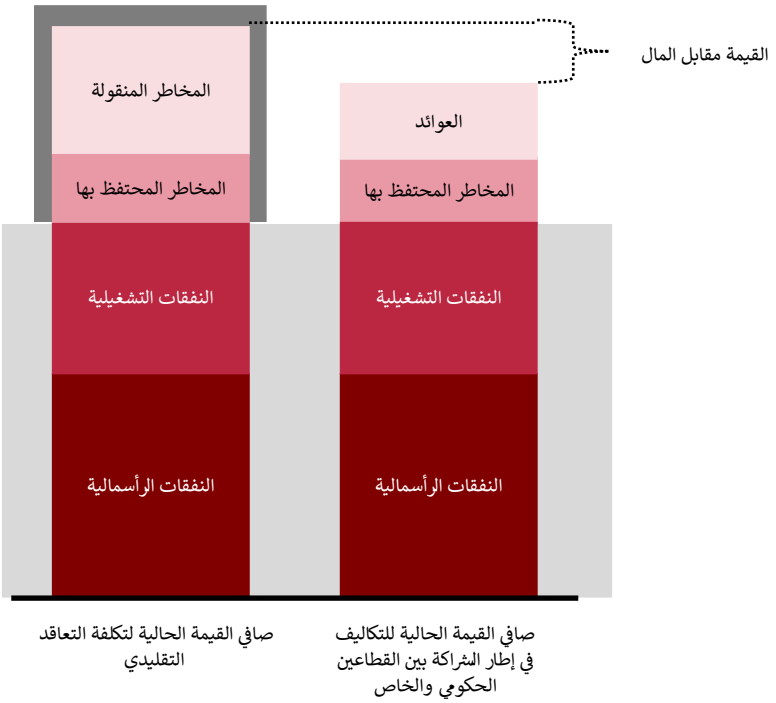
- معدل التضخم؛
- النفقات الرأسمالية وتكاليف التشغيل - مع +/- نسبة مئوية للتغيير؛
- نسبة المقايسة الموحدة - مع +/- نسبة مئوية للتغيير؛
- نسبة المديونية - تغير نسبة الدين/حقوق الملكية؛
- التغييرات في فترة الامتياز - مع +/- التغير في عدد السنوات؛
- تأخيرات المشروع؛
- وتكاليف التمويل.

2 ويُعرف أيضًا باسم "بيتا غير المرفوعة"؛ بيتا الأصول هو بيتا الشركة دون أخذ ديونها في الاعتبار. وهو يقارن بين مخاطر الشركة غير المقيّدة ومخاطر السوق. يوفر هذا الرقم مقياسًا لمقدار المخاطر المنتظمة التي تتعرض لها أسهم الشركة عند مقارنتها بالسوق.

اختبار القيمة مقابل المال

في الاختبار الأولي للقيمة مقابل المال، يجب أن يقارن فريق مشروع الشراكة بين القطاعين *الحكومي* والخاص صافي القيمة الحالية لنموذج الحالة الأساسية المعدل حسب المخاطر، مع صافي القيمة الحالية لنموذج الشراكة بين القطاعين *الحكومي* والخاص. وفيما يلي مثال توضيحي للقيمة مقابل المال:

الشكل 13: مثال توضيحي لتحليل القيمة مقابل المال



إذا كانت القيم الحالية الصافية غير متميزة عن بعضها البعض، ينبغي على جهة التعاقد أن تأخذ في الاعتبار التقييم النوعي لاتخاذ قرار نهائي بشأن الطريقة المفضلة للتعاقد، يلي ذلك القيام ببعض الخطوات الإضافية المتعلقة بتحليل القيمة مقابل المال:

- مقارنة نتائج القيمة مقابل المال مع نتائج القيمة مقابل المال التي حققتها مشاريع مماثلة ذات بنية معاملات مماثلة،
- وتحديد المعايير الخاصة بمرحلة تنفيذ المشروع لتحديد موعد إعادة النظر في تحليل القيمة مقابل المال.

في هذه المرحلة، يجب أن تكون جهة التعاقد مخولة تماماً لتقرر ما إذا كانت تريد الاحتفاظ بالمشروع لأن القيمة مقابل المال ضئيلة والمخاطر عالية جداً بحيث لا يمكن تلزيم المشروع للقطاع الخاص بهذا القدر الضئيل من المكاسب، أو ما إذا كان الابتكار والكفاءة التي قد يحققها القطاع الخاص، حتى على الهامش، تجعل المشروع يستحق التحويل إلى القطاع الخاص..

التقييم النوعي للقيمة مقابل المال

فيما يلي قائمة توضيحية للعوامل الرئيسية المحركة للقيمة مقابل المال في تنفيذ الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص:

- **الملف الشخصي المعقّد للمخاطر وفرصة نقل المخاطر:** غالبًا ما تنطوي المشاريع الكبيرة والمعقدة على ملفات مخاطر معقدة، ومن الأفضل إدارة هذه المخاطر من خلال تخصيص جزء منها للقطاع الخاص الذي قد يكون أكثر جهوزية للتعامل معها؛
- **حساب تكلفة دورة الحياة:** مع تحول عملية تقديم الخدمات بأكملها (بما في ذلك مراحل البناء والتشغيل والمراقبة وإدارة الأصول) إلى مسؤولية طرف واحد من القطاع الخاص خلال فترة الامتياز، تصبح تكلفة دورة الحياة واضحة وتؤدي إلى توفير الخدمات بشكل أكثر انتظاماً؛
- **الابتكار:** بما أن الشراكات بين القطاعين الحكومي والخاص تركز على استخلاص القيمة مقابل المال وتقليل الأعباء المالية، وتسمح للقطاع الخاص بتصميم أعماله الخاصة في إطار مواصفات المخرجات المعلنة، فهناك حافز كبير للقطاع الخاص لتقديم حلول مبتكرة توفر الخدمة بمعايير محددة ولكن بأسعار أقل، مما ينتج عنه فائدة من خلال تحسين الإنتاجية؛

- **مخرجات قابلة للقياس:** بما أن الحكومة تشدد على المخرجات التي تطلبها بدقة كجزء من العقد، فإن الشراكات بين القطاعين الحكومي والخاص تسمح بمخرجات قابلة للقياس ومواءمة النتائج المحققة مع ما تم تحديده والاتفاق عليه، مما يؤدي إلى إنشاء تعاقد قائم على الأداء.

- **اليقين في ميزانية طويلة الأجل:** توفر طبيعة الأسعار الثابتة لمدفوعات الخدمات في إطار الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص بشكل عام ضمانة أكبر في الميزانية مقارنة بترتيبات الدفع في إطار التعاقد التقليدي، ونتيجة لذلك تبقى جودة الخدمة ثابتة إلى حد كبير ولا تتأثر بالصدمات الخارجية للميزانية.

- **دقة مواعيد التسليم:** نتيجة للشروط التعاقدية، يلتزم الشريك من القطاع الخاص بتسليم المشروع في الوقت المحدد، ويمكن تحفيزه أيضاً على التسليم قبل الموعد النهائي، من خلال هيكلة آلية الدفع بطريقة مناسبة. ومن المحتمل أن تكون الخسارة في الدخل التي يواجهها مقدم العطاء المفضل في مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص نتيجة للتأخر في التسليم أكبر من تلك التي يواجهها مقاول البناء كغرامات إضافية في إطار التعاقد التقليدي.

وباختصار، يجب على جهة التعاقد أن تثبت أن المخاطر يمكن إسنادها إلى القطاع الخاص بشكل صحيح؛ وأن المشروع لديه إمكانية الاستفادة من خبرة القطاع الخاص؛ وأن القطاع الخاص لديه خبرة في تحقيق الجودة والتسليم في الوقت المناسب في مشاريع مماثلة؛ وأن هناك سوق تنافسية تضمن تقديم عروض متنوعة عالية الجودة؛ وأن نقل المخاطر سيتم تحقيقه في إطار الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في الوقت المناسب .

قرار التعاقد

استناداً إلى التقييم النوعي والكمي اللذين تم إجراؤهما سابقاً، وبعد تصفية قائمة خيارات التنفيذ إلى خيار واحد، ينبغي أن يتم تحديد نموذج التسليم الموصى به للتعاقدات في هذه الوثيقة، مع بيان تفصيلي لكيفية اختيار الهيكل التجاري المقترح.

وفقًا للهيكل التجاري للمشروع، يجب توضيح آلية الدفع في هذا القسم، بالإضافة إلى بنية العقد المقترحة، والأطراف الرئيسية في عقد الشراكة بين القطاعين *الحكومي* والخاص، وآلية التدفق النقدي/الدفع (أي كيفية سداد المدفوعات النقدية من قبل الأطراف المعنية لبعضها البعض)، والأثر المتوقع على الميزانية للخيار الموصى به لجهة التعاقد كما يجب تحديد مصادر الأموال واستخداماتها.

يُنصح أيضا بالنظر في مختلف تشكيلات خيارات التعاقد المتاحة لنطاق الخدمات في إطار طريقة التسليم المختارة. ويمكن أن يشمل ذلك ما إذا كانت هناك حاجة إلى الاحتفاظ بأنشطة مثل التنظيف وخدمات تقديم الطعام والأمن، أو نقلها إلى القطاع الخاص، أو في حالة تعدد المواقع التي ستستخدم في عملية التعاقد، ما إذا كان من الأنسب أن يتم تعاقدها كمجموعة بدلاً من كونها مشاريع منفصلة.

استراتيجية ومخطط التعاقد

من المهم تحديد استراتيجية التعاقد لتحقيق بعض الأهداف الرئيسية خلال عملية التعاقد، مثل إجراء عملية مناقصة سلسة تجمع بين المبادئ الأساسية المتمثلة في الشفافية وحرية المنافسة والمعاملة العادلة لمقدمي العطاءات. وهذه الخطوة بالغة الأهمية لوضع سابقة مناسبة التعاقد وإرساء المصداقية للمعاملات المستقبلية. ومن أجل تنفيذ استراتيجية ومخطط مشروع مناسب لهذا الغرض، يُنصح باتخاذ الخطوات التالية:

- تقديم استراتيجية تنفيذ لخيار التسليم الموصى به، بما في ذلك إطار السياسة العامة للمشروع، وقائمة بالموافقات المطلوبة والوثائق الرئيسية التي سيتم تناولها أثناء عملية التعاقد، وهيكل إدارة المشروع المقترح؛

- إنشاء مخطط تفصيلي للمشروع يتضمن التواريخ المحددة للإنجاز، والخطة العامة للمشروع؛

- وتحديد المخاطر والتحديات الرئيسية للجدول الزمني للتعاقد، واقتراح استراتيجيات التخفيف من حدة المخاطر لتجنب التعقيدات المستقبلية.

بالإضافة إلى ذلك، يجب تحديد أدوار ومسؤوليات جهة التعاقد وتوضيحها - أي ما إذا كان سيتم تقديم أي ضمانات سيادية؛ طبيعة المدفوعات التي سيتم تقديمها وجدولها الزمني ومقدارها؛ إذا كان سيتم توفير أي دعم آخر، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر:

- الأرض
- أي إعانات إضافية، وفي هذه الحالة ما هي طبيعتها
- أي خدمات مشتركة بين الحكومة ومقدم العطاء المفضل بمجرد بدء المشروع.

استراتيجية التنفيذ

- **إطار السياسة والتعاقد:** تحديد السلطات التشريعية والسياسات اللازمة لإنجاز عملية التعاقد في إطار الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص وأي جهات معنية أخرى ذات صلة لتُفَوَّض جهة التعاقد لإنجاز المشروع بنجاح. علاوة على ذلك، يجب وضع خطة واضحة لتوفير الموارد اللازمة وتحديد الالتزام بالوقت المطلوب من قبل أعضاء الإدارة وفريق المشروع، بالإضافة إلى تقديم التدريب الضروري لمساعدتهم على أداء مهامهم بكفاءة، وتحديد الميزانية المرتبطة بتمويل التزامات الوقت والتدريب.

- **الموافقات:** ذكر جميع الموافقات المطلوبة بعد دراسة الجدوى للانتقال بالمشروع من مرحلة التعاقد إلى الإغلاق المالي مع التواريخ الرئيسية المُحددة. بالإضافة إلى وضع قائمة بالموافقات التي تم استلامها لتاريخه وتحديد الجدول الزمني والعمليات التي يجب اتباعها للحصول على جميع الموافقات المعلقة.

- **المستندات الرئيسية:** تحديد وثائق المعاملات الرئيسية - طلب التأهيل للمشروع، وطلب تقديم العروض، واتفاقية المشروع، وما إلى ذلك. - التي سيتم إصدارها أثناء عملية التعاقد؛ وتوصيف أنواع العقود التي تعتزم جهة التعاقد إبرامها؛ ووضع جدول زمني لإعداد وثائق المشروع الهامة والموافقة عليها.

- **إدارة أصحاب المصلحة الخاصة بالمشروع:** تحديد الجهة التي ستجري الاتصالات مع مقدمي العروض، وبروتوكولات الاتصالات والإبلاغ خلال مراحل التخطيط والتعاقد والبناء والتشغيل للمشروع، وتقديم طريقة اتصال متقدمة لأصحاب المصلحة للاتصال والتشاور مع الشركاء الرئيسيين المعنيين .

مخطط مخرجات المشروع

يرد في القسم 6.5 من الملحق مثال توضيحي حول وضع مخطط مخرجات المشروع. يمكن لجهات التعاقد الاستعانة بهذا المثال وإجراء التغييرات المناسبة بناءً على نموذج التسليم المحدد.

مخطط تعاقد المشروع

ينبغي تحديد الجدول الزمني العام للمشروع بدءاً من الإغلاق المالي وحتى نهاية فترة الامتياز، على النحو المبين في النموذج التوضيحي المذكور في القسم 6.6 من الملحق.

وينبغي أيضًا شرح إجراءات التقييم المقترحة لكل من مرحلتي التعاقد وما بعد التعاقد في هذا القسم، بالإضافة إلى تحديد المخاطر والتحديات الرئيسية للجدول الزمني للتعاقد إلى جانب استراتيجيات تخفيف المخاطر المقترحة .

على سبيل المثال، إذا كانت هناك مخاطرة تتمثل في عدم وجود سابقة لهذا النوع من التعاقدات في قطر - يمكن التخفيف منها من خلال المقارنة المعيارية إقليميًا ودوليًا. وبالمثل، ففي كل مشروع، هناك دائمًا خطر قائم وهو أن يكون هناك نقص في عدد مقدمي العطاءات أو أن العطاءات المقدمة ليست بالجودة الكافية. ويمكن التخفيف من حدة هذا الأمر من خلال استخدام عملية سبر السوق بفعالية، وتوفير معلومات واضحة، وإجراء عملية تعاقد قوية مع توزيع جيد للمخاطر، والالتزام بالجدول الزمني المحدد والسرية، والإدارة الجيدة للمعلومات والشفافية، مما يطمئن مقدمي العطاءات والسوق بأن جهة التعاقد ملتزمة بعقد المشروع بأكبر قدر ممكن من الكفاءة.

التقييم

وينبغي أيضا بيان عملية تقييم التعاقد في هذا القسم. ويمكن أن تشمل أساليب المناقصة أي آلية توافق عليها جهة التعاقد، بما في ذلك المناقصة على مرحلتين والمزاد العلني والمنافسة، مع تطبيق شرط وحيد هو ألا يستند إرساء العقد إلى معيار السعر وحده. وينبغي أيضا بيان عملية تقييم التعاقد في هذا القسم. ويمكن أن تشمل أساليب المناقصة أي آلية توافق عليها جهة التعاقد، بما في ذلك المناقصة على مرحلتين والمزاد العلني والمنافسة، مع تطبيق شرط وحيد هو ألا يستند إرساء العقد إلى معيار السعر وحده. ولهذه الغاية، يُنصح بأن يتم تحديد المنهجية الفنية ومنهجية احتساب النقاط، بما في ذلك المعايير الفنية والتجارية، وكذلك متطلبات الجدارة والحد الأدنى من المؤهلات. والسبب في اعتماد منهجية تقييم محددة هو تحقيق أقصى قدر من القيمة مقابل المال للحكومة وإثبات أن منهجية التقييم تؤدي إلى اختيار مقدم العطاء الأكثر فائدة لغرض المشروع.

المفاوضات

بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أيضًا الإشارة في هذا القسم إلى منهجية التفاوض الخاصة بالمشروع، بما في ذلك الحد الأدنى من شروط التوافق التي يجب توافرها لاعتبار المفاوضات ناجحة وإجراءات التعامل مع تعثر المفاوضات.

آلية الدفع

بالنسبة لكل خيار من الخيارات المدرجة في القائمة النهائية، يجب أن يحدد فريق مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص آلية الدفع الناتجة عن ذلك، والتي توضح بالتفصيل كيفية سداد المدفوعات من قبل جهة التعاقد المعنية إلى شركة المشروع أو مقدم العرض المفضل. ويجب أن توضح الآلية بالتفصيل تنظيم المدفوعات، والمعالم الرئيسية التي يتم التسليم على أساسها، وأي عقوبات وحوافز ذات صلة وكيفية تشكيل هذا النظام، وعلاقة طبيعة المدفوعات بمؤشرات الأداء أو المسائل التعاقدية الأخرى التي سيحكمها هيكل هذا الخيار . تشمل أنواع آليات الدفع التي يجب أن ينظر فيها فريق مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص والتي يجب أن تتماشى مع الخيارات ذات الصلة، الدفع مقابل التوافر، وضمانات الإيرادات، وتمويل الجدوى، وإعانات التشغيل، من بين أمور أخرى. بالإضافة إلى ذلك، يجب أيضًا تحديد شكل المدفوعات بوضوح - أي ما إذا كانت رسوم أو تعرفة أو رسوم مستخدم، على سبيل المثال.

ستكون الخيارات المدرجة في القائمة النهائية، مع هياكل آلية الدفع ذات الصلة ضرورية لإعداد تقييم المخاطر والنموذج المالي. بالنسبة لكل خيار، على النحو المفصل أدناه، سيتم تحديد المخاطر وتخصيصها بشكل منفصل، مع تحديد آلية الدفع لتوزيع مخاطر الطلب .

مثال على بعض هياكل آليات الدفع المحددة

- **الدفع مقابل التوافر:** هي آلية تقدم فيها الحكومة مدفوعات إلى الشريك من القطاع الخاص بغض النظر عن الطلب على الخدمات المقدمة
- **ضمانات الإيرادات:** تدفع الحكومة للشريك من القطاع الخاص الفرق بين مستوى الإيرادات المتوقعة/المتفق عليها والإيرادات الحقيقية التي يتلقاها الشريك من القطاع الخاص
- **تمويل الجدوى:** هو حافز اقتصادي للشركة الخاصة للحصول على تمويل من الحكومة عندما يكون المشروع مجدياً اقتصادياً ولكنه غير مجدٍ مالياً.
- **إعانات التشغيل:** دعم مالي مباشر من الحكومة في شكل منحة أو إعانة مالية لاحتياجات التشغيل. وينطبق هذا النوع من آليات الدفع في الغالب على المشاريع ذات تكاليف دورة الحياة المرتفعة.

3.2.3. توثيق سياسة المشروع

بعد مراجعة محتويات دراسة الجدوى المقدمة من جهة التعاقد، سيكون للجنة المشروع خيار الموافقة على دراسة الجدوى أو رفضها. وفي حال موافقتها على دراسة الجدوى، ستقوم لجنة المشروع بصياغة وثيقة سياسة المشروع التي تلخص مخرجات الأقسام جميعها، وتوصي بالموافقة عليها إلى معالي رئيس مجلس الوزراء.

الشكل 14: محتويات وثيقة سياسة المشروع

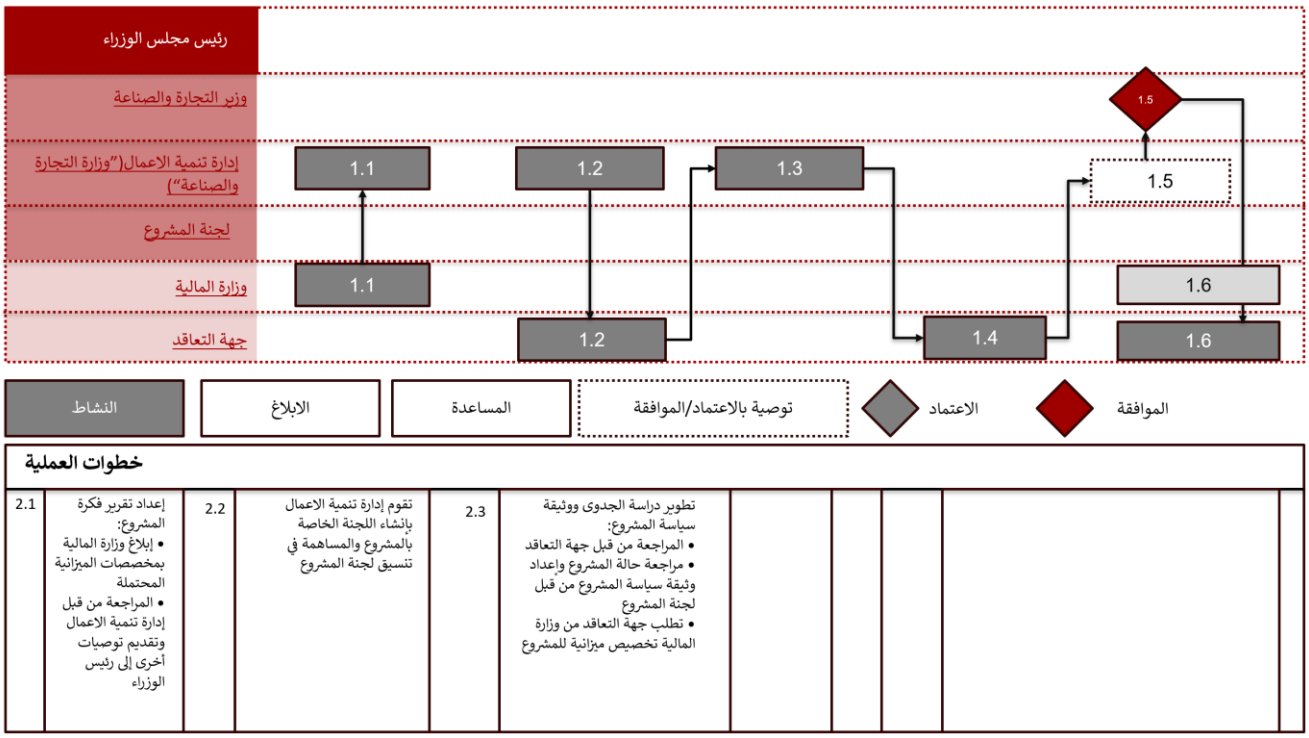
قسم دراسة الجدوى الاقتصادية	المخرجات
القسم 1: الملخص التنفيذي	• ملخص الوثيقة، مع تحديد النتائج الرئيسية والأرقام والتوصيات والخطوات التالية
القسم 2: لمحة عامة عن المشروع	• وصف المشروع • مواءمة المشروع مع الأهداف الوطنية وأهداف الجهة المتعاقدة
القسم 3: تقييم الاحتياجات	• تقييم الاحتياجات • قائمة المخرجات المحددة • تحليل العناية الواجبة

	• قائمة أصحاب المصلحة الرئيسيين
القسم 4: تحليل خيارات الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص	• تحليل المقارنة المعيارية للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص الخاصة بالمشروع • مصفوفة خيارات الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص • نتائج سبر السوق • الخياران أو الثلاثة الموصى بتحليلها بعمق في المرحلة التالية من الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.
القسم 5: تقييم المخاطر وتحليل القيمة مقابل المال	• تحليل المخاطر (التحديد والقياس الكمي والتخصيص والتخفيف من المخاطر) • النموذج المالي • تحديد القيمة مقابل المال لخيارات القائمة النهائية من القسم 4
القسم 6: قرار التعاقد	• نموذج تسليم المشروع
القسم 7: استراتيجية ومخطط التعاقد	• خطة التعاقد • منهجية تقييم العطاءات • مخطط عقد المشروع

3.3. عملية الموافقة

سيتم اتباع عملية الموافقة التالية من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين:

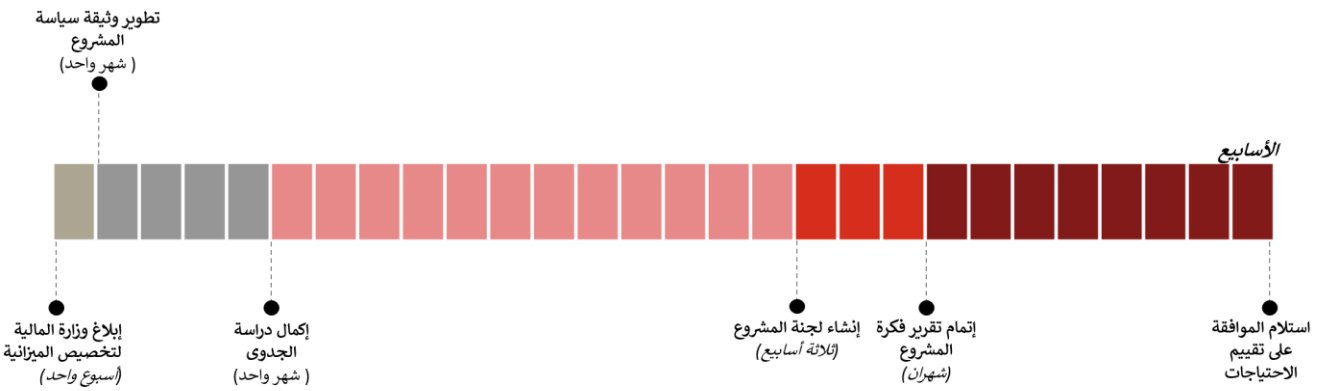
الشكل 15: عملية الموافقة على إنشاء مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص



3.3.1. الجدول الزمني

خطوة العملية	البند	المدة	الملاحظات
2.1	تقرير فكرة المشروع	في غضون شهرين من الموافقة على تقييم الاحتياجات	
2.2	إنشاء لجنة المشروع	في غضون 3 أسابيع من الموافقة على تقرير فكرة المشروع	
2.3	تطوير دراسة جدوى المشروع ووثيقة سياسة المشروع	4 أشهر	ثلاثة أشهر لتطوير دراسة الجدوى وشهر لوثيقة سياسة المشروع
2.4	إبلاغ وزارة المالية لتخصيص الميزانية	في غضون أسبوع واحد من الموافقة على دراسة الجدوى	

3.4. الأدوار والمسؤوليات



1. **معالي رئيس الوزراء:** سيكون رئيس مجلس الوزراء هو صاحب الموافقة النهائية على تقرير فكرة المشروع ودراسة الجدوى الذي ستعده جهة التعاقد وتراجعه إدارة تنمية الاعمال (قسم الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص).

2. **معالي وزير التجارة والصناعة:** سيقوم وزير التجارة والصناعة بدور المراجعة النهائية لتقرير فكرة المشروع ودراسة الجدوى والتوصية بالموافقة عليه لمعالي رئيس مجلس الوزراء.

3. **جهة التعاقد:** تكون جهة التعاقد مسؤولة في المقام الأول عن إعداد المشروع كشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. وبعد موافقة معالي رئيس مجلس الوزراء على تقرير فكرة المشروع، يجوز لجهة التعاقد تعيين مستشارين خارجيين كجزء من فريق مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، إذا رغبت في ذلك. وقبل البدء، يجب على جهة التعاقد أن تضمن، داخلياً، تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتحديد هيكلية إعداد التقارير اللازمة لإعداد دراسة الجدوى ضمن إطار زمني معقول. وبعد إعداد المسودة الأولى لدراسة الجدوى، يمكن لجهة التعاقد أن تقدمها إلى لجنة المشروع لمراجعتها وتقديم المساعدة. وبعد الموافقة على دراسة الجدوى ووثيقة سياسة المشروع، يتعين على جهة التعاقد إبلاغ وزارة المالية بشأن مخصصات ميزانية المشروع الموافق عليها.

4. **إدارة تنمية الاعمال:** ستكون إدارة تنمية الاعمال (قسم الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص) مسؤولة عن مراجعة تقارير فكرة المشروع المقدمة من جميع جهات التعاقد، والتوصية بها إلى معالي وزير التجارة والصناعة للتوصية بالموافقة عليها إلى معالي رئيس مجلس الوزراء. كما أن الوحدة مسؤولة أيضاً عن إنشاء لجنة خاصة بالمشاريع تساعد في تنسيق المشروع.

5. **لجنة المشروع:** سوف تكون لجنة المشروع هي الجهة الرئيسية التي تقدم المساعدة أثناء إعداد المشروع في إطار برنامج الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. وستحتاج جهات التعاقد - لا سيما في بداية برنامج الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، أو تلك التي لديها خبرة محدودة في مجال التعاقدات عندما يكتمل البرنامج - إلى درجات متفاوتة من المساعدة في مراحل مختلفة من إعداد دراسة الجدوى. وبالإضافة إلى تقديم المساعدة، ستعمل لجنة المشروع كمراجع أولي لوثيقة دراسة الجدوى. وبعد المراجعة التفصيلية التي تجريها إدارة تنمية الاعمال (قسم الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص)، ستقدم جهة التعاقد نسخة منقحة من دراسة الجدوى التي على أساسها يجب على لجنة المشروع إعداد وثيقة سياسة المشروع، وتقديم الوثيقتين إلى معالي وزير التجارة والصناعة للتوصية بالموافقة عليها.

4 عملية شراء المشروع

4. عملية شراء المشروع

4.1. الأهداف

الهدف من هذه المرحلة هو إعداد وتنفيذ عملية مناقصة تنافسية. تسهّل خطوات هذه المرحلة اختيار الشريك الأنسب من القطاع الخاص لمشاريع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص الموافق عليها.

الشكل 16 مخرجات وهدف عملية عقد المشروع

تستغرق العملية الكاملة شهوراً من المداولات والتقييم والتفاوض، ولذلك هناك مراحل متعددة للعملية، مما يشجع على مزيد من الشفافية.

4.2.1	ابداء الاهتمام
4.2.2	طلب التأهيل
4.2.3	بيان التأهيل
4.2.4	طلب التقديم
4.2.5	عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص
4.2.6	تقرير مقدمي العروض
4.2.7	تقرير تقييم العروض
4.2.8	توقيع العقد

4.2. الإرشادات

4.2.1. إبداء الاهتمام

إن إبداء الاهتمام هو الخطوة الأولى في عملية التعاقد. والغرض من هذه المرحلة هو:

- إبلاغ السوق برغبة جهة التعاقد في طرح المشروع للمناقصة، وتحديد المواصفات الأساسية لقياس مستوى اهتمام السوق بالمشروع
- تزويد القطاع الخاص بالمعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار مدروس فيما يتعلق بعملية المناقصة
- السماح لجهة التعاقد بأن تحدد، بمستوى من الثقة، مقدمي العروض الأنسب للمشروع الذين تتوفر فيهم المواصفات اللازمة للتأهل لتنفيذ المشروع.

في نهاية هذه العملية، من المتوقع أن تتوصل جهة التعاقد إلى قائمة تصفية لمقدمي العروض المفضلين الذين لديهم المهارات والموارد اللازمة لتقديم مواصفات المخرجات المطلوبة ولديهم القدرة المالية على المشاركة في المشروع.

يمكن لجهة التعاقد، بالاشتراك مع إدارة تنمية الأعمال، إعداد وثيقة إبداء الاهتمام التي ينبغي أن توفر إرشادات واضحة وتفاصيل كافية لمتطلبات تقديم الخدمات للمشروع وعمليات التقييم التي تقوم بها جهة التعاقد. وينبغي أن تتضمن كحد أدنى ما يلي:

- ملخص عن الوظيفة الأساسية لجهة التعاقد، والغرض من طرح المشروع للمناقصة
- وصف موجز لما ينطوي عليه المشروع، بما في ذلك سبب طرحه للمناقصة، وما هي الحاجة العامة الأساسية التي يلبيها، ولمن يهدف تقديم خدماته
- نموذج التسليم المختار للمشروع بما في ذلك نطاق واضح للخدمات التي سيتم تقديمها من قبل القطاع الخاص.
- الآلية المقترحة لتوزيع المخاطر، مع تحديد أدوار كل من القطاع الخاص وجهة التعاقد.
- مدة الامتياز المتوقعة
- وصف لموقع المشروع - بما في ذلك المكان والمساحة والمخطط وما إلى ذلك.
- أي معلومات أساسية أو سياسات أو قوانين أو لوائح ذات صلة بالمشروع، أو أي بنية تحتية يهدف المشروع إلى تنفيذها، حسبما تراه جهة التعاقد مناسباً
- عنوان فعلي أو موقع إلكتروني حيث يمكن للشركات المهتمة الحصول على وثيقة طلب إبداء الاهتمام - ويفضل أن يكون ذلك مجاناً
- الموعد النهائي لتقديم الردود على طلب إبداء الاهتمام، والجهة التي يجب تقديمها إليها؛
- توضيح الجدول الزمني التقديري للمشروع - متى سيتم اعتبار العملية مكتملة، ومتى يمكن توقع الإعلان عن مرحلة طلب وثيقة التأهيل للمشروع، من بين تفاصيل أخرى
- أي مؤهلات أو تنويهات ترى جهة التعاقد ضرورة إدراجها - مثل النص على الحق غير المشروط في تعديل نطاق المشروع أو تعديل أو إلغاء أو تعليق عملية طلب إبداء الاهتمام أو أي من مراحل الفرصة الاستثمارية أو جميع مراحلها، في أي وقت ولأي سبب من الأسباب دون أي التزامات.

وينبغي الإعلان عن طلب إبداء الاهتمام في وسائل الإعلام الحكومية والصحف اليومية المحلية والدولية الصادرة باللغتين العربية والإنجليزية وعلى الموقع الإلكتروني للوزارة المعنية. وإذا رأت جهة التعاقد أن خبرة مقدمي العروض الدوليين قد تكون مطلوبة في المشروع، فينبغي أيضاً نشر الإعلانات في الصحف والمجلات الدولية ذات الانتشار الواسع.

4.2.2. طلب التأهيل

وبعد ذلك ينبغي أن تُرسَل وثيقة طلب التأهيل إلى مقدمي العروض الذين أعربوا عن اهتمامهم بالمشروع بالرد على طلب إبداء الاهتمام، والتي ستتضمن أيضاً مذكرة معلومات. يمكن أن تتقاضى جهة التعاقد رسوماً رمزية من مقدمي العروض مقابل طلب إبداء الاهتمام ووثيقة طلب التأهيل. ستسمح مذكرة المعلومات لمقدمي العطاءات بفهم نطاق المشروع وتقييم مدى اهتمامهم بعملية المناقصة وقدرتهم على المشاركة فيها. ويجب أن تتضمن هذه المذكرة المعلومات التالية على الأقل :

- خلفية عن المشروع: خلفية موجزة وتعريف بطبيعة المشروع
- المسائل التجارية والمالية: ملخص لمسؤوليات التمويل، وهيكل الدفع المتوقع للمشروع، ومسائل تجارية أخرى

- المسائل القانونية: نظرة عامة على بعض الجوانب القانونية والتنظيمية الرئيسية المتعلقة بالمشروع
- عملية التعاقد: جدول زمني إرشادي للمشروع، وعملية التوضيح، وتفاصيل أخرى عن طريقة التعاقد.
- تعليمات التقديم: تتضمن إرشادات فيما يتعلق بتقديم الرد على طلب التأهيل
- التقييم: وصف عملية التقييم التي سيتم استخدامها من أجل إعداد قائمة نهائية بالمقدمين المؤهلين للمشاركة في مرحلة طلب تقديم العروض
- الملاحق: توفير أي مستندات ونماذج إضافية متعلقة بطلب التأهيل.

والغرض الرئيسي من هذه العملية هو اختيار عدد محدود من مقدمي العطاءات المؤهلين فنياً ومالياً ولديهم الخبرة الكافية لتنفيذ المشروع والالتزام بذلك، وتحديد قواعد المشاركة في عملية التعاقد بشكل واضح.

وينبغي لجهة التعاقد، بالتعاون مع إدارة تنمية الأعمال، أن تضع مصفوفة تقييم تزن كل متطلبات الكفاءة المالية والفنية ومتطلبات الأهلية الواردة في طلب تقديم العروض. وستقرر جهة التعاقد بعد ذلك أي طرف أو اتحاد من القطاع الخاص المهتم مؤهل لتقديم العطاءات للمشروع وفقاً لنتائج جدول التقييم.

4.2.3. بيان التأهيل

وعند إجراء تقييم الردود المقدمة، يجب على جهة التعاقد أن تكفل إجراءه بطريقة موضوعية لضمان تكافؤ الفرص. وينبغي أن يتضمن بيان المؤهلات ما يلي :

- القدرة على تقديم الخدمة المذكورة: قدرة مقدم العرض/الاتحاد على تأمين التمويل، وتوفير الخبرة الفنية، وبناء وتشغيل الأصل
- مدى ملاءمة الاتحاد: إذا كان مقدم العطاء يقدم العرض كاتحاد أعضاء، كما هو مستحسن، فيجب توخي الحذر للتأكد من أن كل عضو في الاتحاد مؤهل بشكل فردي ولم تتم إضافته فقط من أجل استيفاء الحد الأدنى من متطلبات الأهلية.
- المؤهلات: من أجل تحديد الخبرة، يجب دراسة المعاملات السابقة والمؤهلات - مع التركيز على تلك الموجودة في المنطقة - بعناية، بما في ذلك القدرة على الالتزام بالجداول الزمنية، والابتكار الذي ظهر في طريقة تقديم الخدمة، وأي مواصفات تم اعتمادها والتي قد تكون قد حققت أقصى قدر من القيمة مقابل المال.

4.2.4. طلب التقديم

تهدف مرحلة طلب تقديم العروض إلى تلقي وتقييم عروض مقدمي العطاءات المؤهلين من خلال وضع إطار عمل شامل وشفاف، وإعداد عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص وعقود المعاملات المرتبطة به. وفي نهاية هذه العملية، من المتوقع أن تختار جهة التعاقد مقدم العرض المفضل الذي يستوفي المعايير المحددة لتنفيذ المشروع بنجاح ويوفر أفضل قيمة مقابل المال، وذلك من خلال ضمان منافسة مفتوحة ومرضية بين مقدمي العروض.

والمقصود من طلب تقديم العروض أن يكون الوثيقة النهائية التي تحدد طبيعة المشروع ونطاقه بالتفصيل، وتحدد مواصفات المدخلات والمخرجات المطلوبة مع مؤشرات الأداء المتعلقة بها، والمعلومات القانونية والمالية والتجارية التي يجب نقلها إلى مقدمي العروض، وغيرها من العناصر الأخرى .

ونظراً لأن الوثيقة ستكون المصدر الرئيسي لطلبات تقديم العطاءات، فمن المهم استثمار قدر كبير من الوقت والموارد لضمان أن تكون الوثيقة على أعلى مستوى من الجودة وأن تحدد مواصفات المشروع ونطاقه ومتطلباته بشكل مناسب. ويوصى بأن تتم هيكلة طلب تقديم العروض بحيث يتم تقديم الردود في ثلاثة أجزاء منفصلة:

الشكل 17 طلب المعلومات من مقدمي العروض خلال تقديم الطلبات

المعلومات المالية

- تكلفة ميزانية المشروع
- تكاليف التشغيل والصيانة
- هيكل التمويل مع نسب الدين وحقوق المساهمين في الأسهم
- خطابات التزام موقعة ودفاتر شروط مفصلة من الممولين
- استراتيجية التحوط من أسعار الفائدة وصرف العملات الأجنبية
- إدراج اللوائح ذات الصلة على النحو الذي تحدده جهة التعاقد في النموذج مع مشاركة النموذج بنسخة ورقية وعلى قرص مدمج/قرص محمول
- ملخص الافتراضات المالية والاقتصادية
- بيان التدفق النقدي مع النسب، وحساب الأرباح والخسائر، والميزانية العمومية، وما إلى ذلك.
- حساسيات النموذج

المعلومات القانونية/التجارية

- إثبات الوجود كمؤسسة تجارية معترف بها قانونيًا/ نسخة مصدقة من اتفاقية المشروع المشترك/اتفاق الاتحاد الموقّع من جميع الأطراف كدليل على الهيكل القانوني للاتحاد صاحب العرض
- شهادات التأسيس والسجل التجاري الكافية لممارسة الأعمال التجارية وفقًا لقوانين دولة قطر
- الموافقات والتصاريح والتراخيص اللازمة أثناء الإنشاء والعمليات مع التكاليف المرتبطة بهذه الموافقات
- أي جمارك ورسوم وضرائب ذات صلة مطلوبة ومطبقة على المشروع
- ملخص برامج التأمين
- الاتفاقيات ذات الصلة التي سيتعين على مقدم العرض المفضل توقيعها مع الجهات الأخرى المشار إليها عند ترسية العقد

المعلومات التقنية

- معلومات أساسية عن المشروع
- نطاق المشروع ومتطلباته
- المكان والموقع مع الرسم التخطيطي
- متطلبات السعة (إن وجدت)
- القيمة المقترحة للمشروع
- أوراق البيانات التقنية من مقدم العرض
- الممارسات الاحترازية، ومواصفات جهة التعاقد، والمعايير
- يجب أيضاً تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المتمثلة في المخرجات المتوقعة في المشروع، وحالة الأصول في نهاية المدة
- الجدول الزمني لتنفيذ المشروع
- أوراق النماذج الموحدة لضمان الحصول على جميع المعلومات الفنية على أساس المماثلة من مقدم العرض المتعلق بخصوص قيمة المشروع

يجب على جهة التعاقد أن تكفل قيام مقدمي العروض بملء استمارات موحدة لتيسير المقارنة بين العروض المقدمة. وتتولى جهة التعاقد، بمساعدة إدارة تنمية الأعمال، إعداد وثيقة ونماذج المناقصة استناداً إلى دراسة الجدوى المعدة.

متطلبات إعداد العروض وتقديمها

من أجل ضمان الالتزام الصارم بالمبادئ التوجيهية المذكورة، يجب على جهة التعاقد أن تُلزم جميع مقدمي العروض بالرد على وثيقة طلب تقديم العروض بشكل كافٍ وتقديم نسخ معبأة من جميع أوراق الاستمارات ونماذج البيانات وتقديم جميع المعلومات المطلوبة على النحو المبين في الوثيقة. ويجب التركيز على ما يلي:

- العنوان الذي يجب تقديم المقترحات إليه
- العدد المطلوب من النسخ
- الالتزام الصارم بالموعد النهائي المحدد
- الفصل بين المقترحات الفنية والمالية لإتاحة تخزينها بشكل منفصل
- اللوائح المطلوبة المتعلقة بتقديم ضمانة عطاء (في شكل كفالة دخول العطاء) لصالح جهة التعاقد. وينبغي أن تشمل كفالة دخول العطاء ورقة النموذج والمبلغ وتاريخ الصلاحية، وهو ما تم تحديده أيضا كشرط من شروط طلب تقديم العروض، وينبغي أن تصدر عن مصرف معترف به ومقبول لدى جهة التعاقد. وتشمل الشروط المقترحة لمصادرة سند العطاء، والتي يجب أن تذكر بوضوح، ما يلي:
  - إذا سحب مقدم العطاء عطاءه خلال فترة الصلاحية
  - إذا لم يمتثل مقدم العطاء لأي شرط من شروط تجديد الصلاحية أو التأكيد أو لم يقدم كفالة دخول عطاء بديلة في غضون المهلة الزمنية التي أبلغته بها جهة التعاقد في حال تم تمديد فترة الصلاحية

عملية توضيح العطاءات

وكجزء من القسم نفسه، يجب أن يتضمن طلب تقديم العروض أيضاً الإجراء الذي اعتمدته جهة التعاقد فيما يتعلق بالتوضيحات، مع الإشارة إلى ما يلي:

- يجب تحديد جدول زمني ونقطة اتصال لتقديم إيضاحات مقدمي العطاءات
- بند ينص على أن تسعى جهة التعاقد إلى الرد على جميع الإيضاحات، ولكنها ليست ملزمة بذلك
- عندما يتم الرد على الاستيضاح، يجب مشاركة هذه المعلومات مع جميع مقدمي العطاءات وليس فقط لصالح مقدم العطاء الذي طرح السؤال
- يجب تحديد موعد لاجتماع توضيحي قبل تقديم العطاءات، والذي يوصى به بشدة، مع الإشارة إلى أن الحضور، وإن لم يكن إلزاميًا، إلا أنه مستحسن

- تحديد بعض المسائل القانونية
  - إجراءات التعامل مع العروض المتأخرة
  - فترة صلاحية العرض
  - احتمال مصادرة كفالة دخول العطاء
  - الإجراء المتعلق بتعديل العطاء أو سحبه
  - قواعد السرية

تقييم العروض

ويهدف التقييم إلى تحديد العطاء الذي يقدم أفضل قيمة مقابل المال ويظهر أكبر قدر من الكفاءة الفنية والالتزام بالمواصفات المعلنة مع إدخال درجة معينة من الابتكار الذي يحقق أقصى قدر من التوفير. يجب أن يحدد طلب تقديم العروض بوضوح آلية تقييم العروض التي ستستخدمها جهة التعاقد في تقييم العروض المقدمة. وعلى وجه التحديد، يجب أن تحدد آلية التقييم ما إذا:

- سيتم تقييم المقترحات المالية والفنية بشكل منفصل، وإذا كان الأمر كذلك، ما هو التقدير الدقيق الذي سيُعطى لكل عنصر في كل مقترح
- سيكون هناك حد أدنى للنتائج الفنية التي يجب استيفاؤها، والتي سيفوز بعدها الأقل سعرًا تلقائيًا
- سيتم تقييم العروض الفنية، وستتبع ذلك عملية العرض الأفضل والنهائي حيث سيُطلب من مقدمي العروض تقديم أفضل سعر للحل الأفضل، على أن يحصل مقدم العرض "الفائز" على درجات تفضيلية

4.2.5. عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص

إن عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص هو الوثيقة الملزمة قانوناً التي سيتعين على مقدم العرض الأفضل توقيعها مع جهة التعاقد في حال إرساء المشروع عليه. ويجب التأكد من أن مسودة العقد يمكن أن تحتوي على التغييرات التي تراها جهة التعاقد مهمة والمفاوضات اللاحقة مع مقدم العرض الأفضل .

إن أي إعادة صياغة للعقد تخضع لتقدير جهة التعاقد وحدها، والتي يجب أن توافق على جميع التغييرات، ويجب أن تلتمس رأي إدارة تنمية الأعمال بشأن أي تغييرات جوهرية. يجب أن يتضمن عقد المشروع الأحكام الأساسية التالية:

- نوع ونطاق الأعمال والخدمات التي يجب أن تؤديها شركة المشروع
- ملكية الأصول وحقوق الملكية الفكرية المتعلقة بالمشروع، والتزامات الأطراف المتعلقة بتسليم موقع المشروع، والأحكام المتعلقة بنقل الملكية عند انتهاء المدة المحددة في عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص
- مسؤولية الحصول على التراخيص والتصاريح والموافقات
- الالتزامات المالية والفنية المتبادلة لكلا الطرفين المتعاقدين وطرق التمويل
- القواعد التي تنظم سعر بيع المنتج أو رسوم الخدمة التي يستند إليها المشروع، ومبادئ وقواعد تحديد وتغيير هذه الأسعار أو الرسوم
- طرق ضمان الجودة: أدوات التدقيق والإشراف المالية والإدارية والفنية اللازمة لتشغيل المشروع واستخدامه وصيانته؛ ومؤشرات أداء شركة المشروع
- القواعد المنظمة لحق جهة التعاقد في إلغاء عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص أو تعديله، وامتثال شركة المشروع لهذه التعديلات، وأسباب أو طرق التعويض في حالة إجراء هذا التعديل
- أنواع ومبالغ التأمين التي تغطي مشروع الشراكة ومخاطره التشغيلية ومخاطر الاستخدام، وضمانات الأداء المقدمة لجهة التعاقد، والأحكام والإجراءات المتعلقة برد هذه الضمانات
- أسس توزيع مخاطر المشروع في حالات الظروف القاهرة أو حالات الطوارئ أو المصاعب المادية وأسس تقييم التعويضات ذات الصلة
- مدة العقد؛ وحالات الإنهاء المبكر أو الجزئي أو الكامل؛ وحقوق والتزامات الطرفين
- الحالات التي يجوز فيها لجهة التعاقد إنهاء العقد من طرف واحد
- العقوبات التي قد تُفرض على شركة المشروع إذا لم تفِ بالتزاماتها التعاقدية
- قواعد وإجراءات استرداد المشروع عند انتهاء العقد أو فسخه من جانب واحد أو فسخه مبكراً أو جزئياً
- الإجراءات الخاصة بضمان استمرارية المشروع والأعمال الخاضعة لعقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص عند انتهاء العقد أو إلغائه، أو عند إخفاق شركة المشروع في الوفاء بالتزاماتها التعاقدية
- الأحكام المتعلقة بالاستعانة بخدمات موظفي الجهات المتعاقدة في شركة المشروع، وتخصيص نسبة من المواطنين القطريين في هذه الشركات
- التدابير التي يجب أن تتخذها شركة المشروع للحفاظ على البيئة

- مواصفات المنتج النهائي، ومستوى الخدمة التي يجب على شركة المشروع الالتزام بها، بما في ذلك مؤشرات الأداء والسلامة والأمن والبيئة وأي معايير أخرى، والأنظمة والبرامج الإلكترونية التي يجب أن تستخدمها شركة المشروع

وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي تحديد جميع الوثائق الأخرى في طلب تقديم العروض، والتي ستختلف باختلاف نوع المشروع، مع إرفاق مسودات نماذج في نهاية طلب تقديم العروض، وذلك للسماح لمقدمي العروض بتقديم إضافات يتم فحصها من قبل ممثل قانوني لجهة التعاقد، واستخدامها كأساس لتوقيع الاتفاقيات.

4.2.6. تقرير مقدمي العروض

تُشجَّع جهة التعاقد بشدة على عقد اجتماعات توضيحية مع مقدمي العروض خلال الفترة الفاصلة بين إصدار طلب تقديم العروض واستلام العروض. وسيكون الغرض من هذه الاجتماعات هو توضيح المسائل الواردة في طلب تقديم العروض التي يمكن لمقدمي العروض مناقشتها بصراحة وتعريف مقدمي العروض بالممثلين الرئيسيين لجهة التعاقد. يمكن أيضاً تنظيم اجتماعات بين جهة التعاقد ومقدمي العروض، شريطة أن يتم ذلك مسبقاً، وأن يتم مشاركة أي توضيح غير مخصص لمقدم العرض مع جميع مقدمي العروض، مما يضمن تكافؤ الفرص. ستقوم جهة التعاقد بتجميع جميع الاستفسارات وتقديم ردودها في تقرير توضيح العطاءات. وسيتم مشاركة هذا التقرير مع الأطراف المهتمة لتمكين الشفافية في عملية التعاقد.

4.2.7. تقرير تقييم العروض

تتولى لجنة المشروع تقييم العطاءات. غير أنها يمكن أن تفوض مسؤولية التقييم إلى جهة التعاقد إذا كانت القوى العاملة والقدرات البشرية غير كافية. يجب أن تأخذ لجنة المشروع في الاعتبار المعايير المالية وغير المالية على حد سواء؛ ومع ذلك، يحق للجنة المشروع في كل مشروع اتخاذ قرار مدروس بشأن ما إذا كان معيار ما سيكون مهيمناً. وسيتألف تقييم تقديم العطاءات من تقييم المؤهلات الفنية أو متطلبات الاعتماد لكل مقدم عطاء (أو الاتحاد المتقدم بالعطاء)؛ والعرض المالي والعرض الفني والعرض القانوني. وسيظهر الترجيح الممنوح لمكونات العطاءات هذه، وتسجيل النقاط، والمتطلبات في وثيقة طلب تقديم العروض.

المؤهلات الفنية أو متطلبات التأهيل

يتم تقييم المؤهلات الفنية أو الحد الأدنى من متطلبات الاعتماد لكل مقدم عرض أو لاتحاد المناقصين بناءً على الأمور المبينة في طلب تقديم العروض. إذا كان مقدم العطاء كياناً واحداً، فيجب أن يستوفي كل من متطلبات أوراق الاعتماد .يجب على مقدم العطاء الذي يكون اتحاد شركات أن يعين عضوًا رئيسيًا. وفي حالة عدم استيفاء العضو الرئيسي لجميع متطلبات الاعتماد، يتم تقييم خبرة الاتحاد فيما يتعلق بمتطلبات الاعتماد المتبقية .أي متطلبات اعتماد لا يستوفيها العضو الرئيسي يجب أن يستوفيها عضو آخر في الاتحاد (عضو الاتحاد المؤهل). وعلاوة على ذلك، يجب أن يتم استيفاء كل متطلب من متطلبات الاعتماد من قبل العضو الرئيسي أو عضو الاتحاد المؤهل ككيان فردي وليس بشكل إجمالي مع كيان آخر.

التقييم المالي

يتم تقييم العروض المالية المقدمة بناءً على الأمور المنصوص عليها في طلب تقديم العروض، بما في ذلك تقييم:

- مقترحات التعرفة (إن وجدت)
- النموذج المالي لمقدم العطاء
- مقترح التكلفة المقدم من مقدم العطاء
- خطط مقدم العطاء لتمويل المشروع.

النموذج المالي لمقدم العطاء

ينبغي أن يتوافق نموذج مقدم العطاء مع جميع المتطلبات المحددة في طلب تقديم العروض والتي تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

- أن يكون قادرًا على إجراء جميع الحسابات التي يتطلبها طلب تقديم العروض وأن يعكس بأمانة شروط نموذج أي اتفاقيات إضافية، على النحو الذي يعتبر مناسبًا ومرفقًا بوثيقة طلب تقديم العروض
- تقديمها بالصيغة المحددة
- الالتزام بمعايير أفضل الممارسات على النحو المبين في طلب تقديم العروض
- الخضوع لتدقيق مستقل
- تقديم تعليمات تشغيل مفصلة للنموذج المالي كما هو موضح في طلب تقديم العروض
- تحديد القيمة مقابل المال للمشروع

خطط تمويل مقدم العرض

إن تقييم خطط تمويل مقدم العرض المؤهل سيأخذ في الاعتبار ما يلي:

- كفاية التزامات التمويل للوفاء بمتطلبات تمويل المشروع على النحو المبين في ورقة النموذج، بما في ذلك التمويل المؤقت. وسيُطلب من مقدمي العطاءات المؤهلين أن يقدموا كجزء من عروضهم ما يثبت التزامات التمويل اللازمة لتنفيذ المشروع
- يجب على مقدمي العطاءات تقديم خطاب التزام مصرفي عندما تكون خطط التمويل قائمة على التمويل المحدود أو بدون حق الرجوع
- حجم المشتريات من السلع والخدمات المشمولة بوكالة ائتمان الصادرات (إن وجدت) التي يلتزم بها مقاول الهندسة والتعاقد والبناء المقترح من قبل مقدم العرض
- إذا كان التمويل يفترض أي دعم من وكالات ائتمان الصادرات، سيُطلب من هذه الوكالات أيضاً تقديم خطابات التزام تثبت أنها راجعت العرض المالي بالكامل وأنها وافقت على توفر التمويل و/أو تسهيلات الضمان التي تشكل جزءاً من خطة تمويل مقدم العرض
- قد يتم رفض العطاءات التي يتم تقييمها على أنها لا تتضمن التزامات تمويل كافية لتنفيذ المشروع
- دليل على أن التزامات التمويل قد تم تقديمها بعد مراجعة اتفاقيات المشروع من قبل المؤسسات المالية.

التقييم الفني

إن الهدف من تقييم العروض الفنية هو طمأنة لجنة المشروع بأن المقاولين الذين سيقومون بتنفيذ المشروع لديهم الخبرة الفنية المطلوبة والخبرة السابقة اللازمة لتقديم الخدمات المحددة مع الالتزام بالجدول الزمني المحدد. يتم تقييم العروض الفنية المقدمة على أساس ما يلي، على سبيل المثال لا الحصر:

- الامتثال الفني للعطاء المقدم مع متطلبات طلب تقديم العروض، بما في ذلك ما هو مفصل في قسم متطلبات المشروع والمواصفات الوظيفية والأقسام الأخرى ذات الصلة
- مستوى وطبيعة التغيرات عن متطلبات طلب تقديم العروض، إن وجدت
- سيتم أيضًا تقييم خطط التشغيل والصيانة المقترحة من مقدمي العطاءات فيما يتعلق بالمشروع ومواءمة نموذجهم المالي مع الخطط
- يجب على مقدمي العروض أن يثبتوا أن عروضهم للمشروع تتوافق مع المتطلبات المعمارية والجيوتقنية والبيئية والفنية على النحو المفصل في قسم المواصفات الوظيفية والاتفاقيات الإضافية المرفقة بطلب تقديم العروض. العطاءات التي لا تفي بهذا الشرط قد تعتبر غير متوافقة
- يجب على مقدمي العطاءات أن يثبتوا عن طريق الرسومات أن التصميم المقترح للهيكل الفعلي في الموقع عملي وأن ذلك يراعي تماماً سلامة الموقع، والوصول إلى المعدات، والمتطلبات البيئية، وأن جميع خدمات الموقع الضرورية يمكن توفيرها
- يجب أن يكون برنامج الإنشاءات المقترح من مقدمي العطاءات فيما يتعلق بالمشروع مفصلاً على النحو المحدد في ورقة النموذج ذات الصلة. ويجب تقديم أدلة تدعم إمكانية تحقيق برنامج الإنشاءات، مثل تواريخ مؤكدة لتوفر المعدات الرئيسية. سيتم الأخذ بالأدلة المؤكدة على توفر المعدات الرئيسية
- يجب على مقدمي العطاءات تقديم تفاصيل عن جميع المتعهدين والموردين/البائعين الرئيسيين المقترحين مع تحديد نوع العمل أو الخدمة التي سيتم التعهد بها وبلد المنشأ
- سيتم تقييم أهلية المتعهدين المتعاقدين مع مقدمي العطاءات لأداء واجباتهم المتعلقة بالمشروع بشكل مرضٍ
- الامتثال لإرشادات الصحة والسلامة والبيئة وإرشادات وزارة البلدية والتغير المناخي

التقييم القانوني

يجب أن يراعي التقييم القانوني لعروض العطاءات المقدمة، من بين متطلبات أخرى، ما يلي:

- تقييم لمدى أي خروج عن متطلبات كل اتفاقية من الاتفاقيات المرفقة بطلب تقديم العروض، بما في ذلك طبيعة هذا الخروج ومدى تأثر توزيع المخاطر في كل اتفاقية من الاتفاقيات والمشروع ككل
- امتثال مقدم العطاء المؤهل لكفالة دخول العطاء
- تقييم لأثر كون اقتراح مقدم العرض المؤهل مشروطًا بأي مسألة جوهرية معلقة
- تقديم خطاب التزام
- الامتثال لمتطلبات الاعتماد
- تأكيد من مقدم العطاء بأنّه سيحصل على خطاب الموافقة، أي خطاب من المستثمرين القطريين في شركة المشروع إذا كان سيتم تعيين مقدم العطاء كصاحب عطاء مفضل .

ضمان تطوير

بالنيابة عن شركة المشروع، سيُطلب من مقدم العرض الأفضل تقديم ضمان تطوير إلى جهة التعاقد يساوي نسبة مئوية معينة من سعر عقد الهندسة والمشتريات والبناء، على النحو الذي تحدده جهة التعاقد. يجب أن يكون ضمان التنمية كفالة غير قابلة للإلغاء وغير مشروطة صادرة عن بنك أو بنوك معترف بها ذات تصنيف ائتماني غير مضمون طويل الأجل "من الدرجة الاستثمارية"، والتي يمكن تعريفها بأنها حاصلة على "BBB" أو ما يعادلها من وكالة ستاندرد آند بورز لخدمات التصنيف الائتماني أو "Baa2" أو ما يعادلها من وكالة موديز لخدمات المستثمرين.

اعتبارات مهمة لإدارة عملية التقييم

مكافحة الفساد

ونظراً للأهمية التي توليها لجنة المشروع للتقييمات، هناك خطر كبير من أن يؤثر الفساد على الإجراءات، مما يؤدي إلى ترجيح كفة العملية لصالح بعض مقدمي العروض. وعلاوة على ذلك، وبما أن كل ما يتطلبه الأمر لكي تتأثر ثقة المستثمرين سلباً هو مثال واحد على الفساد، ينبغي توخي الحذر الشديد على أعلى المستويات لضمان إعداد سياسة صارمة لمكافحة الفساد والتوقيع عليها من قبل جميع الأعضاء المشاركين في المشروع مع ممثلي المستشار الخارجي، مع النص بوضوح على عقوبات واضحة في حال الإخلال بها.

الإفصاح عن المعلومات

يجب أن يُطلب من جميع أعضاء لجنة المشروع وجهة التعاقد، بمن فيهم ممثلو المستشار الخارجي، الإفصاح عن أي تضارب مصالح شخصية أو عائلية قد يكون مرتبطا بأي من مقدمي العروض أو بالمشروع. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تقرر لجنة المشروع وجهة التعاقد مسبقاً الإجراء الذي سيتم اتخاذه للتعامل مع هذا التضارب، مثل إبعاد أي عضو يحتمل أن يكون لديه تضارب في المصالح عن إدارة المشروع .

قواعد السلوك

يجب أن يُطلب من جميع أعضاء لجنة المشروع وجهة التعاقد، بما في ذلك ممثلو المستشار الخارجي، التوقيع على مدونة قواعد سلوك تتطلب الامتثال لقواعد وأنظمة معينة سيتم تطبيقها بطريقة موحدة في كل مشروع. كما سيتعين وضع مدونة قواعد سلوك مماثلة يوقع عليها جميع الاتحادات المتقدمة بعروض ومستشاريهم المحتملين في كل مشروع.

الموردون المحظورون

يجب على دولة قطر أن تقدم قائمة بالموردين الممنوعين من العمل مع الجهات الحكومية إلى كل جهة تعاقد لضمان منعهم من تقديم العطاءات على المشاريع لفترة من الوقت حسبما تقرره الحكومة.

البيئة الآمنة

يجب إعداد خطة أمنية من قبل لجنة المشروع وجهة التعاقد من أجل ضمان الخصوصية وسرية البيانات والعمل ومنع أعمال التجسس الصناعي والاقتصادي.

العناية الواجبة لمقدم العرض

ولكي يتسنى إجراء العناية الواجبة لمقدمي العطاءات، يجب توفير العناية الواجبة المسبقة للمشروع، وينبغي إتاحة إمكانية الوصول إلى موقع المشروع لمقدمي العطاءات. ولتسهيل هذه العملية، ينبغي تحديد تفاصيل الاتصال والوصول المتعلقة بموعد وكيفية منح تلك الأذونات في طلب تقديم العروض.

فترة صلاحية العرض

يجب أن تنعكس فترة صلاحية العطاءات في طلب تقديم العروض بحيث تظل عروض جميع مقدمي العروض صالحة لفترة زمنية معينة تحددها جهة التعاقد.

وبعد الامتثال للمتطلبات المذكورة أعلاه، تقوم لجنة المشروع بإعداد تقرير تقييم العطاءات الذي ينص على مصفوفة تقييم لجميع مقدمي العروض.

4.2.8. توقيع العقد والإغلاق المالي

بمجرد أن يتم تصنيف مقدمي العطاءات من قبل لجنة المشروع، ستبدأ اللجنة في التفاوض مع مقدم العطاء الأفضل فيما يتعلق بشروط العطاء. والمسائل التي ينبغي أخذها في الاعتبار أثناء التفاوض هي:

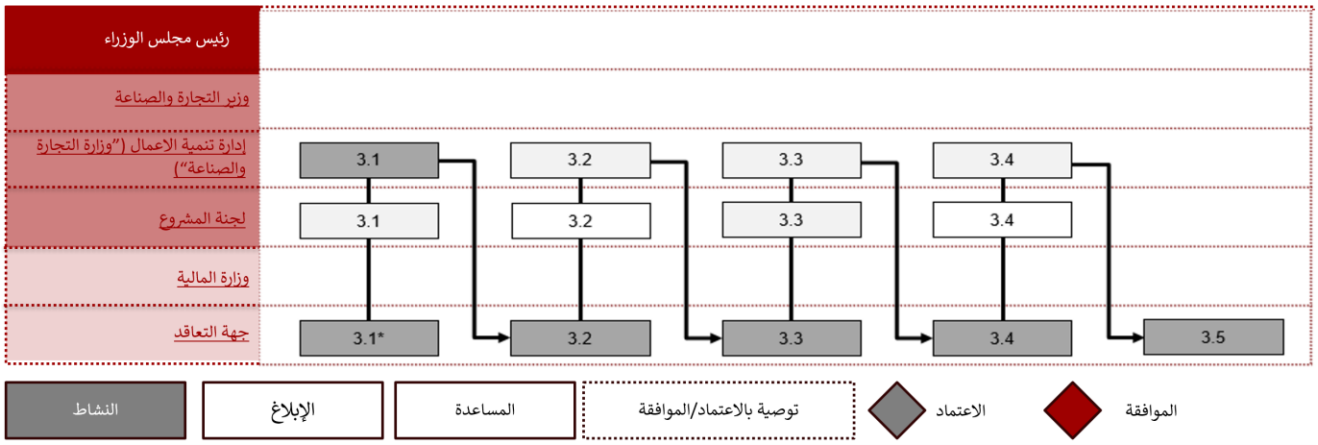
- التأكد من أن المفاوضات لا تؤثر على الشروط التعاقدية الجوهرية في عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص أو الشروط المنصوص عليها في وثائق العطاءات (مثل طلب إبداء الاهتمام، وطلب تقديم العروض، وما إلى ذلك)، والتي يجب أن تعتبر شروطاً غير قابلة للتفاوض ما لم تتم الموافقة على هذه التعديلات صراحةً من قبل معالي وزير التجارة والصناعة
- يجب دعوة مقدم العطاء الأفضل خطيًا لحضور المفاوضات، ويجب الاحتفاظ بسجلات دقيقة لجميع المراسلات والاجتماعات اللاحقة، بما في ذلك جداول الأعمال المحددة مسبقًا والمحاضر وأي وثائق رسمية مستجدة وبنود العمل
- يجوز للجنة المشروع أن تحتفظ بالحق في بدء المفاوضات مع مقدمي العروض الآخرين إذا خالف مقدم العرض المفضل اقتراحه المكتوب أو توزيع المخاطر المقترح
- ينبغي أن تكون لجنة المشروع مخولة باتخاذ القرارات أثناء سير اجتماعات المفاوضات، ويمكنها أن تستعين بأعضاء جدد حسب الاقتضاء، إذا ما اعتُبر وجودهم مناسباً. ويُنصح فريق التفاوض بالتركيز في البداية على الأسس المشتركة، وفرض مناخ من الاحترام المتبادل من خلال حل المسائل الثانوية قبل الانتقال إلى المسائل الأكثر تعقيداً
- يجب أن يتوصل فريق التفاوض ومقدم العطاء المفضل، بحلول نهاية فترة المفاوضات، إلى توافق في الآراء بشأن تقليل الشروط المسبقة إلى الحد الأدنى، وجدول زمني نهائي لتوقيع عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، ونظام مفصل للعقد ومراقبة الأداء
- إذا اعتبرت عملية التفاوض ناجحة، سيتم الانتهاء من عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص وجميع الاتفاقيات الإضافية ذات الصلة من قبل لجنة المشروع، بمساعدة جهة التعاقد. وستقوم لجنة المشروع بعد ذلك بالتوصية به للموافقة عليه إلى معالي وزير التجارة والصناعة لكي يوصي معالي رئيس مجلس الوزراء بالموافقة عليه، وبعد هذه الموافقة، تقوم جهة التعاقد بمنح العقد لمقدم العطاء المفضل.
- إذا تعثرت عملية التفاوض مع مقدم العرض المفضل، وتوصلت لجنة المشروع إلى استنتاج مفاده أن الخلافات غير قابلة للتسوية، فينبغي أن تتوقف الاجتماعات مع مقدم العرض المفضل. وبعد ذلك، ينبغي أن تقوم لجنة المشروع بإبلاغ كل من مقدم العطاء المفضل وجهة التعاقد خطياً بأسباب تعثر المفاوضات، والقضايا الرئيسية التي لم يتم حلها، والاختلافات في المواقف المعلنة. ويكون للجنة المشروع، بالتشاور مع معالي وزير التجارة والصناعة، صلاحية اتخاذ قرار بشأن مسار العمل: ما إذا كان ينبغي إعادة طرح المشروع للمناقصة، أو ما إذا كان ينبغي منح مقدم العرض الأعلى مرتبة فرصة أخرى، أو ما إذا كان يمكن للجنة المشروع المضي قدماً في المفاوضات مع مقدم العرض الثاني في القائمة، والذي يجب الموافقة عليه بعد ذلك
- يجب توفير جلسات استخلاص المعلومات لمقدمي العطاءات غير الناجحين. كما يجب مراعاة الالتزامات الحكومية المتعلقة بالإفصاح عن الاتفاقات الموقعة

بعد القبول النهائي للمفاوضات، توقع جهة التعاقد ومقدم العطاء المفضل على العقد. ويلي ذلك الإغلاق المالي حيث يقوم مقدم العرض المفضل بتوقيع اتفاقيات التمويل والبدء في سحب التمويل لبدء العمل.

4.3. عملية الموافقة

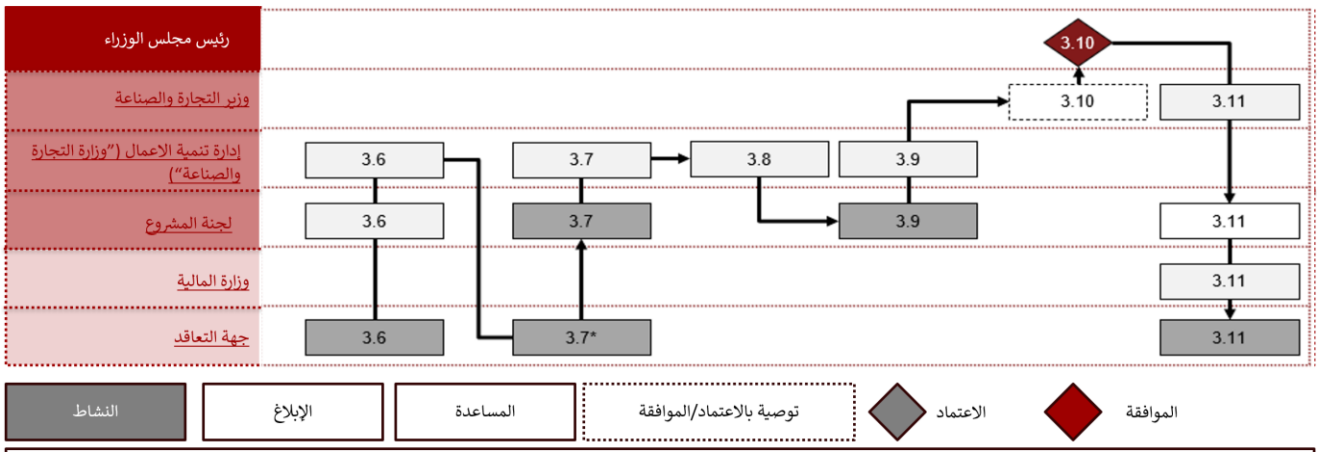
يتم إعداد جميع وثائق المناقصة من قبل جهة التعاقد، بالاشتراك مع إدارة تنمية الأعمال، وتقوم لجنة المشروع بمراجعتها قبل نشرها إذا طلب منها ذلك. وفي حالة خروج جهة التعاقد بشكل جوهري عن المبادئ التوجيهية للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص أو نماذج الوثائق والعقود، يمكن للجنة المشروع أن تطلب المشورة والموافقة النهائية من معالي وزير التجارة والصناعة. وتتولى لجنة المشروع أيضاً مراجعة هوية مقدم العطاء المفضل والموافقة عليه قبل بدء المفاوضات. عند إتمام المفاوضات بنجاح، يجب على معالي رئيس مجلس الوزراء الموافقة على هوية مقدم العطاء الفائز والصيغة النهائية لعقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، بناء على توصية لجنة المشروع، ومعالي وزير التجارة والصناعة. ثم تقوم جهة التعاقد بعد ذلك بتوقيع العقد وترسية المشروع على مقدم العرض الفائز.

الشكل 18: الموافقة على عملية التعاقد المشروع



خطوات العملية

3.1	إعداد طلب إظهار الاهتمام (يمكن أن يتم من قبل كل من إدارة تنمية الاعمال وجهة التعاقد) وطرحه في السوق وجمع الردود. ستستخدم ردود مقدمي الطلبات كنقطة انطلاق لإعداد طلب التأهيل *إن تقرر ذلك، يمكن أيضًا أن يتم طلب إظهار الاهتمام أثناء إعداد دراسة المشروع ويشكل جزءًا من دراسة الجدوى	3.2	إعداد طلب التأهيل وطرحه في السوق مع تضمين نظام التأهيل ونظام تسجيل النقاط	3.3	تقييم الردود على طلب التأهيل وإعداد بيان المؤهلات الذي سيؤهل مقدمي الطلبات للاستمرار في تقديم العطاءات	3.4	إعداد طلب تقديم العطاءات وإصداره لمقدمي العطاءات المؤهلين مع معايير التقييم ونظام تسجيل النقاط	3.5	الرد على أسئلة توضيحات مقدمي العطاءات وإعداد تقرير توضيحات مقدمي العطاءات	

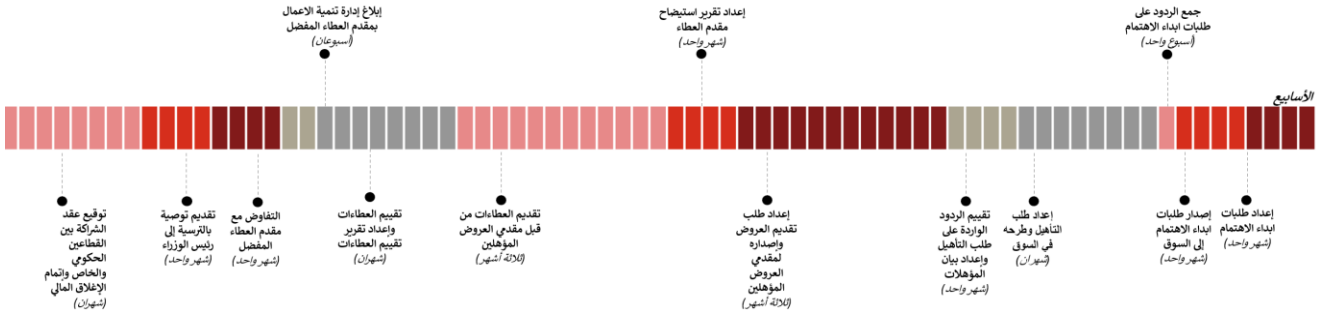


خطوات العملية

3.6	يتم تقديم العطاءات من قبل مقدمي العطاءات المؤهلين إلى جهة التعاقد التي ستقوم بتقديمها إلى لجنة المشروع	3.7	تقييم العطاءات وإعداد تقرير تقييم العطاءات. *ينص قانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص على أن لجنة المشروع هي المسؤولة عن هذا النشاط؛ ومع ذلك يمكن أن تفوضه إلى جهة التعاقد	3.8	إبلاغ إدارة تنمية الاعمال بمقدم العطاء المفضل المدرج في تقرير تقييم العطاءات	3.9	المفاوضات مع مقدم العطاء المفضل	3.10	يتم تقديم توصية بالترسية في حالة نجاح المفاوضات	3.11	القبول النهائي لنتيجة المفاوضات والتوقيع على عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص (الإغلاق التجاري) يليه الإغلاق المالي	

4.3.1. الجدول الزمني

خطوة العملية	المادة	المدة الزمنية	الملاحظات
3.1	إعداد طلبات إبداء الاهتمام وإصدارها للسوق وجمع الردود	شهران وأسبوع واحد	شهر واحد للتحضير والإصدار، وشهر واحد لاستجابة مقدمي العروض، وأسبوع واحد لجمع الردود
3.2	إعداد طلب التأهيل وطرحه في السوق	شهران	
3.3	تقييم الردود الواردة على طلب التأهيل وإعداد بيان المؤهلات	شهر واحد	
3.4	إعداد طلب تقديم العروض وإصدارها لمقدمي العروض المؤهلين	ثلاثة أشهر	
3.5	إعداد تقرير توضيح العروض	شهر واحد	الرد على أسئلة استيضاح مقدمي العطاءات
3.6	تقديم العطاءات من قبل مقدمي العطاءات المؤهلين	ثلاثة أشهر	يمكن أن يختلف ذلك بشكل كبير حسب نوع المشروع وحجمه
3.7	تقييم العطاءات وإعداد تقرير تقييم العطاءات	شهران	
3.8	إبلاغ إدارة تنمية الاعمال بمقدم العرض المفضل	أسبوعان	
3.9	المفاوضات مع مقدم العرض المفضل	شهر واحد	يمكن أن يختلف ذلك بشكل كبير حسب نوع المشروع وحجمه
3.10	تقديم توصية إرساء العقد إلى رئيس الوزراء	شهر واحد	
3.11	توقيع عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص واستكمال الإغلاق المالي	شهران	



4.4. الأدوار والمسؤوليات

1. **معالي رئيس الوزراء:** سيكون رئيس مجلس الوزراء هو صاحب الموافقة النهائية على هوية مقدم العطاء الفائز وعلى الصيغة النهائية لعقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص بعد اختتام المفاوضات بين لجنة المشروع ومقدم العطاء المفضل. وبعد موافقة رئيس الوزراء، يمكن لجهة التعاقد التوقيع على العقد وترسية المشروع.

2. **معالي وزير التجارة والصناعة:** يكون وزير التجارة والصناعة مسؤولاً عن الموافقة على جميع أنواع الخروج الجوهرية عن المبادئ التوجيهية والعقد الموحد للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، والموافقة على أي طلبات صريحة من إدارة تنمية الاعمال خلال عملية الموافقة العادية. يوصي الوزير إلى معالي رئيس مجلس الوزراء بالموافقة على اختيار مقدم العطاء المفضل وإرساء العقد.

3. **جهة التعاقد:** تتولى جهة التعاقد مسؤولية إعداد وثائق المناقصة. وعقب موافقة معالي رئيس مجلس الوزراء على دراسة الجدوى كما هو مبين في القسم 3.4، يجب على جهة التعاقد أن تباشر في عملية التعاقد، وذلك بعقد اجتماع لفريق مشروع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص من أجل وضع ميثاق للمشروع يحدد جدولاً زمنياً واضحاً مع مراحل رئيسية لإعداد وثائق التعاقد. ويُشجع بشدة على التفاعل مع لجنة المشروع بانتظام، ويُنصح بأن يحدد الميثاق اجتماعات دورية لإبلاغ أصحاب المصلحة الرئيسيين بالتقدم المحرز في المشروع. ويمكن لجهة التعاقد أن تقدم إلى لجنة المشروع كل من طلب إبداء الاهتمام، ومذكرة المعلومات، وطلب التأهيل، وتقرير تقييم طلب التأهيل، وطلب تقديم العروض، وعقود المشروع للحصول على المساعدة والمشورة قبل النشر.

4. **لجنة المشروع:** ستكون لجنة المشروع هي الجهة الرئيسية التي تقدم المساعدة إلى جهة التعاقد أثناء إعداد وثائق المناقصة وستكون مسؤولة عن التقييم والتفاوض واختيار مقدم العرض الفائز وإرساء العقد. وتُشجَّع لجنة المشروع، لا سيما في بداية عملية التعاقد في إطار الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، على تقديم المساعدة والملاحظات المنتظمة لجهة التعاقد بشأن مسودات وثائق التعاقد، حتى قبل فترة المراجعة الرسمية. وستتولى لجنة المشروع مسؤولية تقديم الملاحظات والمساعدة الرسمية، يليها تقديم جهة التعاقد للوثائق بشكل اختياري. إذا كانت هناك أي خروج جوهري عن المبادئ التوجيهية، يجب على لجنة المشروع إحالة المسألة إلى معالي وزير التجارة والصناعة للموافقة عليها قبل أن تتمكن جهة التعاقد من المضي قدماً في عملية التعاقد. يجب أن توافق لجنة المشروع على هوية مقدم العطاء المفضل، وبعد ذلك يمكن أن تبدأ المفاوضات. يجب أن تضمن لجنة المشروع وجود تمثيل كافٍ من جهة التعاقد وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين في فريق التفاوض. يجب موافقة معالي وزير التجارة والصناعة على أي تعديلات جوهرية على المبادئ التوجيهية والعقد النموذجي للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص قبل الاتفاق مع مقدم العطاء المفضل. عند انتهاء المفاوضات، يجب على لجنة المشروع التوجه إلى معالي وزير التجارة والصناعة لرفع توصية إلى معالي رئيس مجلس الوزراء للموافقة على العطاء النهائي وترسية العقد.

5 عملية ما بعد التعاقد

5. عملية ما بعد التعاقد

5.1. الأهداف

الهدف من هذه المرحلة هو إنشاء عملية إدارية تقوم بها جهة التعاقد لإدارة علاقتها مع مقدم العطاء المفضل خلال دورة حياة المشروع حتى التسليم.

الشكل 19 نتائج وهدف عملية ما بعد التعاقد

يتمثل الهدف العام لهذه المرحلة في ضمان التنفيذ السلس للشروط والأحكام الموضوعة بين جهة التعاقد والمتعهد من القطاع الخاص.

5.2.1	هيكل إدارة العقد
5.2.2	تعيين وحدة إدارة العقد
5.2.3	تسليم الأصول

5.2. الإرشادات

5.2.1. هيكل إدارة العقد

إدارة العقود وإدارة التغيير

بعد تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين في عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، ينبغي تحديد هيكل اتصال على مدى الحياة، والذي سيشمل نقطة اتصال رئيسية لدى جهة التعاقد. ويفضل أن يكون الموظفون الذين شاركوا خلال مرحلة التعاقد مسؤولين عن جدولة الاجتماعات، وتشكيل فرق محددة للتعامل مع مخاوف مقدم العرض المفضل، والتعامل مع الإدارة اليومية للمشروع.

يجب أن تتم صياغة عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص بطريقة تختلف عن العقود الحكومية التقليدية نظراً لضرورة الاحتفاظ بالمرونة الكافية للتكيف مع التغييرات خلال فترة الامتياز. إن التغييرات التي يتم إدخالها على العناصر الرئيسية المتفق عليها في عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص بعد التوقيع يجب أن تتم بعناية مع مراعاة ما يلزم من دراسة ومراجعة شاملة، ومن الأفضل أن يتم ذلك من قبل وكالة أو لجنة رسمية تنشئها جهة التعاقد لمراجعة أثرها على الميزانية وكذلك تأثيرها على حسابات القيمة مقابل المال.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون هناك آلية واضحة وسريعة لتسوية المنازعات بهدف التعامل مع أي نزاعات قد تنشأ خلال دورة حياة المشروع. وفي حين أنه يمكن تجنب النزاعات من خلال المفاوضات الدقيقة وصياغة العقود قبل مرحلة التوقيع، فإن إجراءات التسوية الشفافة والعادلة ستعمل على زيادة ثقة القطاع الخاص وتزيد من احتمالية مشاركته في المشاريع المستقبلية. بالنسبة لسوق الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في قطر، حيث قد تكون خبرة مقدمي العطاءات الدوليين ذات قيمة خاصة، يوصى باتباع ممارسات التحكيم الدولي وتشجيع أساليب تسوية المنازعات خارج المحاكم من أجل تجنب وقوع المستثمرين في دوامة الخلافات القانونية. كما يجب النظر في إجراءات إنهاء العقود، وكذلك تحديد كيفية إعادة التفاوض مع الطرف الخاص وما إذا كان ينبغي أن تتم إعادة التفاوض مع الطرف الخاص ومتى يجب أن يتم ذلك أثناء صياغة عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، ويجب الاتفاق عليها قبل التوقيع.

مراقبة أداء الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص

إن مراقبة الأداء أمر ضروري لتحقيق القيمة مقابل المال التي تعد بها الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، ويجب التأكد من وضع توزيع المخاطر المقصود للمسؤوليات موضع التطبيق أثناء مرحلة التنفيذ. وطوال مدة العقد، يجب أن يتأكد مسؤول حكومي معين، ويفضل أن يكون مدير عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، من أن الشريك من القطاع الخاص يقدم الخدمات وفق المعايير المناسبة كما هو محدد في العقد، وأن الحكومة تسدد مدفوعاتها للشريك من القطاع الخاص في الوقت المحدد وبالطريقة المحددة دون أي خلل، وأن المخاطر يتم توزيعها وتخفيفها بشكل مناسب على النحو الذي تم تصميمه.

لتنفيذ استراتيجية قوية لمراقبة الأداء، ينبغي اتخاذ الخطوات التالية:

1. *وضع نموذج لإدارة الأداء كجزء من عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص ودمجه في خطة إدارة العقود*

يجب قياس أداء مقدم العطاء المفضل باستمرار مقابل مؤشرات الأداء المتفق عليها، بحيث يمكن ملاحظة أي تراجع أو تحسن في تقديم الخدمات في وقت مبكر ومعاقبته أو مكافأته وفقًا لذلك. يجب توثيق أي تعديلات على المعايير المتفق عليها للجودة أو التسليم أو الأداء أو طرق المراقبة ضمن عقد المشروع.

2. *الجمع بين أساليب تحسين الأداء*

تتطلب مؤشرات أداء المشروع مراجعة منتظمة حتى يتسنى رصد أي تراجع أو تحسن في تقديم الخدمات واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر. وينبغي أن يضمن ذلك أيضاً الالتزام باستراتيجية توزيع المخاطر.

3. *تنفيذ مراقبة الأداء الفعال*

تقع المسؤولية الرئيسية لإجراء المراقبة على عاتق مدير عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص وفريق إدارة العقد الذي تختاره جهة التعاقد. ومع ذلك، في القطاعات التي يوجد لديها جهة تنظيمية رئيسية، يمكن أن تقوم تلك الجهة ببعض عمليات المراقبة.

تشمل مصادر المراقبة ما يلي:

- البيانات التي يقدمها القطاع الخاص: عادةً ما يكون الطرف من القطاع الخاص مسؤولاً عن إرسال تقارير منتظمة لتحديث الأداء إلى جهة التعاقد ، وينبغي تحديد محتواها ووتيرتها وشكلها في العقد
- الخبراء المستقلون: يمكن إجراء عمليات الفحص والتدقيق الفوري من قبل وكالات مستقلة من أجل تقديم رأي ثانٍ أو تفادي التحيز، كما هو الحال مع استخدام مهندسين مستقلين من أجل مراقبة الامتثال أثناء مرحلة البناء

- مستخدمو الخدمة: أثناء مرحلة التشغيل، إذا كان الشريك من القطاع الخاص لديه تفاعل مباشر مع المستخدمين، يمكن للحكومة أن تنشئ واجهة لتلقي الملاحظات المباشرة من المجتمع حول أداء شركة المشروع.

4. *تقييم الأداء واتخاذ إجراءات تصحيحية*

وتماشيًا مع الشروط التعاقدية المتفق عليها، يجب على إدارة تنمية الأعمال بعد ذلك تقييم الأداء وفقًا لمعايير المراقبة المعلنة واتخاذ الإجراءات المناسبة. ويجب أن يكون هناك تدرج في العقوبات على سوء الأداء، على النحو المبين في عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، حيث تتضاعف الغرامة اللازمة تدريجياً بما يتماشى مع خطورة التجاوز. وكما هو متفق عليه بين الأطراف، يجب أن تنظر إدارة تنمية الأعمال في الإنذارات والإخطارات الرسمية وخصم الرسوم والبنود الخاصة بالتدخل وغيرها من الردود ذات الصلة، مع أي تدابير تصحيحية مطلوبة. وعند النظر في مثل هذه الممارسة، يجب على إدارة تنمية الأعمال أن تقوم بعملية موازنة - فإذا كانت الممارسة صارمة للغاية، فإن الجهات الفاعلة من القطاع الخاص سترتدع عن تقديم العطاءات وسيتأثر تقديم الخدمات القائمة، بينما إذا كان النظام متساهلاً للغاية، فقد يتم تعزيز المخاطر المعنوية.

إدارة المخاطر

وتحتاج إدارة تنمية الأعمال إلى ضمان مراقبة المخاطر المخصصة للحكومة على النحو المناسب، والعمل على تنفيذ استراتيجيات التخفيف من المخاطر المحددة. وللقيام بذلك، سيحتاج فريق إدارة العقد في كثير من الأحيان إلى وضع "خطة لإدارة المخاطر" تحدد المخاطر وتوزيعها على النحو المحدد خلال مرحلتي البدء والتعاقد ، مع استراتيجيات المراقبة والتخفيف من المخاطر التي سيتم تحديدها وتبيانها في عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. ومن المتوقع أن يقوم فريق إدارة العقد بما يلي:

- وضع مؤشرات رئيسية لاكتشاف المخاطر المتزايدة عند مستويات معينة: على سبيل المثال، إذا تم التقليل من مخاطر الطلب المحددة، وكان الطلب في الواقع أقل بكثير من المتوقع، فقد يتم تفعيل الدفع، وهو ما يجب تحديده مسبقًا، مع وضع أحكام لاحقًا وفقًا لذلك.

- مراقبة وإدارة أنشطة التخفيف من المخاطر في الوقت المناسب: يجب أن تتفق جهة التعاقد ومقدم العطاء المفضل على إجراءات التخفيف من أجل الحد من تأثير مخاطر معينة على المشروع، كما هو مبين في عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. ويجب على كلا الطرفين التأكد من قيام الحكومة أو القطاع الخاص بتنفيذ استراتيجية التحكم اللازمة، اعتمادًا على الجهة التي تم تخصيص المخاطر لها، والتأكد من اتخاذ الإجراءات المناسبة والسريعة، إذا لزم الأمر. ويمكن أن يتم ذلك إما عن طريق تصعيد الاستراتيجية إلى مستوى أعلى أو إعادة التفاوض على العقد لنقل مسؤولية التخفيف إلى الطرف الأكثر قدرة على التعامل مع هذه المخاطر.

- تنفيذ تدابير الطوارئ: إذا كانت هناك ظروف معينة غير متوقعة، فقد يتعين اتخاذ إجراءات طارئة، والتي يجب مناقشتها مع مقدم العطاء المفضل وتنفيذها على الفور.

ينبغي إنشاء نظام إبلاغ لتحقيق استراتيجية منهجية لإدارة المخاطر تشمل جميع الأنشطة الموجزة أعلاه. وينبغي أن يكون نظام الإبلاغ تابعاً لجهة التعاقد ومصمماً لتيسير الإبلاغ التصاعدي عن كيفية إدارة المخاطر. ينبغي لمدير العقد أن يقدم تقارير منتظمة عن العمل المنجز إلى إدارة تنمية الأعمال لإبقاء إجراءات التخفيف من المخاطر محدثة ومتماشية مع أهداف إدارة اتفاقية الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص. يمكن إدارة تنمية الأعمال، في أي وقت من الأوقات، طلب تقارير عن التقدم المحرز من مدير العقد.

5.2.2. تعيين وحدة إدارة العقد

وتتطلب إدارة تنمية الأعمال وضع تصور لجميع السيناريوهات واللوائح ذات الصلة، لذلك يلزم وجود مدير عقود ماهر للشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، والذي سيعمل كنقطة اتصال رئيسية مع الشريك من القطاع الخاص. يجب تعيين مدير عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص من قبل جهة التعاقد بعد الإغلاق المالي للعقد.

وعلاوة على ذلك، سيكون هناك العديد من الجهات الحكومية الأخرى التي قد يكون وجودها مطلوباً أثناء إدارة العقد، وتعمل بالتنسيق مع جهة التعاقد وكذلك مدير عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- منظمو القطاع: يتولون مسؤولية إدارة هياكل التعرفة عندما لا تكون الحكومة هي المتلقي الرئيسي في مشروع ما، ويتم اختيار شريك من القطاع الخاص لتقديم الخدمات الأساسية للعموم مباشرة

- إدارة تنمية الأعمال: ستظل هذه الوحدة من أصحاب المصلحة الرئيسيين حتى أثناء عملية إدارة العقود، لا سيما إذا أدت التغييرات التعاقدية مباشرة إلى تغييرات في الآثار المالية. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن لإدارة تنمية الأعمال، حسب تقديرها الخاص، أن توفر القوة المؤسسية لجهة التعاقد، بتشكيل فرق عمل ووحدات فرعية إذا ما تطلب الأمر إجراء تحليل أو دعم أكثر شمولا خلال مرحلة الإدارة؛ غير أن المسؤولية الكاملة عن إدارة وحدة إدارة العقود وضمان تنفيذ عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص تظل على عاتق جهة التعاقد.

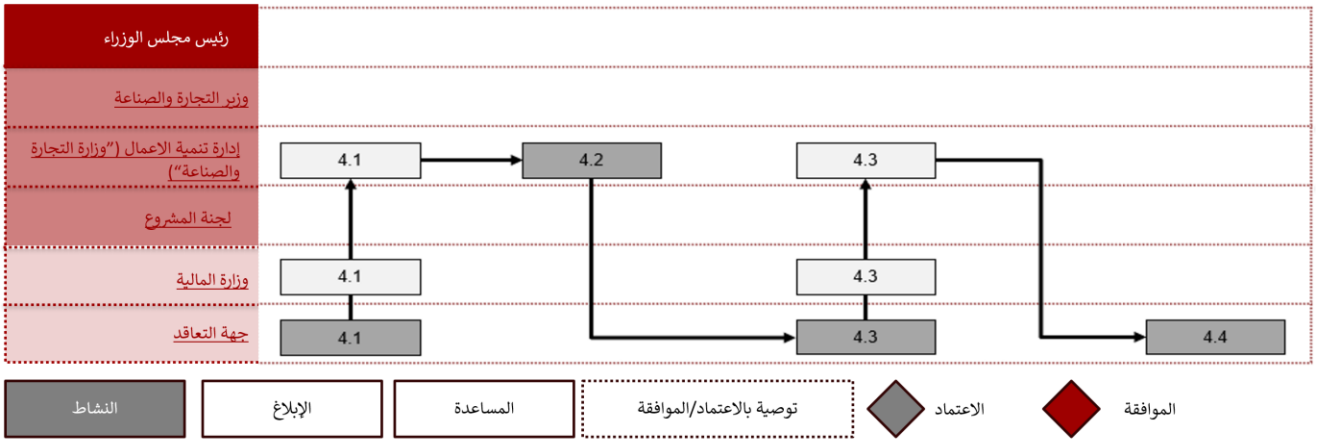
5.2.3. تسليم الأصول

وتتمثل المهمة الأخيرة في إدارة عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في ضمان التسليم الانسيابي للأصول في نهاية فترة الامتياز. واعتماداً على طريقة التعاقد الخاصة بالمشروع، قد تكون هناك شروط يجب استيفاؤها فيما يتعلق بجودة الأصول في مرحلة التسليم، وما يترتب على ذلك من حوافز أو غرامات، والحاجة إلى تعريفات رسمية لما يشكل الجودة المذكورة. ويجدر النظر في استخدام مقيّمين مستقلين لتحديد هذه المتطلبات من أجل ضمان الإنصاف في التقييم وزيادة المساهمة في تعزيز ثقة القطاع الخاص .

5.3. عملية الموافقة

سيتم اتباع عملية الموافقة التالية من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين:

الشكل 20: عملية الموافقة على عملية ما بعد التعاقد

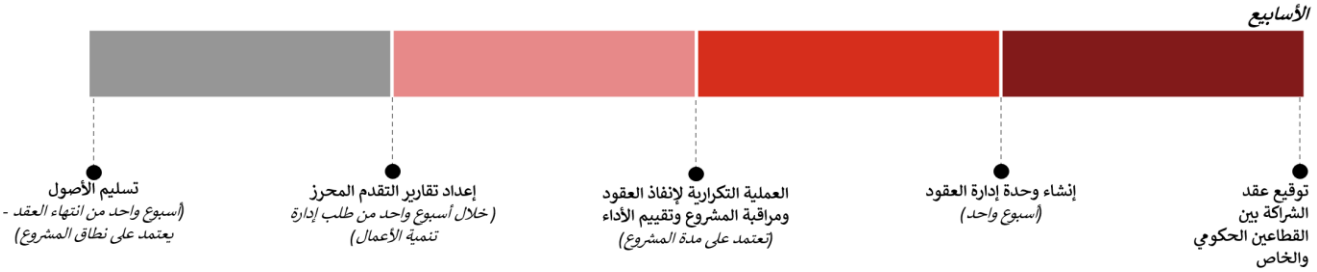


خطوات العملية

4.1	إنشاء وحدة إدارة العقود المسؤولة عن إعداد هيكل إدارة العقود والتغيير وإجراءات انتهاء العقود	4.2	• إنفاذ العقود ومراقبة المشاريع وتقييم الأداء للمشاريع • طلبات التقارير عن التقدم المحرز من جهة التعاقد	4.3	إعداد التقارير لإدارة تنمية الاعمال، عند الطلب	4.4	مراجعة متطلبات التسليم وتقييم الجهوزية وتسليم الأصول	

5.3.1. الجدول الزمني

خطوة العملية	المادة	المدة الزمنية	الملاحظات
4.1	إنشاء وحدة إدارة العقود	أسبوع واحد من توقيع عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص	يجب إعداد هذا الأمر وتجهيزه قرب نهاية عملية التعاقد لكي يكون الفريق جاهزاً بمجرد توقيع عقد الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص
4.2	إنفاذ العقود ومراقبة المشاريع وتقييم الأداء من قبل إدارة تنمية الأعمال	حسب مدة المشروع	عملية متكررة طوال مدة المشروع
4.3	إعداد تقارير عن التقدم المحرز إلى إدارة تنمية الأعمال	أسبوع واحد من طلب إدارة تنمية الأعمال	أو على النحو المتفق عليه مع إدارة تنمية الأعمال
4.4	تسليم الأصول	أسبوع واحد	يمكن أن يختلف ذلك بشكل كبير حسب نوع المشروع وحجمه



5.4. الأدوار والمسؤوليات

1. **جهة التعاقد:** تتولى جهة التعاقد مسؤولية إنشاء وحدة إدارة العقود. وهي مسؤولة أيضا عن مرحلة إدارة العقد ومراقبة الأداء، وتنظيم أداء المتعهد من القطاع الخاص طوال مدة العقد حتى تسليم المشروع (إذا اقتضى الأمر). ويجب على جهة التعاقد أن تعمل بالتعاون مع إدارة تنمية الأعمال للحصول على تقارير عن التقدم المحرز من المتعهد من القطاع الخاص بانتظام، وتتبع الأداء باستمرار لإدارة نظام العقوبات/الحوافز المناسب ومراقبة المخاطر التي يمكن أن تنشأ لاتخاذ تدابير التخفيف من حدة المخاطر.

2. **إدارة تنمية الأعمال:** ستكون هذه الإدارة هي المقدم الرئيسي للمساعدة الاختيارية لجهة التعاقد خلال عملية ما بعد التعاقد. وستضطلع الإدارة بدور رقابي على عملية المراقبة وإدارة المخاطر، بما يكفل اعتماد جهة التعاقد لتدابير التخفيف المطلوبة وتنفيذ نظام العقوبات/الحوافز بشكل عادل.

6 الملاحق

6. الملاحق

6.1. إرشادات بشأن المقترحات غير المطلوبة

يشير العرض غير المطلوب إلى دراسة يعدّها مقدّم عرض منفرد من القطاع الخاص ويتم تقديمه مباشرة إما إلى إدارة تنمية الأعمال في وزارة التجارة والصناعة أو إلى إحدى جهات التعاقد للنظر في عملية التعاقد. وتسعى دولة قطر من خلال السماح بتقديم العروض غير المطلوبة لمشاريع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص المقترحة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. إيجاد حلول مبتكرة لسد الثغرات في البنية التحتية والخدمات العامة أو تعزيز كفاءتها وجودتها.
2. تشجيع مشاركة القطاع الخاص في تحقيق الأهداف المنصوص عليها في رؤية قطر الوطنية 2030.
3. زيادة عدد مشاريع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص

ومع ذلك، يجب أن يكون مقترحًا مبدعًا ومبتكرًا وشاملًا يعالج بشكل مباشر مشكلة تعتبرها دولة قطر ملحة وتتطلب اهتمامًا فوريًا. ويجب ألا يكون الاقتراح غير المطلوب مبنياً على طلب أو مشاركة أو إشراف أو توجيه من جهة حكومية، ويجب أن يُظهر هذا الاقتراح قيمة مقابل المال لدولة قطر. وتجدر الإشارة إلى أن إدارة تنمية الأعمال أو جهة التعاقد غير ملزمة بدراستها أو النظر فيها.

يجب أن يكون العرض المقدم من مقدم العرض الخاص بمثابة نسخة موجزة من دراسة الجدوى، أو نسخة شاملة:

- وستكون النسخة الموجزة بمثابة ملحق لتقرير فكرة المشروع. والغرض من النسخة الموجزة من دراسة الجدوى هو أن تكون بمثابة نظرة عامة أولية للمشروع من أجل تقدير ما إذا كانت الفكرة الأوسع نطاقاً تستحق المتابعة قبل أن ينفق مقدم العرض الخاص قدراً غير معقول من الوقت والموارد على إعداد تحليل جدوى شامل. وفي حال موافقة إدارة تنمية الأعمال على النسخة الأولية من الدراسة بالاشتراك مع جهة التعاقد المختصة، سيُطلب من مقدم العرض الذي قدم العرض غير المطلوب إعداد تحليل جدوى شامل (دراسة الجدوى)، كما هو الحال في مشاريع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص العادية.
- يجب أن تتضمن دراسة الجدوى الشاملة وصفاً مفصلاً للمشروع؛ ووصف الحاجة التي يعالجها المشروع؛ والإشارة إلى أهداف معينة على مستوى الدولة أو الأهداف الوطنية أو الأهداف الخاصة بوكالة معينة، إن أمكن؛ وبيان السبب الذي يجعل الحل الذي يقدمه القطاع الخاص مبتكراً ويستحق الدراسة؛ وتضمين تقدير عالي المستوى للتكاليف؛ وتضمين نسخة موجزة من تقييم الاحتياجات - مع ذكر المعايير العامة للمشروع، وتحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتفاصيل نطاق المشروع. يجب أن تكون دراسة الجدوى الشاملة مماثلة لتحليل الجدوى (دراسة الجدوى) التي تعدها جهة التعاقد على مشاريع الشراكة التقليدية بين القطاعين الحكومي والخاص. وباختصار، يجب أن تشمل هذه الدراسة الأهداف الخاصة بالمشروع، وتحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتحديد نطاق المشروع، وتقييم المخاطر، والجدوى المالية، بالإضافة إلى تحليل العناية الواجبة الفنية والقانونية والبيئية.

وينبغي تقديم دراسة الجدوى إلى إدارة تنمية الأعمال، التي ستقوم بمراجعتها وتقديم موافقتها المبدئية. وبعد الموافقة، تقوم إدارة تنمية الأعمال بتعيين جهة التعاقد المختصة وإنشاء لجنة المشروع. وتتبع الموافقة على دراسة الجدوى نفس الإجراء، استناداً إلى قيم العتبة، على النحو المبين في وثيقة السياسة هذه.

إذا تمت الموافقة على تقرير الجدوى، تقوم جهة التعاقد بإخطار مقدم العرض الذي قدم العرض غير المطلوب بالنتيجة، قبل الشروع في عملية التعاقد. ويجوز للجنة المشروع، وفقا للمادة 8 من قانون الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص رقم 12 لسنة 2020، أن تقرر متابعة أي من المناقصات، ومع ذلك يجب أن يولى الاعتبار الواجب لمقدم العرض لجهوده بإحدى طريقتين، شريطة أن يكون مقدم العرض نفسه والحل المقترح متوافقاً قانونياً وفنياً، على النحو المبين أدناه:

- إما أن يتم تعيين مقدم العطاء المعني كمقدم العطاء الوحيد في المشروع، مع تفويض لجنة المشروع بإجراء مفاوضات معه، والتي قد تؤدي في حال تعثرها إلى تعليق عملية التعاقد؛ أو،
- وفي حالة طرح المشروع في مناقصة مفتوحة، فإن مقدم العطاء المعني سيحصل على امتياز، من حيث التقييم، من خلال السماح له بمطابقة العطاء الأقل تلقائياً.

6.2. نموذج طلب بدء المشروع

على الجهة التي ستبدأ المشروع أن تقدم طلب بدء المشروع مع تقييم الاحتياجات، وهو ملخص للمشروع الذي ترغب في المضي قدماً فيه. يجب اتباع النموذج التالي:

الشكل 21: نموذج لطلب بدء المشروع

الرقم التسلسلي	الخصائص	التفاصيل
1	**اسم المشروع**	
2	**الجهة المبادرة بالمشروع**	
3	**هل تم تحديد جهة التعاقد؟ إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو اسمها؟**	
4	**وصف موجز للمشروع** *صف المشروع بما في ذلك الموقع والسعة والمساحة وما إلى ذلك.*	
5	**الهدف من المشروع والنتائج المتوقعة**	
6	**نوع نموذج الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص المتوقع (BOT, BOOT, O&M etc.)**	
7	**مدة العقد المتوقعة**	
8	**اذكر ما إذا كان قد تم توفير الأرض والبنية التحتية الأخرى للموقع**	
9	**المخاطر الأولية المتوقعة**	
10	**اذكر ما إذا كان قد تم تقديم تقييم الاحتياجات مع ملخص المشروع هذا. إذا لم يكن كذلك، يرجى تقديم المزيد من التفاصيل وموافقة رئيس الوزراء**	
11	**الجدول الزمني الإرشادي للتعاقد**	

اسم المفوض بالتوقيع:

وظيفة المفوض بالتوقيع:

اسم جهة التعاقد / الشركة/غيرها:

التاريخ:

_____

توقيع المفوض بالتوقيع

6.3. نموذج ملخص تقرير فكرة المشروع

يجب على أي جهة تقوم بإعداد تقرير فكرة المشروع أن تقدم ملخص تقرير فكرة المشروع، وهو ملخص للمعلومات الأساسية الواردة في تقرير فكرة المشروع. يجب اتباع النموذج التالي:

الشكل 22: نموذج لتقرير فكرة المشروع

الرقم التسلسلي	الخصائص	التفاصيل
1	**اسم المشروع**	
2	**اسم جهة التعاقد**	
3	**وصف موجز للمشروع** *صف المشروع بما في ذلك الموقع والسعة والمساحة وما إلى ذلك.*	
4	**الهدف من المشروع والنتائج المتوقعة**	
5	**المخاطر الرئيسية المتوقعة**	
6	**نوع نموذج الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص المتوقع** **(BOT, BOOT, O&M etc.)**	
7	**مدة العقد**	
8	**اذكر ما إذا كان قد تم توفير الأرض والبنية التحتية الأخرى للموقع**	
9	**النفقات الرأسمالية التقديرية، إذا كانت متوفرة (بالريال القطري)**	
10	**نفقات التشغيل والصيانة التقديرية على مدى فترة العقد، إذا كانت متوفرة (بالريال القطري)**	
11	**الالتزامات الحكومية التقديرية، إذا كانت متوفرة (بالريال القطري)**	
12	**اذكر ما إذا كان المشروع يتطلب أي التزامات أخرى من الحكومة (MRG وما إلى ذلك). وإذا لم يكن ذلك مطلوباً، يرجى تقديم موافقة رئيس الوزراء على إعفاء الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، إذا كان ذلك مطلوباً.**	
13	**اذكر ما إذا كانت الجهة قد قدمت تقييم الاحتياجات**	

اسم المفوض بالتوقيع:

وظيفة المفوض بالتوقيع:

اسم جهة التعاقد:

التاريخ:

_____

توقيع المفوض بالتوقيع

6.4. نموذج ملخص دراسة الجدوى

يجب على أي جهة تقوم بإعداد دراسة الجدوى أن تقدم ملخص دراسة الجدوى، وهو ملخص للمعلومات الأساسية الواردة في تقرير فكرة المشروع. ويجب اتباع النموذج التالي:

الشكل 23: نموذج دراسة الجدوى

الرقم التسلسلي	الخصائص	التفاصيل
.1	**اسم المشروع**	
.2	**اسم جهة التعاقد**	
.3	**وصف موجز للمشروع** *صف المشروع بما في ذلك الموقع والسعة والمساحة وما إلى ذلك.*	
.4	**الهدف من المشروع والنتائج المتوقعة**	
.5	**نوع نموذج الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص المتوقع** **(BOT, BOOT, O&M etc.)**	
.6	**مدة العقد**	
.7	**تقدير القيمة مقابل المال المحتسبة (بالريال القطري)**	
.8	**اذكر ما إذا كان قد تم توفير الأرض والبنية التحتية الأخرى للموقع**	
.9	**النفقات الرأسمالية التقديرية، إذا كانت متوفرة (بالريال القطري)**	
.10	**النفقات التقديرية لتطوير المشروع (بالريال القطري)**	
.11	**نفقات التشغيل والصيانة التقديرية على مدى فترة العقد، إذا كانت متوفرة (بالريال القطري)**	
.12	**الالتزامات الحكومية التقديرية، إذا كانت متوفرة (بالريال القطري)**	
.13	**اذكر ما إذا كان المشروع يتطلب أي التزامات أخرى من الحكومة (MRG وما إلى ذلك).**	
.14	**الجدوى الفنية**	

الرقم التسلسلي	الخصائص	التفاصيل
	وجهة نظر جهة التعاقد حول الجدوى الفنية للمشروع. ويمكن إدراج التجارب السابقة الناجحة لمشاريع مماثلة هنا	
.15	**إطار العمل القانوني** *وجهة نظر جهة التعاقد بشأن الإطار القانوني لتنفيذ المشروع*	
.16	**أثر المشروع واستدامته** *ما هو التأثير المحتمل للمشروع على البيئة والمجتمع؟ ما هي وجهة نظر جهة التعاقد بشأن استدامة المشروع؟*	
.17	**إمكانية توليد الإيرادات** *اذكر المصادر المختلفة لإيرادات هذا المشروع. إذا كانت متاحة، أدرج أيضاً الإيرادات السنوية الأولية المتوقعة*	
.18	**وسائل التمويل المقترحة** *اذكر مختلف الوسائل المقترحة لتمويل المشروع والنسب والمبالغ الإرشادية*	
.19	**معدل العائد الداخلي التقديري للمشروع**	
.20	**معدل العائد الاقتصادي التقديري**	
.21	**معدل العائد الداخلي التقديري للأسهم (إن وجد)**	

المصدر	النسبة المئوية (%)	المبلغ (مليون ريال قطري)
طرف القطاع الخاص		
جهة التعاقد		
مصادر الحكومة الأخرى		
أخرى (حدد)		
المجموع		

اسم المفوض بالتوقيع:

وظيفة المفوض بالتوقيع:

اسم جهة التعاقد / الشركة/غيرها:

التاريخ:

_____

توقيع المفوض بالتوقيع

6.5. نموذج خريطة مخرجات المشروع

يرد أدناه مثال توضيحي حول وضع مخطط تفصيلي لمخرجات المشروع:

الشكل 24: نموذج خريطة مخرجات المشروع

مرحلة التعاقد	الوصف	المدة الزمنية	التاريخ
مرحلة إبداء الاهتمام • تطوير وثائق طلب إبداء الاهتمام • التقييم والقائمة النهائية			
مرحلة طلب تقديم العروض • مرحلة إعداد طلب تقديم العروض • مساعدة مقدمي العطاءات المختارين خلال مرحلة طلب تقديم العروض من خلال عملية المناقصة التفاعلية • مرحلة تقييم طلب العروض • اختيار مقدم العطاء المفضل			
مرحلة التفاوض والإنهاء • وضع إطار العمل التفاوضي • تنفيذ العقد • الإغلاق المالي			

6.6. نموذج خريطة تعاقد المشروع

ينبغي تحديد الجدول الزمني العام للمشروع بدءاً من الإغلاق المالي وحتى نهاية فترة الامتياز، على النحو المبين في الجدول النموذجي أدناه:

الشكل 25: نموذج خريطة تعاقد المشروع

مرحلة التعاقد	الوصف	التاريخ
التصميم		
البناء		
التشغيل		
التسليم		