

IsDB



البنك الإسلامي للتنمية
Islamic Development Bank



PPFM
Project Procurement &
Financial Management

مايو 2019



مذكرة إرشادية بشأن الشراكة بين القطاعين العام
والخاص في المشتريات الممولة من البنك الإسلامي للتنمية

تهدف هذه المذكرة الإرشادية إلى استكمال المبادئ التوجيهية لشراء السلع والأشغال والخدمات ذات الصلة وشراء الخدمات الاستشارية في إطار تمويل البنك الإسلامي للتنمية، والتي وافق عليها مجلس المديرين التنفيذيين للبنك الإسلامي للتنمية، وتم نشرها في سبتمبر 2018. ويجوز استخدام هذه الوثيقة وإعادة طباعتها لأغراض غير تجارية. ولا يجوز استخدام هذه الوثيقة تجارياً بأي شكل، بما في ذلك، ومن دون تحفظ، إعادة بيعها، أو استيفاء رسوم لقاء الاطلاع على محتوياتها، أو إعداد أي عمل مشتق منها من قبيل نُسخ الترجمة غير الرسمية.

وللحصول على معلومات إضافية يرجى الاتصال بـ:

إدارة الشراء والمشاريع

نائب رئيس مجمع البرامج القطرية

البنك الإسلامي للتنمية

ص.ب: 5925، جدة: 214321

المملكة العربية السعودية

ppfm@isdb.org

www.isdb.org

الاختصارات الشائعة وتعريف المصطلحات

يورد هذا القسم الاختصارات الشائعة وتعريف المصطلحات المستخدمة في هذه التعليمات. وتبدأ المصطلحات المعروفة بحرف استهلاكي إذا وردت باللغة الإنجليزية.

| المختصر/المصطلح | المصطلح كاملاً / التعريف |
|---|---|
| BED | مجلس المديرين التنفيذيين |
| المستفيد | المستفيد هو الجهة التي تحصل على تمويل لمشروع ما من البنك الإسلامي للتنمية. ويشمل هذا المصطلح أي كيان مشارك في تنفيذ أي مشروع يموله البنك الإسلامي للتنمية بالنيابة عن المستفيد. |
| العطاء (المنافسة) | عرض، يقدمه مقدم العطاء (المنافس)، استجابة لأي طلب من طلبات تقديم العطاءات، لتزويد السلع أو الأشغال المطلوبة وما يتصل بهما من خدمات. |
| مقدم العطاء (المنافس) | الشركة التي تقدم العطاء (المنافسة) لتوفير السلع و/أو الأشغال و/أو الخدمات ذات الصلة. |
| BOO | نظام البناء والتملك والتشغيل |
| BOT | نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية |
| BOOT | نظام البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية |
| الاستشاري | شركة استشارية أو استشاري مستقل يقدم خدمات استشارية. ويكون الاستشاري مستقلاً عن كل من المستفيد وعن البنك الإسلامي للتنمية. |
| خدمة (خدمات) استشارية | الخدمات الاستشارية هي تلك الخدمات الفكرية التي تقدمها الشركة الاستشارية أو الاستشاري المستقل. وعادةً ما تكون الخدمات الاستشارية ذات طبيعة مهنية، أو متخصصة أو استشارية. وتخضع الخدمات الاستشارية لهذه التعليمات. |
| EOI | خطاب التعبير عن الاهتمام |
| الاحتيال والفساد | الممارسات الموجبة للعقوبات من فساد واحتيال وتواطؤ وإكراه وعرقلة كما يرد تعريفها في تعليمات البنك الإسلامي للتنمية بشأن مكافحة الاحتيال والفساد، وتعليمات مكافحة الفساد الصادرة عن مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بشأن منع ومكافحة الاحتيال والفساد في المشاريع الممولة من مجموعة البنك الإسلامي للتنمية. |
| السلع | فئة من الشراء تتضمن، على سبيل المثال: المواد المستهلكة غير المعمرة، والمعدات والآلات والسيارات والسلع والمواد الخام والمحطات أو المنشآت الصناعية. وقد يشمل المصطلح أيضاً الخدمات ذات الصلة، مثل النقل، والتأمين، والتركييب، وإجراء الاختبارات النهائية للبدء بالتشغيل، والتدريب، والصيانة الأولية. |
| IsDB | البنك الإسلامي للتنمية |
| JV | شركة محاصة أو مشروع مشترك أو شراكة تضامنية |
| MC | البلد العضو |
| MDB | بنوك التنمية المتعددة الأطراف |
| خدمات غير استشارية | خدمات ليست استشارية. عادةً ما يتم تقديم العطاءات الخاصة بالخدمات غير الاستشارية، ويتم التعاقد بشأنها على أساس نواتج أداء قابلة للقياس، ويمكن تحديد معايير الأداء الخاص بها بوضوح وتطبيقها باستمرار. ومن الأمثلة على ذلك: الحفر، والتصوير الجوي، وصور الأقمار الصناعية، ورسم الخرائط والعمليات المماثلة. |
| PFI | مبادرة التمويل الخاص |
| PPR | إدارة مشتريات المشروعات |
| PPP | الشراكة بين القطاعين العام والخاص |
| عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص | عملية الشراء التي تغطي الشراكات بين القطاعين العام والخاص |
| التأهيل المسبق | عملية إعداد قائمة انتقائية مختصرة يجوز استخدامها قبيل توجيه الدعوة إلى تقديم العروض في سياق شراء السلع والأشغال وما يتصل بهما من خدمات. |
| مزود خدمات ضمان النزاهة | جهة خارجية مستقلة تقدم خدمات النزاهة المتخصصة لمراقبة عملية الشراء بصورة متزامنة. |

| المختصر/المصطلح | المصطلح كاملاً / التعريف |
|--------------------------|--|
| الشراء | وظيفة التخطيط والحصول على السلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية و/أو الخدمات غير الاستشارية لتحقيق الأهداف المطلوبة. |
| مستندات الشراء | مصطلح عام تم استخدامه في هذه التعليمات ليشمل كافة مستندات الشراء التي يصدرها المستفيد. وتشمل: إخطار الشراء العام، وإخطار الشراء المحدد، وخطاب التعبير عن الاهتمام، وطلب التعبير عن الاهتمام، ووثيقة التأهيل المسبق، وطلب تقديم عطاءات، وطلب استرجاع العروض، وأية إضافات أخرى. |
| تعليمات مشتريات المشاريع | تشمل تعليمات مشتريات المشاريع المعروفة بتعليمات "شراء السلع والخدمات وما يتصل بهما من خدمات في المشاريع الممولة من البنك الإسلامي للتنمية (سبتمبر 2018) وتعليمات شراء الخدمات الاستشارية في المشاريع الممولة من البنك الإسلامي للتنمية (سبتمبر 2018)" |
| العرض | العرض الذي يقدمه مقدم العرض استجابة لطلب تقديم العروض، والخاص بتوفير الخدمات المطلوبة |
| مقدم العرض | الشركة التي تقدم عرضًا لتوريد الخدمات المطلوبة |
| RFP | طلب تقديم العروض |
| SBDs | مستندات العطاء القياسية |
| مستندات العطاء القياسية | مستندات الشراء القياسية التي يصدرها البنك الإسلامي للتنمية لاستخدامها من قبل المستفيدين من المشاريع الممولة عن طريق البنك. وتتضمن المستندات القياسية للبنك الإسلامي للتنمية مستندات مثل إخطار الشراء العام، وإخطار الشراء المحدد، والتأهيل المسبق، وخطاب الدعوة لتقديم عطاءات، وطلب تقديم العروض، وطلب استرجاع العروض. |
| الأشغال | فئة من فئات الشراء التي تشير إلى الإنشاءات، والإصلاحات، وإعادة التأهيل، والهدم، والترميم، وصيانة مباني الأشغال المدنية، والخدمات ذات الصلة، مثل النقل، والتأمين، والتركيبات، والتجهيز للبدء بالتشغيل والتدريب. |

المحتويات

| | |
|----|--|
| 1 | قسم 1- مقدمة..... |
| 1 | 1-1 لمحة عامة..... |
| 2 | قسم 2- الشراكات بين القطاعين والخاص..... |
| 2 | 1-2 تعريف الشراكة بين القطاعين العام والخاص..... |
| 2 | 2-2 عمليات الشراء التقليدية مقابل عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص..... |
| 3 | 3-2 مزايا الشراكة بين القطاعين العام والخاص..... |
| 3 | العمر الكامل للأصل..... |
| 3 | الدفع مقابل الأداء..... |
| 4 | خصائص وملامحة عمليات الشراء وفقا للشراكة بين القطاعين العام والخاص..... |
| 6 | قسم 3- الاعتبارات الرئيسية..... |
| 6 | 1-3 الاعتبارات..... |
| 6 | 2-3 مواصفات مخرجات الشراكة..... |
| 7 | 3-3 استدامة مواصفات الخدمة..... |
| 7 | 4-3 مستوى التعقيد..... |
| 7 | 5-3 حجم المشروع..... |
| 7 | 6-3 كفاءة إدارة العقود..... |
| 8 | 7-3 المنافسة..... |
| 8 | 8-3 الأداء ودفع المستحقات..... |
| 9 | قسم 4- عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص..... |
| 9 | 1-4 لمحة عامة..... |
| 9 | 2-4 الجهة المشترية..... |
| 10 | 3-4 الشريك من القطاع الخاص..... |
| 10 | 4-4 التخطيط والاستراتيجية..... |
| 11 | 5-4 الأطر الزمنية..... |
| 11 | 6-4 مرحلة طلب التعبير عن الاهتمام..... |
| 13 | 7-4 طلب تقديم العروض..... |
| 13 | 8-4 الحوار بشأن عملية الشراء..... |
| 14 | 9-4 ضمان النزاهة..... |
| 14 | 10-4 الإعداد لتقييم العروض..... |
| 15 | 11-4 خطة تقييم طلبات تقديم المقترحات..... |
| 15 | 12-4 التقييم..... |
| 15 | تقييم الالتزام..... |
| 15 | طلبات الإيضاح..... |
| 15 | التقييم غير السعري..... |
| 16 | التقييم السعري..... |
| 16 | التقييم الشامل..... |
| 17 | التوصية بمقدم العطاء المفضل..... |
| 17 | العروض البديلة..... |

| | |
|----|-----------------------------------|
| 17 | 13-4 مرحلة مقدم العطاء المفضل |
| 17 | الغرض |
| 17 | الإعداد |
| 18 | استراتيجية التفاوض |
| 18 | تعيين مقدم العطاء المفضل |
| 18 | 14-4 التفاوض بشأن اتفاق المشروع |
| 18 | خطة التفاوض |
| 19 | عملية التفاوض |
| 19 | الموافقات |
| 19 | إنهاء عملية التعاقد |
| 19 | 15-4 بيان الأسباب |
| 19 | 16-4 العروض غير المستندرة |
| 22 | قسم 5- توزيع المخاطر وإدارتها |
| 24 | ملحق 1- مدقق خدمات النزاهة |
| 24 | معلومات أساسية |
| 24 | العناصر الأساسية في تدقيق النزاهة |
| 24 | استقلالية المدقق |
| 24 | تعريف الاستقلالية |
| 25 | تهديدات الاستقلالية |
| 25 | ضمانات الحفاظ على الاستقلالية |
| 25 | تضارب المصالح |
| 25 | الممارسات الموصى بها |
| 28 | ملحق 2- اختصاصات مدقق النزاهة |

قسم 1- مقدمة

1-1 لمحة عامة

تتعلق هذه المذكرة الإرشادية بالشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتورد بالتفصيل الكيفية والظروف التي يسمح فيها البنك الإسلام للتنمية بعقد هذه الشراكات، كما تصف الأمور التي ينبغي دراستها قبل اتباع هذا النهج للشراء، والاعتبارات الرئيسية، وإجراءات عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص.

تعرّف الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها عقدٌ طويل الأجل يتم إبرامه بين طرفٍ ما من القطاع الخاص وكيان حكومي، لأجل توريد أصل ما أو خدمة حكومية، ويتحمل ذلك الطرف من القطاع الخاص بموجبه مخاطر ملموسة ومسئولية الإدارة ويكون التعويض مرتبطاً بالأداء.

يجوز أن يُموّل البنك الإسلامي للتنمية تكلفة المشروع أو العقد المنفّذ ضمن سياق ترتيبات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وامتيازات البناء والتشغيل والتملك، أو البناء والتشغيل ونقل الملكية، أو البناء والتشغيل والتملك ونقل الملكية، وغير ذلك من الترتيبات المشابهة لدى القطاع الخاص، وذلك إذا استوفت إجراءات الاختيار الشروط التالية:

- أن تكون ملائمة للغرض المنشود، وتعكس مبدأ مردودية الإنفاق، من خلال تطبيق مبادئ الشراء الأساسية المعتمدة لدى البنك الإسلامي للتنمية.
- أن تعكس تطبيق تعليمات مكافحة الفساد الصادرة عن مجموعة البنك الإسلامي للتنمية بشأن منع ومكافحة الاحتيال والفساد في المشاريع الممولة من مجموعة البنك الإسلامي للتنمية.
- أن تكون متسقة، حسب الاقتضاء، مع الشروط المحددة في هذه التعليمات.

تنطبق مبادئ الشراء الأساسية الخاصة بالبنك الإسلامي للتنمية المتمثلة في تحقيق الأبعاد الاقتصادية، والكفاءة، والإنصاف، والفعالية على الشراكات بين القطاعين العام والخاص. وعلى الرغم من أن طبيعة عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص تختلف عن عمليات الشراء التقليدية للسلع والأشغال والخدمات، فإنه ينبغي الامتثال لهذه المبادئ في تصميمها وتنفيذها.

تتحقق مردودية الإنفاق في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال تعزيز كفاءة القطاع الخاص وفعاليتيه وتحسين اقتصاده والتوزيع المناسب للمخاطر. وعلى الرغم من أن مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص تختلف في طبيعتها عن المشاريع التقليدية، فإن عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص تتشابه معها من حيث التخطيط، وتقديم العطاءات، وتقييمها، وإرساء العقود والتنفيذ. ولكنها تختلف عن عمليات الشراء التقليدية في الأساليب المستخدمة في كل خطوة من هذه الخطوات؛ ويعزى ذلك لطبيعة مشروعات الشراكات بين القطاعين العام والخاص التي تتسم بكونها طويلة الأجل وتركز على المخرجات.

توجد العديد من المؤلفات المتاحة للجمهور حول عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص والتي تم نشرها من جانب بنوك التنمية متعددة الأطراف الأخرى مثل البنك الدولي وبنك التنمية الآسيوي.

قسم 2- الشراكات بين القطاعين والخاص

1-2 تعريف الشراكة بين القطاعين العام والخاص

على الصعيد الدولي، استُخدمت عمليات الشراء بالشراكة بين القطاعين العام والخاص لأكثر من عقدين من الزمن مع مشاريع مبادرة التمويل الخاص المبكرة في المملكة المتحدة؛ التي تعتبر بشكلٍ عام أصل نشأة نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

وعلى الرغم من اعتماد العديد من الولايات القضائية (في الاقتصادات المتقدمة والنامية على السواء) لعمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص، فإنه لم يظهر حتى الآن تعريف واضح ومتسق لتلك الشراكة. وربما يعزى ذلك بدرجة كبيرة إلى اختلاف الدوافع السياسية التي تؤثر على تصميم وتنفيذ عمليات الشراء التي تتم وفقاً لتلك الشراكات في تلك الولايات.

وتُعرف الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها ترتيب تعاقدي طويل الأجل بين الكيانات العامة (الوطنية، أو الحكومية، أو الإقليمية أو المحلية) والكيانات الخاصة، يتم بمقتضاها تخصيص مهارات وأصول و/ أو الموارد المالية للقطاعين العام والخاص على نحو تكاملي، وبالتالي يتم تقاسم المخاطر والمكافآت، سعياً نحو تقديم الخدمات المثلى ذات القيمة الجيدة للمواطنين المستفيدين.

تتميز الشراكات بين القطاعين العام والخاص بالعناصر الأربعة التالية:

- **المدة**
 - عادةً ما تكون العقود المبرمة بين القطاعين العام والخاص متوسطة وطويلة الأجل، وغالباً ما تغطي عمر الأصول المُنتجة بموجب عقد الشراكة.
- **التمويل والمسئوليات والملكية**
 - غالباً ما يكون تمويل الأصول من قبل القطاع العام و/أو الخاص أمراً معقداً وقد ينطوي على تحقيق إيرادات نتيجة تشغيل الأصل خلال فترة محددة. وغالباً ما يتم تحميل شريك القطاع الخاص مسؤولية تشييد الأصل وتشغيله وصيانته. أما بالنسبة لملكية الأصل، فإنها تتنوع وفقاً للترتيبات التعاقدية للشراكة بين القطاعين العام والخاص؛ ففي بعض الحالات، يمتلك مشغل القطاع الخاص الأصول ثم يقوم بنقل ملكيتها إلى شريك القطاع العام بعد فترة محددة. وفي حالات أخرى، يتقاسم الشريكان ملكية الأصل أو يحتفظ بها القطاع العام طوال فترة حياة الأصل.
- **العوائد على أساس الأداء**
 - تقوم الشراكات بين القطاعين العام والخاص بتطوير الأصول أو المشاريع لتقديم خدمات مستمرة للجمهور، بدلاً من أن تكون الأصول هي مخرجات تنفيذ العقد، مع كون دفع المستحقات مرهوناً بأداء مشغل الأصل الذي يلبي المعايير المطلوبة. وعادةً ما يكون شريك القطاع العام مسؤولاً عن مراقبة الأداء طوال مدة العقد.
- **مواصفات المخرجات والجودة**
 - يشارك شريك القطاع الخاص في مراحل المشروع التي يحددها شريك القطاع العام (مثل التصميم، والتشييد، والتشغيل، والصيانة، والتمويل). ويحدد شريك القطاع العام النتائج التي يجب تحقيقها من حيث المصلحة العامة، وجودة الخدمات المقدمة، وسياسة التسعير.

2-2 عمليات الشراء التقليدية مقابل عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص

إن السمات الرئيسية التي تميز عمليات الشراء التي تتم وفقاً للشراكة بين القطاعين العام والخاص عن عمليات الشراء التقليدية للقطاع العام ما يلي:

- تحديد نواتج الخدمة المطلوب تحقيقها من الأصل بدلاً من مواصفات المدخلات الإلزامية المتعلقة بالأصل نفسه.
- تجميع الخدمات "على مدار عمر الأصل" التي يتم شراؤها على نحو مستقل في مراحل مختلفة من دورة حياة الأصول، بموجب عقد واحد طويل الأجل
- نقل المخاطر إلى شريك القطاع الخاص حيث إنه الأقدر على إدارة تلك المخاطر،
- تحديد الأسلوب الدوري لسداد المستحقات (عادةً ربع سنوي) على أن يبدأ السداد فقط عند تشغيل الأصل، ويتم حسابها بناء على الأداء الفعلي للأصل ونتائج الخدمة المطلوبة.

2-3 مزايا الشراكة بين القطاعين العام والخاص

العمر الكامل للأصل

تركز الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أداء الأصل على مدار عمره الكامل؛ ويتم ذلك من خلال الدمج التام بين تكاليف التصميم والتشييد الأولية مع استمرار تقديم الخدمات وتكاليف التشغيل والصيانة والتجديد. ويهدف ذلك إلى تعزيز الكفاءة، وزيادة تحسين التكلفة، وتعزيز التيقن من تقديرات التكلفة على مدى عمر الأصل.

تفضل الأساليب التقليدية في التحفيز على دراسة تكاليف التشغيل ودورات الحياة طويلة الأجل للأصول الرأسمالية الجديدة أثناء السعي للحصول على الموافقة على أحد الاستثمارات الرأسمالية الجديدة. لذا في حالة وجود استثمارات تتضمن فترات تشغيل كبيرة (تمتد عادةً إلى 20 - 30 عاماً بعد بدء الخدمة)، فإن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تضمن أن تكون تكلفة مشروع البنية التحتية على مدار عمر المشروع مدروسةً على نحو جيد وأنه سيتم السعي للحصول على اعتمادات رأسمالية وتشغيلية كافية منذ البداية.

يسفر اشتراط إجراء تحليل مسبق لعملية الشراء في حالة الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى توفير معلومات ذات جودة أفضل للجهة المشترية بالإضافة إلى اتخاذ قرارات أقوى ومبررة. ويساعد ذلك الجهة المشترية على التيقن بدرجة أكبر من أن تكلفة المشروع على مدار عمره ستكون متاحة وميسرة، بينما تضمن الحكومة أن التكلفة المستقبلية للاستثمار الحالي مدروسة جيداً.

ويكتسب القطاع العام مزيداً من الفوائد من خلال نقل مخاطر الأصل على مدى عمره الكامل؛ أي المخاطر ذات الصلة بأداء الأصل على النحو المنشود طوال فترة التشغيل (ويشمل ذلك المخاطر والتكلفة المرتبطة بصيانة المرافق ودورة الحياة والتجهيزات والمعدات المحددة). ويكفل ذلك تحفيز الشريك الخاص بشدة على استكشاف فرص مبتكرة تضمن تقديم خدمات موثوقة مع إدارة التكلفة طويلة الأجل لكل من الأصول وتقديم الخدمات، بدلاً من التركيز فقط على تقليل المخصصات الرأسمالية الأولية.

وقد أدى ذلك حتى الآن إلى وضع مفاهيم تصميم ونماذج تشغيل ونهج استثمار رأسمالية لم يسبق للجهات المشترية المعنية نظرها أو دراستها من قبل. ويعود هذا التعمق في دراسة التكلفة على مدار عمر المشروع واستخدامها على النحو الأمثل بالفائدة على حافظة أصول الجهة المشترية الأوسع نطاقاً وكذا على المشروع المباشر.

الدفع مقابل الأداء

على الصعيد العالمي، زادت القيود المالية من تركيز الحكومات على تخصيص أموال دافعي الضرائب بكفاءة وحسب الأولويات. وقد أدى ذلك إلى زيادة التركيز على استخدام الوكالات لتحديد كيفية استخدام الأموال العامة.

تُنشئ عملية الشراء التي تتم وفقاً للشراكات بين القطاعين العام والخاص علاقة مباشرة بين أداء الاستثمار وسداد التكلفة الرأسمالية المرتبطة بالأصل على مدى فترة طويلة. ويُعد تعرض رأس مال القطاع الخاص لمخاطر في حالة عدم الأداء حافزاً قوياً له للتأكد من توفر الأصل على نحو دائم وملامته للغرض المنشود.

يكفل نظام الأداء ألا تقوم الجهة المشترية بالدفع مقابل توريد الأصول والخدمات إلا إذا تحققت النتائج المرجوة. فإذا لم يكن أداء الأصول على النحو المطلوب أو لم تستوف الخدمات المعايير التي حددتها الجهة المشترية، يتم تخفيض المستحقات بما

يتناسب مع مستوى ضعف الأداء. ويحفز ذلك شريك القطاع الخاص على تعزيز أدائه لضمان الحصول على مستحقاته في المستقبل.

ويجب أن تكون نسبة الخصم من المستحقات (أو الجزاءات) نتيجة عدم الأداء مناسبة لضمان أن يكون ذلك حافزاً للمتعاقد على تجنب أو معالجة الإخفاق في الأداء.

خصائص وملائمة عمليات الشراء وفقاً للشراكة بين القطاعين العام والخاص

من المرجح أن تكون عملية الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص ملائمة للمشاريع واسعة النطاق وطويلة الأجل في الحالات الآتية:

- أن تكون طبيعة الأصل محددة ولا يمكن استخدامه إلا في الغرض المصمم من أجله (مثل سجن أو مستشفى).
- أن تكون الخدمة ثابتة، ومن غير المحتمل تغيير المتطلبات على نحو غير متوقع طوال مدة العقد.
- يمكن تحديد النواتج أو المخرجات بشكل جيد؛ مما يتيح تحديد ومراقبة متطلبات ومعايير الأداء على نحو واضح.
- المشروع معقد بما يكفي لاستخدام تصاميم ونهج خدمات مبتكرة.
- يتسم السوق بالرغبة والعمق الذي يكفل إجراء عمليات شراء تنافسية تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- أن يكون الهدف اختيار مقدم عطاء واحد ليكون مقدم العطاء المفضل.
- أن تكون مرحلة تقديم العطاءات المفضلة، هي التي تتفاوض خلالها الجهة المشترية على اتفاق المشروع مع مقدم العطاء المفضل ومقدمي القروض، وحل المسائل الحرجة المحددة في العرض.

قسم 3- الاعتبارات الرئيسية

1-3 الاعتبارات

تركز عمليات الشراء التي تتم وفقاً للشراكة بين القطاعين العام والخاص بشدة على الأداء طوال عمر المشروع لاتخاذ أفضل القرارات والأنشطة التي قد تحدث على حدة أو نتيجة بعض الدوافع الأخرى قصيرة المدى. فعلى سبيل المثال، سيتم المفاضلة بين مواد البناء ومتطلبات الصيانة المستمرة طوال مدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص (بما في ذلك أي فترة تسليم مطلوبة) لاختيار الأفضل بينها، بدلاً من اتخاذ قرار غير مناسب بناء على التكلفة الرأسمالية الأولية.

يُعد التكامل بين تصميم الخدمات والأصول على نفس قدر الأهمية؛ لضمان ملائمة تلك الأصول لتحقيق الغرض المنشود وفي الوقت ذاته تقديم خدمات تشغيلية تتسم بالكفاءة والفعالية.

يُشكل التمويل الخاص عنصراً مهماً في عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث إن وضع رأس مال كبير "في خطر" يكفل تحفيز الأداء؛ فضلاً عن أن نقل المخاطر يعد أمراً مهماً في هذا النموذج من الشراكات.

تختلف مشاريع الشراكات بين القطاعين العام والخاص عن المشاريع التقليدية بعدة طرق؛ تؤثر على نهج وأساليب الشراء ويتضمن ذلك ما يلي:

- عادةً ما تكون عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص طويلة الأجل، ومن الممكن أن تتغير بيئة عملها خلال فترة الشراكة على نحو غير متوقع. وقد يتطلب ذلك اختيار معايير لتقييم العروض تختلف عن تلك المستخدمة في عمليات الشراء التقليدية التي تكون فيها متطلبات العقد معروفة بشكل واضح طوال فترة التعاقد.
- تتضمن الشراكة بين القطاعين العام والخاص بصورة عامة قيام الشريك من القطاع الخاص ببناء الأصل وتشغيله وصيانته. وعادةً ما يحدد شريك القطاع العام متطلباته بناءً على المخرجات المطلوبة، على سبيل المثال، عدد الميجاوات الناتجة من محطة الطاقة، وذلك خلافاً لنهج الشراء التقليدي الذي يقوم بتحديد المدخلات؛ مثل مواصفات نوع وحجم المحطة.
- يكون لمشغل القطاع الخاص بصفة عامة حصة في أسهم الكيان (أدوات لأغراض خاصة أو شركة المشروع) الذي يقوم بشراء الأصل ويحصل على أو يتقاسم الإيرادات الناتجة من الأصل، وذلك خلافاً لنهج الشراء التقليدي الذي يتمثل في الحصول على مستحقاته مقابل توريد السلع أو الخدمات أو تشييد الأصل. وينشأ عن ذلك تغيير ميزان المخاطر في العلاقة وطبيعة مهمة إدارة العقد طوال مدة التعاقد.

على الرغم من هذه الاختلافات الكبيرة، تتشابه خطوات عمليات الشراء التي تتم وفقاً لشراكة بين القطاعين العام والخاص مع خطوات عمليات الشراء التقليدية.

2-3 مواصفات مخرجات الشراكة

بوجه عام، إذا كان بالإمكان تحديد الأصول أو الخدمات المطلوبة على نحو جيد، فمن المرجح أنه يمكن تقييمها وتنفيذها من قبل طرف ثالث بموجب علاقة تعاقدية. إضافةً إلى ذلك، إذا كان من الممكن تحديد الخدمة بوضوح، فإنه سيكون وضع مواصفات أداء واضحة لضمان تحقيق وتنفيذ خدمات ذات مستوى أعلى. وقد تتضمن اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص حوافز لتقديم أداء أقوى؛ مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وجودة الخدمة المقدمة.

غير أن نتائج الخدمات التي لا يمكن تحديدها على نحو جيد، قد يُفوض نظام الأداء، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى سيطرة الجهة المشتريّة على الأصول ونظام الأداء.

3-3 استدامة مواصفات الخدمة

يعد استدامة مواصفات الخدمة أيضاً مسألة حاسمة يجب على ممارس القطاع العام تقييمها لأنه يتم تحديد مدة العقد المحتملة بناء عليها. فإذا كان من الممكن تحديد العقد بسهولة وكان من غير المرجح تغيير طبيعة الخدمة تغيراً كبيراً بمرور الوقت، فقد يناسب ذلك عمليات الشراء ذات العقود طويلة الأجل مثل الشراكات بين القطاعين العام والخاص.

قد يُفضل إبرام عقود ذات مدة أقصر عندما يكون نطاق الخدمة المطلوبة غير متوقع، وإلا تواجه الجهة المشتريّة مخاطر حدوث تغييرات مكلفة في العقد، أو يتوجب على مقدم الخدمة دفع مبلغ تأميني بسبب عدم التيقن في المستقبل.

3-4 مستوى التعقيد

يعتبر التعقيد (سواء في الأصول أو الخدمات) أحد الاعتبارات الرئيسية في تحديد مدى ملائمة عملية الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص لمشروع معين. فعندما يكون المشروع ذات مستوى أعلى من التعقيد، تكون هناك فرصة أكبر لشركاء القطاع الخاص لتقديم حلول مبتكرة؛ مثل ابتكار نهج يوفر نواتج خدمات محسنة أو يقلل من التكلفة الإجمالية للمشروع.

وبالرغم من ذلك، ينبغي توخي الحذر لضمان ألا يؤدي تعقيد المشروع واستجابة الشريك من القطاع الخاص إلى تفويض قيمة المشروع ككل. وهو الأمر الذي قد ينشأ نتيجة خلق صعوبات، أو إدخال أمور باهظة التكلفة تتداخل مع الخدمات الأخرى التي تقدمها الجهة المشتريّة، أو زيادة تكاليف إدارة العقود وتنفيذها.

3-5 حجم المشروع

يعتبر حجم المشروع معياراً مهماً أثناء دراسة خيارات الشراء وملائمة عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص. فكلما زاد حجم المشروع زادت القدرة على استيعاب تكاليف المعاملات المرتبطة بعمليات الشراء ذات الصلة. بينما قد لا يتمكن مشروع أو عقد خدمات صغير من تحمل تكاليف العمليات المرتبطة بالتطوير المطلوب بالسوق، وعمليات الشراء والرصد المتأصلان في عمليات الشراء التي تتم وفقاً للشراكة بين القطاعين العام والخاص؛ مما يقلل مردودية الانفاق المقترحة.

كما ينبغي دراسة حجم المشروع بالنظر إلى التكلفة التي يتحملها الشركاء من القطاع الخاص في حالة الاستجابة لعملية الشراء. فمن غير المرجح أن يشارك مقدمو العطاءات المحتملون في عملية الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص في حالة إدراكهم أن الفوز بالعقد لن يستطیع تعويض التكلفة.

3-6 كفاءة إدارة العقود

تعد الإدارة الفعالة لعقود توريد الخدمات من قبل جهات خارجية أمراً بالغ الأهمية بصرف النظر عن طبيعة المشتريات. بالرغم من ذلك، ونظراً لمستوى التعقيد الكامن في نظام الأداء، تتطلب عمليات الشراء بالشراكة بين القطاعين العام والخاص مستوى من الإدارة النشطة للعقود أعلى مقارنةً بالأشكال الأخرى من عمليات الشراء. ومن الأرجح أن تتوفر الإدارة الفعالة للعقود حيثما يمكن قياس أداء الخدمات بسهولة، بالإضافة إلى توفر الموارد والخبرات الإدارية اللازمة لإدارة العقود لدى الجهة المشتريّة والمستفيد.

وبينما يتعين على المستفيد إنشاء وحدة لإدارة العقود من أجل اعتماد عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشروع ما، فإنه ينبغي الأخذ في الاعتبار احتمال وجود المزيد من مشاريع الشراكة أو الفرص الأخرى للاستفادة من هذه الوحدة؛ وإلا سوف يقلل إنشاؤها والمحافظة عليها من فوائد ومردودية الانفاق لتلك الشراكة. ويجب على المستفيد التشاور مع البنك الإسلامي للتنمية بشأن تطوير إدارة العقود الخاصة به.

7-3 المنافسة

تحدد طبيعة النتائج المنشود تحقيقها من الأصول أو الخدمات المطلوبة مدى كفاية عدد الموردين بالأسواق بحيث تضمن إجراء عملية تنافسية تحقق أهداف المشروع ومردودية الإنفاق. وقد يكون للعوامل الداخلية والخارجية للمشروع تأثير على مستوى المنافسة المتاحة. لذا يجب على المستفيد والأطراف المعنيين اختبار المشروع وطرق الشراء المتاحة بدقة.

هذا، ويلعب عدد وطبيعة الأطراف المعنية دوراً مهماً في تحقيق مردودية الإنفاق والابتكار في المشروع. كما أنه من المهم أيضاً طرح المشروع داخل السوق في وقت مبكر لمنح الأطراف المعنية الفرصة لدراسة المشروع وتشكيل الاتحادات أو الشراكات التضامنية اللازمة. ويتسم ذلك الأمر بالأهمية على وجه الخصوص إذا كان من المحتمل أن يجتذب المشروع اهتمام الشركات الجديدة أو الدولية.

8-3 الأداء ودفع المستحقات

تعتمد عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص على مبدأ الدفع مقابل الأداء. ويعد تطبيق نظام الأداء وآلية الدفع معاً حافزاً لتحسين أداء الأصل وتعزيز توفير الخدمات المطلوبة طوال فترة التشغيل.

ويحدد المستفيد مستوى أداء الأصل والخدمات المقدمة من حيث النتائج المطلوبة في بداية عملية الشراء. وتصبح معايير الأداء هذه جزءاً من الترتيبات التعاقدية التي تضمن بعد ذلك أن تظل النواتج المحددة محورية طوال عمر المشروع.

وعادةً ما يكون مستوى التحليل المطلوب لتحديد تلك النواتج ونظام الأداء الإرشادي أعلى من التحليل المطلوب في عمليات الشراء التقليدية. وينبغي أيضاً الانتهاء من هذا التحليل في وقت مبكر من عملية الشراء التي تتم وفقاً للشراكة بين القطاعين العام والخاص.

هذا ويقوم نظام الأداء على أساس التوفر والخدمة على حدٍ سواء، حيث لن يقوم المستفيد بدفع المستحقات الدورية إلا بعد تشغيل الأصل، ويتم حساب تلك المستحقات بناءً على الأداء الفعلي للأصل وتحقيق النواتج المحددة للخدمة.

إذا لم يكن أداء الأصل (و/أو الخدمة) على النحو المتوقع عليه، يتم خفض المستحقات التي يسدها المستفيد عن طريق الخصم منها إلى الحد الذي قد لا يغطي تكلفة التشغيل التي تحملها شريك القطاع الخاص أو، قد يصل الأمر في نهاية المطاف إلى عدم تغطية التكلفة الرأسمالية للأصل. ويوفر التمويل الخاص رابطاً مباشراً بين أداء الأصول والخدمات ودفع المستحقات؛ مما يضمن أن يكون لدى المستثمرين حافزاً قوياً لإدارة أداء موردي الخدمات التابعين لهم.

قسم 4- عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص

4-1 لمحة عامة

في إطار اتفاق الشراكة بين القطاعين العام والخاص، يتولى المستفيد تنفيذ مراحل المشروع التالية:

- أ) تقييم المشروع
- ب) تصميم هيكل المشروع
- ج) اختيار الشريك من القطاع الخاص
- د) إدارة العقد

وعلى المستفيد أن يُبرهن على أنّ لديه ما يكفي من قدرات مؤسسية للإعداد لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتصميم هيكله، وتولي عمليات الشراء وإدارتها.

وتتضمن عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص المراحل الثلاث الأساسية التالية:

- مرحلة التعبير عن الاهتمام التي يجري خلالها المستفيد الإجراءات اللازمة لإعداد قائمة تضم عدد من المناقصين الذين يرغبون في المشاركة في مرحلة طلب استدرج العروض.
- مرحلة طلب تقديم العروض، والتي يقدم خلالها مقدمو العطاءات المدرج أسماؤهم في القائمة المختصرة عروضهم التي تحقق النواتج التي يطلبها المستفيد، خلال عملية شراء تفاعلية تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص. بعد ذلك، يقوم المستفيد بتقييم العروض لاختيار مقدم عرض واحد ليكون مقدم العطاء المفضل.
- مرحلة تقديم العطاءات المفضلة: التي تتفاوض خلالها الجهة المشتريّة مع مقدم العطاء المفضل على تسليم المشروع وحل المسائل الحرجة في العرض المقدم.

4-2 الجهة المشتريّة

يتعين على المستفيد إنشاء فريق مخصص للمشروع يكون مسؤولاً عن إدارة عملية الشراء ويتولى قيادته مديرًا يمتلك المؤهلات المناسبة للإدارة وتكوين فريق الحوكمة. وينبغي إنشاء هذا الفريق في أقرب وقت ممكن بعد موافقة البنك الإسلامي للتنمية على المشروع.

قد يكون المستفيد بحاجة إلى تعزيز فريق المشروع ببعض الاستشاريين المتخصصين خلال مراحل التخطيط وتنفيذ عملية الشراء التي تتم في إطار هذه الشراكة. ويشمل ذلك عادةً ما يلي:

- **مستشارون لإدارة الأعمال التجارية والمالية** – ويتعين عليهم إسداء المشورة فيما يخص الشروط التجارية ونظام الأداء ومراجعة إجراءات العناية الواجبة للنموذج المالي وعروض التمويل.
- **مستشارون قانونيون** – ويتعين عليهم إسداء المشورة المتعلقة بإدارة التعاقدات والمسائل التجارية والممتلكات والموارد ومراجعة إجراءات العناية الواجبة للعروض من الناحية القانونية والتجارية.
- **مستشارون فنيون** – ويتعين عليهم إسداء المشورة فيما يتعلق بنتائج ومتطلبات التصميم والتشييد ومراجعة إجراءات العناية الواجبة لبرنامج التصميم والتشييد.
- **مستشارو تقديم الخدمات (حسبما يقتضي الأمر)** – ويتعين عليهم إسداء المشورة فيما يتعلق بتطوير نواتج الخدمات، والتكامل بين توفير الخدمة والأصل ومراجعة إجراءات العناية الواجبة للعروض الخاص بتوفير الخدمة.

قد يحتاج المستفيد المشتري أيضاً إلى دعم متخصصين آخرين في بعض المسائل المتعلقة بالممتلكات أو التأمين على سبيل المثال، أو قد يتطلب الأمر طلب مساعدة أصحاب المصلحة ويعتمد ذلك على طبيعة المشروع وتوفر الموارد اللازمة لفريق المشروع.

وبينما يؤدي المستشارون دوراً مهماً في عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص، فليس بإمكانهم أن يحلوا محل موظفي المستفيد المناسبين. حيث لا يمكن ترك تلك الشراكات التي تنسم بالتعقيد وطول الأجل إلى المستشارين حصراً. لأنه من المهم على وجه الخصوص أن يظل المستفيد محتفظاً بالسيطرة الشاملة على عملية الشراء.

وبالمثل، من المهم أيضاً أن يستعين المستفيد بالمستشارين ذوي الخبرة والمهارة ليضمن نجاح تنفيذ المشروع ونقل المعرفة من المستشارين إلى المستفيد.

3-4 الشريك من القطاع الخاص

أخذاً في الاعتبار اتساع نطاق القدرات المطلوبة للمشاركين في عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص، سوف يحتاج شريك القطاع الخاص عادةً إلى التعاون مع كيانات متعددة من خلال تشكيل اتحادات، وعادة ما يشمل ذلك الاتحاد ما يلي:

- **مقدمو رأس الأموال المساهمون** – الذين يقدمون رأس مال المشروع من خلال المساهمة في الكيان المتعاقد (عادة ما يكون في صورة أدوات ذات أغراض محددة).
- **مقدمو القروض** – الذين يقدمون التمويل المطلوب من خلال تسهيلات القروض (التي يمكن أن تتراوح بين تسهيلات قصيرة الأجل إلى تسهيلات تغطي مدة تشغيل المشروع بأكمله).
- **مقاولو التصميم** – الذين يقومون بإعداد التصميم المطلوب للأصل.
- **مقاولو التشييد** – الذين يقومون بتوفير المدخلات اللازمة لتخطيط عملية التصميم والتشييد وتنفيذ أعمال التشييد المادية.
- **مقاولو إدارة الأصول وصيانة المرافق** – الذين يقومون بتوفير المدخلات اللازمة لتخطيط التصميم والتشييد وتنفيذ أعمال صيانة المرافق.
- **مقدمو الخدمات** – الذين يقومون بتوفير المدخلات لتخطيط التصميم والتشييد، وتوفير الخدمات الأساسية طوال فترة التشغيل.

يحتاج شريك القطاع الخاص أيضاً للمشاركة في عملية شراء تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى فريق متكامل من المستشارين المتخصصين في المسائل التجارية والفنية والقانونية والفنية.

وكثيراً ما يحتاج شريك القطاع الخاص إلى عدد من المستشارين أكثر من المستفيد، حيث إنه عادةً ما يُستخدم المستشارين المستقلين من قبل التحالفات أو الشراكات التضامنية التي يكون لكل عضو فيها مستشاريه المعينين (على سبيل المثال، من المرجح أن يكون لكل مقدم قروض أو رأس مال المستشار المالي والقانوني الخاص به).

4-4 التخطيط والاستراتيجية

هناك العديد من القرارات التخطيطية والاستراتيجية التي يجب اتخاذها في مرحلة مبكرة من المشروع والتي تؤثر بشكل كبير على عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص ونتائج المشروع. ينبغي تناول العديد من هذه المسائل أثناء وضع استراتيجية الشراء ودراسة الجدوى، وسوف يتم تناولها فيما بعد نظراً لأهميتها بالنسبة لعمليات الشراء التي تتم وفقاً لتلك الشراكات.

تشمل قرارات التخطيط والاستراتيجية ما يلي:

- النتائج المطلوب تحقيقها من المشروع وأولويتها النسبية التي ستوجه وتؤثر على كل جانب من جوانب المشروع.
- تحديد مجموعة الخدمات التي سيتم شراؤها من الشركة (ويعتمد ذلك بدرجة كبيرة على تقرير من المسؤول عن تشغيل المرفق؛ سواء أكانت الشركة أم المستفيد)
- توزيع المخاطر المرتفعة بين المستفيد والشركة.
- تحديد الحد الأقصى لعدد مقدمي العطاءات الذين سيُدراج أسماؤهم بالقائمة المختصرة المشاركة في مرحلة تقديم العروض.
- تحديد طول فترة امتياز الخدمة
- وضع جدول زمني واقعي لمراحل الإنجاز الرئيسية بعملية الشراء، مرحلة التشييد وبدء الخدمة، بما يكفل إتاحة وقت كافٍ لكل منها.

ومن المفترض أيضاً أن يكون المستفيد قد أحزر تقدماً في تنفيذ عناصر المشروع التالية قبل مرحلة إصدار خطاب التعبير عن الاهتمام:

- تكوين فريق المشروع وتعيين مدقق ضمان النزاهة.

- الإعداد الأولي لمتطلبات الأشغال، ونطاق متطلبات التشغيل والخدمات، ونظام الأداء الخاص للمشروع.
- الاستحواذ على الأرض، والتحقق من الموقع، وتخطيطه، والحصول على الموافقات البيئية.

4-5 الأطر الزمنية

قد تستغرق عملية الشراء التي تتم وفقاً للشراكة بين القطاعين العام والخاص، بدءاً من الدعوة لتقديم خطاب التعبير عن الاهتمام حتى إرساء العقد، ما يقرب من 14 إلى 20 شهراً. وهذه الفترة مطلوبة لضمان تحديد المخاطر بشكل مناسب بالإضافة إلى التأكد من تطوير المناقصين من القطاع الخاص الحلول التي تغطي للمشروع على مدار عمره الكامل إلى مستوى يجعلهم واثقين من السعر المحدد مقابل التنفيذ.

بالمقارنة مع عملية الشراء التقليدية، قد يبدو أن مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص يستغرق وقتاً أطول. غير أن هذا لا يعني بالضرورة أن الأمر سيستغرق وقتاً أطول لبدء التشييد أو استكمال الأصول المطلوبة وتشغيلها. ويعزي ذلك إلى أنه في حالات الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتم إعداد التصميم التفصيلي (وتنفيذ الأنشطة الأخرى التي تستغرق الكثير من الوقت مثل الحصول على الموافقات) قبل الإغلاق المالي؛ مما يقلل بدرجة كبيرة الوقت بين توقيع العقد وبدء التشييد. بالإضافة إلى ذلك، فإن الحوافز الموجودة بموجب تلك الشراكات تزيد من احتمال إتمام التشييد في الوقت المحدد (أو قبل الوقت المحدد في بعض الحالات).

من المهم إطلاع الأسواق على الجدول الزمني المتوقع للمشروع في أقرب وقت ممكن من الناحية العملية. حيث يسمح ذلك للاتحادات أو الشركات التضامنية تشكيل أو إنشاء فرق عمل للمشاريع، والالتزام بالموارد، وعند الاقتضاء زيادة حجم الأموال المستثمرة. ومع ذلك، ونظراً لمستوى استثمارات القطاع الخاص المطلوبة، يجب أن تكون الأطر الزمنية المعلنة ثابتة ولا تخضع للتغيير إلا في الظروف الاستثنائية.

يتوقف تحديد الوقت اللازم بدقة لكل مرحلة من مراحل عملية الشراء على طبيعة المشروع، ومدى تعقيده ومعرفة السوق بمتطلبات المستفيد. لذا إذا لم يكن السوق على دراية بمشروع ما عند الدعوة لخطاب التعبير عن الاهتمام، يجب على المستفيد إتاحة المزيد من الوقت في تلك المرحلة للمشاركين بالسوق لتشكيل الاتحادات المطلوبة إذا لزم الأمر.

بالإضافة إلى الوقت اللازم للمستفيد والسوق للاستعداد لكل مرحلة والمشاركة فيها، ينبغي الأخذ في الاعتبار الجداول الزمنية للمشاريع الأخرى في السوق في الوقت ذاته (لا سيما إذا كانت عملية الشراء تتم وفقاً لشراكة بين القطاعين العام والخاص) لأن ذلك قد يؤثر على مشاركة القطاع الخاص المحتملة. ينبغي أيضاً الأخذ في الاعتبار الوقت اللازم للحصول على الموافقات الوزارية وموافقة البنك الإسلامي للتنمية وفقاً لخطة الشراء.

يمكن للأنشطة التي يتم تنفيذها خلال مرحلة الاستراتيجية أن تؤثر على سرعة وفعالية المراحل اللاحقة لعملية الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص. وتشمل هذه الأنشطة تحديد متطلبات المشروع بوضوح وإجراء ترتيبات السوق اللازمة لاختبار الأبعاد المختلفة للمشروع.

غالباً ما يكون هناك تداخل كبير في الوقت بين استجابة السوق لمرحلة ما من المشروع واستعدادات المستفيد للمرحلة التالية من العملية. فعلى سبيل المثال، في الوقت الذي يقوم فيه السوق بإعداد الردود على خطاب التعبير عن الاهتمام، يقوم المستفيد بصياغة المستندات الخاصة بطلب تقديم العروض وإعداد الجداول الزمنية لاتفاق المشروع.

4-6 مرحلة طلب التعبير عن الاهتمام

يُعتبر إصدار خطاب التعبير عن الاهتمام الخطوة الأولى في عملية الشراء الرسمية التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص. وقد يتم تصميم الدعوة للإعلان عن المشروع وطلب تقديم خطابات رسمية للتعبير عن الاهتمام من السوق. من خلال تلك الخطابات، يستطيع المستفيد تقييم قدرة كل مقدم عطاء على تنفيذ المشروع وتحديد القائمة المختصرة لمقدمي العطاءات استعداداً لمرحلة طلب تقديم العروض. ويتعين أن يكون مقدمو العطاءات المدرجون في القائمة القصيرة قادرين على تحقيق نتائج المشروع على مدار مدة العقد.

أثناء إعداد خطابات التعبير عن الاهتمام، من المهم أن يدرك المستفيد مدى تقبل السوق للمشروع وكيف ينظر إلى العوامل التجارية والتقنية الرئيسية. كما يتعين على المستفيد قبل توجيه الدعوة لتقديم خطابات التعبير عن الاهتمام تقصي الأسواق (عادةً كجزء من إعداد استراتيجية الشراء ودراسة الجدوى) للتأكد من مدى اهتمام السوق بالمشروع وتوفير الوسيلة التي يتمكن من خلالها القطاع الخاص التعليق على هيكل المشروع المقترح. كما يوصى بالتواصل مع الأسواق على نحو أكبر قبل توجيه تلك الدعوة إذا كانت عناصر المشروع بحاجة إلى مزيد من الاختبار أو عند حدوث تغيير في مدى تقبل السوق للمشروع.

يعد تقبل السوق للمشروع مؤشراً حاسماً لاحتمالية نجاح تنفيذ المشروع على أساس يقبله كل من الجهة المشتري والقطاع الخاص. كما أنه من خلال تقصي الأسواق يتم الإعلان عن النتائج المنشود تحقيقها من المشروع واستخلاص وجهات نظر المشاركين حول تلبية تلك النتائج. لذا يجب، قدر الإمكان، تسليط الضوء على أي عناصر مبتكرة أو فريدة من نوعها بالمشروع أثناء التقصي للتأكد من مدى تقبل السوق للمشروع وردود الفعل ذات الصلة.

ستحتاج الأطراف المعنية إلى الوقت لتشكيل اتحادات أو شراكات تضامنية للاستجابة على دعوات تقديم خطابات التعبير عن الاهتمام. وتتيح أنشطة التقصي المبكر للسوق إجراء مناقشات أولية بين الأطراف المعنية ومن الممكن أن تزيد من عدد المشاركين المحتملين وتحسين جودة الردود الواردة.

في حين أنه من غير المتوقع أن تكون عملية التقصي شاملة أو أن تشمل التشاور مع كافة المشاركين المحتملين، إلا أنها يجب أن تشمل مجموعة كبيرة من المشاركين المحتملين لقياس مدى اهتمام السوق بالمشروع بشكل صحيح وتلقي ملاحظات كافية بشأنه. ويجب أن تحدد الدعوة لتقديم خطابات التعبير عن الاهتمام المعلومات التي يتعين على مقدمي العطاءات تقديمها لأغراض التقييم، بالإضافة إلى تحديد المعايير التي سيتم من خلالها تقييم تلك المعلومات.

تستند الدعوة لتقديم خطابات التعبير عن الاهتمام إلى ما تم إنجازه بالفعل أثناء إعداد استراتيجية الشراء ودراسة الجدوى والتخطيط للمشروع وتطويره. وعلى الرغم من أن هذه الدعوة لا تحدد متطلبات الأشغال والخدمات الخاصة بالمشروع على نحو تفصيلي، فإنها يجب أن تحتوي على معلومات كافية بحيث تمكن مقدمي العطاءات من تكوين رأي حول القدرات المطلوبة لإنجاز المشروع وطبيعة المخاطر المرتبطة به. لإبلاغ مقدمي العطاءات بإدراجهم في القائمة القصيرة ووضع الأسس لذلك، ينبغي أن تتضمن الدعوة الموجهة إليهم جميع المعلومات المطلوبة لتمكينهم من إعداد وتقديم ردود ذات مغزى مفيد، ويتضمن ذلك ما يلي:

- سياق المشروع، بما في ذلك النص على أن المشروع سيتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- وصف مرحلة تقديم خطابات التعبير عن الاهتمام، بما في ذلك الغرض من تلك الخطابات والجدول الزمنية ذات الصلة.
- شكل ومضمون خطاب التعبير عن الاهتمام المطلوب، بما في ذلك المعلومات المحددة المطلوب من مقدمي العطاءات تقديمها والموعود النهائي للتقديم.
- المعايير التي يتم على أساسها تقييم خطاب التعبير عن الاهتمام والحد الأقصى لعدد مقدمي العطاءات الذين سيتم إدراجهم في القائمة المختصرة والانتقال إلى مرحلة طلب تقديم العروض.
- نطاق المشروع ونتائجه (أي الخدمات المطلوب من مقدمي العطاءات توفيرها) ومدة العقد.
- مبادئ تنفيذ المشروع وإدارته، بما في ذلك المبادئ التجارية (مثل شروط العقد وتوزيع المخاطر) ومبادئ العلاقة بين المستفيد والشركة.
- الإطار العام للأساس الذي يتم من خلال سداد مستحقات الشركة مقابل الخدمات المنصوص عليها في نطاق العمل (آلية الدفع) ونظام الأداء.
- المعلومات الخاصة بالمراحل التالية والجدول الزمني لعملية الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- الشروط والأحكام العامة التي يجب على الشركات الالتزام بها.
- أي معلومات أخرى قد تكون ذات صلة، مثل التشريعات أو اللوائح أو الالتزامات والتفاصيل التقنية للمشروع.

لا ينبغي أن تتطلب الدعوة لتقديم خطابات التعبير عن الاهتمام إنفاق الكثير من الموارد من أجل إعداد الردود ذات الصلة.

7-4 طلب تقديم العروض

يكمّن الغرض العام من مرحلة طلب تقديم العروض في اختيار مقدم العطاء المفضل الذي سيجري معه المستفيد المفاوضات الخاصة بالمشروع. ولاختيار مقدم العطاء المفضل، يحتاج المستفيد أولاً إلى تحديد الاقتراح الذي يحقق أفضل النتائج المرجوة من المشروع ضمن السعر المقبول (أي الحد الأقصى للسعر الذي يكون المستفيد مستعداً لدفعه مقابل تنفيذ المشروع).

تتطوي مرحلة طلب تقديم العروض على إجراء عملية حوارية عن عملية الشراء، مصممة لتسهيل الحوار البناء وتوضيح الأمور بين المستفيد وجميع الشركات، مع الحفاظ على أقصى درجات النزاهة والشفافية. ويمثل الحوار فرصة للشركات لفهم متطلبات المشروع والاستجابة لها على نحو أفضل. كما أنه يساعد على اختبار الحلول والأفكار التي قد تسفر عنها التعليقات التي يتلقاها المستفيد وتكون بناءة وليست موجهة أو موجبة.

يتطلب إعداد طلب تقديم العروض وإدارة النزاهة وتدقيق المعلومات بين المستفيد والشركات إلى حجم كبير من الموارد. وعلى الرغم من أنه يمكن الشروع في إعداد طلب تقديم العروض أثناء مرحلة إصدار خطاب التعبير عن الاهتمام؛ لتقليل المدى الزمني الكلي لعملية الشراء، لذا يتعين أخذ ذلك في الحسبان أثناء تخطيط موارد المستفيد وإدارة المشاريع.

أهداف طلب تقديم العروض

يعد طلب تقديم العروض وثيقة أساسية لعملية الشراء التي تتم وفقاً للشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث إنه يذكر تفصيلاً متطلبات المستفيد، بما في ذلك:

- الخلفية والسياق والأساس المنطقي للمشروع.
- أهداف المشروع.
- متطلبات التصميم والقيود ذات الصلة (مع اعتماد مستوى تلك التفاصيل وتحديدها على طبيعة المشروع جزئياً، فالمشاريع ذات المكونات التشغيلية العالية تناسب بشكل عام النموذج الذي يركز على النتائج مع وضع أدنى حد من القيود).
- الشروط التجارية والقانونية المفضلة للمستفيد (بما في ذلك اتفاق المشروع المقترح).
- هيكل ومضمون العروض المطلوبة.
- لمحة عامة عن تقييم طلب تقديم العروض والأطر الزمنية الخاصة بها.

من الأهمية القصوى أن يتضمن طلب تقديم العروض معلومات كافية عن جميع جوانب المشروع، ولذا يجب أن يكون مفصلاً وشاملاً. ومن المهم أيضاً أن يتمكن مقدمو العطاءات المحتملون من طرح أسئلة واضحة بخصوص المواد المقدمة بطلب تقديم العروض. كما يتعين تقديم الردود على تلك الأسئلة في الوقت المناسب، وما لم تكن هناك أسباب وجيهة لاعتبار أحد الأسئلة المطروحة والإجابة عليها أمراً تجارياً، فإنه يتعين مشاركتها مع جميع مقدمي العطاءات لضمان حصول كافة الأطراف على كافة المعلومات بصورة متساوية.

8-4 الحوار بشأن عملية الشراء

عملية الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص هي عملية حوار رسمية تنسم بالتفاعل بين المستفيد ومقدمي العطاءات وتعتبر جزءاً مهماً من مرحلة تقديم طلب المقترحات. وهذه العملية مصممة لضمان أن كافة الردود تعكس أفضل العروض المقدمة من كل مقدم عطاء.

يتيح الحوار لمقدمي العطاءات الفرصة للتفاعل الهادف مع ممثلي المستفيد لمناقشة تطوير نهجهم التجاري والتشغيلي ومفاهيمهم وتصميماتهم وطلب التوضيحات والتعقيبات عليها لتحسين فهمهم للمشروع والأهداف المطلوبة لتطويره. وتعد هذه الجلسات في إطار يكفل التمسك بمبادئ النزاهة والحفاظ عليها على مدار عملية الشراء التي تتم في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

ويكمّن الهدف من الحوار في الحصول على أقوى العروض المقدمة لتقييمها، وضمان تحقيق أعلى مردودية للإنفاق، مع الالتزام بمشترىات البنك الإسلامي للتنمية. ويعكس ذلك الحوار التكلفة الكبيرة التي قد يتكبدها مقدمو العطاءات، كما يساعد في إعداد مقترحات تركز على الأمور الرئيسية المهمة بالنسبة للمستفيد ومعالجتها بصورة شاملة.

ويعتبر الحوار منتدى لمقدمي العطاءات لاختبار الأفكار وطرح الأسئلة على المستفيد. مع ذلك، التعقيبات التي يقدمها المستفيد أثناء الحوار يجب ألا تقود أو توجه تطوير العروض المقدمة. تقتصر عملية التقييم على العروض النهائية المقدمة من مقدمي العطاءات فقط. كما يجب على القائمين بالتقييم الحرص على عدم التأثر بالانطباعات أو الآراء التي تشكلت لديهم أثناء الحوار في تقييم تلك العروض على نحو غير ملائم.

يساعد الحوار أيضاً في الحد من المخاطر المرتبطة بطول مرحلة تقديم العطاءات المفضلة ويُسهل التوصية بمقدم العطاء المفضل من خلال أقل قدر من المفاوضات المطلوبة.

4-9 ضمان النزاهة

تتطوي أي عملية حوارية على بعض المخاطر لأنها قد تزيد من خطر انتهاك النزاهة. فإثناء الحوار، يمكن لمقدم العرض أن يسيء تفسير المراسلات، أو يتصور وجود عدم تكافؤ في التعامل معه أو أن معلوماته التجارية، بما في ذلك الملكية الفكرية، تم مشاركتها مع الآخرين. وهذه المخاطر كلها حقيقية ويتعين إدارتها من خلال نهج يتسم بالشفافية والشمول والنزاهة ويتضمن ما يلي:

- تخطيط الحوار وإجراؤه بسرية تامة لحماية الملكية الفكرية لمقدمي العطاءات.
- إبلاغ جميع الأطراف المشاركة في الحوار بالحساسية المتصلة بالمواد التجارية السرية وحقوق الملكية.
- التأكد من إمام جميع أعضاء فريق المشروع المشاركين في الحوار والتزامهم التام بحماية السرية والتعامل مع كافة مقدمي العطاءات بشكل عادل.
- إبلاغ مقدمي العطاءات بالحاجة إلى معاملة شفافة ومنصفة لكافة مقدمي العطاءات المدرج أسماؤهم في القائمة المختصرة وإلى مراعاة كافة الاتصالات والبروتوكولات الإجرائية.
- التأكد من وضع أحكام وشروط خصيصاً لإدارة الحوار.
- موافقة مقدمي العطاءات على الحوار قبل بدايته
- امتلاك المستفيد للقرارات والإمكانات المناسبة، بالإضافة إلى الموظفين ذوي المهارات الملائمة لإجراء الحوار.

يجب على المستفيد الاستعانة بمدقق مستقل لضمان النزاهة لحضور الحوار مع مقدمي العطاءات. لكن يتعين عليه قبل تعيين مدقق النزاهة المختار الحصول على عدم الممانعة من البنك الإسلامي للتنمية. ويجب أن يكون مدقق النزاهة حاضراً في الحوار وتضمن ملاحظاته ضمن تقرير تدقيق النزاهة. ويجب إرسال التقرير من قبل المستفيد إلى البنك الإسلامي للتنمية وجميع مقدمي العطاءات.

يورد الملحق 1 تفصيلاً المزيد من المعلومات عن كيفية اختيار مدقق النزاهة ويتضمن الملحق 2 الشروط المرجعية ومدقق النزاهة على نحو مفصل.

4-10 الإعداد لتقييم العروض

تعد مرحلة تقييم طلبات تقديم الاقتراحات أكثر مراحل عملية الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص حاجةً إلى الموارد. ويتم اتباع نهج لتقييم تلك الطلبات مماثلاً للنهج المتبع في تقييم خطاب التعبير عن الاهتمام، باستثناء أنه يستغرق وقتاً أطول كثيراً ويتم استخدام المزيد من الموظفين لإجراء تحليل تفصيلي للمقترحات المقدمة. ونظراً لحجم العروض المتوقع ومدى تعقيدها، ينبغي للمستفيد الأخذ في الاعتبار ما يلي:

- قدرات الموظفين القائمين على التقييم
- الإطار والتسلسل الزمني لأنشطة التقييم
- هيكل فريق التقييم، بما في ذلك توضيح ما إذا كان يتعين على الفرق الفرعية تقييم مجالات أو مواضيع معينة
- الدعم المتخصص اللازم لإجراء العناية الواجبة والدعم الإداري والإجرائي؛ بالإضافة إلى الدعم اللازم لضمان الالتزام بمتطلبات النزاهة.

تتسم عملية التقييم ومنهجيتها ومبادئها أنها مصممة لحماية نزاهة عملية التقييم واستقامتها. ولكن، قبل كل شيء، يجب على الموظفين المشاركين في تقييم العروض التأكد من عدم مناقشة تفاصيل عملهم أو العروض المقدمة مع أشخاص آخرين غير مشاركون في التقييم، بما في ذلك موظفي المستفيد غير المشتركين في عملية التقييم.

يتطلب العناية بإدارة عملية تخزين الوثائق وتأمينها ، وبما يتسق مع تعليمات الشراء الصادرة عن البنك الإسلامي للتنمية. ويعد تنفيذ أفضل الممارسات في مجال إدارة الوثائق ومعايير السرية أمراً حيوياً لضمان سلامة عملية الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص.

4-11 خطة تقييم طلبات تقديم العروض

تتضمن خطة تقييم طلب تقديم العروض النهج العام والطريقة والإجراءات التي يجب اتباعها لتقييم الردود على تلك الطلبات. لذا، يلزم موافقتها مع طلبات تقديم العروض لضمان طلب كافة المعلومات اللازمة للتقييم من مقدمي العطاءات.

4-12 التقييم

يسفر تقييم العروض عن التوصية بمقدم العطاء المفضل للشروع في مفاوضات العقد. لذلك، فإنها تعد خطوة حاسمة في عملية الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص، ويجب على فريق التقييم إجراء تقييم على أساس قوي وعادل وموضوعي للعروض، من أجل تحديد العرض الذي يحقق أهداف تطوير المشروع على أفضل وجه وأفضل مردودية للإنفاق.

يجب التحقق من التزام العروض بمواصفات طلب تقديم العروض ثم إجراء تقييم منفصل للأسعار والنقاط غير السعرية بواسطة خبراء متخصصين. يتعين بعد ذلك على فريق التقييم الشامل استعراض ومراجعة نتائج التقييم التفصيلي للتوصل إلى مقدم العطاء المفضل والتوصية به استعداداً لمرحلة المفاوضات. لكن ينبغي قبل الانتقال إلى مرحلة المفاوضات الحصول على موافقة البنك الإسلامي على مقدم العطاء المفضل الموصي به.

تقييم الالتزام

عند تلقي العروض، يجب على المستفيد، مدعوماً بالمستشارين القانونيين ومستشاري النزاهة حسب الاقتضاء، إجراء تقييم الالتزام لتحديد مدى التزام تلك العروض بالشروط الإلزامية لطلب تقديم العروض.

طلبات الإيضاح

لا تسمح عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص لمقدمي العطاءات المدرجين بالقائمة المختصرة إعادة تقديم عروضهم مرة أخرى. غير أن المستفيد قد يحتاج إلى طلب توضيح بعض الأمور الواردة بالعروض المقدمة لتقييمها. لذا يجب إدارة كافة المراسلات التي تتم مع مقدمي العطاءات أثناء عملية التقييم بعناية شديدة؛ للحفاظ على نزاهة عملية الشراء وضمان معاملة كافة مقدمي العطاءات على نحو عادل.

ويجب أن يكون الغرض الوحيد من أية أسئلة توضيحية تُوجه إلى مقدم العطاء هو توضيح جوانب العروض التي قد تكون غير واضحة أو غير مستوفاة من أجل تقييمها. وينبغي صياغة أسئلة طلب التوضيح بعناية بحيث لا تتيح لمقدم العطاء إعادة تقديم العرض الخاص به أو تغييره.

التقييم غير السعري

بعد الانتهاء من إجراء تقييم الالتزام، يمكن للمستفيد الشروع في تقييم العروض المقدمة تفصيلاً في ضوء المعايير المحددة. ونظراً لأن معظم المشاريع تتسم بالتعقيد، فإنه ينبغي تفويض مسؤولية إجراء ذلك التقييم الأولي لفرق تقييم متخصصة في النواحي التجارية والقانونية والمالية والإنشائية والتشغيلية ذات الصلة. ويتعين تقييم كل المعايير من قبل فرق عمل مؤهلة تأهيلاً مناسباً للتأكد من الحصول على مجموعة من الآراء المتنوعة في كل مرحلة من مراحل عملية التقييم. وعلى المُقيمين تسجيل نتيجة كل عرض على حدة ثم تجميع النتائج كلها كفريق.

ولضمان تقييم العروض بصورة متسقة، ينبغي أن تتيح منهجية التقييم إجراء تقييم موضوعي للعروض في ضوء توقعات المستفيدين فيما يخص جودة الردود. وقد يتضمن التقييم تسجيل أو عدم تسجيل درجات؛ ويسهل تسجيل الدرجات للمستفيد المقارنة بين مقدمي العطاءات، ولكنه يعتمد على مدى توقعات المستفيد المسبقة بالنسبة لمعايير الجودة المطلوبة (من خلال بيان درجات التقييم). في الحالات التي يقل فيها اليقين بشأن ما قد يكون مقبولاً، يجوز للمستفيد إجراءات التقييم دون تسجيل درجات.

التقييم السعري

يكون تقييم الأسعار واضحاً ومباشراً؛ لأنه يركز في المقام الأول على التحقق من أنه تم تقدير التكلفة على نحو موثوق وأنها ضمن الميزانية. ويتم ترتيب خطوات عملية التقييم بحيث يتم النظر في المسائل غير المتعلقة بالأسعار قبل تقييم السعر. ويضمن ذلك عدم تأثر أحكام المقيمين بالأسعار المقدمة أثناء تقييم الجودة. قد يكون من الضروري إطلاع بعض أعضاء فريق التقييم على المعلومات المتعلقة بالأسعار (لأغراض الالتزام وبذل العناية الواجبة على سبيل المثال) ولكن ينبغي حماية الوصول إلى هذه المعلومات على قدر الإمكان وإخضاعها للرقابة المشددة.

على المستفيد بذل العناية الواجبة لكل نموذج مالي مدرج في العرض لضمان دقة التسعير وقابلية العرض المقدم للتنفيذ. وعلى الرغم من الأسعار المقدمة من قبل مقدمي العطاء لا تشكل جزءاً من التقييم النوعي للمقترحات، فإنها في بعض الحالات النادرة التي يكون فيها نتيجة تقييم النقاط غير السعري للمقترحين الرئيسيين (أو أكثر) متساوية بحيث لم يتمكن فريق التقييم من التوصية بمقدم عطاء واحد مفضل، فإنه يتم أخذ السعر في الاعتبار أثناء التقييم الشامل والتوصية بمقدم العطاء المفضل.

التقييم الشامل

يُعد التقييم الشامل أهم مراحل التقييم الحاسمة والتي تتضمن عدة أنشطة مهمة. وينبغي أن يتكون فريق التقييم الشامل من كبار الموظفين لدى المستفيد وفرق التقييم المتخصصة كل في مجاله. وقد يشارك البنك الإسلامي للتنمية باعتباره مراقباً.

يشتمل التقييم الشامل على الأنشطة التالية:

- مراجعة التقييمات التفصيلية التي أجرتها فرق التقييم المتخصصة والنظر فيها والتأكد من اتساقها
- اختيار مقدم العطاء المفضل للدخول معه في المفاوضات التعاقدية
- إعداد موجز للنقاط الرئيسية التي سيتم التفاوض بشأنها.

ويتمثل الدور الرئيسي لفريق التقييم في التأكد من إجراء التقييم التفصيلي غير السعري بحيث يكون متسقاً مع المبادئ والإجراءات الواردة في خطة تقييم طلبات تقديم المقترحات، وضمان معاملة كافة العروض بأسلوب يتسم بالعدالة والمساواة. وأثناء المراجعة، يتعين على فريق التقييم الشامل البحث عن أية قيم متطرفة أو أوجه عدم اتساق في العروض وبين النتائج المقدمة من قبل الفرق المتخصصة والتساؤل عن الأساس المنطقي لاتخاذ تلك القرارات المحددة بشأن الدرجات التي أحرزها كل عرض.

وبالإضافة إلى دراسة تقييم كل عرض، يجب على فريق التقييم الشامل النظر في المسائل الحاسمة للتفاوض، وبذل العناية الواجبة، والقيام بالزيارات الميدانية والتحقق من الجهات المرجعية. كما ينبغي عليه دراسة المخاطر التي ينطوي عليها العرض وأية ابتكارات قد تسهم في إمكانية تعزيز أداء الأصول الأخرى للمستفيد.

بعد دراسة تقارير فرق التقييم المتخصصة، قد يلتزم فريق التقييم الشامل مزيداً من التوضيحات من مقدمي العطاءات بشأن بعض المسائل الحاسمة المحددة، وهي مسائل من شأنها التأثير على وضع المستفيد إذا لم يتم معالجتها. ستتطلب جميع تلك المسائل الحاسمة إجراء المفاوضات والوصول إلى حل محدد قبل تعيين مقدم العطاء المفضل. وعلى المستفيد معالجة تلك المسائل مع جميع مقدمي العطاءات المحتمل تعيينهم كمقدم عطاء مفضل.

التوصية بمقدم العطاء المفضل

مقدم العطاء المفضل هو مقدم العطاء الذي يقدم عرضه غير السعري أعلى مستوى من نتائج الخدمة المطلوبة للمستفيد، شريطة أن يكون السعر المقترح ضمن الميزانية المحددة. وعلى فريق التقييم تقديم الضمانات والأدلة التي تبرهن على إجراء عملية التقييم على أسس قوية وعادلة للوصول إلى هذه النتيجة.

من المحتمل عدم قبول المستفيد لأي من العروض المقدمة. فعلى سبيل المثال، قد تتجاوز كافة العروض المقدمة من قبل مقدمي العطاءات الميزانية المحددة أو قد يكون الأداء المتوقع منهم لا يلبي متطلبات المستفيد. قد يؤدي عدم قبول أية مقترحات من قبل المستفيد إلى إنهاء عملية الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص.

العروض البديلة

بوجه عام، ينبغي ألا يشجع المستفيد العروض البديلة. وعلى مقدمي العطاءات تقديم عروض يرون أنها تلبي متطلبات المستفيد على أفضل وجه. لكن إذا سُمح بإدراج عناصر بديلة في العروض، فلا ينبغي تقييم تلك العناصر البديلة، بل يمكن أخذها في الاعتبار (وربما اعتمادها) في مرحلة مقدم العطاء المفضل.

4-13 مرحلة مقدم العطاء المفضل

الغرض

عقب الانتهاء من مرحلة طلب تقديم العروض، يختار المستفيد مقدم العطاء الذي يعتزم التعاقد معه لتنفيذ المشروع. ويمكن الغرض من مرحلة اختيار العطاء المفضل في العمل مع مقدم العطاء المفضل على تطوير مقترحه ليصبح اتفاقاً نهائياً للمشروع، بما في ذلك حل كافة المسائل الحاسمة التي حُددت أثناء تقييم طلبات تقديم المقترحات.

تُعتبر هذه المرحلة حاسمة في عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص حيث يشارك فيها العديد من الأطراف بما في ذلك المستفيد ومقدم العطاء المفضل. ومن المرجح أيضاً أن يكون لدى كل طرف مستشارون تقنيون وماليون وقانونيون مستقلون.

الإعداد

قد ينطوي دخول هذه المرحلة على خسارة كبيرة في القدرة التفاوضية للمستفيد نظراً لعدم وجود التوتر التنافسي. لذا، إذا لم يكن المستفيد مستعداً بقدر كافٍ للمفاوضات مع مقدم العطاء المفضل، فقد يؤدي ذلك إلى تعقيد الشروط بالنسبة للمستفيد وازمحلل مردودية الإنفاق المحددة خلال مرحلتي خطاب التعبير عن الاهتمام وطلبات تقديم المقترحات التنافسيين.

يمكن لعملية تقديم التوضيحات من قبل مقدمي العطاء والحوار حل العديد من المسائل التي قد تحتاج إلى إضفاء الطابع الرسمي عليها خلال هذه المرحلة. لذلك، يجب على المستفيد تحديد وحل أكبر عدد ممكن من هذه المسائل قبل تلقي العروض من قبل مقدمي العطاءات.

وعادةً ما يتم الإعداد لهذه المرحلة بالتزامن مع الجزء الأخير من تقييم العروض. وتشمل خطوات الإعداد الرئيسية ما يلي:

- مراجعة وثائق التقييم
- استكمال الموافقات الداخلية على اختيار مقدم العطاء المفضل، مع التأكد من الالتزام بكافة متطلبات النزاهة
- إعداد قوائم بجميع المسائل المعلقة التي لم تُحل بعد
- صياغة خطاب تعيين مقدم العطاء المفضل واستراتيجية بيان الأسباب لمقدمي العطاءات غير الناجحين.
- وضع خطة مفصلة وجدول زمني لمرحلة تقديم العطاءات المفضلة
- وضع استراتيجية التفاوض وإعداد موجز لنقاط التفاوض.

استراتيجية التفاوض

على فريق المشروع وضع استراتيجية التفاوض قبل إصدار خطاب مقدم العطاء المفضل؛ بحيث تكون مصممة لتعزيز مبادئ المشروع وأهدافه ويجب أن تتوفر بها ما يلي:

- تحديد نهج رفيع المستوى لاتباعه في التفاوض مع مقدم العطاء المفضل بشأن الموقف النهائي المقبول
- تحديد المعايير التي بموجبها يُفوز المستفيد، بعد الحصول على الموافقات، سلطة إنهاء المفاوضات مع مقدم العطاء المفضل
- تحديد المواقف التفاوضية التي سيقبلها المستفيد على نحو تفصيلي؛ بما في ذلك المسائل التي يرغب في تسويتها.
- تحديد الموارد والهياكل الإرشادية اللازمة لإجراء المفاوضات، بما في ذلك تحديد المفوضين الرئيسيين المسؤولين في نهاية المطاف عن الموافقة على الموقف التفاوضي للمستفيد والاعلان عنه.

تعيين مقدم العطاء المفضل

تبدأ هذه المرحلة رسمياً بإخطار مقدم العطاء الفائز بموجب خطاب بأن المستفيد يعزم تعيينه كمقدم العطاء المفضل شريطة حل كافة المسائل الحاسمة الواردة في العرض المقدم منه. ولمساعدة مقدم العطاء المفضل على الاستعداد لعملية تفاوضية انسيابية، يجب أن يُحدد الخطاب بوضوح توقعات المستفيد بشأن مرحلة مقدم العطاء المفضل وتوقيت كل خطوة.

ويجب في هذا الخطاب الأخذ في الاعتبار المسائل الحاسمة المحددة أثناء تقييم العرض المقدم من مقدم العطاء المفضل؛ حيث إن أي غموض أو لبس في هذا الخطاب قد يؤدي إلى إعادة التفاوض بشأن تلك المسائل التي تم معالجتها على نحو مُرضٍ خلال مرحلة تقديم العطاء المفضل.

قد تكون المفاوضات بشأن الشروط والأحكام المعقدة والحساسة تجارياً مع مقدم عطاء واحد عملية طويلة ومكلفة وتسفر عن نتائج أسوأ بالنسبة للمستفيد. لذا ينبغي قدر المستطاع تجنب إرجاء المسائل الموضوعية إلى مرحلة اختيار مقدم العطاء المفضل والتعرض لمخاطر إعادة التفاوض بشأن هذه المسائل

قد يتعرض المستفيد للضغوط نتيجة القيود الزمنية الخاصة به بالإضافة إلى تكلفة ترك بعض العناصر المهمة باتفاق المشروع للتفاوض بشأنها عقب تعيين مقدم العطاء المفضل. ومع ذلك، من المرجح أن يؤدي ذلك إلى نتائج عكسية ويجب عدم الانسياق لتلك الضغوط. ويجب إخطار جميع مقدمي العطاءات بتعيين مقدم العطاء المفضل، ويُشجع المستفيد أيضاً على إصدار إعلان عام عند بلوغ هذه المرحلة الرئيسية في عملية الشراء.

4-14 التفاوض بشأن اتفاق المشروع

يمكن للمستفيد بدء المفاوضات مع مقدم العطاء المفضل بعد الانتهاء من مستندات التفاوض الداخلية والحصول على موافقة البنك الإسلامي للتنمية على تعيين مقدم العطاء المفضل.

خطة التفاوض

يتعين على فريق المشروع وضع خطة للتفاوض لمساعدة المستفيد في إدارة إجراءات ومحتوى جوهر المفاوضات. وينبغي استخدام الخطة في المقام الأول لأغراض داخلية، على الرغم من أنه يمكن إصدار نسخة منقحة لمقدم العطاء المفضل والمستشارين للمساعدة في تحديد شروط التفاوض والمسائل الموضوعية للتفاوض.

تُشكل خطة التفاوض أيضاً جزءاً مهماً في عملية التدقيق لأغراض النزاهة، حيث توضح القرارات التي اتخذها المستفيد منذ تقديم المقترحات حتى الإغلاق المالي ويجب إدراجها في تقرير مدقق النزاهة.

ينبغي أن تشمل خطة التفاوض عدة مواضيع مختلفة على النحو التالي:

- ماهية ما حدث خلال مرحلة العطاء المفضل، بما في ذلك التواريخ والمراحل الرئيسية
- قائمة بالأطراف المعنية والمستشارين وأصحاب المصلحة والأفراد المعنيين.

- قائمة بالمسائل المتعلقة بالعرض، مصنفةً حسب أولوياتها وطبيعتها سواء أكانت تجارية أم قانونية أم مالية أم تقنية.
- مسارات العمل المقترحة للمسائل الفنية الرئيسية (التي ينبغي تسجيلها والإشارة إليها في العرض والوثائق الأخرى ذات الصلة)

نظراً لأهمية مستندات التفاوض في نجاح المشروع، فإنه يجب الاتفاق مع البنك الإسلامي للتنمية بشأنها قبل استكمالها.

عملية التفاوض

ينبغي إحراز التقدم في المفاوضات بشأن اتفاق المشروع من خلال سلسلة من الاجتماعات المنظمة للمستفيد مع فرق التفاوض الخاصة بمقدم العطاء المفضلة، وذلك بقيادة المفوضين الرئيسيين المعنيين. ويجب الاتفاق على المسائل التي سيتم تناولها كل اجتماع وتحديدها مسبقاً. كما ينبغي عقد الاجتماعات بحضور مدقق النزاهة.

تتسم عمليات التفاوض بالترارية. وينبغي أن يحرص كل اجتماع بعض التقدم نحو وضع اتفاق المشروع النهائي من خلال السعي إلى التوصل إلى اتفاق بشأن المسائل الخلافية. وتيسيراً لذلك، يلزم تداول مسودات المستندات التعاقدية على نحو سريع. ويتعين على كل طرف مراجعة تلك المستندات على نحو فعال، وضمان جودتها ومراقبة النسخ الصادرة.

إن وجود المستشارين المناسبين ضمن الفرق المشاركة في عملية التفاوض يعد أمراً بالغ الأهمية لإجراء عملية تفاوض تتسم بالكفاءة والفعالية. في هذه المرحلة من عملية الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص، تكون العديد من المسائل ذات طابع تجاري أو مالي أو قانوني، ويتعين تجنب إدخال تغييرات جوهرية على العرض. وسيطلب من المستشارين التقنيين خلال تلك المفاوضات اختبار أثر تلك التغييرات التعاقدية على نواتج الخدمات.

لا يُطلب من مقدمي العطاءات تقديم رسوم تفصيلية للتصميم بالكامل كجزء من العروض، لأن هذا من شأنه فرض تكلفة كبيرة واستهلاك الكثير من الوقت. لذلك من الضروري أن يُجري مقدم العطاء المفضل مزيد من أعمال التصميم أثناء مرحلة تقديم العطاء المفضل وبعد الإغلاق المالي، وذلك بالاستناد إلى مستندات التصميم الواردة في العرض. يتوقف درجة التقدم المطلوب إحرازه في إعداد التصميم خلال مرحلة تقديم العطاء المفضل على المشروع ذاته.

الموافقات

خلال مرحلة تقديم العطاء المفضل، يحتاج المستفيد إلى الإعداد للحصول على كافة الموافقات الداخلية والوزارية والقانونية والتفويضات المطلوبة قبل الإغلاق المالي. بمجرد موافقة المستفيد ومقدم العطاء المفضل على اتفاقية المشروع، يمكن للطرفين، من خلال المفوضين بالتوقيع المعتمدين، تنفيذ المشروع.

إنهاء عملية التعاقد

يتم التعاقد عند إقرار المفوضين بالتوقيع عن الأطراف المعنية باتفاقية المشروع والتوقيع عليها.

15-4 بيان الأسباب

بعد انتهاء مرحلة اختيار مقدم العطاء المفضل، ينبغي دعوة جميع مقدمي العطاءات غير الناجحين لحضور جلسات بيان الأسباب الفردية. وخلال هذه الجلسات، يجب على المستفيد تقديم تقييم شامل للمقترح لكل مقدم عطاء على حدة، ويشمل ذلك توضيح المزايا والعيوب الأساسية للمقترح والأسباب الرئيسية لعدم قبول العرض.

16-4 العروض غير المستدرة

في السياق الطبيعي، يبادر المستفيد ببدء عملية الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص نتيجة رغبته في الحصول على خدمة ما وتقريره أن العقد طويل الأجل هو الخيار المناسب بعد تقييمه خيارات الشراء الأخرى. غير أنه في

بعض الحالات، قد يرى شريك القطاع الخاص أن العقد طويل الأجل هو الطريقة المناسبة التي يمكن من خلالها توفير الخدمة المطلوبة للمستفيد.

قد يوافق البنك الإسلامي للتنمية على تمويل عملية الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص عن طريق العروض غير المستدرجة. في جميع حالات العروض غير المستدرجة، يجب أن يحدد المستفيد بوضوح كيفية تقييم وتحديد أفضل نهج ملائم للغرض ويحقق أفضل مردودية للإنفاق.

عندما يخضع عرض غير مستدرج لعملية اختيار تنافسية، يجوز للمستفيد استخدام أحد النهج التالية للسماح للشركة مقدمة العرض بالمشاركة في العملية:

- أ) عدم منح المستفيد أي ميزة للشركة في هذه العملية، ولكن يجوز له تعويض الشركة على نحو مستقل إذا كان ذلك مسموحاً في الإطار التنظيمي المعمول به لدى المستفيد.
- ب) منح الشركة ميزة في عملية الاختيار، مثل منحها ميزة إضافية في التقييم أو ضمان وصولها إلى المرحلة الثانية من العملية ذات المرحلتين. ويجب الإفصاح عن هذه الميزة في مستندات تقديم العطاءات، وتحديدها على نحو لا يمنع من المنافسة الفعالة.

قسم 5- توزيع المخاطر وإدارتها

على الرغم من أن عمليات الشراء التقليدية قد تتمكن من التصدي للمخاطر الخاصة بعملية الشراء (مثل الالتزام "بالوقت المحدد" أو "الميزانية المحددة")، فإنها قد تفشل في التصدي للعديد من المخاطر المتصلة بالمشروع (مثل دورة حياة المشروع أو الآثار المترتبة على تكاليف التشغيل). لذا، قد يؤدي عدم إدارة المخاطر على نحو جيد، إلى تقويض عملية شراء، تبدو ناجحة إلى حد كبير، خلال مرحلة تشغيل المشروع.

من الخصائص الفريدة التي تتسم بها عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص أنه يتم تحديد المخاطر الأولية المتأصلة طوال عمر المشروع وتكلفتها على المستفيد على نحو دقيق. وبمجرد تحديد هذه المخاطر وتقييمها، يستطيع المستفيد معرفة المخاطر التي قد يكون شريك القطاع الخاص على استعداد لتحملها وإذا كان بإمكانه إدارة هذه المخاطرة بكفاءة أكبر من القطاع العام.

يكمن المبدأ الحاسم في عمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين والخاص في أنه ينبغي توزيع المخاطر المحددة كل على حدة على الطرف الأقدر على إدارة تلك المخاطر والتخفيف من حدتها (بمعنى تقليل احتمالية حدوثها أو تقليل تكلفة الإجراءات التصحيحية أو إعادة التشغيل). لذا لا ينبغي نقل المخاطر إلى شريك القطاع الخاص إلا إذا كان هو الأقدر على إدارتها. ويعترف هذا المبدأ بأن القيمة لن تتحقق من خلال النقل العشوائي لمخاطر المشاريع التي لا يمكن للقطاع الخاص إدارتها بشكل أفضل من القطاع العام.

ويكفل هيكل شريك القطاع الخاص فحص قرارات الشراء ونقل المخاطر فحماً دقيقاً. ويتحقق ذلك لأن كل عضو من أعضاء اتحاد مقدمي العطاءات سيقوم بدراسة المخاطر التي يواجهها بصورة مباشرة وفقاً لاتفاقية المشروع. وعلى وجه التحديد، نظراً لأن مصلحة الممولين تتسق تماماً مع مصلحة المستفيد، فإن ذلك سيضمن تحليل القرارات على نحو دقيق وبالتالي تعزيز قوة المشروع النهائي بشكل عام.

حتى في الحالات التي لن يؤدي فيها نقل المخاطر إلى شريك القطاع الخاص إلى تحقيق مردودية الانفاق، فإن تعريف تلك المخاطر وتحديدها كمياً تنطوي على فوائد ملموسة للمستفيد من حيث فهمه بصورة أكبر لهذه المخاطر التي سيتعين عليه مواجهتها وكيفية إدارتها.

ملحق 1- مدقق خدمات النزاهة

معلومات أساسية

تدقيق النزاهة هو التزام ضمان يتولى خلاله مدقق خدمات النزاهة بإجراء فحص مستقل لعملية الشراء يعرب فيه عن رأيه الموضوعي حول ما إذا تم الالتزام بمتطلبات النزاهة المنصوص عليها أم لا. وينبغي أن تستند نتائج التدقيق على أدلة يتم جمعها وفقاً للمعايير المحددة.

تعد الاستقلالية شرطاً أساسياً في عملية التدقيق. ويتعين أن تتمكن أي جهة خارجية من الاعتماد على هذا التقرير للوثوق من أنه تم الالتزام بمتطلبات النزاهة أثناء عملية الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص.

العناصر الأساسية في تدقيق النزاهة

- **المعايير**
 - هي المعايير المحددة سلفاً والمستخدم لقياس وتقييم ما إذا تم استيفاء متطلبات النزاهة في عملية الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص. ويجب تحديد المعايير والاتفاق عليها قبل بدء التدقيق.
- **الأدلة**
 - يتعين على المدقق الحصول على أدلة كافية ومناسبة وفقاً لجميع المعايير المقررة. ويجب أن يكون قراره مدعوماً بحقائق قوية وأدلة موثقة. ولا يكفي أن يستخدم التقدير المهني كمبرر لاتخاذ قرارات لا تدعمها وقائع أو ملابسات عملية التدقيق أو الأدلة الكافية ذات الصلة. ومع ذلك، يمكن لمدقق النزاهة استخدام التقدير المهني لتقرير ما إذا كان الدليل كافياً لدعم قراره وفقاً للمعايير المحددة.

يتم توثيق نتائج ورأي مدقق النزاهة حول مدى الالتزام بمتطلبات النزاهة في التقرير الخاص به الذي يتضمن كافة المسائل المهمة التي تم تحديدها والتي تؤثر على تكوين رأيه.

استقلالية المدقق

إن ضمان استقلالية المدقق يساعد على التأكد من تقديمه نظرة موضوعية ومحايدة عن مدى الالتزام بالنزاهة في عملية الشراء.

كما أن وجود مدقق نزاهة مستقل يوفر مزيداً من الضمانات حول نزاهة عملية الشراء لكل من البنك ومقدمي العطاءات الذي يرغبون في التعامل مع المستفيد.

تعريف الاستقلالية

تُعد "الحيادية" أحد العناصر الرئيسية للاستقلالية، و"تعني" التحرر من التحيز وعدم التأثير بأي مؤثرات أو مصالح قد تضر بالتقدير المهني.

تتيح الحيادية لمدقق النزاهة التصرف بنزاهة وموضوعية تجاه ترتيبات النزاهة. ولكي يكون المدقق محايداً وبعيداً عن التحيز، يجب ألا يتعرض لمواقف أو علاقات قد تؤثر على موضوعيته تجاه ترتيبات النزاهة، أو قد يُنظر إليها على أنها تعيق موضوعيته فيما يتعلق بتلك الترتيبات.

يجب ألا يكون مدقق النزاهة مستقلاً في العمل فحسب، بل يجب أن يتشكل التصور عنهم أيضاً أنهم مستقلون. حيث تُشكل مظاهر الاستقلالية، التي تتضح من الحقائق والظروف الخارجية، مؤشراً مهماً على استقلالهم الفعلي.

توجد العديد من التهديدات المحتملة لاستقلالية المدققين، بالإضافة إلى بعض الضمانات المحتملة التي قد تحد من هذه التهديدات. ويرد أدناه موجزاً لهذه التهديدات.

تهديدات الاستقلالية

- **المصالح الشخصية** – وذلك عندما يحقق المدقق استعادة مالية أو غير مالية مهمة من العميل (المستفيد أو المناقص). يجب عند تقييم التهديد المرتبط بالمصالح الشخصية الأخذ في الاعتبار نوع المصلحة (مباشرة أو غير مباشرة) والفوائد المادية لهذه المصلحة.
- **المراجعة الذاتية** – عندما يتولى مدقق النزاهة مراجعة توصيات قد أوصى بها بنفسه. على سبيل المثال، عندما يقدم مدقق النزاهة رأيه بخصوص النزاهة في عملية شراء ما، ثم يُجري تدقيقاً لإجراءات النزاهة في عملية الشراء ذاتها.
- **التأييد** – يحدث ذلك عندما يُروج مدقق النزاهة، أو قد يُنظر إليه على أنه يُروج للمستفيد أو المناقص لدرجة قد تُعرض موضوعيته أو قد يُنظر إليها على أنها معرضة للخطر. على سبيل المثال، قد ينشأ ذلك عندما يُروج الكيان الذي ينتمي إليه مدقق النزاهة نهج شراء وطريقة اختيار معينة في السوق لم يتم مراجعتها من جهة خارجية للتأكد من مدى نزاهتها.
- **الألفة** – يحدث ذلك عندما تكون هناك علاقة وثيقة بين مدقق النزاهة والمستفيد أو المناقص تؤدي إلى انحياز المدقق إلى المستفيد أو المناقص.
- **التخوف** – يحدث ذلك عندما يتم منع مدقق النزاهة من التصرف بموضوعية، بسبب تهديدات (فعلية أو مُتصورة) من أطراف أخرى مرتبطة بعملية الشراء. على سبيل المثال، قد يتعرض المدقق للتهديد باستبداله بسبب خلافات متعلقة بمسألة النزاهة في عملية الشراء، أو قد تتعرض مصداقيته للتهديد.

ضمانات الحفاظ على الاستقلالية

عندما يكون هناك تهديد محتمل لاستقلال مدقق النزاهة، يجب على المستفيد تحديد ما إذا كانت هناك ضمانات يمكنها أن تقضي على أو تخفف من تلك التهديدات. قد تشمل هذه الضمانات ما يلي:

- أ) وجود هيكل إداري يوفر الإشراف على ودعم النزاهة في عمليات الشراء.
- ب) تدريب موظفي المستفيد حتى يكونوا على إطلاع بمتطلبات النزاهة في العقود الممولة من البنك الإسلامي للتنمية.
- ج) اتباع إجراءات محددة في تعيين مدقق النزاهة لضمان استقلاليته.

تضارب المصالح

يمثل تضارب المصالح أحد التهديدات المحتملة لاستقلال مدقق النزاهة. ويُعرّف تضارب المصالح بوجود مصلحة (سواء أكانت شخصية أم مالية أم غير ذلك) تتعارض مع، أو ربما يُتصور أنها تتعارض مع قدرة المدقق على أداء التزاماته بنزاهة وموضوعية. من الممكن أن يكون تضارب المصالح المُتصور أو المُحتمل ضاراً مثل تضارب المصالح الفعلي.

الممارسات الموصى بها

ينبغي دراسة مسألة استقلال المدقق ومعالجتها تحديداً قبل الاستعانة بمدقق النزاهة. وفي هذه المرحلة، ينبغي الأخذ في الاعتبار التهديدات المحتملة لاستقلاليته وكذا الضمانات التي يمكن أن تقضي على تلك التهديدات أو تحد منها.

في حالة تدقيق النزاهة، تعتبر الاستقلالية أمراً ضرورياً. لذا ينبغي أن تكون هناك جهة خارجية بالنسبة لعمليات الشراء قادرة على الاعتماد على تقرير تدقيق النزاهة للتأكد بصورة أكبر ما إذا كان قد تم الالتزام بمتطلبات النزاهة في عملية الشراء.

يتعين مطالبة مدقق النزاهة المحتمل بالإفصاح عن جميع التهديدات المحتملة التي قد تهدد استقلاليته، بما في ذلك تضارب المصالح، في وقت العروض أو بمجرد ظهور أي تضارب أثناء اتفاقية النزاهة. ويتم مطالبته بتقديم تأكيد مكتوب أنه لا يوجد لديه أي تضارب في المصالح متعلق بعملية الشراء، وأنه سيطر موضوعياً ومحايداً طوال فترة الترتيبات، وأنه سيقوم بالإخطار بأي تضارب في المصالح أو ضرر قد يهدد استقلاليته أثناء تقديمه خدمات تدقيق النزاهة.

إذا تم إبلاغ المستفيد بأي تهديد لاستقلالية مدقق النزاهة نشأ أثناء تقديم خدماته، يجب دراسة تأثير ذلك التهديدات على الترتيبات وكيفية معالجتها.

ملحق 2- الشروط المرجعية لمدقق النزاهة

يجب على الجهة المنفذة الخاصة بالمستفيد (العميل) استيفاء النموذج التالي.

يجب على الجهة المنفذة (المشار إليها باسم العميل في أمر مزود ضمان النزاهة) استيفاء البيانات التالية وإرسال النموذج كاملاً (مشملاً على كل الأجزاء) إلى المدققين المحتملين

| تاريخ اليوم | العميل | |
|--|--------------------------|--|
| الاسم | البريد الإلكتروني للعميل | |
| الوظيفة | رقم الهاتف | |
| اسم عملية الشراء | | |
| <p>أ- الغرض ومعلومات أساسية عن المشروع</p> <p>تقوم وحدة تنفيذ المشروع باستيفاء المعلومات الأساسية عن العملية</p> | | |
| <p>ب- أهداف المهمة</p> <p>يتولى مدقق النزاهة تقديم خدمات ضمان النزاهة الخاصة بعمليات الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص (برجاء إدخال اسم المشروع) لضمان ما يلي:</p> <p>أ) أن عملية الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص تتسق مع تعليمات الشراء الخاصة بالبنك الإسلامي للتنمية، وما ورد بمستندات الشراء المرسله إلى مقدمي العطاءات وكافة مبادئ وإجراءات الشراء التي أصدرها البنك الإسلامي للتنمية.</p> <p>ب) تتسم عملية الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص بالنزاهة والتوازن والشفافية وأنه يتم تنفيذها بنزاهة، حتى لا يُعامل أي طرف معاملة غير عادلة.</p> <p>ج) تحديد المخاطر واتخاذ الإجراءات للحد من هذه المخاطر في الوقت المناسب وبطريقة فعالة</p> <p>د) الالتزام بتطبيق مبادئ وممارسات النزاهة.</p> | | |
| <p>ج- نطاق العمل</p> <p>يضطلع مدقق النزاهة بما يلي:</p> <p>1- فحص وتقييم الوثائق والمعلومات والإجراءات.</p> <p>أ) مراجعة طلب تقديم العروض وخطة الشراء واستراتيجية المفاوضات ومسودة العقد لصياغته وفقاً لمتطلبات عملية الشراء بالشراكة بين القطاعين العام والخاص</p> <p>ب) مراجعة المستندات المقدمة من مقدمي العطاءات / العروض</p> <p>ج) أخذاً في الاعتبار تقييم المستفيد للعروض المقدمة بأنها مستوفاة جوهرياً من الناحية الفنية بالإضافة إلى مراعاة الالتزام بشروط وأحكام مستندات الشراء الصادرة ومسودة العقد المقدمة لاحقاً من المستفيد لمقدم العرض بتاريخ (برجاء إدراج التاريخ)، يتولى المدقق تحديد نقاط الضعف في المفاوضات مثل المسائل التي قد تزيد من احتمالية فشل مفاوضات العقد الخاص بعملية الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص. وقد يشمل ذلك عدم اتساق بعض النقاط في العروض المقدمة تماماً مع المتطلبات التقنية أو التجارية الواردة في مستندات الشراء. لذا يتعين على مدقق النزاهة إيلاء الأهمية لهذه المسائل أثناء مراقبة المفاوضات التعاقدية لضمان أنه تم مناقشتها إلى أقصى حد ممكن، والتفاوض بشأنها، وحلها بشكل مناسب، من قبل الأطراف أثناء المفاوضات التعاقدية.</p> | | |

| |
|---|
| <p>(د) العمل كمراقب مستقل لعملية الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص، ويشمل ذلك المراسلات الكتابية أو المقابلات وجهاً لوجه بين المستفيد ومقدم العطاء، والتعليق على جميع جوانب عملية الشراء. ويتضمن ذلك ما يلي:</p> <p>1- اجتماعات الإحاطة واجتماعات لجنة التقييم المنعقدة بين مسؤولي المستفيد لمناقشة عملية الشراء.</p> <p>2- المفاوضات بين المستفيد ومقدم العطاء.</p> <p>3- المراسلات والوثائق التي تسجل إجراءات عملية الشراء التي تتم بين القطاعين والخاص.</p> <p>(هـ) فحص إجراءات عملية الشراء بالشراكة بين القطاعين العام والخاص بدقة لتحديد ما إذا تم اتباع تعليمات الشراء الخاصة بالبنك الإسلامي للتنمية وأي تعليمات أو سياسات سارية خاصة بالمستفيدين بالإضافة إلى تحديد ما إذا كان قد تم تطبيق أفضل الممارسات.</p> <p>(و) التأكيد على أن العملية تتسم بالحيادية والنزاهة، وعدم منح أي طرف ميزة إضافية عن طرف آخر، أو التمييز ضده بشكل غير منصف.</p> <p>(ز) التأكيد على إدراك المشاركين في العملية تحملهم مسؤولية الإفصاح عن أي تضارب للمصالح محتمل أو فعلي.</p> <p>(ح) مراجعة وتقييم جميع الوثائق ذات الصلة لضمان المساءلة. على سبيل المثال، التحقق تسجيل قرارات المستفيد بشكل صحيح، وأنه تم تفويض المسؤولين المشاركين لاتخاذ القرارات على نحو صحيح، والتزام كافة الأطراف بالاتفاقيات التي تم إبرامها مع مقدم العطاء، والتحقق من أن أي استثناء من تنفيذ التعليمات أو الإجراءات المعمول بها قد تم تسجيله والموافقة عليه عند الاقتضاء على النحو السليم، بالإضافة إلى التحقق من الحصول على الموافقات اللازمة من البنك، عند الاقتضاء.</p> <p>(ط) مراقبة الإجراءات التي يستخدمها المستفيد لحماية المعلومات السرية.</p> <p>2- تقديم المشورة حول إدارة قضايا النزاهة التي قد تنشأ على النحو التالي:</p> <p>(أ) إجراء تقييم للمخاطر وتحديد قضايا النزاهة المحتملة التي قد تنشأ قبل بدء عملية الشراء وفقاً للشراكة بين القطاعين العام والخاص.</p> <p>(ب) تقديم مشورة محايدة ونزيهة إلى المستفيد، عند الاقتضاء، أو حسب الطلب، حول كيفية حل القضايا الناشئة أو إدارتها، مثل تعارض المصالح. بيد أنه يجب التأكيد على أن مدقق النزاهة ليس جزءاً من عملية اتخاذ القرار.</p> <p>(ج) المساعدة على تحسين مستوى صنع القرار، إذا اقتضت الظروف ذلك.</p> <p>(د) مراقبة وتوثيق الإجراءات المتبعة وتوثيق أي مسائل تتعلق بالنزاهة، والإبلاغ عنها.</p> <p>3- توثيق المعلومات وتقديم التقارير إلى المؤسسة.</p> <p>(أ) الحصول على المعلومات وتحليلها وتفسيرها وتوثيقها لدعم نتائج إجراءات ضمان النزاهة</p> <p>(ب) موافاة الإدارة بالتقارير استناداً إلى المراحل الرئيسية بعملية الشراء التي تتم بالشراكة بين القطاعين العام والخاص والمحددة مسبقاً، أو عند الاقتضاء، تقديم سجل للعملية يؤكد تحقق النزاهة بها.</p> <p>(ج) الحصول على المعلومات الكافية والملائمة لدعم أية نتائج تستند إليها التقارير، وتحديد النقاط التي حجب فيها أي من الطرفين أية معلومات.</p> <p>(د) إعداد تقرير نهائي مكتوب وموقع يصف أداء المستفيد أثناء تنفيذ العملية.</p> <p>يجب أن يتضمن التقرير الغرض ونطاق ونتائج تدقيق ضمان النزاهة، وأن يقدم رأي المدقق بشأن أهداف المهمة الوارد في الفقرة xxxعلاه. كما يجب أن يسلط التقرير الضوء على النتائج والتوصيات المهمة، وإطلاع الإدارة على أي انحراف كبير عن تعليمات الشراء وأسباب تلك الانحرافات.</p> |
| <p>د- قائمة التقارير ومواعيد التسليم ومدة الأداء</p> <p>يتم استيفانها من قبل وحدة تنفيذ المشروع</p> |
| <p>هـ- البيانات والمستندات والخدمات المحلية والموظفين والمرافق التي يجب أن يوفرها المستفيد</p> <p>يجب على وحدة تنفيذ المشروع إعداد قائمة بالمستندات والبيانات والمعلومات التي ستتيحها الحكومة لمدقق النزاهة، بالإضافة إلى الخدمات المحلية الأخرى مثل مرافق المكتب واستخدام شبكة الانترنت وخدمات السكرتارية والمواصلات العامة، .. وغير ذلك من الأمور التي سيوفرها المستفيد.</p> |

| |
|---|
| <p>و- الترتيبات المؤسسية والتنظيمية وتقديم التقارير توضح وحدة تنفيذ المشروع الشخص/ المؤسسة الذي سيتم التعاقد معه/ا والجهات/ الأشخاص الذين سيتم تقديم التقارير إليهم</p> |
| <p>ز- الأطر الزمنية يتم إضافة هذا البند من قبل وحدة تنفيذ المشروع في حالة الحاجة إلى خدمات مدقق النزاهة</p> |
| <p>ح- مخرجات الخدمات عقب الانتهاء من المشروع، يجب تقديم تقرير يوضح ما يلي: 1- مدى الالتزام بالجدول الزمني ونطاق وتكلفة الخدمات المقدمة 2- تحليل تفصيلي لتكلفة العقد الذي تم الانتهاء منه وما إذا كان هناك أي توصيات يجب أخذها في الاعتبار في العقود المستقبلية.</p> |



لمزيد من المعلومات حول مستندات العطاء القياسية والمذكرات الإرشادية والمواد التدريبية والملخصات، يُرجى زيارة الموقع الإلكتروني:

www.isdb.org/Procurement

