



الكويت  
مشاريع الشراكة  
بين القطاعين العام  
والخاص

الدليل الإرشادي ٢٠١٨

# مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

الدليل الإرشادي

2018

## الفهرس

- 8.....رسالة معالي وزير المالية
- 9.....رسالة مدير عام هيئة مشروعات الشراكة بين القطاع العام والخاص
- 10.....شكر و عرفان
- 11.....الاختصارات والأسماء المختصرة
- 13.....الفصل الأول: الشراكة بين القطاعين العام والخاص - مقدمة
- 1.1 ما هي الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟
- 13
- 1.2 ما هي فوائد الشراكة بين القطاعين العام والخاص
- 1.3 القيمة مقابل المال
- 1.4 أنواع الشراكة بين القطاعين العام والخاص
- 1.5 عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص
- 1.5.1 بدء المشروع
- 1.5.2 جدوى المشروع والتنظيم
- 1.5.3 طرح المشروع
- 1.5.4 التنفيذ والرقابة على المشروع
- 1.6 قراءات أخرى
- الفصل الثاني: الهياكل القانونية والمؤسسية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في الكويت
- 2.1 مقدمة
- 2.2 السمات الرئيسية للقانون رقم (116) لسنة 2014 بشأن الشراكة بين القطاعين العام والخاص
- 2.2.1 ترتيبات الانتقال
- 2.2.2 الخصائص الرئيسية للأنحة التنفيذية
- 2.3 الاختلافات الرئيسية بين قانون 2008 وقانون 2014
- 2.3.1 إنشاء شركة المشروع وهيكل المساهمين
- 2.3.2 تعديل وثائق المشروع
- 2.3.3 الملكية وإنشاء ضمانات على الأصول
- 2.3.4 إجراءات طرح المشروع
- 2.3.5 المدة
- 2.3.6 الأرض
- 2.4 قانون الشراكة مقابل التشريعات الأخرى
- 2.5 الهيكل المؤسسي لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص
- 2.5.1 اللجنة العليا
- 2.5.2 هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص

26	..... 2.5.3. الجهات العامة
26	..... 2.5.4. إدارة الفتوى والتشريع
26	..... 2.5.5. ديوان المحاسبة
27	..... 2.6. عملية سير مشروع الشراكة في الكويت
28	..... الفصل الثالث: بدء المشروع
28	..... 3.1. الإطار القانوني لبدء المشروع
28	..... 3.2. الدعوة لتقديم مقترحات :
28	..... 3.2.1. دور الجهة العامة عند بدء المشروع
29	..... 3.2.2. دور الهيئة عند بدء المشروع
29	..... 3.2.3. تشكيل لجنة المناقصة
29	..... 3.2.4. دور مستشار المشروع
30	..... 3.2.5. عملية التعاقد مع مستشار المشروع
30	..... 3.2.5.1. صياغة الشروط المرجعية لمستشاري المشروعات
33	..... 3.2.5.2. طلبات التأهيل المسبق
33	..... 3.2.5.3. طلبات تقديم عروض
34	..... 3.2.5.4. إعداد وعقد اجتماع تمهيدي بشأن المناقصة
35	..... 3.2.5.5. تقديم العطاء
35	..... 3.2.5.6. استلام العطاءات
36	..... 3.2.5.7. تقييم العطاءات
37	..... 3.2.5.8. استكمال العقد والتوقيع عليه
37	..... 3.3. أفكار المشاريع المقدمة من القطاع الخاص (المقترحات غير الملتزمة)
37	..... 3.3.1. مقدمة في المقترحات المقدمة من القطاع الخاص
38	..... 3.3.2. إجراءات بدء أفكار المشروعات المقترحة
39	..... الفصل الرابع: جدوى وتنظيم المشروع
39	..... 4.1. الإطار القانوني لدراسات الجدوى
41	..... 4.2. دراسات الجدوى للمشروعات المقترحة
41	..... 4.2.1. دراسات الجدوى المبدئية
42	..... 4.2.2. دراسات الجدوى المتكاملة
43	..... 4.2.2.1. تحليل الاحتياجات وتحديد مؤشرات المشروع / النطاق
44	..... 4.2.2.2. تحليل الخيارات
45	..... 4.2.2.3. الدراسة المكثفة للمشروع
45	..... 4.2.2.4. التقييم المالي
51	..... 4.2.2.5. القيمة مقابل المال
53	..... 4.2.2.6. التقييم الاقتصادي
54	..... 4.2.2.7. التقييم الاجتماعي والبيئي

54	4.2.2.8 استطلاع السوق
54	4.2.2.9 التحقق من المعلومات والتوقيع
55	4.2.2.10 مراجعة دراسة الجدوى المتكاملة
55	4.2.3 خطة إدارة وطرح المشروع
56	4.2.4 قائمة مبدئية لمتطلبات تقرير دراسة الجدوى المتكاملة
57	4.2.5 الموافقة على دراسة الجدوى
57	4.2.6 المواعيد الزمنية المبدئية لطرح المشروع
60	4.3 دراسات الجدوى لأفكار المشروعات المقترحة (غير الملتزمة)
60	4.3.1 الترتيبات القانونية لدراسات الجدوى الخاصة بأفكار المشروعات المقترحة
61	4.3.2 ترتيبات دراسة الجدوى للمبادرات المقترحة
61	4.3.3 ترتيبات دراسة الجدوى للأفكار المقبولة كمشروعات متميزة
62	4.3.4 ترتيبات دراسة الجدوى للمشروعات المقترحة غير المطروحة
63	<b>الفصل الخامس: طرح المشروع</b>
63	5.1 الاعتبارات الهامة في مرحلة ما قبل الطرح
63	5.1.1 الإطار القانوني لعملية الطرح
66	5.2 بدء عملية طرح المشروع: الدعوة لإبداء الرغبة
67	5.3 التأهيل المسبق
67	5.3.1 مقدمة في مرحلة التأهيل المسبق
67	5.3.2 اعتبارات هامة في مرحلة التأهيل المسبق
69	5.4 إعداد واعتماد وتوزيع وثائق الدعوة للتأهيل
69	5.4.1 إعداد وثائق الدعوة للتأهيل
69	5.4.1.1 محتويات إعلان الدعوة للتأهيل
69	5.4.1.2 محتويات وثيقة الدعوة للتأهيل
71	5.4.1.3 تعليمات تشكيل وتقييم التحالف
71	5.4.2 الموافقة على وثائق الدعوة للتأهيل
71	5.4.3 الإعلان عن وثيقة الدعوة للتأهيل وتوزيعها
72	5.5 وثائق التأهيل المسبق واعتماد الأطراف المؤهلة مسبقاً
72	5.5.1 استلام وثائق التأهيل المسبق
72	5.5.2 تقييم وثائق التأهيل المسبق
73	5.5.3 الموافقة على المستثمرين المؤهلين مسبقاً
73	5.5.3.1 التواصل مع مقدمي العطاءات المؤهلين مسبقاً
73	5.6 إعداد واعتماد طلب تقديم العروض (العطاءات)
73	5.6.1 إعداد طلب تقديم العروض
74	5.6.1.1 لمحة عامة حول محتويات طلب تقديم العروض

74	5.6.1.2. معلومات عامة لمقدمي العطاءات
75	5.6.1.3. تعليمات لمقدمي العطاءات
77	5.6.1.4. الشروط المرجعية
79	5.6.1.5. نموذج العقد
81	5.6.1.6. المعلومات الفنية والقانونية والمالية المطلوبة من مقدمي العطاءات
83	5.6.1.7. منهجية التقييم
85	5.6.2. اعتماد طلب تقديم العروض
85	5.6.3. اعتبارات هامة عند إدارة عملية الطرح
85	5.6.3.1. مكافحة الفساد
85	5.6.3.2. الإفصاح
85	5.6.3.3. مدونة قواعد السلوك
85	5.6.3.4. التدقيق الداخلي والخارجي
86	5.6.3.5. الموردون المحظورون
86	5.6.3.6. البيئة الأمنية
86	5.6.3.7. مؤتمرات مع مقدمي العطاءات
86	5.6.3.8. أسئلة التي يطرحها مقدمي العطاءات والملاحظات الموجهة لهم
86	5.6.3.9. تغيير التحالفات خلال مرحلة تقديم العطاءات
87	5.6.3.10. الدراسة المكثفة لمقدم العطاء
87	5.6.3.11. فترة صلاحية العرض
87	5.7. تقديم العطاءات
90	5.7.1. دور لجنة المنافسة
90	5.7.2. عملية تقديم العطاءات مع التأهيل اللاحق
91	5.8. عملية الحوار التنافسي (عملا بالمادة 34 من اللائحة)
91	5.9. استكمال العقد
95	5.10. بيع أسهم شركة المساهمة العامة
98	5.10.1. تأسيس شركة مساهمة عامة
98	5.10.2. تحويل الأسهم
99	5.10.3. دور الهيئة كمساهم مؤقت
99	5.10.4. إجراءات طرح أسهم المستثمر
99	5.10.5. معدل العائد على الأسهم (المردود الاستثماري) للمواطنين المساهمين
100	<b>الفصل السادس: مسائل تمويل المشروع</b>
100	6.1. القروض المؤقتة / قروض المساهمين
100	6.2. الرهن
100	6.3. إعادة التمويل

100	6.4. موعد الإغلاق المالي.....
100	6.5. تكاليف فسخ العقد.....
101	<b>الفصل السابع: المسائل التعاقدية الأخرى.....</b>
101	7.1. متطلبات التكويت.....
101	7.2. سندات التسليم.....
101	7.3. قيود العطاءات.....
102	<b>الفصل الثامن: تنفيذ ومتابعة المشروع.....</b>
103	8.1. عملية إدارة العقود.....
103	8.2. مراقبة الأداء.....
104	8.3. عمليات المراجعة.....
106	8.4. تسوية المنازعات.....
106	8.5. طلبات إعادة التفاوض.....
106	8.6. إنهاء العقد.....
107	8.7. تمديد الامتياز.....
107	8.8. إجراءات التسليم.....

#### قائمة الأشكال

17	<a href="#">الشكل 1.1: طيف عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....</a>
17	<a href="#">الشكل 2.1: عملية مشروع الشراكة:.....</a>
27	<a href="#">الشكل 2.1: دورة مشروع الشراكة في الكويت:.....</a>
52	<a href="#">الشكل 4.1: عملية حساب مقارن القطاع العام المعدل على أساس المخاطر.....</a>
53	<a href="#">الشكل 4.2: تعديل الحياض التنافسي.....</a>

#### قائمة الجداول:

	<a href="#">الجدول 2.1: مقارنة ترتيبات توزيع حصص الشركة المساهمة بموجب قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص والقانون القديم.....</a>
	<a href="#">الجدول 4.1: الجدول الزمني المبدئي لطرح المشروع:.....</a>
	<a href="#">الجدول 8.1: لمحة حول عملية المراجعة والتقارير المطلوبة.....</a>

## رسالة معالي وزير المالية

سعيًا لوضع منظومة تشريعي متكاملة وإطار إجرائي ينظم عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال المشروعات التنموية و الاستراتيجية، فقد صدر القانون رقم (116) لسنة 2014 بشأن الشراكة بين القطاعين العام والخاص و لائحته التنفيذية الصادرة بموجب المرسوم رقم (78) لسنة 2015 ، فيما أناط المشرع بالدليل الإرشادي تحديد آلية طرح مشروعات الشراكة.

لذا يصدر هذا الدليل الإرشادي في ضوء أفضل الممارسات والخبرات الدولية المتوفرة لدى البنك الدولي مع مراعاة خصوصية دولة الكويت ليضم إرشادات عامة حول طرح مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفقا لأحكام القانون 116 لسنة 2014 بشأن الشراكة بين القطاعين العام والخاص ولائحته التنفيذية.

وتهدف دولة الكويت الى مواكبة التطور العالمي و الإقليمي في تنفيذ المشروعات الاستراتيجية ومشروعات البنية التحتية بصورة تحاكي أحدث المعايير و الممارسات العالمية المعمول بها، في ظل مناخ استثماري آمن و جاذب وبما يكفل قيام الدولة بدورها في تلبية حاجات المواطنين من خلال رعاية الخدمات الحيوية وتحقيق الرخاء الاجتماعي.

**معالي د. نايف الحجرف،**

**وزير المالية الكويتي**

## رسالة مدير عام

### هيئة مشروعات الشراكة بين القطاع العام والخاص

سعيًا إلى تحسين بيئة الأعمال في دولة الكويت وتحسين مناخ الاستثمار وزيادة تدفق الاستثمار المباشر وحرصاً على إشراك القطاع الخاص والمواطنين في المساهمة في المشاريع الكبرى، صدر القانون رقم (116) لسنة 2014 بشأن الشراكة بين القطاعين العام والخاص منشئاً مؤسسة وطنية بأهداف واضحة واختصاصات محددة لتكون الجهة العامة المنوط بها طرح المشروعات التي ترغب الجهات العامة المختصة بطرحها وفقاً لنظام الشراكة.

وقد صدر القانون رقم (116) لسنة 2014 بشأن الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتنظيم وتحديد آلية وإجراءات طرح تلك المشروعات بما يكفل تحقيق أقصى معايير الشفافية وتكافؤ الفرص. إذ تعتبر ممارسة هذا النظام (PPP) من خلال تنظيم تشريعي ومؤسسي متكامل وتتضمن فيه اختصاصات الجهات العامة كلا حسب الدور المنوط به، تطوراً نوعياً في منظومة التشريعات الوطنية المعنية بالقطاع الاستثماري ذو الطابع الخدمي .

ويأتي الدليل الإرشادي على ضوء القانون (116) لسنة 2014 بشأن الشراكة بين القطاعين العام والخاص ولائحته التنفيذية ليوضح الإجراءات التفصيلية لطرح مشروعات الشراكة بصورة واضحة من أجل تيسير الإجراءات للأطراف ذات الصلة .

كما يهدف الدليل الإرشادي إلى توعية الجهات العامة ومستثمري القطاع الخاص والمبادرين والمهتمين بمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بالإجراءات التي يتعين استيفائها في كلا من المشروعات التي يتم طرحها والمستثمرين على حد سواء ليكون مرجعاً للقواعد والإرشادات العامة لعملية طرح مشروعات الشراكة للاستثمار يضم في محتواه كيفية تقييم المستثمرين في كافة مراحل المشروع مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار المواصفات الخاصة والمصاحبة لكل مشروع حسب طبيعته عند الطرح.

وفي الختام نأمل أن يكون إنجاز الدليل الإرشادي واعتماده مكملاً لجميع الأنظمة والإجراءات المرتبطة بتلك الأنظمة على اختلاف أنواعها التي يتم من خلال إحداها طرح مشاريع الشراكة؛ لتكون بذلك دولة الكويت قد وضعت بين يدي الجهات العامة والمستثمرين والمبادرين وجميع الأطراف ذات الصلة منظومة متكاملة وواضحة ومنظورة تحقق جميع الأهداف والغايات التي صدر من أجلها القانون رقم (116) لسنة 2014 بشأن الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

ولا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من اجتهد وساهم في هذا العمل.

**سعادة مطلق مبارك الصانع،**

مدير عام هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام

## شكر و عرفان

تم إعداد هذا الدليل من قبل هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بالتعاون الوثيق مع البنك الدولي. وقد تولى قيادة فريق البنك الدولي السيد مارك موسيلي، المحامي الخبير في مجموعة البنية التحتية وشركات القطاعين العام والخاص والضمانات، تحت إشراف نائب الرئيس العالمي. وضم فريق المجموعة في عضويته كل من السيد مارك جيبلت (أخصائي تمويل البنية التحتية) وكريستينا بول (المحامية) ودييلينا ساها (محلل البنية التحتية) من مركز سنغافورة للمناطق الحضرية والبنية التحتية الذي قام بصياغة الدليل. ويود الفريق أن يعرب عن خالص تقديره للتوجيه والدعم الذي قدمه الدكتور فراس رعد (المدير المحلي لمكتب البنك الدولي في الكويت) وماهر أبو طالب (موظف عمليات خبير) ومريم عبدالله (محلل عمليات) وأيه الحشاش (مساعد الفريق) طوال فترة إعداد الدليل.

وقد استفاد الدليل من المساهمات القيمة التي قدمها موظفو هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بقيادة المهندس نايف سليمان الحداد (مدير مكتب البحوث والتخطيط الاستراتيجي). وإذ يعرب الفريق عن خالص امتنانه للتوجيه الذي قدمه فريق العمل التابع للهيئة وكذا السيد د. أحمد الشوربجي (المستشار القانوني للهيئة، مجموعة الحمد القانونية)، مع الشكر على الملاحظات المقدمة من المسؤولين الآخرين في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص خلال ورش إعداد الدليل التي انعقدت في دولة الكويت في نوفمبر 2017.

## الاختصارات والأسماء المختصرة

الاختصار	الوصف:
الهيئة	الهيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص
BOO	البناء والتشغيل والتملك
BOT	البناء والتشغيل والتحويل
الهيئة المتعاقدة (في المرفقات)	الهيئة العامة المتعاقدة على مشروع من مشاريع الشراكة. انظر "الجهة العامة"
DBO	التصميم والبناء والتشغيل
مشروع متميز	مشروع شراكة تم اعتماده من اللجنة العليا ومبني على دراسة جدوى متكاملة يقدمها صاحب الفكرة ويكون ذو مردود اقتصادي واجتماعي متوافق مع استراتيجية الدولة وخطتها الإنمائية.
GCC	مجلس التعاون لدول الخليج العربية
EPC	الهندسة والمشتريات والإنشاءات
EPC	تاريخ التشغيل التجاري المبكر
ECWPA	اتفاقية تحويل الطاقة وشراء المياه
اللائحة التنفيذية	اللائحة التنفيذية للقانون الكويتي للشراكة بين القطاعين العام والخاص (المرسوم رقم 78 لسنة 2015)
الدليل	دليل مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الكويت
اللجنة العليا شركة التحالف	اللجنة العليا لمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص شركة يشكلها أعضاء تحالف المستثمرين، لتملك أسهم في شركة المشروع (شركة الإتحاد)
المبادرات	مشروع شراكة مبتكر لفكرة إبداعية غير مسبوقة في دولة الكويت تم اعتماده من اللجنة العليا، بناء على دراسة جدوى متكاملة يقدمها صاحبها إلى الهيئة، ويكون ذو مردود اقتصادي واجتماعي متوافق مع استراتيجية الدولة وخطتها الإنمائية.
IPP	منتج طاقة مستقل
IRR	معدل العائد الداخلي
IWP	مشروع مياه مستقل
IWPP	مشاريع الطاقة والمياه المستقلة
IWPP Law	القانون رقم (39) لسنة 2010 بشأن تأسيس شركات كويتية مساهمة تتولى بناء وتنفيذ محطات القوى الكهربائية وتحلية المياه في الكويت وتعديلاته (قانون مشاريع الطاقة والمياه المستقلة)
IWPP Regulations	اللوائح التنفيذية الخاصة بقانون مشاريع الطاقة والمياه المستقلة وتعديلاته (المرسوم رقم 1 لسنة 2015)
KAPP	هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص
KDIPA	هيئة تشجيع الاستثمار المباشر في الكويت
KM	بلدية الكويت
KMRT	نظام النقل السريع في العاصمة الكويتية
KNRR	طريق السكك الحديدية الوطنية الكويتية
KWD	دينار كويتي
قانون المناقصات العامة	القانون رقم 49 لسنة 2016 وتعديلاته
MIGD	مليون جالون امبراطوري يوميا
MEW	وزارة الكهرباء والمياه الكويتية
MPW	وزارة الأشغال العامة الكويتية
MW	ميغاوات
O & M	عمليات التشغيل والصيانة
القانون القديم	قانون رقم (7) لسنة 2008 بشأن تنظيم عمليات البناء والتشغيل والتحويل

تاريخ التشغيل التجاري للمشروع	<b>PCOD</b>
الشراكة بين القطاعين العام والخاص	<b>PPP</b>
القانون الكويتي للشراكة بين القطاعين العام والخاص (القانون رقم (116) لسنة 2014)	<b>PPP Law</b>
المستثمرين من القطاع الخاص	الشركاء الخاصون (في المرفقات)
الشركة التي يتم تأسيسها لتنفيذ مشروع من مشروعات الشراكة. انظر "SPV"	شركة المشروع
الجهة العامة المتعاقدة على مشروع شراكة. انظر "الهيئة المتعاقدة"	جهة عامة
المكتب الفني لدراسة المشروعات التنموية والمبادرات (سلف هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص)	<b>PTB</b>
طلب تقديم عروض	<b>RFP</b>
طلب التأهيل	<b>RFQ</b>
ديوان المحاسبة	<b>SAB</b>
اتفاقية مستوى الخدمة	<b>SLA</b>
مقترح شراكة مقدم بناء على طلب من الحكومة	اقتراح ملتمس
شركة (أداة لغرض خاص) يتم تأسيسها لتنفيذ مشروع من مشروعات الشراكة. انظر "شركة المشروع"	<b>SPV</b>
دولة الكويت	الدولة
مستشار (مستشارو) العملية	<b>TA</b>
مقترح مقدم من طرف خاص لتنفيذ مشروع شراكة مقدم بمبادرة من الشركة الخاصة، وليس استجابة لطلب من الحكومة.	اقتراح غير ملتمس
مجموعة البنك الدولي	<b>WBG</b>

## الفصل الأول: الشراكة بين القطاعين العام والخاص - مقدمة

### 1.1 ما هي الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟

لا يوجد تعريف موحد يحظى بالقبول على نطاق واسع لمصطلح "الشراكة بين القطاعين العام والخاص". ويعرف مختبر المعرفة (PPP Knowledge Lab)<sup>1</sup> الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أنها "عقد طويل الأجل بين القطاع الخاص وجهة حكومية لتقديم أصول أو خدمات عامة، يتحمل فيها القطاع الخاص مسؤولية كبيرة عن المخاطر والإدارة، وترتبط فيها المكافأة بالأداء".

ويعرف القانون الكويتي بشأن الشراكة بين القطاعين العام والخاص (القانون رقم (116) لسنة 2014) مشروع الشراكة بأنه "مشروع لتنفيذ أحد الأنشطة والذي تستهدف الدولة منه تقديم خدمة عامة لها أهمية اقتصادية أو اجتماعية أو خدمية أو تحسين خدمة عامة قائمة أو تطويرها، أو خفض تكاليفها أو رفع كفاءتها، يتم طرحه من قبل الهيئة بالتعاون مع الجهة العامة وفقاً لنظام الشراكة وبعد اعتماده من اللجنة العليا، وبما لا يتعارض مع المادتين (152) و (153) من الدستور"

ولا تتضمن الشراكة بين القطاعين العام والخاص عادة عقود بناء جاهزة (تسليم مفتاح)، والتي تصنف عادة كمشاريع مشترية عامة، أو خصخصة كاملة، حيث يقتصر دور القطاع العام في العادة على الدور التنظيمي.

تتسم مشاريع الشراكة بقدر كبير من المرونة ويمكن استخدامها في مجال البنية التحتية الاقتصادية والاجتماعية أيضاً. وتشمل مشروعات البنية التحتية الاقتصادية مشاريع الطاقة (مثل مشاريع الطاقة المستقلة) ومشاريع المياه والطاقة المستقلة) ومشاريع النقل (مثل الطرق والسكك الحديدية والموانئ والمطارات وحافلات النقل السريع وغيرها)، ومشاريع المياه (مثل محطات التحلية ومعالجة المياه السائبة ومحطات معالجة المياه العادمة) ومشاريع إدارة النفايات. وتشمل مشاريع البنية التحتية الاجتماعية المدارس والجامعات والمستشفيات والسكن الاجتماعي والمرافق الرياضية ومباني مكاتب الدوائر الحكومية.

### 1.2 ما هي فوائد الشراكة بين القطاعين العام والخاص

في الوقت الذي تواجه فيه الحكومات قيود على الموارد العامة والحيث المالي، مع إدراكها في الوقت نفسه لأهمية الاستثمار في البنية التحتية لمساعدة اقتصاداتها على النمو، تتحول العديد من الحكومات بشكل متزايد نحو القطاع الخاص كمصدر إضافي بديل للتمويل للمساعدة في سد الفجوة التمويلية.

ومع ذلك، وبصرف النظر عن الفوائد المالية المحتملة للدخول في شراكة بين القطاعين العام والخاص (مثل تخفيض التكاليف الأولية على الحكومة لتقديم خدمة و / أو بناء أصل)، غالباً ما تتطلع الحكومات إلى التعاون مع القطاع الخاص لأسباب أخرى، منها:

- التنويع الاقتصادي، وفي حالة الكويت، خفض الحصة النسبية للنتائج المحلي الإجمالي لقطاع النفط.
- استكشاف شراكات بين القطاعين العام والخاص كوسيلة لإدخال تكنولوجيا القطاع الخاص والابتكار في توفير خدمات عامة أفضل من خلال تحسين كفاءة التشغيل والصيانة.
- تحفيز القطاع الخاص على إنجاز المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية.
- فرض توقعات الميزانية عن طريق تحديد التكاليف المستقبلية لمشاريع البنية التحتية الحالية مع مرور الوقت.
- استخدام الشراكات بين القطاعين العام والخاص كوسيلة لتطوير قدرات القطاع الخاص المحلي من خلال مشاريع مشتركة مع شركات دولية كبيرة، فضلاً عن توفير فرص التعاقد من الباطن

<sup>1</sup> مختبر المعرفة للشراكة بين القطاعين العام والخاص هو مصدر للمعارف والخبرات المنسقة والشاملة حول الشراكات بين القطاعين العام والخاص: [/https://pppknowledgelab.org](https://pppknowledgelab.org)

- للشركات المحلية في مجالات مثل الأعمال المدنية والأعمال الكهربائية وإدارة المرافق وخدمات الأمن والنظافة وخدمات الصيانة وبالتالي خلق فرص عمل جديدة للمواطنين.
- استخدام الشراكات بين القطاعين العام والخاص كوسيلة لتقديم الشركات المملوكة للدولة والحكومة تدريجياً لمستويات متزايدة من القطاع الخاص.
- تعويض الفجوة في قدرات القطاع العام لتلبية الطلب المتزايد على تطوير البنية التحتية؛ و
- استخراج قيمة طويلة الأجل مقابل المال من خلال تقاسم المخاطر مع القطاع الخاص على مدى عمر المشروع - من التصميم / البناء إلى التشغيل / الصيانة.

### 1.3 القيمة مقابل المال

يؤدي مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى تحقيق قيمة مقابل المال إذا أسفر عن مكاسب إيجابية صافية للمجتمع أكبر من تلك التي يمكن تحقيقها من خلال مسار شراء تقليدي. وغالباً ما يكون من الضروري إجراء تحليل لكفاءة الأداء خلال مرحلة دراسة الجدوى كجزء من التحضيرات الأولية لأي مشروع شراكة. بيد أن تحليل القيمة مقابل المال يمكن أن يكون ذا طابع شخصي للغاية تحركه بشكل كبير الافتراضات الأساسية التي يمكن أن تكون غير موثوق بها، خاصة في مرحلة ما قبل الموافقة على طرحه كمشروع شراكة حيث يتم أو لا يتم إجراء تحليل مبكر.

وبناء على سجل حافل طويل وناجح في مختلف البلدان والقطاعات، تبين في كثير من الأحيان أن خيار الشراء من خلال الشراكة يمكن أن يكون أكثر كفاءة من حيث تكاليف الاستثمار والتشغيل والصيانة مقارنة بخيار الشراء العام. ولذلك، فإن السؤال الأهم في تقييم القيمة مقابل المال يتمثل عادة في ما إذا كان من المرجح أن تفوق الكفاءة الفصوى لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص العوامل التي قد تجعل الشراكة أكثر تكلفة، وأهمها تكاليف الإشراف على المعاملات والعقود (أي تكاليف المناقصات والتعاقد والرصد الإضافية في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص) والتمويل والتكاليف القانونية (أي التكاليف المضافة المحتملة بسبب تمويل القطاع الخاص). وينبغي أن يأخذ تقييم القيمة مقابل المال في الاعتبار أيضاً الفوائد غير المالية المحتملة للشراكات بين القطاعين العام والخاص، مثل سرعة وكفاءة تنفيذ المشاريع وتحسين نوعية الخدمات وزيادة الشفافية في عملية الشراء وتحسين التركيز على الدراسة المكثفة وما إلى ذلك. وتشير الخبرة المكتسبة إلى أن احتمال أن يوفر مشروع أو برنامج الشراكة بين القطاعين العام والخاص قيمة مقابل المال تكون أعلى عندما يتم تحقق جميع أو معظم الشروط التالية:

- وجود استثمار كبير، سواء كان محلياً أو أجنبياً، من شأنه أن يستفيد من الإدارة الفعالة للمخاطر المرتبطة بالبناء والتسليم (قد يكون هذا مشروعاً كبيراً واحداً أو سلسلة من المشاريع الصغيرة القابلة للتكرار في قطاع معين).
- امتلاك القطاع الخاص للخبرة اللازمة لتصميم وتنفيذ وتشغيل مشاريع معقدة.
- قدرة القطاع العام على تحديد احتياجاته من الخدمات كنواتج يمكن أن تكتب في عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص لضمان تقديم الخدمات بشكل فعال وخاضع للمساءلة على المدى الطويل.
- إمكانية تحديد وتخصيص المخاطر بصورة واضحة بين القطاعين العام والخاص.
- إمكانية تقدير التكاليف طويلة الأجل لتوفير الأصول والخدمات المعنية على مدى عمر المشروع بأكمله.
- قيمة المشروع كبيرة بما فيه الكفاية لضمان ألا تكون تكاليف المشتريات غير متناسبة مع قيمته.
- الجوانب التكنولوجية للمشروع قد تم اختبارها وإثباتها بشكل معقول وغير معرض للتقادم.

وهناك العديد من التحليلات والتقارير التي وضعتها (أو وضعت) للحكومات ومكاتب التدقيق الوطنية حول ما إذا كانت الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي في الواقع تقدم قيمة مقابل المال. وخلصت معظم هذه التقارير إلى أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تؤدي إلى توليد قيمة مقابل المال. وتشير دراسات أجريت في المملكة المتحدة إلى أن الإدارات الحكومية التي نفذت مشاريع شراكة مع القطاع الخاص حققت وفورات في التكاليف تتراوح بين 10% و20%. وبحسب إحصاء 2002 الذي أجراه مكتب التدقيق الوطني في المملكة المتحدة، شهدت 22% فقط من صفقات مبادرات التمويل الخاصة زيادة في التكاليف و24% تأخير، مقارنة مع 73% و70% من المشاريع التي يضطلع بها القطاع العام حسب ما ورد في إحدى دراسات مكتب التدقيق الوطني في عام 1999. وذكرت وزارة الخزانة في المملكة المتحدة في عام 2006 أنه وفقاً لدراسة للسلطة التنفيذية الأسكتلندية أجرتها شركة كامبريدج أسوشيتيس للسياسات الاقتصادية (CEPA) فإن 50% من السلطات التي تدير شراكات مع القطاع الخاص أفادت بأنها حصلت على قيمة جيدة مقابل المال، في حين أفاد

28% بحصولهم على قيمة مُرضية مقابل المال. وفي عام 2008، كلف المنتدى الوطني الأسترالي للشراكة بين القطاعين العام والخاص (الذي يمثل حكومات الكومنولث والولايات وحكومات الأقاليم في أستراليا) جامعة ملبورن بمقارنة 25 مشروعاً أسترالياً من مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص مع 42 مشروعاً تم تنفيذها بطرق الشراء التقليدية. ووجدت الدراسة أن المشاريع المنفذة بالطريقة التقليدية تبلغ متوسط تجاوز التكلفة فيها 10.1%، في حين بلغ متوسط تجاوز التكلفة لمشروعات الشراكة 0.7%. وبالنسبة للمشروعات التي تم تنفيذها بالطرق التقليدية تجاوز متوسط تجاوز الوقت 10.9%، في حين أن متوسط تجاوز الوقت بالنسبة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بلغ 5.6%.

#### 1.4 أنواع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

يمكن أن تتخذ الشراكات بين القطاعين العام والخاص مجموعة واسعة من الأشكال تتفاوت من حيث مدى مشاركة الطرف الخاص والمخاطر التي يتحملها. وفي العادة يتم تحديد شروط الشراكة بين القطاعين العام والخاص في عقد أو اتفاقية تحدد مسؤوليات كل طرف ويتم فيها توزيع المخاطر بشكل واضح. يوضح الرسم البياني أدناه طيف عقود الشراكة:

الشكل 1.1: طيف عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص



ويمكن أن تتراوح الشراكة بين القطاعين العام والخاص بين دخول القطاع العام في إدارة مباشرة نسبية و / أو عقد تشغيل مباشر مع القطاع الخاص، من خلال مشروع مشترك أو تصفية جزئية للملكية في أصول عامة.

ومن الأمثلة على الأشكال المختلفة التي قد تتخذها الشراكة بين القطاعين العام والخاص ما يلي:

#### عقود الإدارة والتشغيل (Management and Operating Contracts)

يمكن أن يطبق مصطلح "عقد الإدارة" على مجموعة من العقود تبدأ من عقود المساعدة الفنية وصولاً إلى عقود التشغيل والصيانة الكاملة، ومن ثم يصعب تعميمها. بيد أن السمة الرئيسية المشتركة هي أن الجهة المتعاقدة تمنح المتعاقد إدارة مجموعة من الأنشطة لفترة زمنية قصيرة نسبياً (من سنتين إلى خمس سنوات). وتميل عقود الإدارة إلى أن تكون محددة بمهمة، وتركز أكثر على المدخلات بدلاً من النواتج. وقد يكون لعقود التشغيل والصيانة نواتج أو متطلبات أداء أكثر.

وتشمل أبسط أنواع عقود الإدارة قيام الجهة المتعاقدة بدفع رسوم ثابتة للمشغل الخاص نظير قيامه بمهام محددة – بمعنى أن الأتعاب لا تعتمد على تحصيل التعرفة ولا يتحمل المشغل الخاص عادة مخاطر عن حالة الأصل. وعندما تكون عقود الإدارة أكثر اعتماداً على الأداء، فإنها قد تنطوي على تحمل المشغل المزيد من المخاطر، ربما تشمل مخاطر حالة الأصول واستبدال المزيد من المكونات والمعدات الثانوية.

### **عقود الإيجار / الإدارة (Leases/Affermage Contracts)**

إن عقود الإيجار والإدارة هي عموماً ترتيبات للشراكة بين القطاعين العام والخاص يتحمل بمقتضاها المشغل الخاص المسؤولية عن تشغيل وصيانة مرافق خدمية قائمة لكنه ليس مسؤولاً عن بناء وتمويل أي استثمارات جديدة.

تختلف عقود الإيجار والإدارة عن عقود الإدارة والتشغيل في أن:

- المشغل لا يحصل على أجور ثابتة من الجهة المتعاقدة مقابل خدماته، لكنه يتقاضى رسوم تشغيل على المستهلكين:
  - في حالة عقد الإيجار: يذهب جزء من الإيرادات إلى الجهة المتعاقدة باعتبارها مالكة الأصول مقابل إيجار والباقي يحتفظ به المشغل
  - في حالة الإدارة: يستبقى المشغل أتعابه من الإيرادات ويدفع للجهة المتعاقدة رسوماً إضافية تفرص على العملاء مقابل الاستثمارات التي تنفقها / أنفقتها الجهة المتعاقدة في الأصل.
- يتحمل المشغل قدر أكبر من مخاطر التشغيل
- يتحمل المشغل مسؤولية توظيف الموظفين بصورة مباشرة.

وفي حالة عقد الإيجار، يكون مبلغ الإيجار المدفوع للجهة العامة ثابت بغض النظر عن مستوى تحصيل التعرفة المحقق، وبالتالي فإن المشغل يتحمل مخاطر فيما يتعلق بتحصيل الفواتير وكفاية المبالغ المتحصلة لتغطية تكاليف التشغيل. وفي حالة المعاملة على أساس الإدارة، يضمن المشغل أتعابه (على افتراض أن المبالغ المتحصلة تكفي لتغطية ذلك) وتحمل الجهة مخاطر باقي المبالغ المحصلة من العملاء لتغطية التزاماتها الاستثمارية.

وتظل الجهة المتعاقدة في كل الأحوال مسؤولة عن تمويل وإدارة الاستثمارات في الأصول - التي يفترض أن تتأتى، ولو جزئياً على الأقل، من قيمة الإيجار / الرسوم الإضافية.

### **عقود الامتياز، مشاريع البناء والتشغيل والتحويل (BOT) والتصميم والبناء والتشغيل (DBO)**

مشاريع الامتياز (Concessions) والبناء والتشغيل والتحويل (BOT) ومشاريع التصميم والبناء والتشغيل (DBO) هي أنواع لمعاملات نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي تركز على المخرجات. وعادة ما تنطوي مشاريع البناء والتشغيل والتحويل ومشاريع التصميم والبناء والتشغيل على قدر كبير من أعمال التصميم والبناء، وكذلك عمليات طويلة الأجل، لبناء جديد وأصول جديدة أو مشاريع تنطوي على قدر كبير من أعمال التجديد أو إعادة تأهيل أو التوسعة لأصول قائمة

**عقد الامتياز (Concessions)** يعطي الامتياز الحق في استخدام جميع الأصول الممنوحة لصاحب الامتياز على مدى فترة زمنية طويلة، بما في ذلك المسؤولية عن التشغيل وبعض الاستثمارات. وتبقى ملكية الأصول بيد الجهة العامة، وعادة ما تكون الجهة مسؤولة عن استبدال الأصول الكبيرة. وتعود الأصول إلى الجهة في نهاية فترة الامتياز، بما في ذلك الأصول التي يشتريها صاحب الامتياز. وفي عقود الامتياز، يحصل صاحب الامتياز عادة على معظم إيراداته مباشرة من المستهلك، ولذلك تكون علاقته مباشرة مع المستهلك. ويغطي الامتياز منظومة بنية تحتية متكاملة (قد يشمل ذلك استلام صاحب الامتياز للأصول الموجودة فضلاً عن بناء وتشغيل أصول جديدة). ويدفع صاحب الامتياز رسم امتياز إلى الجهة العامة والذي عادة ما يتم التحوط له من قبل الجهة لاستبدال الأصول والتوسع.

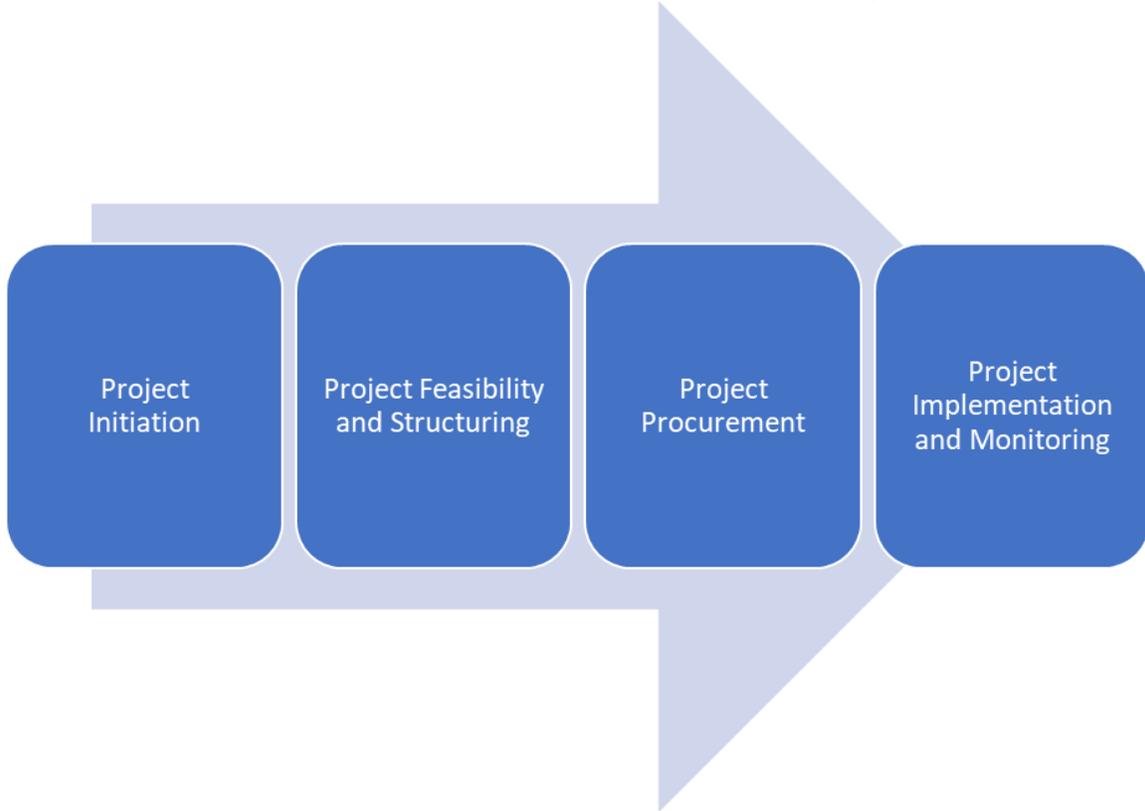
تستخدم مشاريع البناء والتشغيل والتحويل عادة لتطوير أصول منفصلة وليس شبكة كاملة ويكون بشكل عام جديد كلياً أو تأسيسي بطبيعته (على الرغم من أن ذلك قد ينطوي على أعمال ترميم). وفي مشاريع البناء والتشغيل والتحويل تلتزم شركة المشروع ببناء الأصول وتحصل على عائداته من خلال رسوم تفرص على الخدمة / الحكومة وليس من التعرفة المفروضة على المستهلكين. وتنتقل ملكية الأصل إلى الحكومة في نهاية الفترة الزمنية المتفق عليها.

أما في **مشروع التصميم والبناء والتشغيل (DBO)** يمتلك القطاع العام ويمول بناء أصول جديدة. ويقوم القطاع الخاص بتصميم الأصول وبنائها وتشغيلها لتحقيق بعض النواتج المتفق عليها. وعادة ما تكون الوثائق الخاصة

بمشاريع التصميم والبناء والتشغيل بسيطة مقارنة بوثائق مشاريع البناء والتشغيل والتحويل أو مشاريع الامتياز، نظراً لأنه لا توجد وثائق تمويل. ففي العادة يكون هناك عقد بناء تسليم مفتاح بالإضافة إلى عقد تشغيل، أو قسم يضاف إلى عقد تسليم مفتاح يغطي التشغيل. وهنا لا تتحمل شركة القطاع الخاص أي مخاطر تمويل إن لم تتحمل حد أدنى من المخاطر على رأس المال، ويدفع لها عادة مبلغ لتصميم وبناء الأصل يتم دفعه على أقساط عند الانتهاء من مراحل البناء، ومن ثم يُدفع لها رسوم تشغيل لفترة التشغيل. وتتحمل الشركة الخاصة المسؤولية عن التصميم والبناء، فضلاً عن التشغيل، وبالتالي إذا ما كانت هناك حاجة لاستبدال أجزاء معينة خلال فترة التشغيل قبل انتهاء المدة الزمنية الافتراضية، فإنه من المرجح أن تتحمل شركة القطاع الخاص المسؤولية عن الاستبدال.

## 1.5 عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص

### الشكل 2.1: عملية مشروع الشراكة:



### 1.5.1 بدء المشروع

كثيراً ما تواجه الحكومات أولويات تحظى بنفس القدر من الأهمية من حيث استثمارات البنية التحتية، وهذه الحقيقة، إضافة إلى وجود قيود مالية، كثيراً ما تتطلب من الحكومات أن تكون انتقائية في مشاريع البنية التحتية التي ستبدأ بتنفيذها. ويمكن أن تبدأ الحكومة المركزية المشاريع (من خلال مختلف الوزارات التنفيذية) أو من قبل السلطات المحلية<sup>2</sup>. ومع ذلك، وبغض النظر عن الجهة التي شرعت في تنفيذ المشروع،

<sup>2</sup> عندما يطرح القطاع العام دعوة للقطاع الخاص لتقديم عرض لمشروع من مشاريع الشراكة، غالباً ما يطلق على هذه العملية "اقتراح ملتصق". ومع ذلك، في بعض الأحيان، يمكن أن يقدم القطاع الخاص للحكومة بمقترح لمشروع شراكة وفي هذه الحالة يطلق عليه "اقتراح غير ملتصق".

فأنه من المهم ملاحظة أن ليست جميع المشاريع مناسبة للتنفيذ من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وفي الواقع، قبل اتخاذ قرار لتنفيذ مشروع من خلال مسار الشراكة بين القطاعين العام والخاص، فإنه من المهم إجراء دراسة جدوى للمشروع.

وبموجب قانون الشراكة الكويتي، يمكن أن تبدأ فكرة مشروع الشراكة من خلال مقترح تطرحه هيئة عامة أو اللجنة العليا أو مقترح غير ملتمس يقدمه شخص أو شركة خاصة كويتية أو غير كويتية.

### 1.5.2 جدوى المشروع والتنظيم

لا يعتبر طرح مشروع من خلال إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص منطقيًا إلا إذا كان مجدياً من الناحية الاقتصادية. ولذلك، تعمل أغلب الحكومات على إخضاع مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص لنفس التقييم الفني والاجتماعي والاقتصادي كما هو الحال بالنسبة لأي قرار آخر يتعلق بمشاريع الاستثمارات العامة. وهناك عادة عنصران عريضان لهذا التقييم. الأول هو تقييم جدوى فكرة المشروع نفسه (بما في ذلك الجدوى الفنية والجدوى القانونية والاستدامة البيئية والاجتماعية)، والثاني هو تقييم ما إذا كان المشروع يعتبر قرار استثماري عام جيد وذلك من خلال شكل من أشكال تحليل الجدوى الاقتصادية، أي تقييم ما إذا كانت المنافع الاقتصادية للمشروع تتجاوز تكاليفه الاقتصادية وأن هناك إقبال / رغبة للمشروع في السوق – وهذه الرغبة تتأثر بشكل كبير بما إذا كان المشروع سيحقق عوائد كافية للمستثمرين من القطاع الخاص.

ووفقاً لقانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص، يجب على الجهة العامة التي ترغب في طرح أي مشروع بنظام الشراكة إجراء دراسة جدوى وتقديمها إلى الهيئة لدراستها (المادة 2 من اللائحة التنفيذية). ومع ذلك، يجوز للهيئة في بعض الحالات اختيار إجراء دراسة الجدوى بالتعاون والتنسيق مع الجهة العامة (المادة 10 من اللائحة التنفيذية). وبالنسبة لمقترح غير ملتمس، يجب على أي شخص طبيعي أو اعتباري كويتي أو أجنبي إعداد دراسة جدوى أولية لتقديمها إلى الهيئة. وفي كلتا الحالتين، يجب أن تبين دراسة الجدوى، من بين أمور أخرى، أن المشروع يوفر عائداً اقتصادياً أو منفعة اجتماعية تتفق مع استراتيجية الدولة وخطتها التنموية.

ويجدر بالذكر بأن تنظيم مشروع الشراكة يعني بتوزيع المسؤوليات والحقوق والمخاطر لكل طرف من طرفي في عقد الشراكة. وتعتبر المعلومات المستمدة من تحليل الجدوى الاقتصادية مدخلاً رئيسياً لتنظيم الشراكة، مثل تحديد المخاطر الفنية الرئيسية وتوفير تقديرات للطلب على البنية التحتية المقترحة. يجب أن تنظم مشاريع الشراكة بحيث تتضمن الخدمة المقترحة توفيرها ومروها الاقتصادي أو الاجتماعي أو الخدمي أو المنفعة للقطاع العام وكذلك العوائد المتوقعة للقطاع الخاص. وكثيراً ما يتم استطلاع السوق خلال مرحلة دراسة الجدوى / التنظيم لمعرفة آراء مختلف أصحاب المصلحة، وتستخدم هذه المرئيات للمساعدة في تعزيز جدوى المشروع.

### 1.5.3 طرح المشروع

بعد الانتهاء من مرحلة دراسة الجدوى وتحديد نوع نظام الشراكة وطريقة طرحه (بدعم من مستشاري المعاملات، أي المستشارين المهنيين مثل المستشارين الماليين والقانونيين والفنيين) والموافقة عليه من قبل الجهات المعنية يصبح المشروع جاهزاً للطرح. وتهدف مرحلة الطرح إلى اختيار شركة أو تحالف شركات يقدم أفضل عرض فني ومالي ويحقق أهداف المشروع المقترح من المنظورين الفني والمالي. إن أفضل طريقة لتحقيق هذه الأهداف هي القيام بعملية طرح تنافسية وفعالة وشفافة، لأن ذلك من شأنه أن يزيد من القيمة مقابل المال من وجهة نظر الحكومة.

### 1.5.4 التنفيذ والرقابة على المشروع

من المهم أن تقوم الجهة العامة بتشكيل فريق لإدارة المشروع في أقرب وقت ممكن خلال عملية الطرح لإدارة المشروع بعد الإقبال المالي. وتشمل إدارة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص مراقبة وإنفاذ متطلبات عقد الشراكة، وكذلك إدارة العلاقة بين الشركاء من القطاعين العام والخاص. وتمتد إدارة العقود طوال مدة الاتفاقية من تاريخ سريان العقد وحتى نهاية فترة العقد. وتختلف إدارة عقود الشراكة عن إدارة

العقود التقليدية للحكومة. فمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص طويلة الأجل ومعقدة، وبالتالي تكون العقود غير كاملة بالضرورة، أي أن المتطلبات والقواعد التي تغطي جميع السيناريوهات المحتملة لا يمكن تحديد جميعها مسبقاً في العقود. وتتمثل أهداف إدارة عقود مشاريع الشراكة في ضمان ما يلي:

- تقديم الخدمات بصورة مستمرة وعلى مستوى عالٍ طبقاً للعقد، ويتم الدفع (أو الغرامات) وفقاً لذلك.
- بقاء المسؤوليات التعاقدية ومخصصات المخاطر، وإدارة مسؤوليات الحكومة ومخاطرها بكفاءة.
- تحديد التغيرات في البيئة الخارجية (المخاطر والفرص على حد سواء) والتعامل معها بصورة فعالة وفي الوقت المناسب.

وبمقتضى المادة (33) من قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص، يتعين على وزير المالية تقديم تقرير سنوي إلى مجلس الوزراء (وإرسال نسخة منه إلى مجلس الأمة) حول وضع جميع مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي تم تنفيذها أو إبرامها. وسيغطي هذا التقرير، من بين أمور أخرى، مواضيع الأراضي ومدى التزام الأطراف من القطاع الخاص بشروط عقود الشراكة مع ملخص بالمخالفات المرتكبة لشروط هذه العقود. وهذه المعلومات تقدمها الوزارات المعنية التي تنفذ مشاريع الشراكة.

## 1.6 قراءات أخرى

يمكن الحصول على مزيد من المعلومات حول ما سبق ذكره وشراكات القطاعين العام والخاص عموماً من المصادر التالية:

- مختبر معارف الشراكة بين القطاعين العام والخاص (<https://pppknowledgelab.org>)
- مركز موارد البنية التحتية للشراكة بين القطاعين العام والخاص (<http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership>)
- الدليل المرجعي للشراكة بين القطاعين العام والخاص، النسخة 3 (<https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ppp-reference-guide-3-0>)
- مشاركة القطاع الخاص في قاعدة بيانات البنية التحتية (<https://ppi.worldbank.org>)
- المرفق الاستشاري لمشاريع البنية التحتية العامة والخاصة (<https://ppiaf.org>)
- مركز البنية التحتية العالمية (<https://www.gihub.org>)
- برنامج اعتماد الشراكة بين القطاعين العام والخاص APMG (<https://ppp-certification.com>)
- ورقة PPIAF حول إدارة التمويل الإسلامي لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال البنية التحتية ([https://ppiaf.org/documents/5369?ref\\_site=kl](https://ppiaf.org/documents/5369?ref_site=kl))
- إطار الإفصاح في الشراكة بين القطاعين العام والخاص (<http://pubdocs.worldbank.org/en/773541448296707678/Disclosure-in-PPPs-Framework.pdf>)
- ورقة مجموعة البنك الدولي حول دعم الجدوى المالية ([https://library.pppknowledgelab.org/documents/2847?ref\\_site=kl](https://library.pppknowledgelab.org/documents/2847?ref_site=kl))

## الفصل الثاني: الهياكل القانونية والمؤسسية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في الكويت

### 2.1. مقدمة

يضع القانون الكويتي رقم (116) لسنة 2014 بشأن الشراكة بين القطاعين العام والخاص إطاراً تشريعياً لتعزيز وتسهيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال البنية التحتية والخدمات العامة في دولة الكويت على أساس مبادئ الشفافية والمنافسة. ويعرف القانون مشروع الشراكة بأنه "مشروع لتنفيذ أحد الأنشطة والذي تستهدف الدولة منه تقديم خدمة عامة لها أهمية اقتصادية أو اجتماعية أو خدمية أو تحسين خدمة عامة قائمة أو تطويرها، أو خفض تكاليفها أو رفع كفاءتها، يتم طرحه من قبل الهيئة بالتعاون مع الجهة العامة وفقاً لنظام الشراكة وبعد اعتماده من اللجنة العليا، وبما لا يتعارض مع المادتين (152) و (153) من الدستور".

### 2.2. السمات الرئيسية للقانون رقم (116) لسنة 2014 بشأن الشراكة بين القطاعين العام والخاص

يجب أن تتبع الشراكة بين القطاعين العام والخاص "نظام الشراكة" المعرّف في المادة (1) من قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أنه "نظام يقوم بمقتضاه مستثمر من القطاع الخاص بالاستثمار على أرض تملكها الدولة- متى تطلب المشروع- ذلك في أحد المشروعات التي يتم طرحها من قبل الهيئة بالتعاون مع إحدى الجهات العامة بعد توقيع عقد معه، يقوم من خلاله بتنفيذ أو بناء أو تطوير أو تشغيل أو إعادة تأهيل أحد المشاريع الخدمية أو البنية التحتية، وتدبير تمويل له وتشغيله أو إدارته وتطويره، وذلك خلال مدة محددة يؤول بعدها إلى الدولة، ويأخذ إحدى الصورتين: (1) أن يكون تنفيذ المشروع بمقابل يتحصل عليه المستثمر - عن الخدمة أو الأعمال المنفذة- من المستفيدين أو من الجهات العامة التي يتوافق المشروع وطبيعة أغراضها والتي قامت بالتعاقد معه أو من كليهما، (2) أن تكون تلك المشروعات بغرض قيام المستثمر بتنفيذ مشروع ذي أهمية استراتيجية بالنسبة للاقتصاد الوطني، واستثماره لمدة محددة ويدفع مقابل لانتقاعه بأرض أملاك الدولة التي يتم تخصيصها للمشروع - متى وجدت - في الحالتين".

ووفقاً لهذا التعريف، يتطلب نظام الشراكة في الكويت المعايير التالية:

- مستثمر من القطاع الخاص للاستثمار في مشروع مملوك للدولة (متى ما كان مطلوباً)؛
- طرح المشروع من قبل هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بالتعاون مع جهة عامة.
- التوقيع على عقد مع المستثمر لتنفيذ أو بناء أو تطوير أو تشغيل أو إعادة تأهيل مشروع خدمي أو بنية تحتية، لتوفير التمويل لهذا الغرض وتشغيل المشروع أو إدارته وتطويره لمدة محددة.
- بعد انتهاء العقد، يؤول المشروع مرافق البنية التحتية إلى الدولة.

ويمكن إجراء هذه العملية بطريقتين:

- تنفيذ المشروع بمقابل يتحصل عليه المستثمر (عن الخدمة أو الأعمال المنفذة) من المستفيدين أو من الجهات العامة التي تعاقدت مع المستثمر، أو
- قيام المستثمر بتنفيذ مشروع ذي أهمية استراتيجية للاقتصاد الوطني، حيث يمكن للمستثمر استغلال المشروع لمدة محددة.

تشمل السمات البارزة لقانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص ما يلي:

- بصفة عامة، لا يجوز لأي هيئة عامة الدخول في عقد شراكة دون الحصول أولاً على موافقة اللجنة العليا لمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص<sup>3</sup>؛
- تقدم هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص التوصية المناسبة للجنة العليا تمهيداً لطرح المشروع للاستثمار.
- أن لا تتعدى المدة الزمنية لمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص فترة 50 عاماً<sup>4</sup> (إذا كانت وثائق المناقصة الخاصة بالمشروع لا تنص على مدة محددة، فإن مدتها تعتبر 25 سنة).

<sup>3</sup> هناك استثناءات قليلة لهذه القاعدة العامة، كما هو الحال مع المؤسسة العامة للرعاية السكنية التي تأسست بالقانون رقم (47) لسنة 1993، والتي يجوز لها طرح مشاريع شراكة ضمن نطاق عملها.

- القيود المفروضة على بيع أو رهن ممتلكات الدولة / الملكية العامة في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، على الرغم من أن الضمان على "الأصول الخاصة" مسموح به، والذي يتضمن إيرادات المشروع والأسهم في شركة المشروع؛
- الأحكام التي تسمح للدولة بتحصيل رسم من المشروع مقابل استخدام أراضي الدولة؛
- يجب تنفيذ المشاريع التي تتجاوز قيمتها 60 مليون دينار كويتي من قبل شركة المشروع وهي شركة ذات أغراض خاصة يتم تأسيسها كشركة مساهمة كويتية يتم فيها عرض ما لا يقل عن 26% إلى 44% من أسهمها لمستثمر، وطرح معظم الأسهم المتبقية للمواطنين الكويتيين والجهات العامة المسموح لها بالاستثمار في المشروع (على أن يتم حجز هذه الأسهم مؤقتاً من قبل هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وذلك حتى التشغيل الكامل للمشروع).
- أحكام تسمح بالاقترحات غير الملتزمة من نوعين: '1' مشاريع المبادرة و '2' المشاريع المتميزة؛
- إمكانية تسوية المنازعات عن طريق التحكيم؛ و
- آلية النظم لانتهاكات قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص ولائحته التنفيذية.

## 2.2.1 ترتيبات الانتقال

بموجب المادة (7) من قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص، فإن المشاريع القائمة التي أبرمت عقودها قبل بدء العمل بقانون الشراكة ستستمر حتى انتهاء المدة المحددة في العقد أو تاريخ فسخ العقد أو إنهائه. وبعد العمل بقانون الشراكة، لا يجوز إدخال أي تعديلات على عقود هذه المشروعات أو تجديدها أو تمديدها، وتسلم هذه المشاريع إلى الدولة لإعادة طرحها أو لتشغيلها وإدارتها (طبقاً للمادة 30 من قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص). وهناك ترتيبات انتقالية أخرى معمول بها للمشاريع التي انتهت مدتها في الوقت الذي يتم فيه العمل بقانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص. ويجوز منحها تمديداً لمرة واحدة لمدة لا تتجاوز سنة واحدة وفقاً للأحكام التعاقدية لكل منها شريطة موافقة اللجنة العليا.

## 2.2.2 الخصائص الرئيسية لللائحة التنفيذية

تم إصدار اللائحة التنفيذية لقانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص (المرسوم رقم 78 لسنة 2015) والتي وضعت مزيد من التفاصيل حول عملية سير المشروع، وطرح وتنفيذ مشاريع الشراكة في الكويت. وتتوالى الأقسام من 3 إلى 6 من هذا الدليل هذه الجوانب بالتفصيل.

## 2.3 الاختلافات الرئيسية بين قانون 2008 وقانون 2014

جاء قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص ليحل محل القانون السابق رقم (7) لسنة 2008 بشأن تنظيم عمليات البناء والتشغيل والتحويل (القانون القديم) وتم تصميم قانون الشراكة الجديد بهدف دعم برنامج حكومة الكويت لتعزيز التعاون بين القطاع العام والقطاع الخاص لتطوير البنية التحتية وتوفير الخدمات للمواطنين الكويتيين والسكان المحليين. وبشكل أكثر تحديداً، يهدف الإطار القانوني تحت قانون الشراكة الجديد إلى تعزيز عملية طرح مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الكويت (مع تضمين الدروس المستفادة من التعاملات التي أفلتت مؤخراً)، وتوضيح أحكام تنفيذها، لجذب المزيد من استثمارات القطاع الخاص إلى الكويت. وتبين الأقسام التالية الاختلافات الرئيسية بين القانونين.

### 2.3.1 إنشاء شركة المشروع وهيكل المساهمين

يوضح قانون الشراكة أنه بالنسبة للمشاريع التي تقدر تكلفتها الإجمالية أقل من 60 مليون دينار كويتي، فإن الشركة المستثمرة الناجحة ستنشئ شركة للمشروع. وبالنسبة للمشاريع التي يزيد إجمالي تكاليفها عن 60 مليون دينار كويتي، ستقوم هيئة مشروعات الشراكة بإنشاء شركة مساهمة (مع استثناء "المشاريع التنموية ذات الطبيعة الخاصة" كما هو مبين في المادة (16) من القانون). وتم تغيير طريقة حساب قيمة المشروع

<sup>4</sup> بمقتضى قانون تأسيس شركات كويتية مساهمة تتولى بناء وتنفيذ محطات القوى الكهربائية وتحلية المياه ولائحته التنفيذية تم تحديد المدة الزمنية لمشاريع الشراكة بأن لا تتعدى فترة 40 سنة.

في قانون الشراكة، بحيث يتم احتساب النفقات الرأسمالية فقط في التكلفة الاجمالية<sup>5</sup>، وهذا من الناحية النظرية ينبغي أن يخفض التكلفة بالنسبة لمعظم المشاريع، مما يسمح بأن تأتي تحت سقف 60 مليون دينار كويتي. وإذا كان ولا بد من إنشاء شركة مساهمة، تم تحديد مخصصات الأسهم بموجب كلا القانونين، على الرغم من اختلاف النسب المئوية والجهات (انظر الجدول 2.1 أدناه).

**الجدول 2.1:** مقارنة ترتيبات توزيع حصص الشركة المساهمة بموجب قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص والقانون القديم:

توزيع الحصص بموجب قانون الشراكة (%)	توزيع الحصص بموجب القانون القديم (%)	
26% - 44% [المادة 13 (2)]	10% [المادة 5 (ب)]	رعاية المشروع (أي المستثمر الفائز)
50% [المادة 8.3]	50% [المادة 5 (ج)]	المواطنين الكويتيين، الذين يشترون الأسهم من خلال تحويلها بأسمائهم
-	40% [المادة 5 (أ)]	الشركات المساهمة المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية
6% - 24% [المادة 7.1]	يجوز تخصيص ما يصل إلى 20% من الحصص لها، تقتطعها بالتساوي من الحصص المخصصة للكويتيين والشركات المساهمة المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية [المادة 5]	الجهات العامة الكويتية (أي الجهات الحكومية)

كما أن الأسهم التي لم تسدد قيمتها بعد نقلها يمكن عرضها على الجهات الحكومية أو على شركة التحالف بدلا من بيعها بالمزاد كما كان يتم سابقاً، الأمر الذي جعل هيكل المساهمة واضحاً (المادة 15 من قانون الشراكة).

### 2.3.2. تعديل وثائق المشروع

يحظر القانون القديم إجراء أي تغيير في العقود أو التراخيص، حتى في حالة حدوث " إجراء حكومي مادي وسلبى"، مثل تغيير القانون. في حين أن قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص يسمح الآن بالتفاوض حول العقود فيما يتعلق بالاشتراطات الفنية والمالية للمشروع خلال مرحلة تقديم العطاءات وتقييمها (باستثناء الشروط التعاقدية التي تعتبر غير قابلة للتفاوض) (المادة 17 من قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص)، وكذلك تعديلات على العقود بعد التوقيع (المادة 36 من قانون الشراكة).

### 2.3.3. الملكية وإنشاء ضمانات على الأصول

لم يكن مسموحاً بموجب القانون القديم استخدام أصول المشروع والأراضي كضمان. وبموجب قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص، يشمل الضمان المسموح به الآن ما يلي:

<sup>5</sup> قارن تعريف "التكلفة الإجمالية" للمشروع في المادة (20/1) من قانون الشراكة والمادة (11) من اللائحة التنفيذية. للإطلاع على الملاحظات حول كيفية حسابها، انظر القسم 4.2.2.4.

- إنشاء ضمان على أصول المشروع المملوكة للمستثمر الخاص
- رهن الحسابات (إيرادات المشروع)؛ و
- الأسهم في كل من شركة المشروع وشركة التحالف حتى خلال فترة الإغلاق الأولي.

وينص قانون الشراكة على أن يتم تحديد الأصول المملوكة للدولة والأصول المملوكة للمستثمر في عقد الشراكة (المادة 18). وبموجب القانون القديم، كانت جميع أصول المشروع تعتبر "أموالاً للدولة"، وهذا يعني أنه لا يمكن استخدامها كضمان، وكان لا بد من أن تؤوّل إلى الدولة في نهاية المدة دون تعويض. وبموجب قانون الشراكة، تصنف الآن بعض أصول المشاريع على أنها "أصول خاصة"، أي أنه يسمح برهنها، ويتم دفع تعويض إذا ما تم نقل أي من هذه الأصول إلى الحكومة الكويتية. كما أن قانون الشراكة الجديد لا ينص على أي معايير إضافية تلتزم بها الشركات الأجنبية غير تلك التي تنطبق على جميع المشاركين في المناقصة.

### 2.3.4 إجراءات طرح المشروع

ينص قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص على بعض المبادئ الأساسية المتعلقة بعملية طرح مشاريع الشراكة، بما في ذلك وجوب أن يخضع اختيار المستثمر للشفافية والعلانية وحرية المنافسة وتكافؤ الفرص، وفقاً لأفضل الممارسات الدولية (المادة 8 من قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص).

وتتطلب المقترحات غير الملتزمة أو الأفكار المقترحة من القطاع الخاص اهتماماً خاصاً. وتنص اللائحة التنفيذية على أن جميع المشاريع التي تبدأ بمقترحات غير ملتزمة يجب أن تخضع للمنافسة، ولكن تطبق قواعد مختلفة على النوعين المختلفين من الاقتراحات غير الملتزمة:

- "المبادرات" التي تعرف بأنها "مشروع شراكة مبتكر لفكرة إبداعية غير مسبوقة في دولة الكويت تم اعتماده من اللجنة العليا، بناء على دراسة جدوى متكاملة يقدمها صاحبها إلى الهيئة، ويكون ذو مردود اقتصادي واجتماعي متوافق مع استراتيجية الدولة وخطتها الإنمائية"، و
- "المشاريع المتميزة" التي تعرف بأنها "مشروع شراكة تم اعتماده من اللجنة العليا ومبني على دراسة جدوى متكاملة يقدمها صاحب الفكرة ويكون ذو مردود اقتصادي واجتماعي متوافق مع استراتيجية الدولة وخطتها الإنمائية"

بالنسبة للمبادرات، يظل صاحب الفكرة يحصل على نفس المزايا المقدمة بموجب القانون القديم:

- استرداد تكاليف دراسة الجدوى، بالإضافة إلى مكافأة قدرها 20% من قيمة هذه التكلفة (بحد أقصى 200,000 دينار كويتي)؛
- خلال المناقصة، يحصل على أولوية قبول عطائه بنسبة 5% من قيمة أفضل عطاء أو نسبة من أسهم الشركة المساهمة، إن كان ذلك مناسباً، بحيث لا تتجاوز 10% من القيمة الاسمية للسهم.

من ناحية أخرى، بالنسبة للمشاريع المتميزة، يحصل صاحب الفكرة على تعويض عن تكاليف دراسة الجدوى، بالإضافة إلى مكافأة بنسبة 10% من هذه التكاليف (بحد أقصى 100,000 دينار كويتي). وفي هذا الصدد، يجوز لهيئة مشروعات الشراكة أن تضع مبادئ توجيهية إجرائية للتعامل مع هذه المبالغ المسددة.

وفي جميع الأحوال، ينبغي ذكر هذه التكاليف في وثائق طرح المشروع، على أساس أن هذه الرسوم ستدفع من قبل مقدم العطاء الفائز من خلال شركة المشروع عند الإقفال المالي. (المادة 58 من اللائحة التنفيذية).

### 2.3.5. المدة

تم تمديد مدة عقود مشاريع الشراكة إلى 50 سنة كحد أقصى، من 30 سنة بموجب القانون القديم (40 سنة بموافقة مجلس الوزراء)، مع مدة افتراضية 25 سنة إذا لم يتم تحديد المدة في وثائق طرح المشروع، مما يسمح بمزيد من المرونة لتنظيم مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص (المادة 18 من قانون الشراكة).

### 2.3.6. الأرض

تكون مدة الإيجار للمشاريع المقامة على أرض مملوكة للدولة بمقتضى قانون الشراكة موازية لمدة عقد الشراكة، أي أن مدة عقد الإيجار ستحدد في وثائق طرح المشروع، وتكون بنفس المدة الزمنية لمدة الشراكة (المادة 18 من قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص). كما ألغى قانون الشراكة على وجه التحديد حكماً في قانون املاك الدولة حدد مدة عقود الإيجار للمشاريع المقامة على أرض مملوكة للدولة. وبصرف النظر عن ذلك، وفي حالة إنهاء عقد الشراكة فإن عقد الإيجار ينتهي تلقائياً.

### 2.4. قانون الشراكة مقابل التشريعات الأخرى

يجب النظر في قانون الشراكة في ضوء مجمل الإطار القانوني في الكويت. وتشمل هذه القوانين على سبيل المثال لا الحصر قوانين الأراضي وقانون الشركات وقوانين الاستثمار واللوائح البيئية والاجتماعية. فقبل الشروع بأي مشروع شراكة في الكويت، ينبغي السعي للحصول على المشورة القانونية محلياً لفهم كيف يمكن لهذه القوانين أن تؤثر على المشروع.

ثمة قانون له دور هام بصفة خاصة في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص الا وهو القانون رقم (39) لسنة 2010 بشأن تأسيس شركات كويتية مساهمة تتولى بناء وتنفيذ محطات القوى الكهربائية وتحلية المياه في الكويت (قانون مشاريع الطاقة والمياه المستقلة) وتعديلاته ولائحته التنفيذية.

ويحدد قانون مشاريع الطاقة والمياه المستقلة بشكل أساسي متطلبات محددة تتعلق ببناء وتنفيذ مشاريع محطات الطاقة الكهربائية وتحلية المياه في الكويت كجزء من نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

كما أن قانون مشاريع الطاقة والمياه المستقلة ينظم المشاريع التي تدخل في نطاق اختصاصه، بما فيها المشاريع التي تعتبر مشاريع طاقة بحتة دون مكون تحلية المياه. وفي حالة وجود تعارض بين قانون مشاريع الطاقة والمياه المستقلة وقانون الشراكة، تكون الأولوية للقانون الأول أي القانون رقم 39 لسنة 2010. بيد أنه وحيثما لا يقدم قانون مشاريع الطاقة والمياه نصاً بشأن المسائل التي تعتبر بدورها مشمولة في قانون الشراكة، تطبق بشأنها أحكام قانون الشراكة.

### 2.5. الهيكل المؤسسي لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

يتألف الهيكل المؤسسي لتنفيذ مشاريع الشراكة، كما هو مبين في قانون الشراكة ولوائحه التنفيذية، من المؤسسات التالية:

#### 2.5.1. اللجنة العليا

تتولى اللجنة العليا ممارسة صلاحيات واختصاصات مجلس إدارة هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص ويرأسها وزير المالية وتضم في عضويتها كل من:

- وزير البلدية
- وزير الأشغال العامة
- وزير التجارة والصناعة
- وزير الكهرباء والمياه
- مدير عام الهيئة العامة للبيئة
- مدير عام الهيئة
- ثلاثة من ذوي الخبرة والاختصاص يختارهم مجلس الوزراء من موظفي الدولة.

وتدعو الى اجتماعاتها ممثل عن الجهة العامة المسؤول عن المشروع قيد النظر دون أن يكون له حق التصويت.

وتشمل مسؤوليات اللجنة العليا ما يلي:

- وضع السياسات العامة للمشاريع والمبادرات ذات الأهمية الاستراتيجية للاقتصاد الوطني وتحديد أولوياتها واعتماد الوثائق التفصيلية المتعلقة بها.
- الموافقة على طلبات الجهات العامة لطرح مشاريع الشراكة
- اقتراح مشاريع الشراكة على الجهات العامة
- اعتماد مشروع الميزانية المقترحة والحسابات الختامية.
- اعتماد اللوائح المالية والإدارية وكذلك لوائح العاملين في الهيئة والهيكل التنظيمي لها.
- تحديد الجهة العامة المختصة التي ستشارك في طرح المشروع مع الهيئة تمهيدا لقيام هذه الجهة بالتوقيع على عقد الشراكة ومتابعة تنفيذ المشروع وتشغيله.
- الموافقة على طلبات تخصيص الأراضي اللازمة لتنفيذ مشاريع الشراكة، بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- اعتماد الدراسات والأفكار الخاصة بمشروعات الشراكة والموافقة على طرحها.
- اعتماد المستثمر الفائز بناء على توصية الهيئة.
- اعتماد عقود الشراكة التي تقوم الجهات العامة بالتوقيع عليها.
- البت في طلبات الجهة العامة المتعاقدة بشأن فسخ عقد الشراكة العقد أو إنهائه (بما في ذلك للمصلحة العامة)، و
- النظر في التقرير النصف سنوي بشأن مشروعات الشراكة.

وتنص المادة (2) من قانون الشراكة على أن قرارات اللجنة العليا لا تكون نافذة إلا بعد اعتمادها من وزير المالية.

#### 2.5.2. هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص

أنشأ قانون الشراكة هيئة جديدة لتنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص ألا وهي هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والتي حلت محل سابقتها، المكتب الفني لدراسة المشروعات التنموية والمبادرات. ويشرف على الهيئة مجلس إدارة (أي اللجنة العليا) ويكون لها مدير عام يعينه مجلس الوزراء (بناء على ترشيح من وزير المالية).

ولهيئة مشروعات الشراكة ميزانية مقدمة مباشرة من ميزانية الدولة وليس من وزارة المالية<sup>6</sup> وهي مسؤولة بصورة أساسية عن إعداد مشاريع الشراكة، ورفع تقرير عنها إلى اللجنة العليا. كما تعمل الهيئة على ضمان التوحيد والتناسق في مشاريع الشراكة في الكويت من خلال مسؤوليتها عن وضع الإجراءات ونماذج موحدة.

وعلى وجه التحديد، تختص هيئة مشروعات الشراكة عن (المادة 6 من قانون الشراكة):

- إجراء المسح والدراسات الأولية بهدف تحديد المشاريع ورفع تقرير بها إلى اللجنة العليا؛
- مراجعة ودراسة المشروعات والمبادرات التي تم إعدادها من قبل الجهات العامة أو صاحب الفكرة، ورفع التوصيات إلى اللجنة العليا.
- تقييم دراسات الجدوى المتكاملة الخاصة بمشروعات الشراكة والأفكار المقدمة، وإعداد أو استكمال هذه الدراسات عند الحاجة ورفع التوصية المناسبة بشأنها للجنة العليا، تمهيدا لطرح المشروع للاستثمار.
- إعداد دليل إرشادي لمشروعات الشراكة.
- وضع آلية تقديم المبادرات وأسلوب تقييمها وطرحها للاستثمار وفقا لأحكام هذا القانون.
- تحديد طرق متابعة وتقييم أداء مشروعات الشراكة التي تتم الموافقة عليها طوال مدة العقد.
- إعداد نماذج للعقود تتضمن الشروط والأحكام الأساسية الواجب توافرها، وتقديمها إلى اللجنة العليا لاعتمادها.
- إعداد الصياغة القانونية لعقود الشراكة والشروط المرجعية لها.

<sup>6</sup> على الرغم من أن ميزانية هيئة مشروعات الشراكة ملحقه بميزانية وزارة المالية، إلا أن موارد الهيئة تأتي من المخصصات المالية المعتمدة لها في ميزانية الدولة وكذلك من الرسوم المدفوعة مقابل الخدمات التي تقدمها.

- رفع توصية إلى اللجنة العليا لاعتماد المستثمر الفائز.
- تأسيس الشركات المساهمة العامة لتنفيذ مشروعات الشراكة وتحديد رأسمالها.
- وضع برامج مشروعات الشراكة، ومتابعة إنجازها وإصدار القرارات اللازمة لذلك.
- إعداد وتقديم تقرير نصف سنوي بشأن مشروعات الشراكة للجنة العليا لاعتماده تمهيدا لقيام وزير المالية بعرضه على مجلس الوزراء.
- متابعة تنفيذ عقود الشراكة والعمل على تذليل عقبات التنفيذ بالتعاون مع الجهة التي يتبعها المشروع.
- اقتراح إعفاء المشروع من الضرائب والرسوم الجمركية ورفع التوصية بذلك إلى اللجنة العليا.

### 2.5.3. الجهات العامة

تشمل الجهات العامة أي حكومة أو وزارة أو إدارة أو أي جهة عامة لديها ميزانية مستقلة تدخل في عقد شراكة لتنفيذ مشروع شراكة. وتشمل مسؤولياتها ما يلي:

- اقتراح مشروعات للهيئة (مع دراسات الجدوى) لدراستها ورفع توصية بشأنها إلى اللجنة العليا.
- المشاركة مع الهيئة في طرح مشروعات الشراكة
- توقيع وتنفيذ ومتابعة عقود المشروعات بعد اعتمادها من اللجنة العليا.
- التوصية، عند الاقتضاء، بإلغاء العقد أو إنهائه للمصلحة العامة
- التعاون مع الهيئة حول قضايا إدارة المشروعات والعقود.
- توفير جميع الوسائل والدعم اللازم للمشروع، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، تخصيص الأراضي، والميزانية المطلوبة للمدفوعات بموجب ترتيبات مشاريع الشراكة والبنية التحتية المطلوبة والبيانات والمعلومات وإعداد الشروط والأحكام، فضلا عن الاستشارة الفنية.

وكون الجهات العامة تتحمل مسؤوليات هامة في طرح وإدارة مشاريع الشراكة، من المهم أن تشارك الجهة العامة المختصة بنشاط من بداية مرحلة بدء المشروع ومرورا بمرحلة طرح المشروع والتفاوض بشأن العقود.

وتنص المادة 3 من اللائحة التنفيذية على أنه، بالنسبة لكل مشروع من مشروعات الشراكة يتم اعتماده بعد الدراسة الأولية، تقوم الهيئة بتشكيل لجنة المنافسة تمثل فيها الجهة العامة والجهات الأخرى ذات العلاقة، حيثما تكون هناك حاجة، تتولى المسؤولية عن مراجعة أو إعداد دراسات المشروع ومستنداته ووثائق طرحه واعتماده. كما تشارك لجنة المنافسة أيضا في المناقصة ودراسة العروض الفنية والمالية، والإشراف على الجلسة العلنية المحددة لفتح المظاريف المالية.

### 2.5.4. إدارة الفتوى والتشريع

تلعب إدارة الفتوى والتشريع دوراً بالغ الأهمية في إعداد عقود مشروعات الشراكة في الكويت. وعلى الرغم من أنه لا يوجد دور رسمي لإدارة الفتوى والتشريع في قانون الشراكة، إلا أنها ملزمة بتقديم الرأي القانوني حول جميع العقود التي توقعها الحكومة، وهي مسؤولة عن تفسير القوانين والدفاع عن مصلحة الدولة وصونها. لذلك، يتم استشارة إدارة الفتوى والتشريع خلال عملية إعداد الوثائق المتعلقة بمشروعات الشراكة، أي الدعوة لتقديم العروض وعقود مشروعات الشراكة، والتفاوض بشأنها مع صاحب العطاء المفضل.

### 2.5.5. ديوان المحاسبة

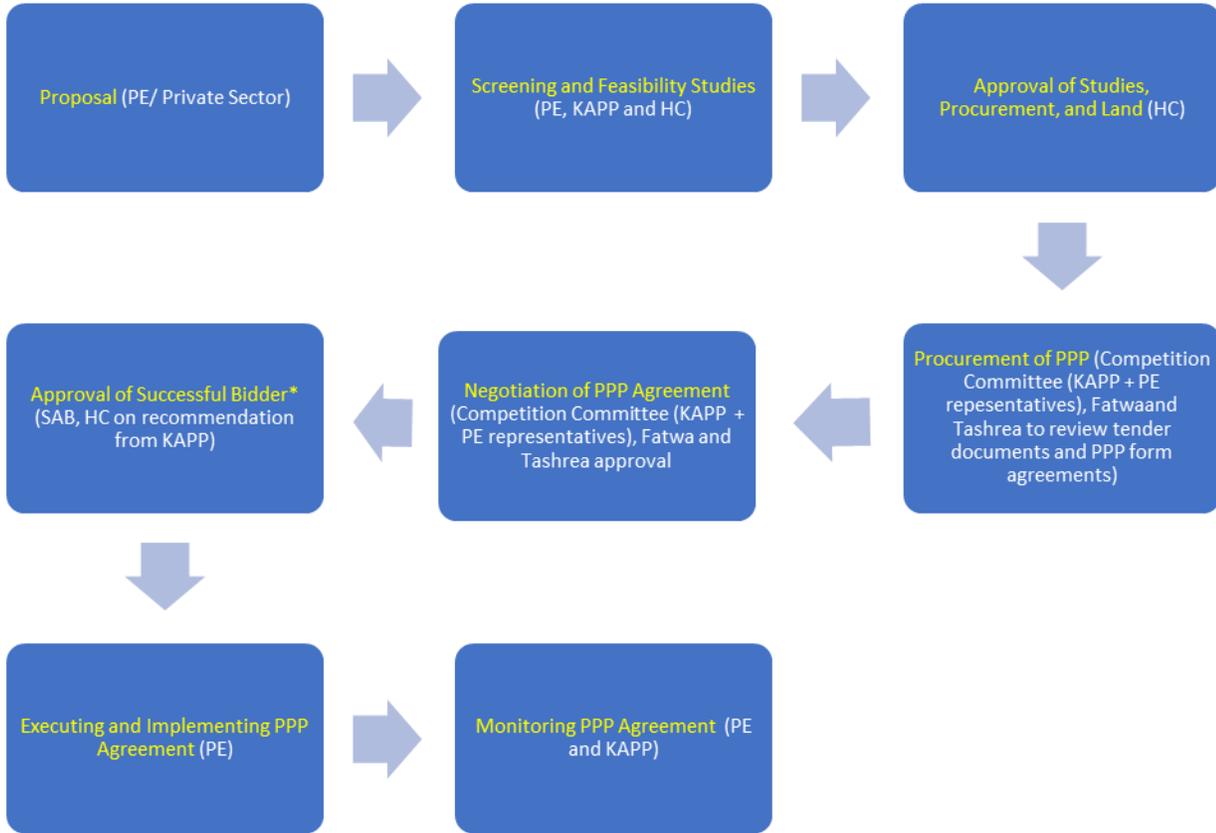
يلعب ديوان المحاسبة دوراً أساسياً في إكمال عملية طرح مشروعات الشراكة. وطبقاً للمادة رقم (44) من اللائحة التنفيذية، تخضع ترسية عقد المشروع في النهاية للمستثمر المفضل لرأي ديوان المحاسبة. وبناء على ذلك، يلزم عرض جميع الوثائق ذات الصلة (أي الدعوة لتقديم العطاءات، وعطاء المستثمر المفضل ومحضر المفاوضات التي تمت معه، وكذلك شروط العقد التي تم الاتفاق عليها بين الطرفين) إلى ديوان المحاسبة لدراستها. وبالإضافة إلى ذلك، تنص المادة

31 من قانون الشراكة على أن جميع عقود الشراكة (بما فيها العقود الاستشارية ذات الصلة) تخضع للرقابة المسبقة واللاحقة لديوان المحاسبة.

## 2.6 عملية سير مشروع الشراكة في الكويت

يعرض الشكل 2.1 رسم بياني لعملية سير مشروع الشراكة في الكويت:

### الشكل 2.1: دورة مشروع الشراكة في الكويت:



\* فيما يتعلق بمرحلة "اعتماد المستثمر المفضل"، تجدر الإشارة إلى أن اللجنة العليا لن توافق على أن المستثمر المفضل ناجحاً ما لم يمنح ديوان المحاسبة موافقته مسبقاً.

وبالنسبة لجميع المراحل المختلفة في إطار عملية سير مشروع الشراكة على النحو المبين أعلاه، يجوز للهيئة العامة لمشروعات الشراكة أن تستعين بخدمات مستشار خارجي. وسيتم تفصيل ذلك في الأقسام اللاحقة من الدليل.

## الفصل الثالث: بدء المشروع

### 3.1. الإطار القانوني لبدء المشروع

تنص المادة ذات الصلة من قانون الشراكة المتعلقة بمرحلة بدء مشاريع الشراكة كما يلي:

المادة 6 - الهيئة واختصاصاتها

تختص الهيئة بالتعاون والتنسيق مع الجهات العامة لتنفيذ مشروعات الشراكة وفقاً لأحكام هذا القانون، وتتولى القيام بما يلي: (1) إجراء المسح والدراسات الأولية بهدف تحديد المشاريع التنموية القابلة للطرح وفقاً لهذا القانون، وتقديم تقرير عنها إلى اللجنة العليا. (2) مراجعة ودراسة المشروعات والمبادرات التي تم إعدادها من قبل الجهات العامة أو صاحب الفكرة، ورفع التوصيات إلى اللجنة العليا. (3) تقييم دراسات الجدوى المتكاملة الخاصة بمشروعات الشراكة والأفكار المقدمة، وإعداد أو استكمال هذه الدراسات عند الحاجة ورفع التوصية المناسبة بشأنها للجنة العليا، تمهيداً لطرح المشروع للاستثمار، الخ.

وتنص المادة ذات الصلة من اللائحة التنفيذية فيما يتعلق ببدء المشروع كما يلي:

المادة (2) اقتراح مشروعات الشراكة

يكون اقتراح طرح وتنفيذ مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص من قبل إحدى الجهات التالية:

1. الجهات العامة: تتقدم الجهة العامة التي ترغب في تنفيذ أحد المشروعات التي تقع ضمن نطاق اختصاصها وفقاً لنظام الشراكة بطلب إلى الهيئة مصحوباً بدراسات الجدوى المتكاملة للمشروع وفقاً لأحكام القانون ولائحته التنفيذية والدليل الإرشادي.
2. اللجنة العليا: الموافقة على طلب الجهة العامة المعنية لطرح أحد المشروعات وفقاً لنظام الشراكة، واقتراح مشروعات الشراكة على الجهات العامة.
3. القطاع الخاص: للقطاع الخاص أن يتقدم للهيئة بصيغة أفكار متضمنة دراسة جدوى مبدئية وفقاً لمتطلبات الهيئة، لتنفيذ مشروع واعتماد طرحه وفقاً لأحكام القانون.

وتقوم الهيئة بالتنسيق مع الجهة العامة بمراجعة دراسات الجدوى المقدمة من الجهات المتقدمين بيانها واستكمالها بحسب الأحوال تمهيداً لرفع التوصية المناسبة بشأنها إلى اللجنة العليا.

ويجوز للهيئة، إعداد دراسات الجدوى المتكاملة للمشروع ووثائق طرحه، وفي جميع الأحوال الاستعانة بالجهات الاستشارية والمكاتب المتخصصة المحلية والأجنبية التي تراها مناسبة لهذا الغرض وفقاً لأحكام القوانين واللوائح.

ويقدم هذا الجزء من الدليل إرشادات بشأن قضايا بدء المشروع لتنفيذ الأحكام المذكورة أعلاه.

### 3.2. الدعوة لتقديم مقترحات :

#### 3.2.1. دور الجهة العامة عند بدء المشروع

تتقدم الجهة العامة التي ترغب باقتراح أحد المشروعات التي تقع في نطاق اختصاصها وفقاً لنظام الشراكة بطلب إلى الهيئة مصحوباً بدراسات الجدوى المتكاملة للمشروع وفقاً لأحكام القانون ولائحته التنفيذية والدليل الإرشادي (المادة 2 من اللائحة التنفيذية). وبالإمكان الإطلاع على إجراءات عملية التقديم والوثائق المطلوبة على الموقع الإلكتروني للهيئة.

ومع ذلك، وبغض النظر عن ما سبق، يجوز للهيئة أن تقوم بإعداد دراسة الجدوى الخاصة بمشروع الشراكة بالتعاون والتنسيق مع الجهة العامة، على أن توفر الجهة العامة البيانات والمستندات والدراسات اللازمة لذلك. و للهيئة الاستعانة بمن تراها مناسباً لهذا الغرض، سواء من المكاتب الاستشارية المحلية أو الأجنبية أو غير ذلك من الجهات العامة وفقاً لطبيعة المشروع واحتياجاته (المادة 10 من اللائحة التنفيذية).

وعند تقديم مقترح مشروع إلى الهيئة، تقوم الهيئة بطلب ترشيح مدير للمشروع يعمل بمثابة نقطة تنسيق للجهات العامة للتعامل مع الهيئة. ويعتبر مدير المشروع الممثل ووكيل الجهة العامة لمشروع الشراكة، ويجب أن تمنحه الجهة العامة صلاحيات مناسبة لهذا الدور المركزي والقيادي. ويوصى أيضا بتعيين مدير المشروع رئيسا للجنة المنافسة. وعليه، ينبغي أن يكون مدير المشروع عضوا في الإدارة العليا للجهة العامة طوال فترة التعيين، وذلك لضمان مشاركة الجهة العامة في اتخاذ القرارات الرئيسية. وينبغي تزويد مدير المشروع بالموارد الكافية من خلال الصلاحية الإدارية والدعم وميزانية تشغيلية مناسبة. يجب أن يكون لدى مدير المشروع الصلاحية المفوضة داخل الجهة العامة لتنسيق تنفيذ المشروع، وعلى وجه التحديد إدارة مستشار المشروع، إلى جانب الهيئة. ويعتبر مدير المشروع / رئيس لجنة المنافسة مسؤول أمام اللجنة العليا عن جميع المسائل المتعلقة بالمشروع.

### 3.2.2. دور الهيئة عند بدء المشروع

تتعاون الهيئة وتنسق مع الجهات العامة لتنفيذ مشاريع الشراكة وفقا لأحكام قانون الشراكة، وتتولى المهام التالية:

- إجراء المسح والدراسات الأولية بهدف تحديد المشاريع التي يمكن طرحها بموجب قانون الشراكة ورفع تقرير بها إلى اللجنة العليا؛
- مراجعة ودراسة المشروعات والمبادرات التي تم إعدادها من قبل الجهات العامة أو صاحب الفكرة، ورفع التوصيات المناسبة بشأنها إلى اللجنة العليا.
- تقييم دراسات الجدوى المتكاملة لمشروعات الشراكة والأفكار المقترحة أو دراسات الجدوى السابقة المقدمة من الجهة العامة وإعداد أو استكمال هذه الدراسات عند الحاجة ورفع التوصية المناسبة بشأنها إلى اللجنة العليا، تمهيدا لطرح المشروع للاستثمار.

### 3.2.3. تشكيل لجنة المنافسة

بعد موافقة اللجنة العليا، وحسبما تقتضيه مصلحة العمل، تشكل الهيئة لجنة لكل مشروع تسمى لجنة المنافسة تمثل فيها الجهة أو الجهات العامة ذات العلاقة بالمشروع، وذلك بعضو واحد على الأقل لا تقل درجته عن درجة وكيل مساعد، وعلى أن تكون الخبرات الفنية والمالية والقانونية ممثلة فيها. وتتولى اللجنة مراجعة أو استكمال أو اعداد دراسات المشروع ومستنداته ووثائق طرحه واعتمادها. كما تختص اللجنة بتقييم العروض الفنية والمالية والإشراف على الجلسة العلنية المحددة لفض المظاريف المالية للعروض المقبولة فنيا.

وإضافة إلى التعامل مع عروض المستثمر المقدمة للمشروع، تلعب لجنة المنافسة أيضا دوراً رئيسياً في اختيار مستشار المشروع، إلا في الحالات التي تعين فيها الهيئة مستشارا للمشروع بشكل مباشر، وفقا لإجراءات الاستثناء المسموح بها بموجب قانون المناقصات العامة (القانون رقم 49 لسنة 2016).

### 3.2.4. دور مستشار المشروع

عادة ما يكون مستشار المشروع فريقا من المستشارين المهنيين، من شركة أو أكثر، يعملون بشكل جماعي بموجب عقد واحد مع الجهة العامة أو الهيئة من خلال شركة استشارية رائدة أو مجموعة من الشركات الاستشارية. ويتم تعيين مستشار التعامل من قبل الجهة العامة أو الهيئة وفقا لقانون المناقصات العامة (القانون رقم 49 لسنة 2016)، من خلال عملية مناقصة تنافسية، وتتم إدارته على أساس يومي من قبل مدير المشروع الذي يمثل نقطة الاتصال بين مستشار المشروع وجميع الأطراف المهنية بالمشروع. ويقوم مستشار المشروع بجميع الدراسات التفصيلية المالية والفنية والبيئية والقانونية المرتبطة بالمشروع، بدءا من دراسات الجدوى وحتى التوقيع على عقد الشراكة والإغلاق المالي من قبل شركة المشروع. وتتمثل المهارات والخبرات المهنية التي يتمتع بها الفريق في: (أ) معاملات تمويل المشاريع والتقييم المالي لمشاريع مماثلة والإغلاق المالي لمشروعات الشراكة، (ب) تطوير أطر تعاقدية / شروط مرجعية لمشاريع مماثلة ومشروعات الشراكة، (ج) السياسات التنظيمية والقوانين المحلية وسياسات التأمين، و (د) إدارة عملية طرح مشروعات الشراكة وإدارة المشروع، و (هـ) جميع التخصصات الفنية ذات الصلة بقطاع المشروع. ويقدم المستشار الفعال مزايا واضحة لعملية طرح المشروع من خلال:

- الخبرة من المعاملات المماثلة (المحلية والدولية)
- سجل حافل في إغلاق مشاريع الشراكة في الوقت المحدد؛

- تجنب الأخطاء التي قد تترتب عليها تكاليف كبيرة
- الوصول إلى أفضل الممارسات المحلية والدولية
- تعزيز ثقة المستثمرين المحليين والأجانب
- فرصة لتنمية المهارات وبناء قدرات الأطراف ذات الصلة
- العمل كنقطة وحيدة للمساءلة عن تحقيق نتائج عالية الجودة في الوقت المحدد.

ويمكن أن تشمل الاتفاقية الموقعة بين الجهة العامة أو الهيئة ومستشار المشروع مرحلتين مختلفتين:

المرحلة الأولى: تتمثل المهمة خلال المرحلة الأولى في إجراء / استكمال / مراجعة و / أو تعديل دراسة الجدوى وفقاً لقانون الشراكة واللوائح التنفيذية بمعيار من شأنه أن يمكن لجنة المنافسة من طلب موافقة اللجنة العليا (أو مراجعة دراسة جدوى لمشروع مقترح وإبداء الملاحظات للنظر فيها من قبل اللجنة العليا). وإذا وافقت اللجنة العليا على مشروع الشراكة، يجوز للجنة المنافسة المعنية أن تكلف مستشار المشروع بمتابعة المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية: تتمثل المهمة خلال المرحلة الثانية في إعداد وتنفيذ عملية طرح مشروع الشراكة، بما في ذلك إعداد جميع الوثائق اللازمة لتمكين لجنة المنافسة من الحصول على موافقة اللجنة العليا من حيث قانون الشراكة واللوائح التنفيذية، والسير في إجراءات طرح المشروع.

### 3.2.5 عملية التعاقد مع مستشار المشروع

تخضع عملية تعيين مستشار المشروع لأحكام قانون المناقصات العامة (القانون رقم 49 لسنة 2016)، الذي ينطبق على تنظيم عمليات شراء المواد وعمليات التعاقد والخدمات من قبل الهيئات الحكومية.

#### الجهاز المركزي للمناقصات العامة

الجهاز المركزي للمناقصات العامة هيئة عامة ذات شخصية اعتبارية ملحقة بمجلس الوزراء، تختص بما يلي:

- طرح المناقصات العامة (وما في حكمها من أساليب التعاقد)
- تلقي العطاءات والبت فيها
- إلغاء العقود
- تمديد العقود الإدارية وتجديدها وكذا الأوامر التغييرية

لجنة الشراء في الجهة العامة:

يشكل رئيس الجهة صاحبة الشأن لجنة للشراء تتكون من (خمسة) أعضاء على الأقل يتم اختيارهم من بين موظفي الجهة ومن ذوي المؤهلات والخبرة المناسبة طبقاً لما تقرره إدارة نظم الشراء لوزارة المالية في هذا الشأن. وهذه اللجنة مسؤولة عن كافة المشتريات التي تتم من قبل الجهة العامة ذات العلاقة كما هو مبين في قانون المناقصات العامة (رقم 49 لسنة 2016) بما في ذلك التعاقد مع مستشاري المشروعات.

وتبدأ عملية التعاقد مع مستشار المشروع بإعداد حزمة وثائق مناقصة مستشار المشروع من قبل لجنة المنافسة بالاشتراك مع لجنة المشتريات التابعة للجهة العامة. وسيتم مناقشة العناصر المختلفة لحزمة المناقصة أدناه، بالترتيب الذي ينبغي أن يتم إعدادها بموجبه. وبعد الانتهاء من إعدادها، يجب أن تتم الموافقة على حزمة المناقصة بأكملها من قبل الهيئة والجهز المركزي للمناقصات العامة وفقاً لنظام الشراء الداخلي الخاص به، قبل إصدارها، على النحو المبين أدناه.

### 3.2.5.1 صياغة الشروط المرجعية لمستشاري المشروعات

الغرض من الشروط المرجعية هو إعطاء مستشار المشروع إرشادات واضحة بشأن ما تسعى لجنة المشتريات ولجنة المنافسة إلى تحقيقه وما الذي تتوقعه. ومن المهم اعتبار أن جودة الحلول الفنية والأسعار وغيرها من شروط

المناقصة ستعتمد على جودة المدخلات أو المعلومات المتاحة لمستشاري المشروعات المحتملين من قبل الهيئة والجهة العامة. وينبغي تخصيص الشروط المرجعية على أساس الاحتياجات المحددة للمشروع. ومع ذلك، ترد أدناه بعض الأقسام الرئيسية التي ينبغي أن تتضمنها الشروط المرجعية، مع وصفها.

معلومات أساسية: ينبغي أن يتناول هذا القسم المشروع بأكبر قدر ممكن من التفصيل وأن يحدد الخطوط العريضة:

- احتياجات الدولة (مثل توليد الطاقة وتحلية المياه وما إلى ذلك) التي أدت إلى المشروع
- الإطار القانوني والسياسي الذي يجري اقتراح المشروع في إطاره
- جميع الأعمال الأولية غير السرية التي قامت بها الجهة العامة و / أو الهيئة حتى الآن.

نطاق العمل: يعتبر هذا القسم واحد من أهم الأقسام التي تتضمنها الشروط المرجعية، والذي يحدد نطاق ونوع العمل الذي يتم التعاقد مع مستشار المشروع من أجله. ومن المهم أن يتضمن هذا القسم تفاصيل واضحة لا لبس فيها بشأن كل نوع من الأعمال التي يقوم بها مستشار المشروع على النحو المتوخى من قبل الجهة العامة و / أو الهيئة.

المخرجات المزمّنة: في هذا القسم، يجب على الهيئة، بالاشتراك مع الجهة العامة، أن تحدد بدقة الجداول الزمنية للتسليم، أي ما يجب على مستشار المشروع تقديمه في كل مرحلة من مراحل الجدول الزمني لمشروع الشراكة.

المهارات والخبرات المطلوبة: يجب أن يتم سرد جميع المهارات المطلوبة (مثل المهارات الفنية والقانونية والبيئية والمالية وما إلى ذلك) والخبرة (سواء للشركات أو الأفراد)، مع التأكيد على أن يكون الأشخاص المذكورين في المناقصة متواجدين بشكل صحيح وملتزمون بالمشروع.

ميزانية أتعاب مستشار المشروع: مع أنه يجب وضع ميزانية مقترحة لمستشار المشروع خلال عملية التأسيس، إلا أن نطاق العمل المتوخى لا يتضح إلا عند إعداد الشروط المرجعية. ومن ثم، يجب على الهيئة وضع تكاليف هذا العمل بعناية بالتعاون مع الجهة العامة في هذه المرحلة، فيما يتعلق بأسعار السوق الحالية للخدمات المهنية والمشاريع المماثلة التي تم توقيع عقودها في الأشهر الأخيرة.

رسوم المخرجات الفعلية: يتم دفع أتعاب مستشار المشروع على أساس مبلغ مقطوع ثابت (وليس بالأجور اليومية) مقابل الوثائق أو المخرجات الفعلية المحددة على أساس بعض المعالم الرئيسية، وينبغي تنظيم عروضهم وفقاً لذلك. ومع ذلك، قد تتطلب المشاريع الأكبر والأكثر تعقيداً قدرأ من المرونة، لأنه سيكون من الصعب جداً إعداد ميزانية أو تحديد أسعار أي مهام غير متوقعة أو حجم هذه المهام، وبالتالي ينبغي إعادة النظر في ذلك لكل حالة على حدة.

المتطلبات الإدارية: يجب أن يحدد العقد مع مستشار المشروع ترتيبات إعداد التقارير واتخاذ القرارات المطلوب من مستشار المشروع العمل عليها، بما في ذلك أدوار ومسؤوليات لجنة المنافسة.

تضارب المصالح: يجب أن يكون واضحاً وجوب ألا يكون لمستشار المشروع المحتمل أي مصلحة مكتسبة في المشروع المقترح وأنه لا يوجد تضارب في المصالح ينشأ من جانب مستشاري المشروعات أو موظفيهم أو عن مشاركة شركائهم في مشاريع أخرى للهيئة. وتدرك الهيئة أن تضارب المصالح قد ينشأ عندما يكون:

- مستشار المشروع أو أي شركة تابعة تملك أو تُدير مقدم الطلب أو يملكها أو يديرها هو بشكل مباشر، تسعى إلى العمل كعمول رئيسي أو عضو منتسب في تحالف ممول مشروع الشراكة؛ أو عندما
- يسعى مستشار المشروع أو أي شركة تابعة تملك أو تُدير مقدم الطلب أو يملكها أو يديرها هو بشكل مباشر، إلى تقديم خدمات استشارية لأطراف أخرى سوف تقدم عطاء لنفس مشروع الشراكة.

ويجب على مستشاري المشروعات المتقدمين لأي مشروع معين أن يفهموا أنه عندما يتم توقيع عقد الاستشاري مع الشركة (الشركات) الفائزة، فإن هذه الشركة (الشركات) و/أو أي عضو من أعضاء هذا التحالف لا يسمح لهم بالعمل كمستشار (مستشارين) لدى الغير ممن يشاركون كمستثمرين في نفس المشروع.

وعلى المستشارين الحاليين أو السابقين لتعاملات الهيئة، الذين يسعون إلى المشاركة في مشروع شراكة في الكويت، تقديم طلب إلى الهيئة، وفق النموذج الذي تحدده الهيئة، للحصول على موافقتها على المشاركة المقترحة. وتمنح الهيئة موافقتها إذا اتضح أن مشاركة الاستشاري لن يترتب عليها تضارب في المصالح.

قواعد وإجراءات المناقصة: يحدد هذا القسم من حزمة وثائق المناقصة جميع القواعد والإجراءات المتبعة في عملية طرح مناقصات للتعاقد مع مستشارو المعاملات. وتشترط كراسة الشروط على مقدمي العطاءات تقديم عرض "فني" إلى جانب عرض "مالي"، على أن يستوفي العرض "الفني" الاشتراطات الفنية للمهمة، في حين يتضمن العرض "المالي" أسعار الخدمات. وسيوضح هذا القسم أيضا كيف تتم عملية المزايدة وكذلك تفاصيل جلسة الاستفسارات.

الاشتراطات الخاصة بتقديم العطاء: يشير ذلك إلى طريقة إعداد وتقديم العطاءات. والأهم من ذلك، يجب تقديم جميع العطاءات في مطروفين: مطروف فني ومطروف مالي، بحيث يسمح فقط بتقييم العروض المالية التي تستوفي الحد الأدنى لمعايير التقييم الفني بناء على معايير التصنيف الواردة في طلب تقديم العروض.

معايير التقييم: يحدد هذا القسم من الشروط المرجعية المعايير التي سيتم من خلالها تقييم عطاءات مستشاري المشروعات المرتقبين، ويحدد أيضا أسس المفاضلة لكل معيار من معايير تقييم العطاءات، وكذلك صيغة معايير التقييم التي تحدد ترتيب مقدمي العطاءات. ويجب تقييم العطاءات على أساس مجموعة من العناصر الفنية والمالية. وتختلف المعايير وكذلك أسس المفاضلة من مشروع إلى آخر ويجب أن يتم البت فيها على أساس كل حالة على حدة.

المعلومات الأساسية والوثائق الداعمة: يجب أن تُضمّن لجنة المنافسة، كملحق للشروط المرجعية جميع المعلومات غير السرية التي يمكن أن تفيد مستشاري المشروعات المحتملين في إعداد عروض أسعارهم وتكلفتها. وينبغي أن يشمل ذلك ما يلي:

- وثائق تقييم الاحتياجات الأولية
- بيان أهداف المشروع
- وثائق السياسات الحكومية ذات الصلة؛ و
- أي دراسات تمهيدية تم إجراءها، إن وجدت.

وإذا كان ذلك ممكنا من الناحية العملية، يجوز للهيئة إعداد غرفة بيانات تحتوي على هذه المعلومات الأساسية، ومنح مقدمي العطاءات الفرصة للحصول على أي من المعلومات الواردة فيه، لإعداد عطاءاتهم، بحيث تتولى الهيئة الإشراف على غرفة البيانات من تاريخ نشر الإعلان حتى قبل أيام قليلة من تاريخ تقديم العطاء.

ويعد الكشف عن المعلومات الأساسية كجزء من الشروط المرجعية أمراً مهماً لمساعدة مستشاري المشروعات المحتملين في حساب تكاليف المهمة. وقد يُطلب من مقدمي العطاءات توقيع اتفاقية سرية عند طلبهم شراء وثائق الدعوة لتقديم العروض بهدف ضمان الحفاظ على سرية الوثائق / الدراسات التكميلية المقدمة.

مسودة العقد: من أجل إعلام مقدمي العطاءات بالشروط التعاقدية التي سيتم بموجبها تعيين مستشار المشروع، ينبغي أن يتم إرفاق نموذج العقد مع الشروط المرجعية. ويجوز لمقدمي العطاءات طلب إجراء تعديلات أو تقديم ملاحظات طفيفة على مسودة العقد، وتقديم هذه المسودة كجزء من وثائق العرض.

وفيما يلي بعض الملامح الهامة لمسودة العقد:

- ربط دفع الأتعاب مستشار المشروع مباشرة بالمخرجات الفعلية المقدمة وليس بساعات الاستشارة التي يقضيها في العمل.
- على مستشار المشروع نشر المهنيين الذين ذكرهم في عطاءه الفائز ولا يجوز استبدالهم إلا في ظروف استثنائية وبموافقة لجنة المنافسة.

- يجوز إنهاء العقد عند الانتهاء من دراسة الجدوى إذا قررت اللجنة العليا عدم متابعة مشروع الشراكة.
- يجوز إنهاء العقد في حال فشل مستشار المشروع في تنفيذ المهام المطلوبة. و
- يجوز المطالبة بتغيير أي عضو فردي في تحالف مستشار المشروع إذا فشل في الأداء.

وتجدر الإشارة إلى أن مسودة الاتفاقية هي نموذج موحد لعقود الاتفاق، وبالتالي يمكن رفض أي توصيات بإجراء تعديلات أو إضافات كبيرة أو اعتبار مقدم العطاء غير ممتثل.

### 3.2.5.2 طلبات التأهيل المسبق

يجب نشر الإعلان عن الدعوة إلى المناقصة أو لتقديم عروض أو طلبات للتأهيل المسبق في الجريدة الرسمية، وكذلك في الموقع الإلكتروني للجهاز المركزي للمناقصات العامة مسبقاً بمدة لا تقل عن (30) ثلاثين يوماً عن الموعد النهائي لتقديم المقترحات. كما يجب أن يحدد الإعلان الموعد النهائي أيضاً، ويجوز بالإضافة إلى ذلك نشر الإعلان في إحدى المطبوعات التجارية الدورية أو المجلات الفنية أو المهنية المناسبة.

### 3.2.5.3 طلبات تقديم عروض

الدعوة لتقديم عروض هي الوثيقة المستخدمة للحصول على عروض من مستشاري المشروعات المحتملين لتقديم مقترحاتهم للمشروع. ويقوم الجهاز المركزي للمناقصات العامة، بناء على طلب الجهة العامة صاحبة الشأن، بإعلان المناقصة في الجريدة الرسمية وعلى موقعه الإلكتروني. ويحدد الجهاز المركزي للمناقصات العامة الفترة المناسبة لتقديم العروض من تاريخ الإعلان في الجريدة الرسمية. كما يحدد أيضاً الحد الأدنى لصلاحية العروض بعد فتحها، على ألا تتجاوز هذه المدة (90) تسعين يوماً؛ ويوضح الإعلان تاريخ تسليم العروض (تاريخ الإغلاق) ومدة صلاحيتها، والمنتج أو العمل المطلوب تنفيذه (بالشكل الموضح أدناه)، والجهة التي يتعين تقديم العروض إليها.

**صيغة طلب العروض:** على الرغم من ضرورة تخصيص الدعوة لتقديم العروض على أساس كل مشروع على حدة، إلا أن بعض الأقسام الرئيسية الواردة في الدعوة لتقديم العروض تأتي كما يلي:

- **خطاب الدعوة:** يتم ذلك في شكل خطاب تغطية يدعو مقدمي الخدمات الاستشارية (مستشاري المشروعات) لتقديم مقترحاتهم للمشروع. وهذا الخطاب يقدم وصفاً موجزاً للمشروع ويبين الغرض من الدعوة لتقديم العروض والقوانين ذات الصلة، ومحتويات الدعوة لتقديم العروض.
- **تعليمات لمستشاري المشروعات:** يعتبر هذا القسم بمثابة مذكرة توجيهية لمقدمي العطاءات المحتملين لفهم المشروع. وينبغي أن يتضمن هذا القسم، من بين أمور أخرى، تعليمات بشأن:
  - تجنب تضارب المصالح، والتفضيل غير العادل، والاحتيايل والفساد، ومعايير عدم الأهلية؛
  - إجراءات طلب توضيحات وتعديل وثائق العرض
  - نماذج العرض، أي نماذج العرض الفني والعرض المالي.
  - إجراءات تسليم العروض واستلامها وفتحها
  - إجراءات تقييم العروض
  - إجراءات التفاوض وفسخ العقد والسرية.
- **العرض الفني:** يتضمن هذا القسم النماذج الموحدة للعرض الفني التي يتعين استخدامها لإعداد العرض الفني، وفقاً للتعليمات الواردة في قسم "تعليمات مستشاري المشروعات". وعادة ما تتضمن النماذج الأقسام التالية:
  - نموذج خطاب التغطية / تسليم العرض الفني

- معلومات الشركة / التحالف مقدم العطاء وخبراته
- وصف نهج وطريقة وخطة العمل لتنفيذ المهمة، و
- المعلومات المتعلقة بتكوين الفريق والسير الذاتية للموظفين المقترحين في الفريق.

- **العرض المالي:** يتضمن هذا القسم النماذج الموحدة للعروض المالية التي يتم استخدامها لإعداد العرض المالي، وفقا للتعليمات الواردة في قسم "تعليمات مستشاري المشروعات". وعادة ما تتضمن هذه النماذج الأقسام التالية:
  - نموذج خطاب التغطية / تسليم العرض المالي يحدد إجمالي قيمة العرض (على أن يتطابق مع المبلغ المذكور في خانة إجمالي قيمة العرض المالي في القسم التالي).
  - التكلفة الإجمالية للعرض المالي؛
  - توزيع جدول الدفع المقترح، و
  - الاشتراطات الخاصة بالتأمين الإبتدائي و ضمان حسن التنفيذ (التأمين النهائي)
- **الشروط المرجعية:** يتم تضمين الشروط المرجعية التي تمت صياغتها كما هو موضح في القسم 3.2.5.1 من الدليل في هذا الجزء الخاص بطلب تقديم العروض
- **الملاحق:** يتم أيضاً إرفاق نموذج إعلان تضارب المصالح الذي وضعته الهيئة بالدعوة لتقديم العروض.

إعلان الدعوة للتأهيل: بعض الاعتبارات المهمة للإعلان عن الدعوة للتأهيل:

- ينبغي منح مستشاري المشروعات المحتملين مدة أربعة أسابيع على الأقل لإعداد عروضهم (إعداد عروض جيدة، نظراً لأن مقدمي العطاءات سيحتاجون إلى وقت كاف للإلمام بجميع جوانب المهمة، وتشكيل تحالفات من المهنيين (غالبا من شركات مختلفة) وتحديد تكاليف المهمة بأكبر قدر ممكن من الدقة)؛ و
- بمجرد نشر الإعلان، يجب أن يكون المختص الفني المعين متواجد بشكل مباشر عبر البريد الإلكتروني لتلقي الاستفسارات الإدارية والرد عليها إلكترونياً.

**الرد على الاستفسارات:** بعد نشر الإعلان، يستطيع العاملون في الجهة العامة المكلفة توقع تلقي استفسارات عبر البريد الإلكتروني. وعلى الموظفين المكلفين الاحتفاظ بسجلات دقيقة لجميع المراسلات، ويمنع نقل أي معلومات من شأنها أن تلحق الأذى بأطراف أخرى حصراً إلى طرف واحد بعينه، بمعنى أن التوضيحات المقدمة لأحد المتقدمين يجب أن تقدم بصورة عامة لجميع مقدمي العطاءات المحتملين، ما لم تكن مثل هذه المعلومات سرية وتتعلق بصورة أساسية بمسائل خاصة بالمتقدم نفسه. وينبغي مناقشة أي استفسارات من هذا القبيل في جلسة الرد على الاستفسارات يمثل فيها جميع المتقدمين، ومن ثم يتم تأكيد الإجابات التي قدمتها لجنة المناقصة كتابة وترسل لجميع مقدمي العطاءات. إذا تم تلقي أي استفسارات عبر الهاتف، يجب أن يطلب من المتصل إرسال استفساراته عبر البريد الإلكتروني للرد عليها كتابة. ويجب إرسال نسخة من الرد إلى جميع العناوين المسجلة لمستشاري المشروعات المحتملين، إلا إذا كانت هذه الاستفسارات تتعلق بخصوصية متقدم معين. ويتعين على الموظفين المكلفين بذل ما بوسعهم للرد على جميع رسائل البريد الإلكتروني في نفس اليوم الذي يتم فيه استلامها أو بحسب ما ورد في الدعوة لتقديم العروض. ويجب أن يتضمن قسم الشروط المرجعية الخاص بقواعد وإجراءات طرح المناقصة موعد نهائي لتلقي الاستفسارات والرد عليها، والتي عادة ما تكون 48 ساعة على الأقل قبل تاريخ تقديم العطاء.

#### 3.2.5.4 إعداد وعقد اجتماع تمهيدي بشأن المناقصة

يجب على لجنة المناقصة عقد اجتماع تمهيدي منظم بشكل جيد لتقديم توضيحات بشأن المناقصة لجميع مستشاري المشروعات المحتملين. وتساعد جلسة توضيح المناقصة على:

- بيان عن المشروع لمستشاري المشروعات المحتملين شخصياً، وإطلاعهم شفهيًا على أهم عناصر وثائق المناقصة، وتسهيل الضوء على القضايا والتحديات الرئيسية في المهمة.
- إعطاء الفرصة للمستشارين المحتملين لمقابلة المدراء الرئيسيين في الجهات العامة والطلب من الجهة العامة والهيئة توضيح أي مسائل ذات صلة؛ و
- تسجيل جميع المستشارين المحتملين للمشروع، بحيث يمكن الرد على جميع الاستفسارات اللاحقة التي تتلقاها لجنة المنافسة والهيئة كتابةً، وإرسال نسخ إلى جميع الأطراف.

يجب تحديد موعد انعقاد الجلسة التوضيحية في منتصف المدة المحددة لإعداد العروض بهدف تمكين المستشارين المحتملين مراعاة عناصر المشروع التي تحتاج إلى توضيح لأغراض تقديم العطاءات، واستكمال العروض بعد ذلك. وينبغي تشجيع الحضور في هذه الجلسة لحث المستشارين المحتملين على تقديم عروضهم.

وينص قانون المناقصات العامة (القانون رقم 49 لسنة 2016) على أن يتضمن الإعلان عن الجلسة موعد ومكان انعقادها ويشترط على الجهة صاحبة الشأن تعميم الردود فوراً على جميع المزايد بدون الكشف عن مصدر الطلب.

### 3.2.5.5 تقديم العطاء

كما ينص قانون المناقصات العامة (القانون رقم 49 لسنة 2016) على ما يلي:

- يُقدم العطاء مكتوباً وموقعاً عليه في وثائق المناقصة الرسمية
- يجب أن يكون العطاء مكتملاً من جميع الجوانب حسب الشروط المبينة في وثائق المناقصة.
- يجب على مقدم العطاء عدم إجراء أي تعديل في وثائق المناقصة.
- يتم توريد الوثائق في المظاريف الرسمية المخصصة لها، ويحكم إغلاقها، ولا تقبل المظاريف الممزقة أو التالفة أو المشوهة، وفي حال تلف أو تشويه أو ضياع مظروف المناقصة الرسمي يجب على المناقص أن يحصل على مظروف آخر عوضاً عنه ليُقدم فيه العطاء، على أن يكون ذلك قبل انقضاء الموعد النهائي.
- لا يجوز استلام أي عطاء يرد بعد الموعد النهائي لتقديم العطاءات، و
- يجوز استعمال الوسائل الإلكترونية لإتمام الإجراءات السابقة كلها أو بعضها شريطة أن تكون مستوفية لكافة الشروط والمتطلبات.

ويعد باطلاً كل عطاء يخالف هذه الأحكام ما لم ير أعضاء مجلس الجهاز المركزي للمناقصات العامة قبوله بالإجماع لاعتبارات تتعلق بالمصلحة العامة.

وعلاوة على ذلك، يجب أن تتضمن شروط الطرح للمناقصات التي تتطلب عرضاً فنياً وعرضاً مالياً النص على أن تقدم العطاءات في مظروفين مغلقين أحدهما للعرض الفني والآخر للعرض المالي.

يجب أن يكون العطاء مصحوباً بالتأمين الابتدائي. ويكون هذا التأمين بشيك مصدق أو خطاب ضمان من بنك معتمد لدى دولة الكويت وصادراً باسم مقدم العطاء ولصالح الجهاز المركزي للمناقصات العامة، وغير مقترن بأي قيد أو شرط، ولن يُنظر في أي عطاء غير مصحوب بهذا التأمين حتى وإن كان مقبول فنياً. ويجب أن يكون التأمين صالحاً لمدة سريان العطاء.

### 3.2.5.6 استلام العطاءات

يتم أولاً فتح مظاريف العطاءات الفنية أولاً في الوقت والمكان المبينين في وثائق المناقصة في جلسة علنية بحضور مقدمي العطاءات أو من يمثلهم، وتبث مباشرةً على الموقع الإلكتروني للجهاز المركزي للمناقصات العامة. وبمجرد الانتهاء من التقييم الفني، يتم فتح مظاريف العطاءات المالية بحضور المتقدمين المؤهلين.

### 3.2.5.7 تقييم العطاءات

يقوم الجهاز المركزي للمناقصات العامة بإحالة مظاريف العطاءات الفنية إلى الجهة صاحبة الشأن لتقوم بدراستها وتقديم التوصية بشأنها إلى الجهاز خلال مدة (30) ثلاثين يوماً من تاريخ الإحالة إليها، وللجهة صاحبة الشأن، في حالات المشروعات الكبرى والمعقدة فنياً، أن تطلب تمديد هذه الفترة وبحد أقصى (60) ستين يوماً. وبدورها تقوم الجهة العامة بإحالة العطاءات إلى لجنة المنافسة.

#### تقييم العطاءات من قبل لجنة المنافسة

يتمثل الهدف الرئيسي من تقييم العطاءات في تحديد العطاء الأقل سعراً والأقوى فنياً، أي أفضل العطاء الأفضل قيمة من بين جميع العطاءات المقدمة. مع العلم بأن العطاء الأفضل قيمة قد يكون أو لا يكون بالضرورة الأقل سعراً. ولتحديد العطاء الأفضل قيمة وفقاً لشروط وأحكام وثائق المناقصة، ينبغي اتباع نظام تقييم منهجي ومنطقي مصمم لتغطية جميع جوانب عملية التقييم، وفقاً للنظام المحدد في الدعوة لتقديم العروض.

- وبمجرد أن تحدد لجنة المنافسة مقدمي العطاءات، إن وجدوا، الذين يستوفون الشروط الإلزامية، مع مراعاة القدرات المالية لمقدمي العطاءات وأي شهادات أو تراخيص خاصة، توزع العروض المؤهلة على لجنة المنافسة لدراستها وتقييمها وفقاً لمعايير التقييم المحددة في الدعوة لتقديم العروض. وتتولى لجنة المنافسة المسؤولية عن تقييم الوضع المالي لكل مقدم عرض وفقاً لمعايير التقييم. وفي حالة طلب معلومات أو توضيحات إضافية لاستكمال التقييم الفني، يجوز للجنة المنافسة أن تطلب معلومات أو إيضاحات خطية وتحدد الطلب وتاريخ ووقت استلامها.
- وخلال عملية التقييم الفني، يقوم أعضاء لجنة المنافسة بدراسة وتقييم العروض الفنية، وفقاً لمعايير المفاضلة المتضمنة في الدعوة للتأهيل. وتتضمن المراجعة الفنية تقييماً للجدارة الفنية / التشغيلية لكل مقدم، فضلاً عن دراسة خبرات كل مقدم من مقدمي العطاءات وقدراته وإمكاناته وموارده ومنهجيته وطريقته.
- ويستند التقييم الفني عادة إلى معايير تحدد لها تصنيفات عددية. كما يُعطى أيضاً وزن نسبي لكل معيار؛ وتختلف هذه المعايير باختلاف نوع وطبيعة المهمة ويجب تحديدها في مرحلة الدعوة للتأهيل. وفيما يلي فئات المعايير المشتركة العليا:
  - القدرة الفنية أو التشغيلية؛
  - خبرة الشركة المتقدمة للمناقصة
  - طريقة التنفيذ المقترحة، و
  - تشكيل ومؤهلات الفريق المقترح
- يقوم كل عضو من أعضاء لجنة المنافسة بتقييم كل مقترح بشكل مستقل ويمنح درجة لكل مقدم عرض وفقاً لخطة التقييم المعتمدة. وبدلاً من ذلك، يجوز للموظفين المعيّنين دعوة أعضاء لجنة المنافسة والحصول على توافق بشأن كل عامل من عوامل التقييم وتوثيق سبب كل درجة يتم منحها. ويتم تسجيل جداول التفريغ الخاصة بأعضاء لجنة المنافسة والدرجات الفردية وطلب معلومات إضافية في حالات تفاوت التقييم أو الاختلافات الكبيرة بين نتائج التقييم الفني لأعضاء التقييم.

ومن ثم يتم إعادة هذه التقييمات مع مظاريف العطاءات إلى الجهاز المركزي للمناقصات العامة. ولا تقض المظاريف المالية لهذه العروض إلا بعد استلام التوصية الفنية من لجنة المنافسة / الجهة العامة بشأنها. وتعاد المظاريف المالية للعروض الفنية غير المقبولة إلى أصحابها دون فتحها وعلى لجنة المنافسة / الجهة العامة أن تقدم مبرراً كافياً لعدم التأهيل.

بعدها يتم إرساء المناقصة على مقدم العطاء الذي استوفى الشروط الفنية وقدم أقل سعر بعد تقييم العطاء من جميع الجوانب الفنية والمالية. ويقوم الجهاز بإخطار الجهة صاحبة الشأن بنتيجة المناقصة وعلى هذه الجهة أن ترد بالتعقيب بشأن الترسية خلال مدة لا تتجاوز عشرة أيام من تاريخ تسلمها للإخطار. وعلى الجهاز بعد موافقة ديوان المحاسبة على الترسية أن يخطر المناقص الفائز كتابياً – وبعلم الوصول – بقبول عطائه وبترسية المناقصة عليه خلال أسبوع وترسل صورة من هذا الكتاب إلى الجهة صاحبة الشأن. وينشر القرار في الجريدة الرسمية وعلى الموقع الإلكتروني للهيئة فور صدوره.

### 3.2.5.8. استكمال العقد والتوقيع عليه

يجتمع الموظفون المعينون من الجهة العامة مع الخبير الاستشاري لاستكمال شروط العقد الاستشاري واستكمال جميع الوثائق اللازمة. ولا يجوز أن تتحرف الشروط النهائية للاتفاق مادياً عن الشروط المرجعية الأصلية أو شروط مسودة العقد، مع مراعاة الملاحظات المقدمة من مستشار المشروع صاحب العرض كجزء من عطاءه. وينبغي ألا يُطلب من مقدم العطاء، كشرط للترسية، القيام بمسؤوليات عن أعمال لم ترد في الشروط المرجعية.

وتقوم الجهة العامة بإخطار مقدم العطاء الفائز في المناقصة لتقديم التأمين النهائي بعد مضي عشرة أيام على الترسية، فإذا لم يقدمه خلال شهر من تاريخ إخطاره جاز اعتباره منسحباً ما لم تقرر الجهة العامة صاحبة الشأن تمديد الموعد.

ويجب أن يتضمن التأمين النهائي خطاب ضمان من بنك معتمد لدى دولة الكويت وصادر باسم مقدم العطاء الفائز ولصالح الجهة صاحبة الشأن وغير مقترن بأي شروط أو تحفظات وساري المفعول من وقت إصداره إلى ما بعد انتهاء مدة تنفيذ العقد بثلاثة أشهر، إلا إذا نصت شروط المناقصة على مدة أطول. وتقدر قيمة التأمين النهائي بنسبة مئوية من القيمة الإجمالية للعقد وينص عليها في وثائق المناقصة.

ويكون التأمين النهائي ضامناً لتنفيذ العقد، ويجب رده فور إتمام التنفيذ بدون طلب، ما لم يكن مستحقاً لتغطية أية حقوق للجهة العامة ناجمة عن تنفيذ العقد.

### 3.3 أفكار المشاريع المقدمة من القطاع الخاص (المقترحات غير الملتزمة)

#### 3.3.1 مقدمة في المقترحات المقدمة من القطاع الخاص

بدلاً من أن تتقدم الجهة العامة بمقترح للمشروع، يجوز لأي مستثمر أن يتقدم للهيئة بمقترح مشروع لدراسته. ويجب أن يقدم المشروع المقترح خدمة أو مرفقاً غير موجود حالياً (أو أن يكون البديل الموجود أكثر تكلفة) و / أو لديه ميزة لم يسبق للجهة صاحبة الشأن أن أخذتها بعين الاعتبار. ويجب أن يكون المشروع المقترح متوافقاً مع الأهداف الاستراتيجية للدولة.

وتخضع الأفكار المقترحة من القطاع الخاص للأحكام التالية في الفصل السابع من اللائحة التنفيذية:

المادة 52: تقديم الفكرة من خلال دراسة جدوى مبدئية

يجوز لأي شخص، طبيعي أم معنوي، كويتي أو أجنبي، أن يتقدم بفكرة للهيئة تشتمل على تنفيذ مشروع وفقاً لنظام الشراكة، ويجب أن يكون هذا الطلب مصحوباً بالآتي:

1. دراسة جدوى مبدئية تبين عناصر المشروع والتقدير الأولي لتكاليفه ومنافعه وفقاً لأحكام القانون وهذه اللائحة وبما يتفق مع التوجيهات الواردة في الدليل الإرشادي.
2. معلومات عن مقدم الفكرة وخبراته وقدراته الإدارية والفنية والمالية على تنفيذ المشروع أو جزء منه.
3. المقابل النقدي المحدد من اللجنة العليا نظير دراسة الفكرة وتحليل عناصر دراسة الجدوى المبدئية.

المادة 53: دراسة الفكرة المبدئية

تقوم الهيئة بمخاطبة الجهة أو الجهات العامة التي تتفق الفكرة وطبيعتها اختصاصها بالتنسيق معها لاستكمال متطلبات دراسة الجدوى المقدمة من صاحب الفكرة.

وعلى الجهات العامة موافاة الهيئة بردها بصفة الاستعجال وبما لا يتجاوز (20) عشرين يوم عمل للموضوعات التي تحتاج إلى تحاليل اقتصادية ومالية، وعشرة أيام للموضوعات التي لا تحتاج إلى هذه التحاليل.

وتقوم الهيئة، فور استيفائها ردود الجهات العامة، بدراسة الفكرة وإعداد تقرير بشأنها مشفوعاً بالتوصية ورفعها إلى اللجنة العليا.

المادة (54): قرار اللجنة العليا

تصدر اللجنة العليا قراراً بقبول الفكرة واعتبارها مبادرة أو قبولها واعتبارها مشروعاً متميزاً أو برفضها، وذلك على ضوء توصية الهيئة المعنية على دراسة الجدوى المقدمة من صاحب الفكرة.

وتخطر الهيئة مقدم الفكرة بقرار اللجنة العليا خلال خمسة أيام عمل من تاريخ صدوره، ويجوز له التظلم أمام لجنة التظلمات في حال رفض فكرته.

ويجب أن يتضمن قرار اللجنة العليا بقبول الفكرة على وجه الخصوص ما يلي:

1. تحديد مقدم الفكرة ونوعها سواء مبادرة أو مشروع متميز.
2. اسم المشروع المقترح والخدمة المقدمة منه.
3. تكاليف دراسة الجدوى المعتمدة.
4. الجهة العامة.
5. القيمة التقديرية للمشروع.
6. حقوق مقدم الفكرة التي تمت الموافقة عليها بحسب الأحوال والأفضلية التي يتمتع بها – إن وجدت –، أو النسبة المخصصة له من أسهم الشركة المساهمة العامة – إن وجدت.

### 3.3.2. إجراءات بدء أفكار المشروعات المقترحة

يمكن تقديم مقترح لمشروع إلى الهيئة، وتقديمه إلى جانب المعلومات المبينة في المادة (52) من اللائحة التنفيذية. وبعد أن يقوم صاحب المقترح بدفع رسوم المعاملة التي تقررها اللجنة العليا، تقوم الهيئة بدراسة المقترح، بالتعاون مع الجهة صاحبة الشأن المسؤولة عن القطاع الذي سيتم فيه تنفيذ المشروع المقترح. ويجب إعداد مقترح (فكرة) المشروع وتسليمه طبقاً للنماذج والإرشادات التي أعدتها ونشرتها الهيئة على موقعها على الانترنت. وكقاعدة عامة، يجب على مقدم المقترح الرد خلال 30 يوماً على أي توضيحات أو طلبات تقدمها الهيئة للحصول على معلومات إضافية.

وبعد أن تقوم الهيئة والجهة صاحبة الشأن بدراسة الفكرة، تقوم الهيئة، فور استيفائها ردود الجهات العامة، بدراسة الفكرة وإعداد تقرير بشأنها مشفوعاً بالتوصية ورفعها إلى اللجنة العليا، على أن يتضمن التقرير توصية بشأن ما إذا كان تسمية المقترح "مبادرة" أو "مشروع متميز". وكما هو مبين أدناه في القسم 4.3، في حالة المبادرة، سوف يحصل صاحب المقترح على تكاليف دراسة الجدوى، مضافاً إليها 20% من هذه التكلفة (بحد أقصى 200,000 دينار كويتي)، وخلال المناقصة، أفضلية قبول عطائه بنسبة 5% من قيمة أفضل عطاء أو نسبة من أسهم الشركة المساهمة، إن كان ذلك مناسباً، بحيث لا تتجاوز 10% من القيمة الاسمية للسهم. وبالنسبة للمشاريع المتميزة، يحصل صاحب الفكرة على تعويض عن تكاليف دراسة الجدوى فقط، بالإضافة إلى مكافأة بنسبة 10% من هذه التكاليف (بحد أقصى 100,000 دينار كويتي).

## الفصل الرابع: جدوى وتنظيم المشروع

### 4.1. الإطار القانوني لدراسات الجدوى

المواد ذات الصلة من قانون الشراكة المتعلقة بدراسات الجدوى هي كما يلي:

المادة (3) اللجنة العليا واختصاصاتها

"تختص اللجنة العليا بما يلي: اعتماد الدراسات والأفكار الخاصة بمشروعات الشراكة والموافقة على طرحها وفقاً لنظام الشراكة، الخ."

المادة (6): الهيئة واختصاصاتها:

"تختص الهيئة بالتعاون والتنسيق مع الجهات العامة لتنفيذ مشروعات الشراكة وفقاً لأحكام هذا القانون، وتتولى القيام بما يلي: (1) إجراء المسح والدراسات الأولية بهدف تحديد المشاريع التنموية القابلة للطرح وفقاً لهذا القانون، وتقديم تقرير عنها إلى اللجنة العليا، (2) مراجعة ودراسة المشروعات والمبادرات التي تم إعدادها من قبل الجهات العامة أو صاحب الفكرة، ورفع التوصيات إلى اللجنة العليا. (3) تقييم دراسات الجدوى المتكاملة الخاصة بمشروعات الشراكة والأفكار المقدمة، وإعداد أو استكمال هذه الدراسات عند الحاجة ورفع التوصية المناسبة بشأنها للجنة العليا، تمهيداً لطرح المشروع للاستثمار، ..."

وفيما يلي المواد ذات الصلة من اللائحة التنفيذية فيما يتعلق بدراسات الجدوى:

المادة (2) اقتراح مشروعات الشراكة

يكون اقتراح طرح وتنفيذ مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص من قبل إحدى الجهات التالية:

- (1) الجهات العامة: تتقدم الجهة العامة التي ترغب باقتراح أحد المشروعات التي تقع ضمن نطاق اختصاصها وفقاً لنظام الشراكة بطلب إلى الهيئة مصحوباً بدراسات الجدوى المتكاملة للمشروع وفقاً لأحكام القانون ولائحته التنفيذية والدليل الإرشادي.
- (2) اللجنة العليا: الموافقة على طلب الجهة العامة المعنية لطرح أحد المشروعات وفقاً لنظام الشراكة، واقتراح مشروعات الشراكة على الجهات العامة.
- (3) القطاع الخاص: للقطاع الخاص أن يتقدم للهيئة بصيغة أفكار متضمنة دراسة جدوى مبدئية وفقاً لمتطلبات الهيئة، لتنفيذ مشروع واعتماد طرحه وفقاً لأحكام القانون.

وتقوم الهيئة بالتنسيق مع الجهة العامة بمراجعة دراسات الجدوى المقدمة من الجهات المتقدم بيانها واستكمالها بحسب الأحوال تمهيداً لرفع التوصية المناسبة بشأنها إلى اللجنة العليا. ويجوز للهيئة، إعداد دراسات الجدوى المتكاملة للمشروع ووثائق طرحه، في جميع الأحوال للهيئة الاستعانة بالجهات الاستشارية والمكاتب المتخصصة المحلية والأجنبية التي تراها مناسبة لهذا الغرض وفقاً لأحكام القوانين واللوائح.

المادة (7) معايير إعداد دراسة الجدوى

يجب أن يكون المشروع المراد طرحه للاستثمار وفقاً لنظام الشراكة مستوفياً، وفقاً لدراسة الجدوى الخاصة به، للمعايير التالية

- (1) أن يكون المشروع مستوفياً للاشتراطات الفنية والقانونية والبيئية ومجد اقتصادياً، وأن تكون المنافع التي تعود منه على الدولة وللمستفيدين من الخدمة التي يوفرها مناسبة وفقاً للأطر المحددة في دراسة الجدوى والمعايير المهنية المعتمدة لذلك.
- (2) أن يثبت من المفاضلة بين تنفيذ المشروع وفقاً لنظام الشراكة أو بين تنفيذه من قبل الجهة العامة، على أن تتم المفاضلة في ضوء العناصر التالية مجتمعة أو منفردة:
  - (أ) تكلفة التنفيذ (القيمة مقابل المال)
  - (ب) توزيع المخاطر
  - (ج) نقل المعرفة أو استخدام التكنولوجيا

- (د) أن يكون المشروع ذو عائد مالي مجز للمستثمر، وأن تكون مخاطر الاستثمار فيه موزعة بشكل مقبول لدى القطاع الخاص بما يخلق فرصة للمنافسة عليه ويحفز الجهات الممولة على تمويله.
- (هـ) أية معايير أو متطلبات أخرى يحددها الدليل الإرشادي

#### المادة (8) دراسة الجدوى المبدئية

تشتمل دراسة الجدوى المبدئية على التحليل الأولي لعناصر دراسة الجدوى المتكاملة، ويبين الدليل الإرشادي الإطار العام لإعداد دراسة الجدوى لمشروعات الشراكة متضمنة الخدمة المقترحة توفيرها ومردودها الاقتصادي أو الاجتماعي أو الخدمي والمنفعة والعوائد المتوقعة منه وكذلك اساليب المفاضلة بين طرحه وفقاً لنظام الشراكة أو من قبل الجهة العامة، أخذة بعين الاعتبار توزيع مخاطر الاستثمار بالمشروع سواء في مرحلة بنائه أو تنفيذه أو تشغيله وكذلك عمر المشروع الافتراضي والنواحي المالية والاجتماعية والاقتصادية وغير ذلك مما تطلبه أفضل الممارسات المهنية بهذا الشأن.

#### المادة (9) دراسة الجدوى المتكاملة

تشتمل دراسة الجدوى المتكاملة على وجه الخصوص تحديد الأبعاد الفنية والتشغيلية لفكرة المشروع والأبعاد الاقتصادية بمراعاة القواعد التالية:

- (1) الجوانب الفنية للمشروع.
- (2) الجوانب التشغيلية للمشروع
- (3) افتراضات قدرة المشروع على استرداد التكلفة ونسبة العائد الداخلي المتوقعة للمشروع.
- (4) افتراضات مشاركة القطاع الخاص بالمشروع ورغبته بالمشاركة في تنفيذه.
- (5) التكلفة الإجمالية المتوقعة للمشروع متضمنة رأس المال المقترح، إضافة الى تكاليف التشغيل والصيانة المرتقبة لسنة التشغيل الواحدة.
- (6) جدول توزيع مخاطر المشروع
- (7) تحديد المنافع الاقتصادية المتوقعة من المشروع.
- (8) اقتراح الحوافز والاعفاءات الجمركية أو الضريبية أو غيرها اللازمة لنجاح المشروع.
- (9) تحديد دور المستثمر.
- (10) تحديد الإطار التعاقدى للمشروع.
- (11) وضع الإجراءات التي تكفل المنافسة في اختيار المستثمر.
- (12) تحديد الوثائق القانونية.
- (13) تحديد أدوار ومسؤوليات الأطراف المقترح مشاركتها.
- (14) تحديد جدول زمني لتنفيذ المشروع متضمناً المدة المقترحة للبناء ومدة الاستثمار.
- (15) مصادر التمويل.

#### المادة (10) إعداد دراسة الجدوى

تتولى الجهة العامة التي ترغب في طرح أي مشروع من المشروعات التي تقع ضمن اختصاصها لتنفيذه وفقاً لنظام الشراكة إعداد دراسة الجدوى المتكاملة للمشروع وفقاً لأحكام القانون ولائحته التنفيذية والدليل الإرشادي. كما تقوم بإعداد الشروط المرجعية للدراسة التي تحدد مهام وعناصر البحث المطلوب الخاص بالمشروع وعرضها على الهيئة للموافقة عليها.

واستثناء مما تقدم يجوز للهيئة أن تقوم بإعداد دراسة الجدوى الخاصة بمشروع الشراكة بالتعاون وبالتنسيق مع الجهة العامة، على أن توفر الجهة العامة البيانات والمستندات والدراسات اللازمة لذلك. وللهيئة الاستعانة بمن تراه مناسباً لهذا الغرض سواء من المكاتب الاستشارية المحلية أو الأجنبية أو غير ذلك من الجهات العامة وفقاً لطبيعة المشروع واحتياجاته.

#### المادة (11) عناصر التكلفة الإجمالية لإعداد دراسة الجدوى

تُحدد التكلفة الإجمالية لمشروع الشراكة في ضوء ما هو وارد بدراسة الجدوى الخاصة به، على أن تتضمن العناصر الآتية:

- (1) القيمة السوقية لحق الانتفاع بأرض المشروع، إن وجدت.
- (2) قيمة الأصول التي توفرها الجهات العامة للمستثمر أو مقابل حق الانتفاع بها.
- (3) التكاليف التقديرية لتنفيذ المشروع بما في ذلك التكاليف الرأسمالية، شاملة مصاريف التأسيس والتصميم والبناء والتمويل والتجهيزات.
- (4) التكاليف التقديرية لتشغيل المشروع لمدة سنة.
- (5) أي تكاليف أخرى تتفق وطبيعة المشروع.

وفي ضوء أحكام المواد المذكورة أعلاه، يقدم هذا الفصل من الدليل إرشادات حول مرحلة دراسة الجدوى لتنفيذ الأحكام المذكورة أعلاه الواردة في قانون الشراكة واللائحة التنفيذية. تستلزم أفضل الممارسات التجارية أن أي قرار استثمار أو شراء يجب أن تدعمه دراسة جدوى شاملة. وتستطيع الجهة العامة، من خلال دراسة الجدوى، أن تقارن خيارات الطرح الممكنة للمشروع. ويفترض بدراسات الجدوى المعدة بشكل صحيح أن:

- تقدم معلومات حول تكاليف المشروع (الواضحة والضمنية)؛
- تسمح بتحديد مخاطر المشروع وتقديرها وتخفيفها وتوزيعها؛
- تحدث الجهات العامة على النظر في كيفية تنظيم المشروع؛
- تحدد القيود التي قد تتسبب في تأخير المشروع أو إلغاؤه؛ و
- تضمن أن المشروع متطابق مع خطة العمل المناسبة.

وعند إجراء دراسة الجدوى، يلزم إجراء تحليل شامل للاحتياجات والخيارات لضمان أن تتنظر الجهة العامة في جميع البدائل المتاحة لها لتنفيذ مثل هذا المشروع. وفي حين يتحمل المستثمر مسؤولية تقييم الجدوى قبل تقديم العطاء، بما في ذلك المخاطر التجارية وتحليل الجدوى المفصل والمعالم الهندسية، ينبغي إجراء دراسة الجدوى بمواصفات وظيفية واسعة بشأن المسائل الفنية، ولكن ينبغي أن تضع مزيداً من التركيز على الجوانب التجارية، وتقييم المخاطر والأطر التنظيمية والرقابية بعناية فائقة.

وبالمثل، ينبغي أن تتضمن دراسة الجدوى تفاصيل كافية عن العلاقات التجارية والتعاقدية بين الجهة العامة والمستثمر. وينبغي مناقشة خيارات أو أنظمة مختلفة لمشاركة القطاع الخاص من حيث مخاطره وتبعات الاستثمار والسوق على الدولة والجهة العامة والمستثمرين والمستهلكين المحتملين.

ويجب أن تكون المعلومات الواردة في تقرير دراسة الجدوى مفصلة بشكل كاف، ويجب أن تكون أي افتراضات يتم وضعها واقعية إلى حد معقول، لضمان تحديد الترتيبات التجارية أو التعاقدية المثلى. ويتمثل الغرض من دراسة الجدوى في دراسة جميع العوامل المرتبطة بالمشروع، وتحديد ما إذا كان استثمار الوقت والموارد الأخرى سوف يسفر عن نتائج مرغوبة.

## 4.2 دراسات الجدوى للمشروعات المقترحة

### 4.2.1 دراسات الجدوى المبدئية

بعد الموافقة المبدئية / قبول المشروع وتعيين مستشار للمشروع، يقوم الاستشاري بإجراء دراسة الجدوى المبدئية (يطلق عليها أيضاً دراسة الجدوى الأولية) لكل مشروع، إذا لم يكن لدى الجهة العامة أي دراسة مسبقة حول المشروع. ودراسة الجدوى المبدئية هذه هي عبارة عن تقييم قصير ومركز ومنخفض التكلفة لجدوى مشروع معين. ودراسة الجدوى المبدئية هي عبارة عن تقييم أولي للعناصر الأساسية لدراسة الجدوى المتكاملة، بما في ذلك الخدمة المقترح تقديمها وعائدها المالي والاجتماعي أو الخدمي وفوائدها وعوائدها المتوقعة، وتحليل مقارن لتنفيذ المشروع كمشروع شراكة، بدلاً من تنفيذه بالطريقة التقليدية كمشروع أشغال عامة. ويجب تقديم دراسة الجدوى المبدئية إلى الجهة العامة ويجب أن تقتنع بها الجهة العامة لكي تتخذ بعد ذلك مزيداً من الإجراءات.

وعلى وجه التحديد، فإن دراسة الجدوى المبدئية تحتوي على:

- تقييم الجوانب الفنية والتشغيلية لفكرة المشروع من خلال تحليل أولي لما يلي:
  - الجوانب الهندسية / الفنية للمشروع؛ و

- إمكانية إدارة الجوانب التشغيلية للمشروع؛
- تقييم الجوانب المالية والاقتصادية لفكرة المشروع، من خلال تقييم أولي لما يلي:
  - افتراضات قدرة المشروع على استرداد التكاليف / عوائد المشروع؛
  - رغبة القطاع الخاص بالمشاركة في المشروع؛
  - التكلفة الإجمالية للمشروع (رأس المال بالإضافة إلى تكاليف التشغيل والصيانة)، على أساس معايير الصناعة؛
  - المخاطر المحتملة؛ و
  - تحديد المنافع الاقتصادية المتوقعة للمشروع.
- تقديم تحليل ومفاضلة بين تنفيذ المشروع بنظام الشراكة مقابل تنفيذه بالطريقة التقليدية كمشروع اشغال عامة، بما في ذلك تحليل لما يلي:
  - توزيع مخاطر الاستثمار في المشروع، أثناء إنشائه وتنفيذه وتشغيله؛
  - الفوائد الاقتصادية والاجتماعية والمالية للمشروع، بما في ذلك نقل المعرفة أو استخدام التكنولوجيا وخلق الوظائف والتأميم، و
  - تكلفة التنفيذ (القيمة مقابل المال)؛
- تحديد الترتيبات الممكنة لمشاركة القطاع الخاص من خلال:
  - تحديد الإطار التعاقدى المقترح للمشروع؛
  - تحدد إجراءات ضمان المنافسة في اختيار المستثمر؛ و
  - تحديد الوثائق القانونية المطلوبة للسماح بمشاركة المستثمرين المحليين والأجانب؛ و
- تحديد الخطوات التالية في عملية الطرح، بما في ذلك تحديد الإطار الزمني اللازم لاستكمال عملية الطرح وحتى الإقفال المالي.

#### 4.2.2. دراسات الجدوى المتكاملة

بعد الانتهاء من دراسة الجدوى المبدئية، تحدد لجنة المناقصة ما إذا كان يجب الانتقال بالمشروع إلى مرحلة إعداد دراسة جدوى متكاملة من قبل مستشار المشروع لدراستها من قبل اللجنة العليا. وتقوم دراسة الجدوى المتكاملة بتحليل الأبعاد المالية والقانونية والفنية والتشغيلية للمشروع المقترح، بما في ذلك المواضيع التالية:

- الجوانب الفنية للمشروع؛
- الجوانب التشغيلية للمشروع؛
- افتراضات قدرة المشروع على استرداد التكلفة ونسبة العائد المتوقع للمشروع؛
- المنافع المالية والاجتماعية المتوقعة للمشروع (مثل فرص العمل التي تم خلقها، والحد من الفقر، وما إلى ذلك).
- المبرر الاقتصادي للمشروع والمقدرة المالية؛
- الرغبة المتوقعة للقطاع الخاص للمشاركة في المشروع؛
- التكلفة الإجمالية المتوقعة للمشروع، بما في ذلك رأس المال المقترح والتكاليف المتوقعة للتشغيل والصيانة؛
- مصفوفة توزيع مخاطر المشروع التي تسمح بتحديد حجم المخاطر وتدابير التخفيف وتوزيع المخاطر المرتبطة بالمشروع طوال عمر المشروع؛
- الحوافز الحكومية اللازمة، مثل الإعفاءات الجمركية والضريبية والإعفاءات الأخرى اللازمة لنجاح المشروع؛
- الإطار التعاقدى المقترح للمشروع؛
- الإجراءات التي يجب اتخاذها لضمان المنافسة في اختيار المستثمر؛
- أدوار ومسؤوليات الأطراف المشاركة المقترحة في عملية الطرح؛

- الجدول الزمني لتنفيذ المشروع، بما في ذلك مدة البناء ومدة الاستثمار؛
- مصادر التمويل، والنموذج المالي مع نسب الاستثمار الرئيسية، والقدرة على إدارة تحليل السيناريوهات والاستجابة؛
- خطط تخصيص الأراضي الخاصة بالمشروع، وتحديد أي خطط لإعادة التوطين الضرورية للأشخاص المتضررين من المشروع، بما في ذلك برامج وتكاليف تعويضات إعادة التوطين؛ و
- دراسات التقييم البيئي والاجتماعي للمشروع (وفق التشريعات البيئية في الكويت) وتحديد طرق التخفيف الممكنة.

كما ينبغي أن تتضمن دراسة الجدوى المتكاملة التصميم الفني الواسع للمشروع، مع مستوى مناسب من التفصيل يلي التصميم الهندسي الجيد وممارسات ومعايير البناء طبقاً للسياسات والتشريعات ذات الصلة.

وتكون لجنة المنافسة مسؤولة عن ضمان إعداد دراسة الجدوى المتكاملة للمشروع، كما أن عليها أيضاً وضع الشروط المرجعية لدراسة الجدوى المتكاملة.

#### 4.2.2.1 تحليل الاحتياجات وتحديد مؤشرات المشروع / النطاق

في هذه المرحلة، يقوم مستشار المشروع بجمع كافة المعلومات المتوفرة عن المشروع، واحتياجات الجهة العامة والموارد المتاحة لتطوير المشروع وتنفيذه، بما في ذلك الميزانية. ويقدم تحليل الاحتياجات تعريف للمشروع المقترح، مما يمهّد الطريق لتحليل عنصر الخيارات لمرحلة دراسة الجدوى. ويتضمن تحليل الاحتياجات العناصر التالية:

الجزء الأول: إثبات الحاجة إلى المشروع: يجب أن يتوافق المشروع مع أهداف وسياسات وأولويات الجهة العامة، والأهم من ذلك، يجب على الجهة العامة أن تحدد بوضوح مبرر المشروع. ويمكن تحديد ذلك على النحو التالي:

- الخطوة 1: تلخيص أهداف الجهة العامة وسياسة الدولة فيما يتعلق بالمشروع.
- الخطوة 2: مناقشة الحاجة والجوانب الأخرى للمشروع:
  - كيف يساهم المشروع في تنفيذ سياسة الدولة والجهة العامة؟
  - ما هي المشكلة التي سيتم حلها نتيجة لتنفيذ المشروع؟
  - ما هي قدرة القطاع الخاص على إنجاز المشروع؟
  - ما هو العمر المتوقع للمشروع؟ هل سيلبي الاحتياجات العامة للدولة مع مرور الوقت،
  - ما هو أثر المشروع على ميزانية الدولة أو الجهة العامة وما هي التزاماتها المالية تجاه المشروع.

الجزء 2: تحديد متغيرات المشروع المؤدية إلى أهدافه المرجوة. فبمجرد تحديد أهداف وميزانيات الجهة العامة، يجب تحديد متغيرات المشروع المقترح. وعند تحديد هذه المتغيرات، ينبغي الحرص على ضمان عدم وجود دعم لأوجه القصور وأن تكون المتغيرات التي تم تحديدها واضحة وقابلة للقياس. مع العلم بأن نظام الشراكة يركز على مخرجات المشروع، على عكس طريقة الشراء التقليدية، التي يتم فيها تحديد المدخلات. ويتعين على الجهة العامة أن تحدد معايير واضحة للخدمات التي سيقدمها المشروع. ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

- الخطوة 1: صف الأهداف التي سيجققها المشروع.
- الخطوة 2: حدد المخرجات/الخدمات المطلوبة التي سيتم تقديمها في إطار المشروع.
- الخطوة 3: حدد معايير / مواصفات المخرجات أو الخدمات التي سيقدمها المشروع لضمان تلبية المشروع للأهداف / التوقعات المحددة.
- الخطوة 4: حدد المؤشرات الرئيسية التي ستقيس الأداء للسماح بتقدير أكثر دقة لمواصفات النواتج.

الجزء الثالث: تحديد نطاق المشروع. وفي ضوء احتياجات الجهة العامة وأهدافها الاستراتيجية ومواصفات نواتج المشروع، يتم إعداد ورقة تصور موجزة تحدد النطاق المقترح للمشروع بحيث تقدم هذه الورقة ملخصاً دقيقاً لمتطلبات الجهة العامة، مما يسمح بتحديد خيارات معقولة لتقديم الخدمات. وأثناء إجراء تحليل الاحتياجات، تأكد من القيام بما يلي:

- تحديد / وضع قائمة بأصول الدولة الهامة التي ستستخدم في المشروع (مثل الأرض وأي معدات)؛
- تحديد المرافق القائمة في منطقة المشروع؛
- تحديد الكيفية التي سيكمل بها المشروع التطورات الأخرى الجارية في المنطقة من خلال استعراض الخطط / الدراسات الرئيسية للقطاع؛
- استعراض الخطط القائمة للانتفاع بالأرض والبيانات الطبوغرافية والجيوفنية لتطوير تصميم المشروع؛
- تحديد خطط عمل للتقييم البيئي والاجتماعي من خلال وصف مهام العمل المتوقعة؛ و
- تقييم حيازة الأراضي وأي متطلبات لإعادة التوطين.

#### 4.2.2.2. تحليل الخيارات

يقدم تحليل الخيارات مجموعة من الخيارات الفنية والقانونية والمالية المتاحة لتلبية مواصفات نواتج المشروع. وينبغي ألا تقتصر الخيارات على الخيارات الفنية فحسب، بل ينبغي أن تتضمن أيضاً تحليلاً لمختلف هياكل الشراكة المناسبة للمشروع. ويتم تقييم مختلف الخيارات المحددة مقابل معايير محددة خاصة بالمشروع، مما يتيح تحديد خيار مفضل من قائمة الخيارات المتاحة.

وسيقوم مستشار المشروع بتحليل الخيارات من خلال تنفيذ الخطوات التالية:

- الخطوة 1: سرد جميع الخيارات المعقولة بما في ذلك مختلف هياكل الشراكة التي ستكون مناسبة للمشروع والدولة على سبيل المثال الدفع مقابل التوريد أو دفع رسوم المستخدم، الخ.
- الخطوة 2: تقييم كل خيار من حيث مزاياه وعيوبه من خلال مراعاة ما يلي:
  - الجوانب الفنية والمالية؛
  - التكاليف والآثار المترتبة على شراء الأرض وإعادة التوطين
  - الآثار والتكاليف البيئية
  - إمكانية جذب استثمارات القطاع الخاص في المشروع.
- الخطوة 3: التوصية بأفضل الخيارات.

والغرض من هذا التحليل هو تحديد مزايا وعيوب كل خيار ودراسة المخاطر والفوائد والآثار المحتملة. ويجب أن يشمل التحليل جميع خيارات التنفيذ المتاحة القابلة للتطبيق لتلبية الاحتياجات المحددة للجهة العامة، بما في ذلك مختلف هياكل الشراكة التي يمكن تكييفها للمشروع.

وينبغي تقييم جميع الخيارات المعقولة التي تمت دراستها بوضوح وبأوزان مناسبة للمعايير. وسوف يتولى مستشار المشروع تحديد المعايير التي يتم من خلالها تقييم دراسة الجدوى المتكاملة لكل خيار خلال مرحلة تحليل الاحتياجات، وذلك بتوجيه من لجنة المنافسة.

وبمجرد تحديد الخيار المفضل، يتم إعداد تصميم واسع مناسب لدرجة تعقيد المشروع، من أجل توفير معلومات كافية لتحديد التكاليف والمخاطر والتحليل المالي. وقد يكون هذا التصميم تصميمياً أولياً (في حالة المشاريع الأكثر تعقيداً والأعلى تكلفة) أو تصميمياً متكاملأً (بالنسبة للمشاريع الأيسر التي تتوفر بشأنها بيانات موثوقة حول التكاليف). وتجدر الإشارة أن هذا التصميم لن يقدم بكامله إلى أي من مقدمي العطاءات من القطاع الخاص كونه سيترتب على ذلك بقاء مخاطر التصميم لدى الجهة العامة، وقد يكون له أيضاً أثراً سلبياً على كفاءة تصميم القطاع الخاص. ويتم عمل التصميم النهائي للمشروع من قبل المستثمر.

### 4.2.2.3 الدراسة المكثفة للمشروع

في هذه المرحلة من عملية دراسة الجدوى، يتم تناول جميع القضايا القانونية وقضايا الأرض والموقع، والقضايا الفنية، والضمانات الاجتماعية والبيئية. وفيما يلي قائمة غير شاملة لكنها تشير إلى القضايا التي سينظر فيها مستشار المشروع:

- تقرير تقييم النطاق البيئي مع تحديد تدابير التخفيف من الآثار السلبية، بما في ذلك تقدير لحجم تدابير التخفيف؛
- القضايا القانونية بما في ذلك جميع الجوانب القانونية المتعلقة بتطوير المشروع وتنفيذه مثل التشريعات ذات الصلة، والقوانين الضريبية، وملكية الأراضي، وما إلى ذلك؛
- قضايا ملكية الموقع وتوفر الأرض، بما في ذلك التحري حول وضع أي دعاوى متعلقة بالأرض، وحقوق الانتفاع عقود الإيجار الطويلة والعوائق، فضلاً عن التحري عن الظروف الجيوتقنية (تكنولوجيا التربة) ومستويات التلوث الحالية، وتوفر المرافق الخدمية وقدراتها، والوضع البيئي والمعالم التراثية أو الجانب الأثري للأرض (وفي هذا الجانب، ينبغي أن تكون لجنة المنافسة سباقة في تقديم كافة الطلبات والحصول على جميع الموافقات اللازمة لتفادي التأخيرات اللاحقة)؛
- قضايا مشاورات أصحاب المصلحة، بما يكفل تزويد جميع الأطراف المتأثرة بالمعلومات ومنحهم الفرصة للتعبير عن مخاوفهم فيما يتعلق بالآثار المترتبة على المشروع.
- المسائل الفنية والقضايا المتعلقة بتصميم المشروع
- القضايا المتعلقة بدعم البنية التحتية
- توفر المواد الخام اللازمة وإمدادات الوقود
- تحليل فني كامل للموقع.
- دراسة أولية للعناية المالية الواجبة بشأن توفر التمويل ومصادر الإيرادات ومنتجات التحوط / التخفيف من المخاطر، والهيكل الضريبية، وما إلى ذلك، و
- قضايا أخرى متنوعة، مثل العقود القائمة مسبقاً، ومعايير اتفاقية مستوى الخدمة، وقضايا الموارد البشرية، وما إلى ذلك.

ومن خلال ممارسة الدراسة المكثفة يتم جمع كافة البيانات والمعلومات الضرورية اللازمة لتقييم المشروع بشكل دقيق. مع العلم بأن الدراسة المكثفة المتكاملة مكلفة، لكنها توفر الوقت والمال في المراحل اللاحقة من عملية طرح المشروع. وبالتالي فإن تحديد القضايا الرئيسية في وقت مبكر يعتبر أمراً ضرورياً لنجاحه المشروع في المستقبل. ومن هنا لا ينبغي التقليل من أهمية المسائل القانونية والاجتماعية، والفنية، والبيئية.

### 4.2.2.4 التقييم المالي

وفي هذه المرحلة من عملية دراسة الجدوى المتكاملة، يكون الناتج نموذجاً مالياً للمشروع معدلاً حسب المخاطر. ويوفر هذا النموذج تحليلاً للسلامة المالية (قابلية الاستمرار وقابلية التمويل) للمشروع المقترح، بما في ذلك استدامته المالية على أساس التكاليف الرأسمالية، وكذلك التكاليف المتوقعة للصيانة والتشغيل الكافيين. وسيعرض النموذج التكاليف والمنافع المالية لتقديم الحلول / الخيارات المفضلة من خلال نظام الشراكة.

وعند وضع النموذج المالي، قد يلزم اتخاذ الخطوات التالية:

التعريف الفني للمشروع: حدد تعريفاً فنياً لمتغيرات المشروع. ما هي القواعد والمعايير التي سيتم تطبيقها؟ ما هي دورات الصيانة المتوقعة؟

حساب التكلفة الإجمالية للمشروع: لحساب التكلفة الإجمالية للمشروع، من المهم أولاً تحديد جميع التكاليف الحالية والمستقبلية للمشروع. وفيما يلي بعض العناصر الهامة لتكلفة المشروع الواردة في اللائحة التنفيذية:

- القيمة السوقية لحق الانتفاع بأرض المشروع - إن وجدت؛

- قيمة الأصول التي توفرها الجهات العامة للمستثمر أو مقابل حق الانتفاع بها.
- التكاليف التقديرية لتنفيذ المشروع، بما في ذلك التكاليف الرأسمالية، شاملة مصاريف التأسيس والتصميم، والبناء، والتمويل، والتجهيزات.
- التكلفة الاجمالية المتوقعة للمشروع متضمنة رأس المال المقترح إضافة الى تكاليف التشغيل والصيانة المرتقبة لسنة التشغيل الواحدة.
- أي تكاليف أخرى مرتبطة بالمشروع.

وتحدد الفقرات التالية التكاليف المختلفة التي يتعين وضعها في الاعتبار لحساب التكلفة الإجمالية للمشروع:

*التكاليف الرأسمالية:* وهي التكاليف المرتبطة تحديداً بتصميم وبناء المشروع. وينبغي أن يحسب النموذج التكاليف الرأسمالية في السنة التي تحدث فيها، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، تكاليف التصميم والأرض<sup>7</sup> والتطوير والمواد الأولية، والبناء، والمنشآت، والمعدات. وينبغي أن تشمل التكاليف الرأسمالية أيضاً التكاليف المرتبطة بالعمالة والإدارة ذات الصلة بتطوير وتنفيذ المشروع، بما في ذلك الخدمات المالية والقانونية والشرائية والفنية وخدمات إدارة المشروع، فضلاً عن جميع التكاليف المترتبة على تأسيس شركة المشروع. كما ينبغي أن تدرج التكاليف المتعلقة باستبدال الأصول عند حدوثها لسنة التشغيل الواحدة ولغرض تقدير التكلفة الإجمالية للمشروعات المستهدفة، يتم تحديد متوسط القيمة السوقية للأرض وحقوق الانتفاع<sup>8</sup> من قبل شركة معتمدة من وزارة المالية، يتم التعاقد معها من قبل مستشار المشروع بطريقة تنافسية بموافقة الهيئة. ويجب حساب أي تكاليف تتعلق بتخفيف المخاطر، والامتنال للنوائح البيئية، وإعادة توطين السكان المتضررين، إن وجدت. كما يجب أيضاً مراعاة أي إعفاءات ضريبية وجمركية متوقعة / مقررّة تؤثر على تكاليف رأس المال عند حساب التكاليف الرأسمالية.

*تكاليف الصيانة:* تشمل تكاليف الصيانة كامل تكاليف صيانة الأصول لسنة التشغيل الواحدة إلى المستوى المطلوب لتحقيق مواصفات النواتج. وقد تشمل عناصر مثل المواد الأولية وتكاليف الأدوات والمعدات، وتكاليف العمالة المرتبطة بالصيانة. ويجب أن يكون مستوى تكاليف الصيانة المفترضة متوافقاً مع التكاليف الرأسمالية وتوقعات تكاليف التشغيل. وينبغي حساب أي تكاليف تتعلق بتخفيف المخاطر فيما يتعلق بصيانة المشروع.

*تكاليف التشغيل:* ترتبط هذه التكاليف بالعمليات المنتظمة لتقديم الخدمات في إطار المشروع لسنة التشغيل الواحدة، مثل تكاليف الموظفين (بما في ذلك الأجور والرواتب واستحقاقات الموظفين والتزامات التقاعد التراكمية ومساهمات التأمين والتدريب والتأهيل والإجازة السنوية والسفر وأي تكاليف إضافية متوقعة)؛ والمواد الأولية والمواد الاستهلاكية والتكاليف الإدارية المباشرة والتأمين. وينبغي حساب أي تكاليف تتعلق بتخفيف المخاطر والامتنال للنوائح البيئية. وأخيراً، يجب تضمين أي إيجار أو رسوم الانتفاع بأراضي الدولة في النموذج المالي (ما لم يثبت أنها تقلل من القدرة على تحمل تكاليف المشروع وتم التنازل عنها - تُمنح الموافقة النهائية على ذلك من قبل اللجنة العليا عند الموافقة على دراسة الجدوى المتكاملة).

*تحديد إيرادات المشروع:* يتم تعويض إجمالي تكاليف مواصفات النواتج بإيرادات المشروع المتوقعة. وينبغي أن يتم الأخذ بعين الاعتبار أن توقع الإيرادات المحتملة (على أساس تحليل وتوقعات الطلب) قد يمثل بوجه خاص جانباً صعباً من جوانب النموذج، لا سيما عندما تكون البيانات التاريخية قليلة أو معدومة. وبشكل هذا العنصر جزءاً حيوياً من دراسة الجدوى المتكاملة، ولذلك ينبغي اتخاذ خطوات مثل إشراك المستشارين المتخصصين وإجراء اختبارات السوق. ويجب أن تعكس أي افتراضات بشأن الإيرادات المتوقعة قدرة المشروع على إصدار الفواتير وتحصيل الإيرادات. وينبغي، عند الاقتضاء، إجراء تحليل لمدى ملاءمة الرسوم فيما يتعلق بقدرة المستخدمين على تحمل التكاليف والتكاليف الهامشية

<sup>7</sup> يعتبر تقييم الأراضي أمراً بالغ الأهمية من وجهة نظر تحديد حجم المشروع فيما يتعلق باختيار طريقة الطرح المناسبة (التي تمت مناقشتها في الفصول اللاحقة). ولكن بما أن الدولة ستوفر الأرض، فلا ينبغي عكس قيمتها في التكلفة الرأسمالية. وفي حالة فرض مقابل، ينبغي عكسها في التكاليف التشغيلية للمشروع.

<sup>8</sup> حق استخدام والانتفاع بممتلكات شخص آخر دون تدمير أو هدر

طويلة الأجل وتكاليف التشغيل والصيانة وأثر سياسات التسعير واسترداد التكاليف على الجدوى المالية للمشروع، وكذلك المتطلبات القانونية والمالية للدولة.

وتجدر الإشارة إلى أن المبالغة في التقدير أو التهوين في التقدير يمثلان أكثر أوجه القصور شيوعاً في دراسات الجدوى. ولذلك فإن تنفيذ تحليل السيناريوهات وتحليل الإستجابة يشكلان جزءاً لا يتجزأ من هذه العملية.

افتراضات النموذج: يجب شرح أي افتراضات يتم وضعها فيما يتعلق بنسب التضخم ونسب الخصم والاستهلاك وضريبة القيمة المضافة والضرائب والإعفاءات الجمركية وتوفير الميزانية بالتفصيل وتقييمها بصيغة سهلة بحيث يتم تحديد جميع الافتراضات مع مبرراتها.

النموذج المعياري: يجب وضع نموذج التدفق النقدي المعدل (المخصوم) بحيث يراعي تكاليف الصيانة والنفقات التشغيلية وتكاليف رأس المال والإيرادات المتوقعة للمشروع. وعند انتهاء عقد المشروع، تُسَلَّم جميع الأصول المملوكة للدولة (بما في ذلك الأراضي والمباني) إلى الدولة دون أي مقابل أو تعويض (المادة 18 من القانون) ويجب ألا يتم احتساب أي قيمة متبقية لهذه الأصول في النموذج.

مصفوفة تخصيص المخاطر: يمثل إنشاء مصفوفة للمخاطر جزءاً أساسياً من عملية دراسة الجدوى المتكاملة ويمكن دمجها بشكل مفيد مع بناء النموذج المالي. وهي تنطوي على المراحل المترابطة التالية:

- تحديد المخاطر التي ينطوي عليها المشروع؛
- تقييم الآثار المختلفة لهذه المخاطر؛
- تقييم احتمال حدوث هذه المخاطر
- حساب قيمة المخاطر ونطاق النتائج المحتملة
- تحديد استراتيجيات التخفيف من المخاطر، و
- تخصيص المخاطر للطرف أو الأطراف الأكثر قدرة على إدارتها.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب حساب تقييم المخاطر كبنود تدفقات نقدية منفصل، وليس من خلال تعديل نسبة الخصم كمؤشر على مستوى المخاطر لكل مشروع. وتتمثل الأسباب الرئيسية لاعتماد نهج الأثر النقدي في تعزيز التركيز على تكاليف كل بند من بنود المخاطر والمساعدة على تعزيز فهم طريقة تحقق انتقال المخاطر وما هي العواقب المالية المحتملة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المخاطر المختلفة لها تبعات زمنية مختلفة طوال مدة المشروع (بعض المخاطر قد يكون لها تأثير على المراحل الأولية فقط، في حين أن تأثير البعض الآخر قد ينخفض أو يتصاعد على مدى دورة حياة المشروع).

وترد أدناه قائمة إرشادية بالمخاطر، مصنفة في فئتين: "مخاطر مرتبطة بالمشروع" و "مخاطر غير مرتبطة بالمشروع". وستتم مناقشة ذلك بمزيد من التفصيل في الفصول اللاحقة، كما يتضمن الملحق (أ) نموذج مصفوفة توزيع المخاطر.

المخاطر المرتبطة بالمشروع: هذه المخاطر يمكن إدارتها نسبياً من قبل المستثمرين والمقرضين:

- مخاطر الإكمال (التكاليف الهندسية والإنشائية / مراقبة تكاليف الوقت)؛
- مخاطر الأداء التشغيلي (المعرفة الفنية والتشغيلية)؛
- مخاطر السوق (الحجم والحركة)، على الرغم من أن هذه المخاطر غالباً ما يتم تقاسمها بين الأطراف في مشروعات الشراكة.
- المخاطر المالية (تكلفة التمويل)؛ و
- المخاطر البيئية (الالتزامات السابقة والمستقبلية، تأخيرات المشروع، تجاوز التكاليف)، على الرغم من أن هذه المخاطر غالباً ما يتم تقاسمها بين الأطراف في معاملات الشراكة.

المخاطر غير المرتبطة بالمشروع: هذه المخاطر لا يمكن إدارتها (أو يمكن إدارتها جزئياً فقط) من قبل المستثمرين والمقرضين:

- المخاطر السياسية، مثل نزاع الملكية، التخلف عن الوفاء بالالتزامات التعاقدية الحكومية، وعدم الاستقرار السياسي، وصرف العملات وتحويلها.
- مخاطر تنظيمية، مثل مخاطر التسعير التنظيمية؛
- مخاطر الاقتصاد الكلي، مثل مخاطر أسعار الصرف والتضخم
- مخاطر البيئة القانونية، مثل المخاطر الناجمة عن التغييرات في النظام القضائي أو تغيير السياسات مثل التغييرات في السياسة الضريبية؛ والدعاوى القضائية من الأطراف ذات الصلة أو إجراءات التحكيم.

عادة ما يطلب المستثمرون من الدولة تحمل المخاطر غير المرتبطة بالمشروع إلى الحد الذي يتم فيه تحييد أو التعويض عن أي أثر سلبي لهذه المخاطر، وذلك بهدف استعادة مستوى العائد المالي الأصلي للمستثمر، أي مستواه قبل وقوع الحدث الضار. ويمكن تقاسم بعض المخاطر غير المرتبطة بالمشروع أو حتى التخفيف من وطأتها من قبل المستثمر (مثل مخاطر سعر الصرف ومخاطر التضخم). ومع ذلك، سوف تترتب تكلفة على التخفيف هذه المخاطر، ويجب على مستشار المشروع تقديم المشورة للجنة المنافسة حول ما إذا كان نقل هذه المخاطر إلى المستثمر ستترتب عليه قيمة مقابل المال.

النموذج المالي المعدل على أساس المخاطر: يجب إعادة تشكيل النموذج المالي المعياري ليشمل مخاطر المشروع. ولهذا، يقوم مستشار المشروع بإجراء تحليل تفصيلي لمخاطر المشروع، يغطي جميع المخاطر المشار إليها أعلاه. ومن شأن ذلك أن يوفر لمحة عامة واقعية إلى حد معقول حول المشروع من حيث حجم المشروع وتكلفته وجدواه واستدامته وأهليته للحصول على التمويل من البنوك.

وضع نموذج مالي ليعكس هيكل الشراكة ومصادر التمويل: يتم إعداد هيكل مقترح للمشروع، يوضح العلاقة بين الجهة العامة وكيان المستثمر للأغراض الخاصة (SPV) - الذي أنشئ خصيصاً لغرض تنفيذ المشروع - والمقرضين والمساهمين والموردين والمقاولين من الباطن، بالإضافة إلى أصحاب المصلحة الآخرين. ويجب أن يشتمل هيكل المشروع هذا على هيكل التمويل وعوائد مناسبة للأسهم والتكاليف والشروط الرئيسية لتمويل الديون (بما في ذلك، على سبيل المثال، نسب تغطية خدمة الدين). ويعد تصميم الهيكل الأمثل لرأس المال المشروع عنصراً أساسياً في هذا التحليل، لأنه يؤثر بشكل مباشر على أهلية المشروع للحصول على التمويل.

يجب أن تكون جميع الافتراضات محددة بوضوح، لأن ذلك سيؤثر بشكل مباشر على تكلفة رأس المال المشروع. ومن المهم دراسة احتياجات المشروع والجدول الزمني لتحقيق أهداف مالية معينة من أجل تحديد هيكل رأس المال المناسب للأعمال التي سيتم إجراؤها. كما أن تزمين وإدارة التدفقات النقدية يعتبر أمراً بالغ الأهمية في اختيار النوع الصحيح من التمويل والحفاظ على استقرار الأعمال على المدى الطويل.

ومن المهم ملاحظة أن المستثمر لا يستطيع أن يرهن أو يرتب ضمان إلا على الأصول التي يملكها في المشروع وليس على أي من الأصول المملوكة للدولة (المادة 23 من قانون الشراكة). إن القدرة على تقديم ضمان للمقرضين يعتبر أمراً بالغ الأهمية، حيث يطلب المقرضون من المستثمرين في المشروع حد أدنى من الضمانات. وفي هذا الصدد، يسمح قانون الشراكة أيضاً للمستثمر بإنشاء ضمان عيني على أي مبالغ مستحقة له في المشروع بهدف الحصول على التمويل.

وفي هيكل تمويل المشروع (عادة في مشاريع الشراكة)، لا بد من تناول العناصر التالية:

- نسبة تغطية خدمة الدين السنوية: تقم هذه النسبة قدرة شركة المشروع على خدمة الدين من تدفقاتها النقدية السنوية، ويتم احتسابها كتدفقات نقدية تشغيلية للمشروع على مدى السنة مقسومة على متطلبات خدمة الدين للمشروع على مدى السنة. ويتم تحديد ذلك لكل مشروع، بناء على تقييم

المخاطر، على ألا تقل هذه النسبة عن 1.10x وينبغي أن يترك لمستشار المشروع / الجهة العامة تقييم ذلك، على أساس خصوصيات المشروع.

- نسبة تغطية تكاليف القروض: تستند هذه النسبة على عملية حسابية مماثلة، لكنها تُؤخذ على مدى كامل عمر القرض. ويتم حسابها بقسمة صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية المتاحة لسداد الديون على إجمالي مبلغ الدين الممتاز المستحق على الشركة.
- نسبة العائد المالي الداخلي: يقيس هذا العنصر العائد على الاستثمار على مدى عمر المشروع. وهو معدل الخصم الذي تكون فيه القيمة الحالية الصافية للمشروع (القيمة الحالية لإجمالي المبلغ المستحق في المستقبل، مع مراعاة تكلفة القيمة الحالية للنقود / نسبة الخصم) صفر. ويجب أن تستند نسبة الخصم على العائد المناسب للسندات الحكومية (التي يتم اختيارها وقت التقييم وعلى أساس مدة المشروع) زائداً هامش مناسب للمخاطر يحدده مستشار المشروع لكل مشروع بالتشاور مع الجهة العامة والهيئة.

ملاحظة: عندما يستطيع المستثمر أن يبيع مباشرة إلى مستخدم أو أكثر من المستخدمين النهائيين، وفي ظل وجود مجال محدود للمنافسة، تقوم الحكومة عادة بتنظيم الأسعار (من خلال لوائح تنظيم القطاع أو من خلال عقد الشراكة). ومع ذلك، فإن التحدي يتمثل في تصميم نظام يعمل بشكل جيد يؤدي إلى زيادة الإنتاج وخفض الأسعار والحد من الربح الاحتكاري مع الحفاظ في نفس الوقت على حوافز لشركات القطاع الخاص للعمل بكفاءة أكبر وخفض التكاليف. ومن بين طريقتي التنظيم الأكثر شيوعاً، يعاني التنظيم على أساس معدل العائد من المشاكل التي ينطوي عليها وضع معايير مناسبة للتكاليف في وضع يتسم بالاحتكار. وبالمقابل، ينطوي البديل الرئيسي، تنظيم الأسعار، على الحد من الزيادات في الأسعار، لكنه يتطلب أيضاً تحليلاً كبيراً. وأخيراً، فإن تقاسم الأرباح بين الحكومة والمستثمر يعتبر شكل بديل من أشكال التنظيم والذي يستطيع أن يحافظ على الحوافز إذا ما تم تصميمه بشكل سليم. وبالنسبة لمشاريع تقاسم الأرباح، يقوم مستشار المشروع، وكجزء من عملية دراسة الجدوى المتكاملة، بحساب العائد على الاستثمار الذي سيتم الحصول عليه من نظام تقاسم الأرباح. وهذا سيحدد الكيفية التي ستوزع بها العائدات حالما يبدأ تشغيل المشروع. ويتم اختيار المستثمر من بين مقدمي العطاءات الذين يرغبون في تنفيذ المشروع بعائد أقل على الاستثمار وحصّة أكبر من الأرباح للدولة. وحيثما لا يكون كسب الأرباح هو الهدف الرئيسي للدولة، يمكن عكس تقاسم الأرباح كمبلغ أقل من المبلغ الذي يطلبه المستثمر من الجهة العامة في الحالات التي تكون فيها جهة مملوكة للدولة هي الجهة التي تشتري خدمات المشروع، أو يمكن عكسه كأسعار أقل يتم تقاضيها من المستهلك مقابل الخدمة. وينبغي تصميم عملية تنافسية لطرح المشروع بطريقة تفرز على مقدمي العطاءات تقديم أفضل قيمة مقابل المال للمستفيدين من خدماتهم.

وتعمل الهيئة حالياً على وضع حد أدنى لمعدل العائد الداخلي على المشاريع، حيثما كان ذلك مناسباً لكل مشروع على حدة.

تنفيذ ممارسة تقييم الأسهم: يستطيع مستشار المشروع الاستفادة من العديد من طرق التقييم وتقييم الطرق المختلفة لتحديد النطاق المناسب لتحديد قيمة الأسهم التي يمكن بيعها بالمزاد العلني عند استخدام خيار الشركة المساهمة (كما تمت مناقشته في الفصول اللاحقة). وهذه الطرق هي كما يلي:

- التدفقات النقدية المخصومة باستخدام افتراضات فنية؛
- تحليل مقارن للشركات
- تحليل المعاملات السابقة في القطاع المعني على أساس عالمي.

من المهم ملاحظة أن الأسعار لا يتم تحديدها عشوائياً: قد يكون الإفصاح عن جميع العوامل الكمية والنوعية التي تبرر السعر أمراً مطلوباً. وتجدر الإشارة إلى أن الاختبار الحقيقي هو عندما يُطرح المشروع في السوق، كون السوق هو المحدد النهائي لقيمتها الحقيقية. وأخيراً، من المهم ملاحظة أن هذا التقييم يتم كمنشأة يهدف إلى توفير معايير مرجعية للمقارنة الداخلية لغرض معرفة اللجنة العليا.

تحليل الاستجابة (الحساسية): يعد تحليل الاستجابة أمراً أساسياً لتحديد قدرة المشروع على التكيف مع التغيرات في الافتراضات ومكونات المخاطر على مدى فترة المشروع. ويختلف هذا التحليل من مشروع إلى آخر. ويتعين القيام بذلك على أساس توقعات وافتراضات التدفقات النقدية الرئيسية. ويجب على مستشار المشروع اختبار مدى استجابة/حساسية افتراضات النماذج الرئيسية والاستجابة لطلبات محددة تطرحها لجنة المنافسة في اختبار استجابة النموذج. وفيما يلي بعض المتغيرات الرئيسية التي يمكن أن تكون ذات أهمية في تحليل الاستجابة:

- مدة المشروع
- افتراضات معدل التضخم
- افتراضات تكاليف البناء
- افتراضات تكاليف التشغيل
- توقعات الطلب
- إيرادات طرف ثالث (إذا كان ذلك مناسباً ومادياً، مثل رسوم مواقف السيارات في مشروع مستشفى)؛ و
- شروط التمويل

وفي هذا التحليل، قد يُطلب من مستشار المشروع تطوير حالات أو سيناريوهات للمبالغ السنوية التي يتوقع أن يكسبها المشروع، بحيث يتم تحليل هذه الاستجابة ووضعها في الاعتبار.

ملاحظة: بالنسبة للإعانات، إذا كانت مطلوبة، فسيتعين تنظيمها بحيث لا تؤثر على حوافز كفاءة المستثمر وفعالية التكلفة. ويجب أن تكون الإعانات واضحة (بدلاً من الدعم الضمني للميزانية) وأن تستند إلى مخرجات. وينبغي إجراء تحليل الاستجابة على النموذج المالي لمعرفة كيفية تقليل مقدار الإعانة ومدتها، وعند الاقتضاء، وضع حد أقصى لمبلغ الإعانات المقدمة بناءً على الأسس الموضوعية للمشروع. وإذا تم تقديم إعانة رأسمالية مسبقة خلال مرحلة التطوير، مما يؤدي إلى استبعاد الحاجة إلى تقديم إعانات تشغيلية طويلة الأجل، فإن ذلك قد يؤدي إلى زيادة القيمة مقابل المال. وبالمثل، إذا كان من الصعب تقييم الطلب أو ان الطلب يتسم بمستوى كبير من التقلب أو لم يتم اختباره، ربما تكون هناك حاجة إلى ضمان حد أدنى من الإيرادات. فتحليل استجابة النموذج المالي يمكن أن يكشف ما إذا كانت هناك قيمة أكبر مقابل المال تترتب على تقديم الضمان مقابل هامش المخاطر المحتمل الذي قد يحتسبه المستثمر إذا ما استبقى مخاطر الطلب. كما أن استطلاع السوق سيكشف أيضاً ما إذا كان مقدمو العطاءات مستعدون للمضي قدماً في مشروع بدون ضمان حد أدنى من الإيرادات.

ويتولى مستشار المشروع القيام بكل ذلك تحت إشراف لجنة المنافسة

وفي هذه المرحلة، من الأهمية تحديد القدرة على تحمل تكاليف المشروع لضمان أن التكاليف التي ستتحملها الجهة العامة في حدود ميزانيتها و / أو أن المستخدمين النهائيين على استعداد للدفع مقابل المنافع المرتبطة بالخدمات التي سيتم تقديمها. وإذا تعذر إثبات الملاءة المالية، قد تضطر الجهة العامة إلى مراجعة وتعديل معايير المنتج من أجل تلبية قيود القدرة على تحمل التكاليف أو النظر في خيارات أخرى. وإذا تعذر تعديل المنتجات، يجب إما زيادة الميزانية المخصصة أو تقديم دعم للمستخدمين.

#### 4.2.2.5 القيمة مقابل المال

لا يكفي أن تكون تكاليف المشروع معقولة بالنسبة للحكومة والمستخدمين النهائيين، بل يجب أن يوفر أيضاً قيمة مقابل المال. والقيمة مقابل المال تصف الفائدة الصافية، من الناحيتين الكمية والنوعية، لمشروع الشراكة مقارنة بتنفيذ المشروع نفسه من قبل القطاع العام على مدى عمر المشروع بأكمله.

فمشروع الشراكة يمكن أن يوفر قيمة مقابل المال مقارنة بنماذج الشراء التقليدية إذا ما اقترنت مزايا نقل المخاطر بحوافز للقطاع الخاص وبالخبرة والابتكار في توفير مستوى أفضل من تقديم الخدمات والكفاءة على مدى عمر المشروع تفوق التكاليف المتزايدة للتعاقد على المشروع وتمويله من خلال مسار الشراكة.

لذلك، قبل طرح المشروع بنظام الشراكة، من المهم أن تقوم الجهة العامة، كجزء من دراسة الجدوى المتكاملة، بتحليل قوي وشامل للقيمة مقابل المال لتحديد ما إذا كان المشروع، إذا ما تم طرحه من خلال نظام الشراكة، سيوفر في الواقع قدر أكبر من القيمة مقابل المال مقارنة بتنفيذ نفس المشروع من خلال طريقة التنفيذ التقليدية.

ويتطلب التحليل السليم للقيمة مقابل المال استخدام العوامل النوعية والكمية على السواء:

- **التقييم الكمي:** يقوم هذا التقييم بتقدير القيمة الكمية لتنفيذ المشروع من خلال الشراكة، أي أن المشروع يولد القيمة الحالية الصافية مع الأخذ في الاعتبار كامل تكاليف دورة حياة المشروع، وتخصيص المخاطر، والهيكل القائم على الحوافز / التعويضات.
- **التقييم النوعي:** ينطوي هذا التقييم على "معرفة" مبرر اعتماد نهج الشراكة وتحديد ما إذا كان المشروع مناسباً للتمويل الخاص. ويتناول هذا التقييم الجوانب النوعية لتنفيذ المشروع من خلال الشراكة، وعلى سبيل المثال، أن يكون تنفيذ المشروع من خلال الشراكة يوفر تصميم أفضل وسرعة في التسليم وتحسين مستوى تقديم الخدمة.

لتحديد القيمة مقابل المال من منظور كمي، يتعين على الجهة العامة مقارنة تكلفة المشروع المقترح بنظام الشراكة مع مقارن القطاع العام ("PSC")، وهي أساساً تكلفة القطاع العام في تصميم وبناء وتشغيل نفس المشروع على مدى عمر الأصل.

وتقوم الجهة العامة بذلك من خلال إعداد نموذجين:

(1) نموذج مقارن القطاع العام (PSC): يقدر هذا النموذج التكاليف الافتراضية المعدلة حسب المخاطر للقطاع العام إذا ما كانت الحكومة ستتولى تمويل المشروع وتملكه وتشغله وتنفذه. وينبغي أن يعكس مقارن القطاع العام تكاليف الأصول والخدمات والموظفين والعناصر الأخرى اللازمة لتنفيذ المشروع بنفس المعايير المتوقعة في إطار ترتيب الشراكة.

(2) نظام الشراكة أو نموذج العطاء الصوري: وهو تقدير لقيمة العطاءات من القطاع الخاص. وتحسب الأسعار على أساس تسليم القطاع الخاص للمشروع. وتشمل التكاليف المخاطر والتأمين والضرائب وخدمة الدين والربح. ويمكن أيضاً أن يكون تحليل العطاء الصوري مفيداً للمفاوضين وصانعي القرار في تقييم العطاءات المقدمة من القطاع الخاص.

ومن المهم أن يتضمن نظام الشراكة أو نموذج العطاء الصوري، سيناريوهات الحالة المنخفضة والمرتفعة، بحيث يكون لدى الجهة العامة فهم عميق للتكاليف المحتملة للمشروع وما يتصل بذلك من قدرات / مدفوعات سنوية متوقعة، على مدى عمر المشروع.

#### نموذج مقارن القطاع العام (PSC):

لبناء نموذج مقارن القطاع العام، يتعين على الجهة العامة، إلى جانب مستشار المشروع، حساب مقارن القطاع العام الأساسي الذي يمثل صافي القيمة الحالية للتكاليف الكاملة (المباشرة وغير المباشرة) للقطاع

العام لتقديم الخدمة المطلوبة وفقاً للناتج المحدد من خلال خيار الحل المفضل باستخدام طريقة القطاع العام التقليدية. وبالإضافة إلى ذلك، من المهم تحديد تكلفة المخاطر المتوقع تحويلها إلى القطاع الخاص، فضلاً عن تكاليف تلك المخاطر التي ينبغي أن تستبقها الجهة العامة، بحيث يكون لدينا مقارنة القطاع العام المعدل بحسب المخاطر<sup>9</sup> (انظر مخطط العملية أدناه). وأخيراً، من الضروري تعديل مقارنة القطاع العام لضمان وجود حيادية تنافسية بين مقارنة القطاع العام ونموذج الشراكة أو نموذج العطاء الصوري. وتنشأ الحاجة إلى التعديل مع ضمان الحياد التنافسي من حقيقة أن القطاع العام يستفيد من بعض المزايا المتصلة التي لا تتوفر عادة للقطاع الخاص، مثل أن القطاع العام لا يدفع ضرائب على الإيرادات، وغالباً ما يكون مؤمناً ذاتياً، ويمتلك أحياناً إمكانية الوصول إلى الأراضي دون أي تكلفة. وإذا لم يتم إدراج هذه المزايا في مقارنة القطاع العام فإن مقارنة القطاع العام سيكون أقل بشكل مصطنع.

#### الشكل 4.1: عملية حساب مقارنة القطاع العام المعدل على أساس المخاطر



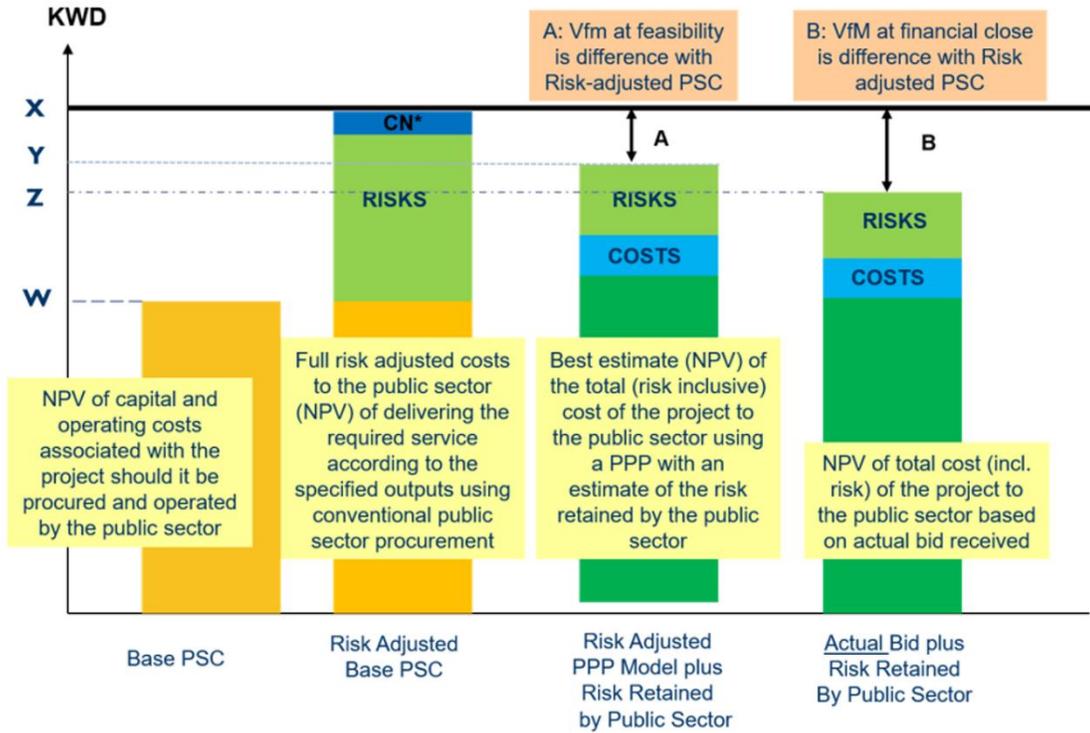
#### نظام الشراكة أو نموذج العطاء الصوري

في إطار نظام الشراكة أو نموذج العطاء الصوري، يتعين على الجهة العامة، إلى جانب مستشار المشروع، تقدير تكاليف القطاع الخاص بشكل دقيق ومنصف لتوفير الخدمة المطلوبة من خلال الشراكة. وبالإضافة إلى ذلك، يتعين على الجهة العامة أن تحدد تكلفة أي مدفوعات من القطاع العام (مثل أجور الإتاحة) التي يتعين تقديمها لمشروع الشراكة على مدى عمر المشروع. وهذا سيوفر التكلفة الأساسية لمشروع الشراكة. وعلى غرار نموذج مقارنة القطاع العام، ينبغي تعديل مخاطر تكلفة الشراكة بحيث تأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي سيتحملها القطاع العام لتحقيق التكلفة الأساسية المعدلة للشراكة.

وبمجرد أن يتم تحديد تكاليف مقارنة القطاع العام المعدل على أساس المخاطر وتكاليف الشراكة (أ: العطاء الصوري) والاتفاق عليها، يتم حساب القيمة مقابل المال من خلال مقارنة التكاليف. واستناداً إلى المثال الوارد في الشكل البياني أدناه، فإن القيمة مقابل المال تحت نموذج الشراكة المعدل على أساس المخاطر هو "أ" في حين أن القيمة مقابل المال على أساس العطاء الفعلي هي "ب".

<sup>9</sup> ينبغي تخصيص المخاطر للطرف الأكثر قدرة على إدارتها. فإذا تم نقل المخاطر إلى المستثمر في حين أنه لا يستطيع أن يخفف منها بشكل كبير، فإن الجهة العامة تخلق مخاطر عدم قيام المستثمر بتقديم عطاءه للمشروع أو تضمين كلفة تلك المخاطر في العطاء الأمر الذي سيؤثر سلباً على القيمة مقابل المال. وبالتالي على الجهة العامة بناء سجل مخاطر مفصل ثم تصميم مصفوفة المخاطر لتخصيص المخاطر وفقاً لذلك.

## الشكل 4.2: تعديل الحيايد التنافسي



\* تعديل الحيايد التنافسي (انظر التفاصيل أعلاه الخاصة بنموذج مقارنة القطاع العام)

ومن المهم أن تتم هذه العملية باستخدام افتراضات وتقديرات واقعية. وأفضل طريقة للقيام بذلك هي من خلال الاستفادة من خبراء فنيين مستقلين يمكنهم تقديم تقديرات دقيقة للتكاليف وكذلك عن طريق قياس التكاليف في ضوء اتفاقيات مماثلة.

ومن المهم جدا أيضا أن ننظر الجهة العامة في افتراضات ونتائج دراسات الجدوى والقيمة مقابل المال، وذلك بالتشاور المباشر مع وزارة المالية، من أجل تأمين الميزانية المطلوبة، وكذلك لكي تحصل وزارة المالية (وأيضا الجهة العامة نفسها) على فهم مفصل للالتزامات المالية للدولة تجاه المشروع طوال مدة العقد.

### 4.2.2.6 التقييم الاقتصادي

في هذا الجزء من دراسة الجدوى، يقوم مستشار العملية بحساب الفوائد والتكاليف الإضافية للمشروع على المجتمع ككل، على أساس سيناريوهات "مع" و "بدون". ويتم ذلك من خلال تقدير المنافع الاقتصادية المتوقعة التي سيحققها المشروع. وبهذه الطريقة، يفهم القطاع العام التكاليف والفوائد الاجتماعية والاقتصادية المختلفة التي تعود على شركة القطاع الخاص والحكومة والمجتمع المحلي. ويلزم تقدير جميع التكاليف والمنافع الاقتصادية للمشروع لضمان أن خيار الشراكة لا يزال الخيار الأقل تكلفة، مع مراعاة جميع العوامل الخارجية المؤثرة على أصحاب المصلحة. وقد تكون التغييرات ضرورية لتصميم المشروع إذا كانت العوامل الخارجية السلبية كبيرة. ويشمل التقييم:

- تحديد التكاليف الاقتصادية للمشروع (تكاليف الاستثمار وتكاليف التشغيل) المستمدة من التكاليف المالية عن طريق استبعاد الضرائب والرسوم وتحويل المكونات غير المتداولة إلى أرقام الأسعار المحلية (أي التعبير عن التكاليف الاقتصادية بمستويات سعر السوق المحلية المكافئة).
- تقدير المنافع الاقتصادية المتوقعة من المشروع، مثل زيادة قيمة الأرض وتوفير الوقت وخلق فرص عمل، وتحسين ظروف الصحة العامة (حيثما ينطبق ذلك)، والحد من التلوث ومختلف الفوائد الأخرى لتوفير التكاليف. ويمكن أن تتظر أيضا في فوائد أخرى غير مباشرة تتعلق بزيادة

الفرص المتاحة للشركات المحلية وفرص لمشاركة للبنوك والمؤسسات المالية المحلية؛ وإنشاء شركات مدرجة في البورصة تشارك في تقديم الخدمات وإضافة قيمة إلى السوق؛ والمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي.

- خلق فرص عمل وتشجيع توظيف المواطنين في شركات المشاريع، حيث سيتم نقل المعارف والخبرات والتكنولوجيا إلى المواطنين، فضلا عن تشجيع المواطنين عموما على العمل في القطاع الخاص، مما يحد من الضغط على الحكومة لتوفير الوظائف.
- تحديد الافتراضات الرئيسية التي يتعين تطبيقها على التحليل الاقتصادي بما في ذلك (1) العمر المتوقع لأصول المشروع المقترح؛ (2) القيمة الثابتة (العملة والسنة) لتحديد التكاليف والإيرادات الإضافية؛ و (3) تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال على أساس معدل التوفير الحالي للبنوك التجارية المحلية؛ و
- حساب معدل العائد الداخلي الاقتصادي لكل مكون وكذلك بالنسبة للمشروع ككل، والقيمة الاقتصادية الصافية الحالية للمشروع بأكمله.

#### 4.2.2.7. التقييم الاجتماعي والبيئي

التقييم البيئي: يعتبر التقييم البيئي الاستراتيجي أداة فعالة لدمج القضايا البيئية في صياغة خطط تنفيذ المشروع. وتشمل المتطلبات البيئية لمشاريع البنية التحتية أكثر بكثير من مجرد ضمان الامتثال للتشريعات البيئية. ويعتبر اعتماد المشاريع من قبل السلطات البيئية خطوة مهمة لأن عدم قدرة المشروع على تلبية المتطلبات البيئية يمكن أن يكون له أثر سلبي على جهود تمويله. ويجب أن يكون هناك دراسة سليمة وكاملة وفهم والتخفيف من المخاطر البيئية طوال دورة حياة المشروع.

التقييم الاجتماعي: ينبغي أن يشمل ذلك حيازة الأراضي وإعادة توطين السكان المتضررين، إن وجدوا. كما يجب أن ينظر في الاستخدامات المحتملة في المستقبل على الأرض التي تم تخصيصها لأصول الشراكة أو المناطق المحيطة بها، وليس فقط على الوضع الاجتماعي القائم، بل أيضا الخطط المستقبلية التي قد تتم خلال مدة عقد الشراكة مثل تطوير مدن سكنية جديدة.

#### 4.2.2.8 استطلاع السوق

من المهم أن يتم في هذه المرحلة استطلاع السوق فيما يتعلق بهيكل المشروع ومتطلبات التمويل. ويمكن إجراء هذا "الفحص الواقعي" من خلال الحصول على ملاحظات وآراء المستثمرين المحتملين، من خلال ورش العمل والعروض التقديمية و "الجولات الترويجية". وينبغي أن يقوم بذلك مستشار المشروع تحت إشراف لجنة المنافسة وبمشاركتها. ويتولى مستشار المشروع مسؤولية تقديم التوصية والتواصل مع المستثمرين / المقرضين المحتملين فيما يتعلق بهذه الاجتماعات، ومواعيدها، وإعداد الوثائق الداعمة التي ينبغي استخدامها لترويج المشروع والسعي للحصول على ملاحظات وآراء الأطراف المهتمة.

#### 4.2.2.9 التحقق من المعلومات والتوقع

يجب على الجهة العامة، بما في ذلك الأطراف ذات الصلة عند الحاجة، ضمان أن تكون جميع المعلومات المستخدمة في دراسة الجدوى دقيقة وأن يتم التحقق منها قدر المستطاع. وهذا يتطلب:

- بيان من مستشار المشروع بشأن مدى معقولية المعلومات التي تم جمعها والعملية التي تم خلالها جمع المعلومات؛
- وصفا للسبب الذي يجعل الافتراضات المستخدمة في بناء النموذج المالي واقعية ومناسبة، مع مراعاة الممارسة والأداء السابقين والممارسة الحالية والتطورات المستقبلية المتوقعة؛
- سجل للأساليب المستخدمة لتقييم التكاليف المختلفة، بما في ذلك تكاليف المخاطر الرئيسية؛ و

- قيام كل عضو من أعضاء تحالف مستشار المشروع بالتوقيع على أن جميع المدخلات في دراسة الجدوى موثوقة وتم التحقق منها.

#### 4.2.2.10 مراجعة دراسة الجدوى المتكاملة

قد تكن هناك حاجة إلى تحديث أو تعديل دراسة الجدوى المتكاملة عند حدوث تغييرات في نطاق المشروع أو ظروف السوق الخارجية أو بيئة الاقتصاد الكلي. وإذا تمت مراجعة أي افتراضات بشكل جوهري في أي وقت بعد اعتماد دراسة الجدوى المتكاملة من قبل لجنة المناقشة وقبل ترسية العقد النهائي لمشروع الشراكة، بما في ذلك أي افتراضات تتعلق بالملاءة المالية أو نقل المخاطر المالية، يجب الحصول على موافقة اللجنة العليا للمضي قدماً في طرح المشروع. وفي هذه الحالات، يجب على الجهة العامة فوراً:

- تزويد الهيئة واللجنة العليا بتفاصيل التعديل الذي يعتزم إجراءه، بما في ذلك بيان يشرح الغرض من التعديل المنشود وأثره على الملاءة المالية، وعلى تقييم نقل المخاطر في دراسة الجدوى المتكاملة؛ و
- ضمان تزويد الهيئة واللجنة العليا بدراسة الجدوى المتكاملة المحدثة التي تمت مراجعتها حسب الأصول من قبل مستشار المشروع، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع التغييرات.

وتجدر الإشارة إلى أن الجهة العامة ستكون مسؤولة مسؤولية كاملة عن أي تأخيرات تتعلق بتنفيذ هذه التعديلات / التغييرات، ومسؤولة أيضاً عن عكسها في مستندات مرحلة طرح المشروع.

#### 4.2.3 خطة إدارة وطرح المشروع

يجب أن تكون عملية إعداد خطة إدارة المشروع على أساس حزمة مختلف مكونات المشروع جزءاً من دراسة الجدوى المتكاملة التي وافقت عليها جميع الأطراف المعنية. ويجب أن تتضمن الخطة قسماً يحدد إجراءات طرح مشروع الشراكة. وتعتمد إجراءات طرح المشروع (بما في ذلك إمكانية إنشاء شركة مساهمة) على حجم المشروع. وستكون عملية التحقق والتأكد من حجم المشروع كجزء من مهام مستشار المشروع بشأن دراسة الجدوى المتكاملة.

وتحدد الخطة متطلبات الطرح (التي نوقشت في الفصل 5 من هذا الدليل) ويجب أن تتضمن كحد أدنى العناصر التالية:

- الجدول الزمني للمشروع، مع إبراز المعالم الرئيسية وجميع الموافقات اللازمة للمضي قدماً نحو تنفيذ المشروع؛
- قائمة بأي صعوبات حالية و / أو محتملة للمشروع، ومناقشة / تقديم توصيات حول كيفية معالجة هذه المشاكل بشكل معقول؛
- تحديد جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين ومدى مشاركتهم في المشروع؛
- فئات المعلومات التي ستتم إتاحتها لمقدمي العطاءات وكيف سيتم تطوير هذه المعلومات؛
- قائمة بالموافقات المطلوبة من جميع الإدارات والوكالات، وقائمة ببنود العمل اللازمة للحصول على هذه الموافقات (مثل حيازة الأراضي والدراسات البيئية)؛
- خطط الطوارئ لمعالجة الانحرافات عن الجدول الزمني والميزانيات؛
- المعايير المقترحة لتقييم العطاءات وعملية تقييم العطاءات؛
- الإجراءات المناسبة لضمان جودة وثائق العطاءات؛ و
- منهجية لتحديد والحفاظ على آلية تدقيق مناسبة لعملية تقديم العطاءات.

#### 4.2.4. قائمة ميدئية لمتطلبات تقرير دراسة الجدوى المتكاملة

تحدد القوائم التالية بعض متطلبات التقديم الخاصة بتقرير دراسة الجدوى المتكاملة:

- مذكرة من لجنة المنافسة تصادق وتطلب موافقة اللجنة العليا على دراسة الجدوى.
- رسالة تغطية موقعة من قبل ممثل مستشار العملية
- ملخص تنفيذي
- القسم 1: مقدمة
  - خلفية عن المشروع
  - نهج وطريقة دراسة الجدوى المتكاملة
- القسم 2: تحليل الاحتياجات
- القسم 3: تحليل الخيارات
- القسم 4: الدراسة المكثفة للمشروع
- القسم 5: التقييم المالي والاقتصادي
  - النموذج المالي
  - النموذج المالي المعدل حسب المخاطر
  - تقييم التكاليف والفوائد الاقتصادية
- القسم 6: تقييم الملاءة المالية والقيمة مقابل المال
- القسم 7: التقييم الاجتماعي والبيئي
- القسم 8: جدوى المشروع، مع الملاحظات والآراء الواردة من السوق
- القسم 9: التحقق والموافقة
- القسم 10: خطة إدارة المشروع
- الملحق أ: نموذج بيانات التحقق من المعلومات والموافقة من مستشار العملية (كل عضو في التحالف)
- الملحق ب: النموذج المالي المتكامل والافتراضات
- الملحق ج: قائمة الوثائق (تبين جميع الوثائق المتعلقة بالمشروع)
- الملحق د: جميع الوثائق الأخرى التي لها تأثير جوهري على دراسة الجدوى المتكاملة والمهمة لعملية اتخاذ القرار بالنسبة للمشروع

#### متطلبات إضافية:

- يجب تجميع دراسة الجدوى المتكاملة في تقرير واحد بتنسيق ميكروسوفت ورد (وتكون النماذج المالية بتنسيق ميكروسوفت إكسيل)، ويجب تقديمها كنسخة ورقية ونسخة إلكترونية.
- يجب أن تحدد جميع النماذج المالية بوضوح جميع الافتراضات التي تمت، مع تحليلات الاستجابة والنواتج النموذجية. ويجب أن تكون النماذج المالية مهياً بشكل كاف لكي يستخدمها الآخرون في مراحل لاحقة. لا يجوز قفل أو حماية النماذج من أي اختبار أو تحسينات من مالكيها عند القبول.
- يجب تقديم دراسة الجدوى المتكاملة مع ملخص تنفيذي مناسب باللغتين العربية والإنجليزية. ويجوز أن يطلب من مستشار المشروع تقديم دراسة الجدوى المتكاملة إلى لجنة المنافسة أو اللجنة العليا.
- كما يجب أيضاً تجميع الملخص التنفيذي بطريقة تسمح باستخدامه من قبل لجنة المنافسة والهيئة وإدارة الجهة العامة لأغراض اتخاذ القرار.
- تعتبر جميع الوثائق المقدمة ملكاً للجهة العامة / الهيئة حيثما ينطبق ذلك، وجميع الإشارات التي تتم إلى الاستشارة التجارية أو الشعارات أو الهوية يجب أن يتم إدراجها فقط بإذن من الجهة العامة / الهيئة.

#### 4.2.5. الموافقة على دراسة الجدوى

يجب على لجنة المنافسة والهيئة عرض استنتاجات دراسة الجدوى المتكاملة وتوصياتها الخاصة بالمشروع المقترح إلى اللجنة العليا، بحيث تستطيع اللجنة العليا أن تقرر ما إذا كان ينبغي المضي قدماً في طرح المشروع، أو قد تقترح توجيهات أخرى للهيئة والجهة العامة.

ولكي تتم الموافقة على تنفيذ المشروع بنظام الشراكة، يجب أن يستوفي المشروع المعايير الرئيسية التالية، ومن ثم ينبغي أن تصمم التوصيات الواردة في دراسة الجدوى المتكاملة لتغطي هذه المعايير:

- (1) أن يكون المشروع سليماً من الناحية الفنية ومجد اقتصادياً وفعالاً من حيث التكلفة بالنسبة للدولة وللمستفيدين.
- (2) يجب أن يقدم المشروع قيمة مقابل المال، مقارنة ببدايل تقديم الخدمات من خلال التنفيذ بالطريقة التقليدية كمشروع أشغال عامة؛ و
- (3) أن يكون المشروع مجد من الناحية المالية بالنسبة للمستثمرين المحتملين.

#### 4.2.6. المواعيد الزمنية المبدئية لطرح المشروع

يلخص الجدول التالي الأطر الزمنية المبدئية لطرح المشروع في الكويت. مع العلم بأن الجداول الزمنية المقترحة المبينة أدناه هي لأغراض التوضيح فقط وقد تتغير من وقت لآخر وفقاً للممارسة.

#### الجدول 4.1: الجدول الزمني المبدئي لطرح المشروع:

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الجهة المسؤولة	مدة النشاط (المقدرة)	النقاط البارزة
تعيين مستشار المشروع (2-3 أشهر*)	إعداد وثائق طلب تقديم خدمات استشارية (RFP)	لجنة المنافسة	2 أسابيع	-
	الحصول على موافقات الجهات الرقابية (لتوظيف مستشار المشروع)	إدارة الفتوى والتشريع	2 أسابيع	تقديم نموذج العقد والحصول على موافقة إدارة الفتوى والتشريع
		الجهاز المركزي للمناقصات العامة	2 أسابيع	بالنسبة للتعيينات التي يتم إجراؤها مباشرة من قبل الهيئة، ينبغي السعي للحصول على إعفاء فيما يتعلق بقانون المناقصات العامة (القانون رقم 49 لسنة 2016)
	الإعلان عن الدعوة لتقديم العطاءات	الهيئة	أسبوع 1	
	تقديم المقترحات	الهيئة	1 شهر (من تاريخ الإعلان)	

	2 أسابيع	لجنة المنافسة	تقييم المقترحات	
الرقابة السابقة	3 أسابيع	ديوان المحاسبة	التعاقد مع مستشار المشروع بعد الحصول على الموافقات	
من تاريخ تعيين مستشار المشروع ملاحظة: يمكن أن تعد الجهة العامة دراسة الجدوى	2 أشهر	لجنة المنافسة + مستشار المشروع	إعداد دراسة الجدوى	مرحلة دراسة الجدوى (2-3 أشهر*)
	2 أسابيع	لجنة المنافسة	مراجعة التقرير النهائي لدراسة الجدوى والموافقة عليه	
	2 أسابيع	لجنة المنافسة	الحصول على موافقة اللجنة العليا على التقرير النهائي لدراسة الجدوى	
مرحلة اختيارية	أسبوع 1	لجنة المنافسة	إعداد الدعوة لإبداء الرغبة	إبداء الرغبة من قبل المستثمرين (5 أسابيع***)
	أسبوع 1	لجنة المنافسة	مراجعة الدعوة لإبداء الرغبة	
	أسبوع 1	الهيئة	ترجمة الدعوة لإبداء الرغبة	
	2 أسابيع	الهيئة	تلقي مذكرات إبداء الرغبة من المستثمرين المحتملين	
إعداد مسودة طلب التأهيل التنسيق مع اللجنة العليا وإعداد الإعلان الذي سيتم نشره على موقع الهيئة	0	لجنة المنافسة + مستشار المشروع	إعداد وثائق تأهيل المستثمرين	تأهيل المستثمرين (3-4 أشهر***)
	0	لجنة المنافسة	مراجعة وثائق تأهيل المستثمرين	
	0	لجنة المنافسة	موافقة اللجنة العليا على وثائق تأهيل المستثمرين	
	1 أسبوع	الهيئة	الإعلان عن الدعوة للتأهيل	

	1 - 3 أشهر	لجنة المنافسة + مستشار المشروع	إعطاء وتلقي وتقييم وثائق تأهيل المستثمرين	
	أسبوع 1	لجنة المنافسة	موافقة اللجنة العليا على نتائج تأهيل المستثمرين	
	2 أسابيع	الهيئة	إعلان المستثمرين المؤهلين	
-تبدأ بالتأهيل	1 شهر ****	لجنة المنافسة + مستشار المشروع	إعداد وثائق الدعوة لتقديم العروض	تسليم المستثمرين للعروض (12 - 13 شهر*)
	1 شهر	لجنة المنافسة + مستشار المشروع	مراجعة وثائق الدعوة لتقديم العروض	
	2 أسابيع	إدارة الفتوى والتشريع	الحصول على الموافقة على وثائق الدعوة لتقديم العروض من قبل المستثمرين	
	2 أسابيع	اللجنة العليا		
	1 شهر	الهيئة	الإعلان عن وإصدار وثائق الدعوة لتقديم العروض	
	3 أشهر ***	الهيئة	استلام العروض من المستثمرين	
تشمل التقييم والإيضاحات الفنية والمالية	2-3 أشهر ***	لجنة المنافسة + مستشار المشروع	تقييم العروض	
	1 شهر	لجنة المنافسة	التفاوض مع المستثمر المفضل	
	2 أسابيع	إدارة الفتوى والتشريع ****	الحصول على الموافقات من الجهات الرقابية	
	2 أسابيع	ديوان المحاسبة		
	2 أسابيع	موافقة اللجنة العليا	الإعلان عن اسم المستثمر الفائز	
	1 أسبوع	الهيئة		

\* قد تتراوح المدة بحسب الوقت اللازم للحصول على الموافقات من قبل الجهات وكذلك الوقت اللازم للاستعلام عن وثائق المشروع المقترح.

## \*\* مرحلة اختيارية

\*\*\* قد تزيد المدة المقدره لمرحلة التأهيل وتقديم المقترحات بناء على عدد المتقدمين

\*\*\*\* قد تزيد المدة المقدره بحسب طبيعة المشروع

\*\*\*\*\* إذا كان هناك تعديل في العقد بعد التفاوض

## 4.2.7 مصادر التمويل، بما في ذلك تمويل فجوة الجدوى

تعتمد وثائق طرح المشروع على تحديد مصادر التمويل المحتملة أثناء دراسة الجدوى المتكاملة. وسوف يكون مصدر (مصادر) التمويل مدفوعاً بشكل كبير بنوع المشروع والمستثمرين المحتملين. وعلاوة على ذلك، قد يكون لمصدر (مصادر) التمويل المختلفة (على سبيل المثال، المقرضين التجاريين والصناديق المتخصصة) تأثير كبير على شروط عقد الشراكة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن بعض المشاريع تعتبر أكثر ملاءمة للتمويل في الميزانية العمومية حيث يقوم المستثمرون بتمويل المشروع مباشرة بأنفسهم بدلاً من استخدام هيكل شركة المشروع، في حين سيتم تمويل مشاريع أخرى باستخدام الدين محدود الرجوع الذي تقتضيه شركة المشروع. ويتطلب هيكل التمويل الأخير عادة مستويات أعلى بكثير من الدراسة المكثفة. وبالنظر إلى ذلك، فإن الاستخدام الأفضل لأداة الدين محدود الرجوع هو للمشاريع الكبيرة التي تتطلب رأسمال كبير والتي يبرر حجمها التكلفة والوقت اللذين تنطوي عليهما عملية تنظيم معاملة محدودة الرجوع.

وفي بعض الأحيان قد يكون للمشروع فوائد اقتصادية كبيرة أو حاجة عاجلة للدولة لكنه قد لا يكون مجد تجارياً. وفي ظل هذه الظروف، قد يكون من الضروري على الجهة العامة (بموافقة اللجنة العليا) تقديم شكل من أشكال الدعم المالي للمشروع لضمان الجدوى التجارية للمشروع من وجهة نظر القطاع الخاص، بحيث يظل في الوقت نفسه يخلق قيمة مقابل المال للجهة العامة. وقد يأتي هذا الدعم في شكل تمويل الفجوة في الجدوى والذي يخفف التكاليف الرأسمالية الأولية للمشروع على القطاع الخاص، مما يحسن من جدواه التجارية. ومع ذلك، وفي جميع الأوقات، يجب أن تكون الجهة العامة قادرة على إثبات أن المشروع، بالرغم من الدعم المالي، لا يزال يوفر قيمة مقابل المال للجهة العامة، وأن الجهة العامة ستؤمن جميع موافقات الدولة على الدعم المالي الذي سيتم تقديمه للمشروع.

## 4.2.8 الأشكال الأخرى للدعم الحكومي

في ظروف معينة، ورنهنا بموافقة اللجنة العليا، قد يتطلب المشروع أشكالاً أخرى من الدعم قد تشمل ضمان حد أدنى من الإيرادات أو ضمانات لأداء التزامات الجهة العامة بموجب عقد المشروع. ومع ذلك، وبما أن دولة الكويت دولة ذات سيادة تتمتع بتصنيف ائتماني ممتاز معترف به عالمياً، فإن جميع الجهات العامة تضمنها الدولة، وهي ملزمة بالوفاء بالتزاماتها الواردة في عقود الشراكة.

## 4.3 دراسات الجدوى لأفكار المشروعات المقترحة (غير الملتزمة)

### 4.3.1 الترتيبات القانونية لدراسات الجدوى الخاصة بأفكار المشروعات المقترحة

يتم إجراء دراسات الجدوى لأفكار المشروعات المقترحة من قبل مقدم الفكرة، بعد موافقة اللجنة العليا على المقترح. وتحدد الأحكام التالية الواردة في الفصل السابع من اللائحة التنفيذية لقانون الشراكة الترتيبات المتعلقة بدراسات الجدوى:

المادة 55: إعداد دراسة الجدوى النهائية

يلتزم مقدم الفكرة بمجرد إخطاره بقبولها مبدئياً بالآتي:

- (1) تقديم دراسة جدوى نهائية عن المشروع تشتمل على كافة الموضوعات الفنية والمالية والبيئية، وغير ذلك من الموضوعات التي تحددها الهيئة بما يتفق مع طبيعة المشروع وأحكام القانون والدليل الإرشادي، وذلك خلال مدة غايتها (6) ستة أشهر يجوز تمديدها بموافقة الهيئة.
- (2) تقديم المقابل النقدي نظير تحليل دراسة الجدوى النهائية.
- (3) تقديم طلب يحدد فيه النسبة التي يرغب في تملكها من أسهم الشركة المساهمة العامة والتي سيتم تخصيصها لمقدم الفكرة بما لا يتجاوز (10%) من أسهم الشركة التي ستؤسس لتنفيذ المشروع في الأحوال التي تزيد فيها قيمة

المشروع على (60) مليون دينار كويتي، دون إخلال بحقه في العدول عن هذا الطلب كلياً أو جزئياً خلال مدة أقصاها شهر واحد من تاريخ نشر إعلان طرح المشروع للاستثمار في الجريدة الرسمية.

#### المادة (56) إعداد وثائق الطرح وضممان السرية

تقوم الهيئة بالتعاون مع الجهة أو الجهات العامة المحددة في قرار اللجنة العليا بإعداد وثائق طرح المشروع بما يتفق مع أحكام القانون، بما يضمن عدم إفشاء سرية المعلومات الفنية والاقتصادية والمالية للمشروع المقدم من مقدم الفكرة وبخاصة التصميمات الفنية للمشروع وأي تقنية اقترح استخدامها لتنفيذه وأية معلومات أخرى ذات طبيعة سرية.

ويشترط أن لا يخل مبدأ السرية بطرح المشروع وفقاً لمبادئ المنافسة الحرة، بحيث يتم عند إعداد وثائق المشروع تضمينها للمعلومات أو البيانات الكافية التي من شأنها أن تحول دون احتكار مقدم الفكرة للمشروع، وبما يضمن المناقشة عليه عند طرحه وفقاً لمعايير الشفافية والعدالة.

#### المادة (57): المبادرة

يترتب على قبول اللجنة العليا لدراسة الجدوى المقدمة من مقدم الفكرة واعتبارها مبادرة، أن يكون لمقدمها الحقوق التالية:

- (1) استرداد تكاليف دراسة الجدوى وفقاً لما تم اعتماده في قرار اللجنة العليا مضافاً إليها %20 من هذه التكلفة أو منتى ألف دينار كويتي أيهما أقل، ويذكر هذا المبلغ في وثائق طرح المشروع وتدفعه شركة المشروع عند الإقفال المالي.
- (2) أفضلية قبول عطائه المستوفي للشروط الواردة في وثائق طرح المشروع بنسبة (5%) من قيمة أفضل عطاء، ما لم يكن تنفيذ المشروع من خلال شركة مساهمة عامة.
- (3) تخصيص نسبة تحددها اللجنة العليا من أسهم الشركة المساهمة العامة وبما لا يجاوز (10%) من أسهمها بقيمتها الاسمية مضافاً إليها رسم الإصدار، تقتطع من النسبة المحددة للمستثمر المشار إليها في البند (2) من المادة (13) من القانون إذا تم تنفيذ المشروع من خلال شركة مساهمة عامة ويتعين على مقدم الفكرة المعتبرة كمبادرة أن يبادر بالاكتمال بالنسبة المحددة له في مهلة لا تجاوز (15) خمسة عشر يوم عمل من تاريخ إخطاره بذلك، فإذا لم يكتب فيها كلها أو بعضها، يسري بشأنها حكم البند المشار إليه، ولا يخل ذلك من حق الهيئة في مصادرة الكفالة المقدمة منه.

#### المادة (58): المشروع المتميز

يكون لمقدم الفكرة المقبولة باعتبارها مشروعاً متميزاً حق استرجاع تكاليف دراسة الجدوى فقط، وفقاً لما تم اعتماده في قرار اللجنة العليا، مضافاً إليها %10 من قيمتها المعتمدة من اللجنة العليا أو مئة ألف دينار أيهما أقل، ويذكر هذا المبلغ في وثائق طرح المشروع وتدفعه شركة المشروع عند الإقفال المالي.

### 4.3.2. ترتيبات دراسة الجدوى للمبادرات المقترحة

وكما هو مبين أعلاه في القسم 3.3. والمادة (57) من اللائحة التنفيذية، بالنسبة لأفكار المشروعات المقترحة التي تعتبرها اللجنة العليا كمبادرات، يحصل صاحب الفكرة على تكاليف دراسة الجدوى بالإضافة إلى %20 من هذه التكاليف (وبحد أقصى 200,000 دينار كويتي)، وأفضلية قبول عطائه بنسبة %5 من قيمة أفضل عطاء أو نسبة من أسهم الشركة المساهمة، إذا لزم الأمر، بما لا يتجاوز %10 من القيمة الاسمية للأسهم.

### 4.3.3. ترتيبات دراسة الجدوى للأفكار المقبولة كمشروعات متميزة

بحسب الأحكام المنصوص عليه في المادة (58) من اللائحة التنفيذية، بالنسبة لأفكار المشروعات المقترحة التي توافق عليها اللجنة العليا باعتبارها مشروعاً متميزاً، يحصل مقدم الفكرة على تكاليف دراسة الجدوى فقط، بالإضافة إلى مكافأة قدرها %10 من تلك التكاليف (بحد أقصى 100,000 دينار كويتي).

#### 4.3.4 ترتيبات دراسة الجدوى للمشروعات المقترحة غير المطروحة

في الحالات التي لا تنتقل فيها المشاريع (المبادرات والمشاريع المتميزة) إلى مرحلة الطرح، دون أي تقصير من مقدم الفكرة، يجوز للجهة العامة، على أساس تقديري، أن تسدد لصاحب الفكرة تكاليف دراسة الجدوى المتكاملة. وسيتم تفصيل ذلك في إجراءات الهيئة.

## الفصل الخامس: طرح المشروع

### 5.1. الاعتبارات الهامة في مرحلة ما قبل الطرح

#### 5.1.1. الإطار القانوني لعملية الطرح

تبدأ المواد الأكثر صلة في القانون فيما يتعلق بإجراءات طرح المشروع بالمادة (8) التي تنص، جزئياً، على ما يلي:

"ويجب ان يتضمن الاعلان تحديد الجهة العامة صاحبة المشروع وموجزا عن المشروع واهدافه، والمزايا التي يتمتع بها المتعاقد ونظام التعاقد ومدته والمدة الزمنية اللازمة للحصول على وثائق المشروع"

وفيما يلي مقتطفات من المواد ذات الصلة من اللائحة التنفيذية:

#### المادة 13: مراحل الطرح - ابداء الرغبة

للهيئة الاعلان عن طلب ابداء الرغبة لمشروعات الشراكة كإجراء يسبق اجراءات التأهيل وذلك لمعرفة مدى رغبة واهتمام القطاع الخاص بالمشاركة في تنفيذ المشروع قبل اتخاذ اجراءات طرحه، وذلك في الجريدة الرسمية وغيرها من وسائل الاعلام المحلية او الدولية التي يتفق الاعلان بواسطتها وطبيعة المشروع، وكذلك بالنشر في الصفحة الالكترونية الخاصة بالهيئة.

ويجب ان يتضمن الاعلان موجزاً عن المشروع واهدافه والموقع المقترح لتنفيذه، ان وجد، وتحديد طريقة تقديم الطلب واية معلومات او شروط اخرى ذات علاقة بالمشروع والاتى مدة تلقي طلبات ابداء الرغبة عن اسبوعين من تاريخ نشر الاعلان،

ويجوز قبول طلبات ابداء الرغبة عن طريق البريد الالكتروني.

وتقوم الهيئة بدراسة طلبات ابداء الرغبة المقدمة من المستثمرين وبناء على هذه الدراسة تحدد الهيئة مدى جدوى اتخاذ الاجراءات المقررة قانوناً للدعوة للتأهيل المسبق للراغبين في المنافسة على تنفيذ المشروع من عدمه تمهيداً لرفع توصية بذلك إلى اللجنة العليا.

#### المادة 14: الدعوة للتأهيل

تقوم الهيئة بعد موافقة اللجنة العليا على مشروع الشراكة وتحديد نوع نظام الشراكة وطريقة طرحه وفقاً لأحكام المادة (8) من هذه اللائحة، بالتعاون مع الجهة العامة المعنية التي تم تحديدها من قبل اللجنة العليا بالإعلان عن الدعوة للتأهيل للمشروع، وذلك في الجريدة الرسمية، وفي جريدين كوينتين يوميين على الأقل وبلغتين عربية وإنجليزية، وغيرها من وسائل الإعلام المحلية أو الدولية التي يتفق الإعلان بواسطتها مع طبيعة المشروع، وكذلك النشر في الصحيفة الالكترونية الخاصة بالهيئة.

ويتضمن الإعلان عن الدعوة للتأهيل ما يلي:

- (1) بيان الجهة العامة أو الجهات العامة المختصة بالمشروع.
- (2) موجزاً عن للمشروع وأهدافه
- (3) الخبرات المطلوبة للتأهيل.
- (4) نظام التعاقد ومدته
- (5) مقابل الحصول على وثائق التأهيل، ويجوز للهيئة إرجاء أدائه عند تقديم مستندات التأهيل.
- (6) المدة الزمنية المقررة لتقديم طلبات التأهيل، وعنوان تقديمها والعنوان البريدي أو الإلكتروني، بحسب الأحوال. ويجب ألا تقل مدة تقديم طلبات التأهيل عن (15) خمسة عشر يوماً من تاريخ نشر الإعلان في الجريدة الرسمية ما لم يكن التأهيل لاحقاً فتشمله مدة تقديم العطاءات.

#### المادة 15: شروط التأهيل

يتعين على كل مستثمر يرغب في المشاركة في مشروع بطرح وفقاً لأحكام القانون ان يثبت قدرته على القيام بالمشروع والوفاء بالتزاماته في حال ترسية المنافسة عليه والتعاقد معه.

ويتم التأكد من قدرات المستثمر من خلال اجراءات التأهيل وللجنة العليا اعتماد طريقة التأهيل المسبق او طريقة التأهيل اللاحق بناء على توصية الهيئة وبحسب طبيعة المشروع وذلك للتثبت من حسن اختيار المستثمرين القادرين على تنفيذ كل مشروع على حدة .

#### **المادة 16: التأهيل المسبق**

بعد موافقة اللجنة العليا على دراسات الجدوى ووثائق التأهيل، تقوم الهيئة بالإعلان عن قبول طلبات تأهيل المستثمرين الراغبين بالاستثمار في أحد مشروعات الشراكة من خلال اجراءات التأهيل المسبق، وذلك للتأكد من قدرة المتقدم بطلب التأهيل على تنفيذ المشروع وذلك بناء على الاسس والمعايير التي تحددها كراسة التأهيل .

#### **المادة 17: التأهيل اللاحق**

يجوز للجنة العليا ان تقرر دمج مرحلة التأهيل في مرحلة استدرج العروض، وفي هذه الحالة يعتبر تأهيل المستثمرين الراغبين بالاستثمار في المشروع تأهيلاً لاحقاً. ويتعين ان تتوافر في التأهيل اللاحق ذات شروط التأهيل المسبق، وأن يقدم المستثمر الراغب بالاستثمار مستندات التأهيل في ظرف مستقل عن المطاريف التي تحتوي على العرضين الفني والمالي. ويتعين فض مطاريف التأهيل اللاحق قبل فض المطاريف الفنية والمالية واعداد قائمة بالمؤهلين وعرضها على اللجنة العليا لاعتمادها قبل دراسة وتقييم العروض الفنية والمالية. وللمستثمرين الذين لم يستوفوا شروط التأهيل اللاحق استعادة الكراسة المالية للمستثمرين الذين لم يستوفوا شروط التأهيل اللاحق.

#### **المادة 18: وثائق التأهيل**

مع مراعاة الطبيعة الخاصة لكل مشروع من مشروعات الشراكة، تتضمن وثائق التأهيل الشروط الآتية:

- (1) التعليمات للراغبين بالتقدم بطلبات التأهيل بحيث توضح طريقة اعداد الطلب وتقديمه.
- (2) وصف لمشروع الشراكة المطروح للاستثمار بما يشمل موقعه وطبيعته وعناصره الرئيسية ومساحة الارض المقترحة لتنفيذه، ان وجدت.
- (3) بيان الخبرات الخاصة المطلوب توافرها في المستثمر لاجتياز مرحلة التأهيل.
- (4) معايير التأهيل
- (5) الميعاد النهائي للحصول على وثائق التأهيل محددًا بالتاريخ والساعة مكان وكيفية تقديم وثائق التأهيل ويجوز للجنة العليا ان تقرر فيه قبولها بوسيلة اتصال الكترونية.
- (6) المدة المحددة لتقديم وثائق التأهيل والتي يجب الا تقل عن (15) خمسة عشر يوماً من تاريخ نشر الاعلان عن التأهيل في الجريدة الرسمية.

#### **المادة 19: طلبات التأهيل المقدمة من تحالفات**

في حالة تقديم تحالف مكون من عدة شركات لطلب تأهيل، فإنه يتعين على هذا التحالف أن يحدد قائداً منه ليتولى بموجب توكيلات رسمية من قبل أعضاء التحالف تمثيلهم أمام الهيئة.

ويشترط أن تتوفر في قائد التحالف شروط الخبرة والنسبة الواجب تملكها من قبل قائد التحالف والتي يتعين تحديدها مسبقاً في وثائق التأهيل.

ويتعين عند تقديم طلبات التأهيل المقدمة من التحالفات النظر في مؤهلات وقدرات كل عضو من أعضاء التحالف وما إذا كانوا مجتمعين يستوفون معايير التأهيل من عدمه. ويتم دراسة طلب التأهيل بحسب دور كل عضو من أعضاء التحالف وفقاً لما هو مقترح أن يتولاه من مهام من حيث التصميم أو البناء أو التجهيز أو التشغيل أو التطوير أو الصيانة أو التأهيل أو التمويل وذلك وفقاً لطبيعة المشروع ونوع نظام الشراكة المعتمد وطبقاً للشروط الواردة في وثائق التأهيل. ولا يجوز لأي عضو من أعضاء التحالف أن يطلب التأهيل من خلال تحالف آخر إلا بعد موافقة مسبقة من الهيئة. ويجوز لأعضاء التحالفات الذين تم تأهيلهم أن يتقدموا للهيئة بطلب للانتقال من تحالف إلى آخر أو تكوين تحالفات جديدة فيما بينهم متى كان التحالف مستوفياً للشروط المنصوص عليها في وثائق التأهيل.

#### **المادة 20: تقييم طلبات التأهيل**

يتم تقييم طلبات التأهيل بناء على المعايير التي تمثل العناصر المطلوب توافرها في الطلب والاوزان النسبية لهذه العناصر ووفقاً لما تتضمنه الشروط الواردة في وثائق التأهيل وعلى الأخص:

- (1) سابقة الاعمال لطالب التأهيل في ادارة وتنفيذ وتشغيل مشروعات الشراكة
- (2) خبراته المماثلة من حيث الحجم والنوع لمشروعات الشراكة في القطاع الذي يعد المشروع المطروح مدرجاً ضمنه.

- (3) قدرة طالب التأهيل على توفير المستلزمات الفنية والإدارية بهدف اعداد التصاميم اللازمة لمشروع الشراكة عند طرحه وقدرة طالب التأهيل على توفير المعدات والتجهيزات اللازمة لتنفيذ المشروع.
- (4) الملاءة المالية لطالب التأهيل وقدرته على تدبير التمويل.
- (5) أية معايير أخرى تتفق وطبيعة المشروع.

#### المادة 21: قرار التأهيل

تقوم لجنة المنافسة بدراسة طلبات التأهيل المقدمة من المستثمرين، وإعداد تقرير تثبت فيه جميع أعمالها والنتائج التي أسفرت عنها أعمال تقييم طلبات التأهيل، والمستثمرين المقبولة مشاركتهم في المرحلة التالية للطرح، والمستثمرين المقترح استبعادهم وأسباب الاستبعاد، ويرفع تقرير بذلك إلى الهيئة.

وتقوم الهيئة بعد دراسة التقرير المشار برفع توصياتها بشأن طلبات التأهيل إلى اللجنة العليا لاتخاذ القرار المناسب بشأنه. وعلى الهيئة إخطار المستثمرين بالقرار النهائي الصادر بشأن طلبات التأهيل على العنوان المحدد في طلبهم.

#### المادة 22: وثائق الطرح

تقوم الجهة العامة بالتعاون مع الهيئة بإعداد وثائق طرح المشروع بما يتفق وأحكام القانون، وعرضها على اللجنة العليا لاتخاذ القرار المناسب بشأنها. ويجوز للهيئة الاستعانة بالمكاتب الاستشارية المحلية والعالمية لمراجعة أو إعداد هذه الوثائق.

ويجب ان تتضمن وثائق طرح المشروع، على وجه الخصوص، ما يلي:

- (1) التعليمات لمقدمي العطاءات
- (2) الشروط المرجعية متضمنة الشروط والمواصفات الفنية والمالية للمشروع والمعادلة التي يتم على أساسها ترسية المشروع.
- (3) اتفاقية ضمان السرية.
- (4) نموذج وثيقة العقد ولغة تحريره، متضمناً مسودة عقد الشراكة وعقود إيجار الأرض – إن وجدت.
- (5) وثيقة الالتزام – في حال تم ترسية المشروع على تحالف – وعقد الإحلال لاستبدال المستثمر في حال تخلفه عن أداء التزاماته.
- (6) أية شروط أو وثائق أخرى تتفق وطبيعة المشروع.

#### المادة 23: التعليمات لمقدمي العطاءات

يجب ان تشمل التعليمات لمقدمي العطاءات على وجه الخصوص ما يلي:

- (1) طريقة اعداد العطاء وعدد المظاريف المختومة المطلوبة ومضمون كل منها، ومكان تقديمه، ويجوز بموافقة اللجنة العليا ووفقاً للإجراءات التي تضعها لتقديم العطاء بوسيلة من وسائل الاتصال الإلكتروني التي تتوافر فيها السرية اللازمة.
- (2) تحديد الميعاد النهائي لتقديم العطاءات بالتاريخ والساعة، على ألا تقل مدة تقديم العطاءات عن (90) تسعين يوماً من تاريخ نشر اعلان تقديم العطاءات في الجريدة الرسمية.
- (3) قيمة التأمين الابتدائي، ويسدد بالدينار الكويتي في شكل شيك مصدق او خطاب ضمان صادر او معزز من بنك مرخص له بالعمل في دولة الكويت ووفقاً للصيغة الواردة بالتعليمات لمقدمي العطاءات.
- (4) مدة سريان العطاءات وآلية تمديدتها.
- (5) أن يكون العرض المالي مقوماً بالعملة الرسمية لدولة الكويت وقت تقديمه.
- (6) الوثائق والمعلومات التي يتعين على المستثمر المتقدم بعطاء أن يرفقها بالعرض.
- (7) المستندات المطلوبة من أي تحالف يتقدم بعطاء بما في ذلك نسخة عقد التحالف مصدقاً عليها من الجهات الرسمية وبيان المفوض في تمثيل التحالف ووثيقة تفويضه.
- (8) بيان مقدار كفالة حسن التنفيذ المطلوب تقديمها من قبل المستثمر المتعاقد، وأن تقدم في شكل خطاب ضمان صادر أو معزز من بنك مرخص له بالعمل في دولة الكويت مع بيان صيغة هذه الكفالة والمدة التي يجب تقديمها خلالها بعد اختيار المستثمر الفائز ومدة صلاحيتها وآلية تمديدتها.

- (9) بيان ما إذا كان مشروع الشراكة مطروحاً للاستثمار بناء على فكرة تم اعتمادها من اللجنة العليا باعتبارها مبادرة أو مشروع متميز، وبيان النسبة المحددة من قبل اللجنة العليا كهامش أفضلية أو النسبة المخصصة لصاحب الفكرة المقبولة من أسهم الشركة المساهمة العامة التي سيتم تأسيسها لتنفيذ المشروع.
- (10) أية شروط أخرى تكون ضرورية وفقاً لطبيعة المشروع وأفضل الممارسات المهنية لاستكمال هذه التعليمات.

#### المادة 24: الشروط المرجعية

- مع مراعاة طبيعة كل مشروع من مشروعات الشراكة ونوع ونظام الشراكة وكذلك طريقة المنافسة المعتمدة والاعتبارات الخاصة بطريقة تنفيذه، يجب أن تشمل وثيقة طلب العطاءات على العناصر التالية:
- (1) المعلومات التفصيلية المتوفرة عن المشروع، بما في ذلك مواصفاته والموقع المقترح لتنفيذه وخصائص الخدمات المطلوبة منه.
  - (2) الاشتراطات الفنية والمالية والقانونية والبيئية وغيرها من الأمور اللازمة لتقديم العروض وتنفيذ المشروع.
  - (3) المعاملة المعتمدة من قبل اللجنة العليا من ضمن وثائق طرح المشروع والتي يتم على أساسها ترسية المشروع، والتي توضع في ضوء الأوزان النسبية الفنية والمالية والقانونية وتوزيع المخاطر في المشروع.
  - (4) مساحة الأرض المخصصة للمشروع، إن وجدت، وقيمة حق الانتفاع بها، وأية أصول قائمة عليها أو ستوفرها الجهة العامة للمستثمر المتعاقد وما إذا كان سيتم استيفاء أي مقابل نظير الانتفاع بها.
  - (5) بيان بتكاليف إعداد الدراسات والمبالغ المستحقة لصاحب الفكرة، إن وجدت، وغيرها من التكاليف التي يتعين على المستثمر المتعاقد أدائها للهيئة عند الإقبال المالي.
  - (6) المزايا والإعفاءات المقرر منحها للمشروع.
  - (7) بيان معيار تحديد المسائل الجوهرية (Material Deviation) غير القابلة للتفاوض والتي من شأنها التأثير على التنافس بين العطاءات المقبولة.
  - (8) بيان عدد الأطراف التي يتضمنها العطاء، وأن تكون المظاريف منفصلة وموقعة بتوقيع المستثمر أو من يمثله قانوناً ومكتوب على ظهرها ما يدل على محتواها.
  - (9) أية شروط أخرى تكون ضرورية وفقاً لطبيعة المشروع.

#### المادة 25: وثيقة العقد

مع مراعاة طبيعة كل مشروع من مشروعات الشراكة ونوع ونظام الشراكة وكذلك طريقة المنافسة المعتمدة والاعتبارات الخاصة بطريقة تنفيذه، يجب أن تشمل وثيقة عقد الشراكة على وجه الخصوص ما يأتي:

- (1) عقد الشراكة
- (2) عقود إيجار الأرض، إن وجدت.
- (3) وثيقة الالتزام
- (4) عقد الإحلال
- (5) اتفاقية ضمان السرية

#### 5.2. بدء عملية طرح المشروع: الدعوة لإبداء الرغبة

تعلن الهيئة عن الدعوة لإبداء الرغبة في مشروعات الشراكة المقترحة من أجل معرفة مدى اهتمام القطاع الخاص ورغبته في المشاركة في تنفيذ المشروع قبل البدء بإجراءات المناقصة اللاحقة. وتتم الدعوة إلى إبداء الرغبة من خلال إعلان في الجريدة الرسمية بالإضافة إلى نشر الإعلان على الموقع الإلكتروني للهيئة.

يجب أن تحدد الدعوة إلى إبداء الرغبة من هي الجهة العامة المسؤولة عن المشروع، وأن تقدم ملخص حول المشروع وأهدافه. كما يجب أن تحدد الدعوة أيضاً المدة المقترحة للمشروع وموقعه والحوافز التي سيتم تقديمها لشركة المشروع، ووصف نظام الشراكة؛ وغيرها من المعلومات الأولية التي تراها الهيئة مناسبة، على ألا تقل المدة المحددة لاستلام طلبات إبداء الرغبة عن أسبوعين من تاريخ الإعلان.

ويمكن تقديم طلبات إبداء الرغبة عن طريق البريد الإلكتروني أو رسالة رسمية موقعة من الموظفين المخولين لدى مقدم العطاء.

وسوف تقوم الهيئة بدراسة طلبات إبداء الرغبة المقدمة من المستثمرين المحتملين، وتقرر ما إذا كان من الممكن المضي قدماً في عملية التأهيل المسبق، ثم ترفع الهيئة توصياتها إلى اللجنة العليا في هذا الصدد. وترد القواعد المتعلقة بتحديد المستثمرين غير المؤهلين للمشاركة في عملية تقديم العطاءات في قسم لاحق من هذا الدليل (القسم 5.3.2)

## 5.3. التأهيل المسبق

### 5.3.1. مقدمة في مرحلة التأهيل المسبق

يتمثل الهدف الرئيسي لعملية التأهيل المسبق في ضمان قدرة مقدمي العطاءات، من الناحيتين الفنية والمالية، على تنفيذ المشروع بفعالية وكفاءة، والوفاء بجميع الالتزامات التعاقدية. وعلى كل مقدم من مقدمي العطاءات يرغب بالمشاركة في مشروع مطروح للاستثمار، وفقاً لقانون الشراكة، أن يثبت قدرته على تنفيذ المشروع والوفاء بالتزاماته.

يتم التأكد من مؤهلات مقدمي العطاءات المحتملين من خلال إجراءات التأهيل، وتعتمد اللجنة العليا إما إجراء التأهيل المسبق أو التأهيل اللاحق بناء على توصية الهيئة وطبيعة المشروع.

ويجوز للجنة العليا أن تقرر الجمع بين مرحلة التأهيل ومرحلة الطرح؛ وفي هذه الحالة، يعتبر تأهيل مقدمي العطاءات تأهيل لاحق. وتطبق نفس شروط التأهيل المسبق في مرحلة التأهيل اللاحق، ويقدم المستثمرون المحتملون وثائق التأهيل الخاصة بهم في ظرف منفصل عن المطارييف التي تحتوي على العروض الفنية والمالية. ويتم فتح مطارييف التأهيل اللاحق قبل تقديم العروض الفنية والمالية، ويتم إعداد قائمة بالمقدمين المؤهلين ورفعها إلى اللجنة العليا لاعتمادها، قبل دراسة وتقييم العروض الفنية والمالية.

وتجدر الإشارة إلى أنه في حين أن القانون القديم يقضي بأن تخضع أي شركة غير مسجلة في البورصة الكويتية وجميع الشركات الأجنبية "للتأهيل المسبق"، فإن المادة 34 من قانون الشراكة تسمح الآن لشركات المشروع أن تكون مملوكة لأجانب، وألغت شرط التأهيل المسبق للشركات غير المسجلة في سوق الكويت للأوراق المالية. ومن ثم، فإن مرحلة التأهيل المسبق (للمشاريع التي يتم فيها إجراء جولة التأهيل المسبق) تنطبق الآن على جميع الأطراف الراغبة، سواء كانت مدرجة في البورصة الكويتية أم لم تكن أو إن كانت أجنبية.

### 5.3.2. اعتبارات هامة في مرحلة التأهيل المسبق

وفيما يلي بعض القضايا الهامة التي يجب على الجهة العامة والهيئة النظر فيها أثناء بدء عملية التأهيل المسبق:

#### عدد مقدمي العطاءات المؤهلين مسبقاً

ولضمان نجاح تقديم العطاءات وتنفيذ المشروع، ينبغي ألا يكون عدد مقدمي العطاءات المؤهلين قليل إلى حد كبير (واحد أو اثنان) ولا مرتفع إلى حد كبير (ثمانية أو أكثر). فقلة عدد المتقدمين يعتبر من العيوب لأن ذلك يحد من المنافسة على المشروع إلى حد كبير، في حين أن العدد الكبير للمتقدمين يقلل من فرص نجاح مقدمي العطاءات، مما قد يقلل بدوره من رغبتهم في تقديم عطاءات للمشروع.

كما أن وجود مقدم عرض واحد مؤهل مسبقاً لا يعني عدم إمكانية إجراء المناقصة. لكن ذلك يمكن أن يشير إلى أن المشروع لم يتم تنظيمه أو تصوره بشكل جيد، وفي هذه الحالة، تتبع الهيئة الإرشادات التالية:

- التحقق من الأسباب المحتملة لضعف الرغبة في المشاركة ومراجعة وثائق طلب التأهيل ودراسة الجدوى المتكاملة لمعرفة ما هي الافتراضات التي يمكن تعديلها لزيادة الفائدة في السوق. ويجب تقييم أي تغييرات في دراسة الجدوى المتكاملة فيما يتعلق بالمقدرة على تحمل التكاليف والقيمة مقابل المال ونقل المخاطر.
- الحصول على موافقة مجدداً من اللجنة العليا إذا تم إجراء أي تغييرات على الافتراضات في دراسة الجدوى المتكاملة.

- إجراء عملية التأهيل المسبق مرة أخرى إذا تم تغيير افتراضات المشروع في حال تم الحصول على موافقة اللجنة على التعديلات.
- إذا لم تتم مراجعة دراسة الجدوى المتكاملة، يتم إجراء التأهيل المسبق مرة أخرى، مع تعميم أوسع وشروط مخففة للتأهيل لجذب عدد مناسب من مقدمي العطاءات.
- تقييم ظروف السوق الحالية والمناقصات الحالية للمشاريع في الإقليم، والتي ربما تكون قد استحوذت على اهتمام وتفضيل مقدمي العطاءات مما أثار على اهتمامهم ورغبتهم في التقدم للمشروع الذي يجري طرحه في دولة الكويت.

#### المستثمرون المؤهلون للمشاركة ضمن تحالف

المستثمرون الخاصون: جميع المستثمرين المحليين والأجانب من القطاع الخاص (بما في ذلك الشركات المدرجة وغير المدرجة في البورصة الكويتية والشركات الأجنبية)، بخلاف المستثمرين الذين تم فرض عقوبات عليهم من قبل الحكومة الكويتية (بما في ذلك الوزارات أو الإدارات أو الجهات العامة) أو الذين ثبتت إدانتهم بحكم قضائي على ذمة جرائم الاحتيال أو الفساد أو المحظور مشاركتهم بسبب سياسات الدولة، يعتبرون مؤهلين للمشاركة في عملية التأهيل المسبق.

الكيانات غير الربحية: المنظمات غير الهادفة للربح تنشأ بموجب قوانين مختلفة في مختلف البلدان وتطلق عليها أسماء مختلفة، بما في ذلك شركة أو ثقة أو جمعية أشخاص. وعادة ما تكون إيراداتها أو أصولها غير قابلة للتوزيع على أعضائها أو أصحابها. هذه المنظمات ليست نوعية كالمستثمرين أو المشغلين في مشروع الشراكة، حيث أن تمويلها يعتمد عادة على مختلف المانحين أو الحكومات. ويوصى بأن تذكر وثائق طلبات تقديم عروض هذه الكيانات باعتبارها غير مؤهلة للمشاركة.

الجهات العامة: يتمثل الهدف الأساسي لقانون الشراكة في استفادة دولة الكويت من الابتكار والخبرة والكفاءة والتمويل من القطاع الخاص وتقاسم المخاطر بين القطاعين العام والخاص؛ وربط أجور القطاع الخاص بأدائه. ومن حيث المبدأ، فإن استخدام الجهات العامة كمولين أو مشاركين في الحصة أو مقاولين من الباطن يتناقض مع مبدأ نقل المخاطر في الشراكة بين القطاعين العام والخاص. كما أن العقود المبرمة بين الجهات العامة ليست شراكة بين القطاعين العام والخاص، لكنها شكل مختلف من أشكال الشراء. فأفضل الممارسات الدولية تعتبر مشاركة الجهات العامة ضمن تحالف مستثمرين في مشاريع الشراكة على أنه غير تنافسي وحرّف لمخاطر المشروع على الحكومة.

ومع ذلك، قد تكون هناك حالات يكون فيها للجهة العامة التي هي عبارة عن مؤسسة مالية دوراً تؤديه في تمويل مشروعات الشراكة. وقد يكون مستوى قبولها للمخاطر أكبر مقارنة بالمؤسسات المالية الخاصة، وتستطيع، على سبيل المثال، توفير قروض أطول أجلاً. ومن الممكن أيضاً أن الجهة العامة تستطيع المشاركة كمقاول من الباطن. ومع ذلك، ينبغي التأكد من عدم وجود ميزة غير عادلة لأحد مقدمي العطاءات على الآخرين. وينبغي استبعاد جميع أشكال مشاركة الجهات العامة بشكل صريح في الدعوة للتأهيل.

#### تضارب المصالح:

يتمثل المبدأ المتعلق بتضارب المصالح في وجوب تفادي جميع الحالات الحقيقية أو المحتملة لتضارب المصالح. وينبغي اتباع النهج التالية لتجنب مثل هذا التضارب:

- **مستشار المشروع والجهة العامة والهيئة واللجنة العليا:** يحظر على جميع موظفي وأعضاء مستشاري المشروعات وشركاتهم والجهة العامة والهيئة ولجنة المنافسة و اللجنة العليا المشاركة أو تقديم المشورة لأي تحالف أو أن يكون لهم أي مصلحة فيه. وأن وجود ذلك أو القيام به يؤدي إلى بطلان عملية تقديم العطاءات.
- **المستشارين والمقرضين:** لمنع تعارض أو تضارب المصالح المحتمل بين مستشاري المشروع والمقرضين والممولين، لا يجوز لمستشار أي تحالف أو عضو في تحالف أن يقوم بدور المنظم أو المؤمن أو البنك الرئيس الذي يدير قرض مشترك للتحالف.
- **أعضاء التحالف:** لا يجوز لأي عضو (المستثمر والمستشار المالي للمستثمر والمقرض) في أي تحالف أن يكون عضواً أو في أي تحالف آخر أو أن يشارك فيه بأي شكل من الأشكال (سواء بشكل مباشر أو غير مباشر) في أي

مرحلة من مراحل عملية طرح المشروع. ومع ذلك، يمكن رفع القيود عن مشاريع محددة وفقاً لتقدير اللجنة العليا عن:

- أي مورد متخصص، إذا ما أدى هذا القيد إلى عدد محدود جداً من تحالفات الشركات؛
- أي مزود خدمة غير أساسي أو مورد عام ليس عضواً في التحالف، و
- أي كيان تجاري يقتصر دوره على إقراض المال أو تقديم الائتمان إلى تحالف مشارك في المناقصة.

## 5.4. إعداد واعتماد وتوزيع وثائق الدعوة للتأهيل

### 5.4.1. إعداد وثائق الدعوة للتأهيل

يجب أن تسمح وثيقة الدعوة للتأهيل للمتقدمين المحتملين بتقديم معلومات مناسبة عن أنفسهم. كما يجب أن يحدد بوضوح معايير وإجراءات تقييم الدعوة للتأهيل. ويجب أن تكون أي متطلبات خاصة تضعها الجهة العامة محددة بوضوح، ويجب وضع شروط خاصة بكل طلب لتقديم عروض لكل مشروع من مشروعات الشراكة. ويتم إعداد حزمة وثائق الدعوة للتأهيل، بما في ذلك الإعلان عنه، من قبل مستشار المشروع، ويتم مراجعته من قبل الجهة العامة المختصة واعتماده من قبل الهيئة واللجنة العليا.

#### 5.4.1.1. محتويات إعلان الدعوة للتأهيل

وينبغي أن يتضمن إعلان الدعوة للتأهيل المعلومات التالية:

- اسم الجهة العامة المختصة بالمشروع
- نبذة عن المشروع وأهدافه
- الخبرات المطلوبة للتأهيل.
- نظام التعاقد ومدته
- رسوم الحصول على وثائق التأهيل، إذا قررت الهيئة فرض رسوم عليها.
- المدة الزمنية لتقديم طلبات التأهيل ومكان تقديمها والعنوان البريدي أو الإلكتروني.

وتجدر الإشارة إلى أنه، وفقاً لللائحة التنفيذية، يجب ألا تقل مدة تقديم طلبات التأهيل عن (15) خمسة عشر يوماً من تاريخ الإعلان في الجريدة الرسمية، ما لم يتم استخدام عملية التأهيل اللاحق.

وعلاوة على ذلك، ووفقاً للمرسوم رقم (1) لسنة 2015 بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون مشاريع الطاقة والمياه (القانون رقم 39 لسنة 2010) وتعديلاته، جاءت خصائص الإعلان عن مشاريع محطات القوى الكهربائية وتحلية المياه كما يلي:

- (1) معلومات تفصيلية عن المشروع، بما في ذلك مواصفات المشروع ووصف عناصره المختلفة وموقع المشروع وميزاته والخدمات المتاحة على الموقع.
- (2) وصف أي خدمات سيتم تقديمها من خلال المشروع ومواصفاتها، ومعاييرها الكمية والنوعية، وأي مؤشرات محددة لأداء المشروع.
- (3) وصف مساحة الأرض المخصصة للمشروع وسعرها الرئيسي أو قيمة حق الانتفاع بها، مع وصف أي أصول أخرى تقدمها الجهة العامة أو أي جهة أخرى تابعة للدولة للمشروع، وما إذا كان سيتم استلام مقابل لذلك.
- (4) نموذج العقد الذي ينظم العلاقة بين مجلس الإدارة والمستثمر، مع مدته وفقاً لأحكام القانون.
- (5) طريقة الحصول على وثائق طلب التأهيل.
- (6) بيان المقابل النقدي للحصول على وثيقة طلب التأهيل.
- (7) طريقة تقديم طلبات التأهيل، والتي يمكن تقديمها أيضاً من خلال إحدى الوسائل الآمنة للاتصال الإلكتروني التي توفر السرية اللازمة.
- (8) الموعد النهائي لتقديم طلبات التأهيل.
- (9) قائمة الوثائق والبيانات المطلوب تقديمها من قبل الشركات الراغبة في التأهيل.

#### 5.4.1.2. محتويات وثيقة الدعوة للتأهيل

يجب أن تتضمن وثيقة الدعوة للتأهيل المعلومات التالية:

- إخلاء المسؤولية
- شروط وأحكام إصدار الدعوة للتأهيل
- الغرض من إصدار الدعوة للتأهيل
- معلومات عن المشروع:
- وصف المشروع بما في ذلك معلومات عن طبيعة المشروع وعناصره الرئيسية والموقع المقترح وأي خبرات خاصة مطلوبة لتنفيذ المشروع؛
- معلومات عامة عن منطقة المشروع، وخصائصها والخدمات المتوفرة؛
- قضايا الأرض، بما في ذلك مساحة الأرض المخصصة للمشروع وإيجارها وقيمة حق الانتفاع بها؛
- قائمة بأية أصول أخرى ستوفرها الجهة العامة أو أي كيان آخر للدولة، مع بيان ما إذا كان سيتم تحصيل أي مقابل نظير ذلك وطرق حسابها؛
- معايير الأداء المحددة؛
- المتطلبات القانونية المحددة واللوائح القانونية المتعلقة بالشراكة،
- متطلبات وقضايا التمويل المحددة،
- معايير الإيرادات المحددة، حسب توفرها؛ و
- ملخص نقل المخاطر المتوخى؛
- اشتراطات الجهة العامة لعضوية التحالف؛
- عملية الطرح
- المراحل والجدول الزمنية؛
- إجراءات الرد على الاستفسارات ومذكرات الإحاطة؛
- تعليمات للمستجيبين؛
- نماذج الوثائق المقدمة، بما في ذلك نماذج الإجابة الإلزامية؛
- طريقة التقديم وتاريخه ووقته
- القواعد المتعلقة بالوثائق المقدمة بعد انقضاء الموعد المحدد،
- وضع المشاركين وتكوينهم؛
- الإفصاح عن الإجراءات القانونية الجارية التي تؤثر على تحالفات تقديم العطاءات؛
- أسباب عدم الأهلية؛
- طلبات تقديم المعلومات للمتقدمين / التحالفات التي تغطي:
- تشكيل وهيكل التحالف المقترح (مع تحديد دور كل عضو بصورة واضحة).
- عبء العمل الحالي لأعضاء التحالف
- مهارات وخبرات أعضاء التحالف والمقاولين من الباطن؛
- نقاط القوة والالتزام بين أعضاء التحالف، والمقاولين من الباطن والمقرضين؛
- التصنيف المالي والسوقي
- الحصص والملكية والإدارة
- الالتزام والقدرة على الوفاء بالإطار الزمني للمشروع؛
- القدرة على تدبير التمويل واكتساب حصص وتوفير الكفالة.
- القدرة على إدارة المشروع؛
- القدرة على إدارة المخاطر؛
- إثبات فهم المتطلبات / التعقيدات الرئيسية للمشروع
- العلاقات (السابقة) مع الحكومة؛ و
- نظم ضمان الجودة؛
- إجراءات التعامل مع التغييرات في تكوين التحالفات؛
- نهج الشراكة وتكامل الخدمات المقدمة،
- عملية التقييم، بما في ذلك المنهجية ومعايير التقييم؛
- أي رسوم امتياز قد يتعين على المستثمر دفعها؛

- طريقة احتساب المقابل الذي ستدفعه الجهة العامة و/ أو المستفيدين للمستثمر (أو حساب التعرفة التي يدفعها المستهلكين) مقابل أي خدمات يتم تقديمها؛
- تفاصيل التأمين الابتدائي أو التأمين النهائي (ضمان حسن التنفيذ) المطلوبة؛ و
- طريقة تقديم المظالم.

### 5.4.1.3 تعليمات تشكيل وتقييم التحالف

عندما يقدم تحالف من عدة شركات طلباً للتأهيل، يعين التحالف قائداً لتمثيل أعضاء التحالف، بناءً على توكيل رسمي من الأعضاء. ويجب أن يستوفي قائد التحالف شروط الخبرة والشروط الأخرى المنصوص عليها في الدعوة لتقديم العروض. وعند تقييم طلبات التأهيل المقدمة من التحالفات، ينبغي دراسة مؤهلات كل عضو من أعضاء التحالف، وينبغي أن يؤخذ في الاعتبار ما إذا كان الأعضاء يستوفون معايير وشروط التأهيل. يجب دراسة طلب التأهيل مع الأخذ بعين الاعتبار دور كل عضو من أعضاء التحالف، وفقاً للمهام المقترحة، بما في ذلك التصميم أو الإنشاء أو التركيب أو التشغيل أو التطوير أو الصيانة أو إعادة التأهيل أو التمويل، بما يتفق مع طبيعة المشروع والترتيبات بين أعضاء التحالف، ووفق شروط الدعوة للتأهيل. كما لا يحق لأعضاء التحالف أن يتقدموا بطلب للحصول على التأهيل ضمن تحالف آخر، دون الحصول على موافقة مسبقة من الهيئة. ويجوز لأعضاء التحالف المؤهلين أن يطلبوا موافقة الهيئة للانتقال من تحالف إلى آخر، أو تشكيل تحالف جديد، شريطة أن يكون التحالف الجديد مستوفياً لشروط الدعوة للتأهيل.

### 5.4.2 الموافقة على وثائق الدعوة للتأهيل

يجب تقديم مسودة وثائق الدعوة للتأهيل (التي أعدتها الهيئة بمساعدة مستشار المشروع) بالتعاون مع الجهة العامة إلى الهيئة للموافقة المبدئية، ثم يتم إحالتها إلى اللجنة العليا للحصول على الموافقة النهائية.

### 5.4.3 الإعلان عن وثيقة الدعوة للتأهيل وتوزيعها

بعد الموافقة على وثيقة الدعوة للتأهيل، تقوم لجنة المنافسة بالإعلان عن الدعوة للتأهيل من خلال ما يلي:

- وسائل الإعلام
- الجريدة الرسمية
- في جريدتين كويتيتين يوميتين على الأقل وبلغتين عربية وإنجليزية
- غيرها من وسائل الإعلام المحلية أو الدولية التي يتفق الإعلان بواسطتها مع طبيعة المشروع، و
- النشر في الصحيفة الإلكترونية الخاصة بالهيئة.

ويمكن أيضاً إصدار بيانات صحفية. كما ينص القانون رقم (39) لسنة 2010 على أن الإعلان عن الدعوة لتقديم طلبات التأهيل يجب أن تُنشر في الجريدة الرسمية وفي بعض الصحف والمجلات المتخصصة الدولية والمحلية إذا ما اعتُبر ذلك ضرورياً.

ويجب ألا تقل مدة تقديم طلبات التأهيل عن (15) خمسة عشر يوماً من تاريخ نشر الإعلان في الجريدة الرسمية ما لم يكن التأهيل لاحقاً فتشمله مدة تقديم العطاءات.

بالإضافة إلى الإعلان، يجب أن تتم أيضاً دعوة الأطراف التي تقدم خطاب إبداء الرغبة لتقديم وثائق طلب التأهيل المسبق. ويمكن أيضاً عقد جلسة توضيح مفتوحة للمتقدمين المحتملين لتقديم المشروع وجذب اهتمام القطاع الخاص. وينبغي أن تحرص أي بيانات إعلامية عامة على عدم تقديم أي معلومات لم ترد في وثيقة الدعوة للتأهيل. وتبعاً لحجم المشروع، يمكن أيضاً إجراء "جولات ترويجية" محلية ودولية لتحفيز اهتمام القطاع الخاص.

يتم تحديد رسوم الحصول على وثائق طلب التأهيل المسبق من قبل اللجنة العليا بحيث يتم تحديد المقابل بالرجوع إلى ما يلي:

- تكلفة تطوير وثيقة طلب التأهيل المسبق.

- تكلفة طباعة وثيقة طلب التأهيل المسبق.
- تكلفة تقييم وثائق التأهيل المسبق المقدمة؛ و
- تكلفة إصدار الإعلانات لمرحلة التأهيل المسبق.

ومن أجل تشجيع الأطراف على الحصول على وثائق طلب التأهيل المسبق، عادة ما تكون رسوم الحصول على وثائق طلب التأهيل المسبق منخفضة؛ حيث تمثل تكلفة الطباعة أساساً جيداً لتحديدها. ومع ذلك، قد يتم فرض رسوم إضافية لتقديم وثائق التأهيل المسبق، والتي يمكن أن يتم تحديدها على أساس تكلفة تقييمها. وبالإضافة إلى استرداد نفقات الجهة العامة / الهيئة، فإن هذا سيضمن أيضاً تقديم وثائق التأهيل المسبق من قبل المتقدمين الجادين فقط. ويتعين على جميع الأطراف المهتمة الراغبين في الحصول على وثائق الدعوة للتأهيل أن تقدم رسالة تفويض بشراء الحزمة، إضافة إلى توقيع اتفاقية سرية بشأن محتوياتها.

ويجوز للمشاركين في مرحلة الدعوة للتأهيل تقديم طلب توضيح بشأن المعلومات الواردة في وثائق الدعوة للتأهيل من خلال قنوات الاتصال الموثقة مع لجنة المنافسة والهيئة. وتعمم جميع الاستفسارات والإجابات على جميع المشاركين خلال المدة المحددة في وثائق الدعوة للتأهيل لإصدار طلبات التوضيح وتقديم طلبات التأهيل. ويجب أن يتم الرد على الاستفسارات التي يطرحها المتقدمين مباشرة إلى الجهة المقدمة للاستفسار فقط، بحيث تعتبر هذه الاستفسارات والأجوبة جزءاً من وثائق الدعوة للتأهيل والطلبات المقدمة للحصول على التأهيل.

## 5.5. وثائق التأهيل المسبق واعتماد الأطراف المؤهلة مسبقاً

### 5.5.1. استلام وثائق التأهيل المسبق

تستقبل لجنة المنافسة جميع وثائق طلب التأهيل المسبق دون فتح المظاريف وأن تقوم بتحديث قائمة المتقدمين فوراً. ويتم تقديم طلب التأهيل المسبق إلى الهيئة من قبل شخص مختص مخول بتقديم طلب التأهيل المسبق نيابة عن الطرف الذي يمثله، ويتعين على الهيئة اتخاذ الترتيبات اللازمة لتلقي طلبات التأهيل المسبق والاحتفاظ بها. ولا يجوز فتح طلبات التأهيل المسبق قبل اجتماع لجنة المنافسة المنعقد لهذا الغرض.

ويجب فتح وثائق طلب التأهيل المسبق بحضور لجنة المنافسة، الهيئة ومستشار المشروع، وتسجيل البيانات الواردة في هذه الوثائق.

### 5.5.2. تقييم وثائق التأهيل المسبق

تقوم لجنة المنافسة بدراسة طلبات التأهيل التي تلقتها من مقدمي طلبات التأهيل المحتملين، بناء على المعايير والمنهجية والوزن النسبي لكل معيار كما هو مذكور في الدعوة للتأهيل. ويجب أن تستند معايير التقييم إلى المعلومات المطلوبة من المتقدمين، ويجب أن تدرج في الدعوة للتأهيل لحصر إجابات المستثمرين واستبعاد المعلومات غير الضرورية. وينبغي إجراء التقييم من خلال خطوتين:

*التحقق من الامتثال:* يجب على مستشار المشروع إعداد قائمة مرجعية بالوثائق المطلوب تقديمها في الدعوة للتأهيل، ويجب أن يؤشر لكل مقدم طلب ما إذا كانت جميع الوثائق المطلوبة قد قدمت بالطريقة المقررة. وتعتبر الطلبات التي لم تعد بالطريقة الصحيحة وفقاً للتعليمات غير مطابقة.

*التحقق من المؤهلات:* يجب على مستشار المشروع إعداد استمارة تقييم لكل مقدم طلب بحيث تتضمن الفئات الرئيسية والفرعية لمعايير التقييم المختلفة. وتختلف المعايير التفصيلية من مشروع إلى آخر. ويمكن إجراء التقييم إما بطريقة نوعية باستخدام "جيد" أو "كاف" أو "ضعيف" لكل فئة رئيسية وفئة فرعية، أو بطريقة كمية من خلال تخصيص أرقام من 1 إلى 10 لكل فئة رئيسية وفئة فرعية.

وينبغي تعيين وزن مناسب لكل فئة من فئات التقييم على أساس كل مشروع على حدة. وعادة ما تشمل المجالات الرئيسية للتقييم ما يلي:

- قدرة مقدم الطلب وقوته:
  - تكوين مقدم الطلب المقترح وهيكله؛
  - مهارات وخبرات أعضاء التحالف والمقاولين الرئيسيين:
    - التصميم
    - البناء
    - العمليات
    - أعمال صيانة
    - المستشارين
    - الموردين؛
  - قوة التعهدات بين أعضاء التحالف ومع المقاولين الرئيسيين من الباطن؛
  - التصنيف المالي والسوقي
  - القدرة على تدبير التمويل واكتساب حصص وتوفير الكفالة

- القدرة على التنفيذ:
  - الالتزام والقدرة على الوفاء بالإطار الزمني للمشروع
  - القدرة على إدارة المشروع
  - عبء العمل الحالي لأعضاء التحالف؛
  - نظم ضمان الجودة؛
  - القدرة على إدارة المخاطر؛ و
  - سجل حافل في مشاريع مماثلة؛
- الوعي بالمشروع:
  - إثبات فهم المتطلبات والتعهدات الرئيسية للمشروع

### 5.5.3 الموافقة على المستثمرين المؤهلين مسبقاً

بعد دراسة الطلبات المقدمة من المستثمرين، ترفع لجنة المنافسة إلى الهيئة تقريراً يلخص نتائج تقييم طلبات التأهيل، بحيث يتضمن قائمة بأسماء الأطراف المؤهلة للمشاركة في المرحلة التالية من عملية المناقصة والأطراف غير المؤهلة، مع بيان أسباب هذا الاستبعاد ودرجات التقييم التفصيلية، إن وجدت.

وبعد دراسة تقرير لجنة المنافسة، تُحيل الهيئة التقرير إلى اللجنة العليا، مع توصيات الهيئة فيما يتعلق بطلبات التأهيل.

### 5.5.3.1 التواصل مع مقدمي العطاءات المؤهلين مسبقاً

بعد اعتماد اللجنة العليا على نتائج التأهيل المسبق لمقدمي العطاءات، تقوم الهيئة بإبلاغ مقدمي العطاءات غير الناجحين والمؤهلين مسبقاً بأسرع ما يمكن برسالة خطية يتم إرسالها لهم على العناوين المحددة في طلباتهم، كما تعلن الهيئة عن أسماء مقدمي العطاءات المؤهلين مسبقاً في الجريدة الرسمية والصحف المحلية ونشر القائمة على موقع الهيئة.

## 5.6 إعداد واعتماد طلب تقديم العروض (العطاءات)

### 5.6.1 إعداد طلب تقديم العروض

تقوم لجنة المنافسة (بمساعدة من مستشار المشروع) بإعداد طلب تقديم العروض، مع مراعاة الأحكام ذات الصلة الواردة في اللائحة التنفيذية من جملة أمور أخرى. ويجب تقديم مستندات طلب تقديم العروض إلى إدارة الفتوى والتشريع والجهة العامة للإطلاع والموافقة عليها. ومن ثم تقوم الهيئة ولجنة المنافسة بعد ذلك برفع مستندات طلب تقديم العروض مع صيغة الإعلان المُعدّ إلى اللجنة العليا للموافقة عليها. ولمساعدة اللجنة العليا، تقدم الهيئة مذكرة تتضمن ملخصاً تنفيذياً لوثيقة طلب تقديم العروض ومعايير التقييم.

وبعد الموافقة على وثائق الدعوة لتقديم العروض، تقوم الهيئة بنشر الإعلان عن طلب تقديم العروض من خلال ما يلي:

- وسائل الإعلام
- الجريدة الرسمية
- في جريدتين كويتيتين يوميتين على الأقل وبلغتين عربية وإنجليزية
- وسائل الإعلام المحلية و الدولية الأخرى التي تتناسب وطبيعة المشروع.
- الموقع الإلكتروني للهيئة.

ويمكن أيضا إصدار بيانات صحفية. كما ينص القانون رقم (39) لسنة 2010 على أن الإعلان عن الدعوة لتقديم طلبات التأهيل يجب أن تُنشر في الجريدة الرسمية وفي بعض الصحف والمجلات المتخصصة الدولية والمحلية إذا ما اعتُبر ذلك ضرورياً.

#### 5.6.1.1. لمحة عامة حول محتويات طلب تقديم العروض

يجب أن يكون طلب تقديم العروض أداة اتصال فعالة ذات اتجاهين بين لجنة المنافسة ومقدمي العطاءات. لذلك، يجب أن يتضمن طلب تقديم العروض معلومات حول المشروع ومتطلبات لجنة المنافسة لمقدمي العطاءات، وأن يحدد طريقة إرسال مقدمي العطاءات لعروضهم إلى لجنة المنافسة. ويجب أن تكون المحتويات مخصصة بحسب طبيعة كل مشروع على حدة.

ويشمل طلب تقديم العروض عادة ستة أقسام تتضمن العناصر التالية (موضحة أدناه بشكل كامل):

- 1) معلومات عامة لمقدمي العطاءات، بما في ذلك وصف مفصل للمشروع
- 2) التعليمات لمقدمي العطاءات
- 3) الشروط المرجعية
  - الاشتراطات الفنية والمالية الأساسية الدنيا التي يجب أن يفي بها مقدمو العطاءات؛
  - خصائص الخدمة ومؤشرات الأداء الرئيسية؛
  - آليات الدفع ونظم العقوبات
- 4) وثائق العقد النموذجية:
  - نسخة من مسودة عقد الشراكة واتفاقية الشركاء المساهمين
  - عقود إيجار الأرض، إن وجدت
  - وثيقة الالتزام
  - عقد الإحلال والاستبدال
  - اتفاقية ضمان السرية
- 5) المعلومات الفنية والقانونية والمالية المطلوبة من مقدمي العطاءات
- 6) طريقة تقييم العطاءات:
  - المعايير المستخدمه لتقييم العطاءات؛ و
  - إجراءات العطاءات الأخرى.

وتشمل طلبات تقديم العروض عادة بعض الملاحق بما في ذلك: سياسة تضارب المصالح، وقانون الشراكة ولائحته التنفيذية، والدراسات، والتقارير، والمخططات، وما إلى ذلك.

#### 5.6.1.2. معلومات عامة لمقدمي العطاءات

وصف المشروع. يجب أن يقدم طلب تقديم العروض وصفاً تفصيلياً للمشروع، بما في ذلك المواصفات والمكونات والتقديرية الأولية للكليات، إن وجدت؛ معلومات عن الموقع؛ والخصائص والخدمات المتاحة في المنطقة الجغرافية. كما يجب أن يعبر طلب تقديم العروض النتائج المنشودة والمتوخاة للجهة العامة من المشروع.

تفاصيل الأرض والأصول. يجب أن يبين طلب تقديم العروض بوضوح مساحة الأرض المخصصة للمشروع وسعرها الأساسي وأي حقوق انتفاع مرتبطة بها؛ وقائمة بأية أصول أخرى تقدمها الجهة العامة أو أي جهة أخرى تابعة للدولة، مع بيان المقابل الذي سيتم تحصيله، إن وجد، وطريقة الحساب وأية رسوم قد يكون على المستثمر دفعها مقابل هذه الحقوق أو الأصول.

*الإفصاح عن المقترحات والأفكار المقدمة (غير الملتزمة).* يجب أن يبين طلب تقديم العروض بوضوح ما إذا كان المشروع يجري طرحه بناء على مقترح تم طرحه، وتحديد مقدم المقترح إذا كان ذلك مناسباً، وأن يذكر بأن صاحب الفكرة أو المقترح قد أجرى دراسة الجدوى المتكاملة وتم قبولها من اللجنة العليا. كما يجب أيضاً أن يحدد طلب تقديم العروض المزايا التي سيحصل عليها مقدم الفكرة في المناقصة على أساس ما إذا كان المشروع يعتبر مبادرة أو مشروع متميز وفق أحكام المادة (20) من قانون الشراكة. حيث ينص قانون الشراكة على أنه إذا أقرت اللجنة العليا أن فكرة المشروع عبارة عن مبادرة يحصل صاحب المقترح على تكاليف دراسة الجدوى، مضافاً إليها 20% من هذه التكلفة (بحد أقصى 200,000 دينار كويتي)، (انظر القسم 4.3.1 من الدليل). كما يحصل على أفضلية قبول عطائه بنسبة 5% من قيمة أفضل عطاء ما لم يتم تنفيذ المشروع من خلال شركة مساهمة عامة، و 10% كحد أقصى من أسهم الشركة المساهمة العامة. وتحدد اللجنة العليا توزيع هذه النسبة. وإذا اعتبرت الفكرة كمشروع متميز، يحصل صاحب الفكرة على تعويض عن تكاليف دراسة الجدوى فقط، بالإضافة إلى 10% من هذه التكلفة أو 100,000 دينار كويتي، أيهما أقل.

*الإطار الخارجي.* ينبغي أن يوضح هذا الجزء من طلب تقديم العروض البيئة التنظيمية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي سيتم فيها تنفيذ المشروع.

*إطار المشروع.* يحدد هذا الجزء من طلب تقديم العروض منظور الجهة العامة بشأن الشراكة وكيفية تنظيمها. ويحدد إطار المشروع، دون أن يكون إلزامياً، ووجهة نظر الجهة العامة عن طبيعة العلاقة المرجوة بين الأطراف المتعاقدة. وتختلف هذه التفاصيل وفقاً لنوع نظام الشراكة وهيكل التمويل المحتمل للمشروع.

*أصول المشروع.* يحدد هذا الجزء من طلب تقديم العروض الأصول التي ستملكها شركة المشروع وما هي الأصول المملوكة للدولة المخصصة للمشروع طوال مدة عقد المشروع، وكذلك أي أصول تضاف إليه خلال مدة المشروع (انظر القسم 6.2 أدناه).

*إطار طرح المشروع والجدول الزمني.* يبين هذا الجزء من طلب تقديم العروض إجراءات الطرح والجدول الزمنية. وينبغي توضيح التشريعات واللوائح التي تنظم ذلك، مع بيان حول امتثال المشروع لهذه المتطلبات حتى تاريخه. ويجب وصف الإجراءات بشكل شامل، بما في ذلك أي إجراءات موازية، مثل الحصول على الموافقات والتصاريح.

### 5.6.1.3. تعليمات لمقدمي العطاءات

يقدم هذا الجزء من طلب تقديم العروض قائمة رسمية بالمتطلبات التي يجب على جميع مقدمي العطاءات الالتزام بها. حيث يشتمل على ما يلي:

- طريقة إعداد العطاء وعدد المظاريف المختومة المطلوبة ومضمون كل منها ومكان تقديمه (وفي هذا الصدد، يجوز للجنة العليا أن توافق، بحسب إجراءاتها المحددة، على تقديم العطاءات بوسيلة من وسائل الاتصال الإلكترونية التي تتوفر فيها السرية اللازمة) - وتجدر الإشارة إلى أنه يجب تقديم جميع العطاءات في ظرفين منفصلين: مظروف العرض الفني ومظروف العرض المالي، ما لم ينص على خلاف ذلك في طلب تقديم العروض؛
- الموعد النهائي لتقديم العطاءات: هناك علاقة مباشرة بين الوقت المسموح به لإعداد العطاءات وجودة العطاءات، وبالتالي ينبغي منح مقدمي العطاءات الوقت الكافي لإجراء الدراسة المكثفة، وإعداد جميع الوثائق المطلوبة للتأهيل المسبق، وإعداد العروض، والتنسيق مع المؤسسات المالية والمقاولين من الباطن، بحيث تكون العروض جيدة. وقد حددت اللائحة التنفيذية بعض الأطر الزمنية الدنيا دون أن

تحظر تحديد إطاراً زمنياً أطول، وبالتالي ينبغي اتخاذ القرار في هذا الخصوص على أساس كل حالة على حدة، واعتبار مستويات التعقيد لكل مشروع. وبالنسبة لطلبات التأهيل المسبق، فإن الحد الأدنى لعدد الأيام المنصوص عليها هو 15 يوماً (المادة 14 من اللائحة التنفيذية)، وبالنسبة لتقديم العطاءات فإن الحد الأدنى لعدد الأيام هو 90 يوماً (المادة 23 من اللائحة التنفيذية).

- قيمة التأمين الإبتدائي والذي يجب أن يسدّد بالدينار الكويتي ويكون هذا التأمين بشيك مصدق أو خطاب ضمان من بنك معتمد لدى دولة الكويت. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أنه إذا كان أي بنك أو مؤسسة مالية جزء من تحالف المستثمر، يعتبر الشيك المصدق أو خطاب الضمان الصادر عن هذا البنك أو المؤسسة المالية غير مقبول.
- المدة المقررة لصلاحيّة العطاء وآلية تمديد فترة الصلاحيّة هذه؛
- القواعد المتعلّقة بتقديم العروض المالية بالعملة الرسمية الكويتية؛
- الوثائق والمعلومات التي يتعين على المستثمر إرفاقها بالعروض.
- المستندات المطلوبة من أي تحالف يتقدم بعطاء بما في ذلك نسخة عقد التحالف مصدقاً عليها من الجهات الرسمية وبيان المفوض في تمثيل التحالف ووثيقة تفويضه.
- بيان مقدار كفالة حسن التنفيذ المطلوب تقديمها من قبل المستثمر المتعاقد، وأن تقدم في شكل خطاب ضمان صادر أو معزز من بنك مرخص له بالعمل في دولة الكويت مع بيان صيغة هذه الكفالة والمدة التي يجب تقديمها خلالها بعد اختيار المستثمر الفائز ومدة صلاحيّتها وآلية تمديدتها.
- قائمة بالضرائب والرسوم المعفاة والتي يتم تحديدها وفقاً لطبيعة المشروع واعتمادها من قبل اللجنة العليا وتضمينها في وثائق عقد الشراكة؛ و
- أي شروط أخرى تكون ضرورية وفقاً لطبيعة المشروع ومتوافقة مع أفضل الممارسات الدولية.

المتطلبات المتعلقة بالأطراف الأخرى: غالباً ما يشمل مشروع الشراكة أطراف أخرى، مثل البلدية أو مزود خدمات. وتتطلب علاقات الطرف الثالث التواصل بين الأطراف ذات العلاقة خلال تقديم العطاء، وموافقة واضحة ومحددة من الطرف الثالث تفيد البت في جميع المسائل. وينبغي أن يوضح طلب تقديم العروض إرشادات لمقدمي العطاءات حول هذه المتطلبات، ويفضل أن يتم ذلك مع أمثلة لنوع الاتفاق الذي سيتم صياغته.

غرفة البيانات: ينبغي أن يقدم طلب تقديم العروض إرشادات لمقدمي العطاءات بشأن الترتيبات التي يتم اتخاذها للوصول إلى غرفة البيانات التي تحتوي على معلومات حول المشروع. وينبغي للجنة المنافسة أن تتيح في غرفة البيانات أكبر قدر ممكن من المعلومات لتيسير عملية تقديم العطاءات، ولكن لا ينبغي أن تضمن صحة المعلومات؛ بل ينبغي أن يتحقق مقدمو العطاءات من جميع المعلومات بأنفسهم. وهذا يعتبر عنصراً حاسماً في نقل المخاطر، وله آثار على مشروع الشراكة. وينبغي أن تتم صياغة شروط طلب تقديم العروض الخاصة بغرفة البيانات بعناية لتوضيح عدم وجود ضمانات بشأن المعلومات ما لم تقرر الجهة العامة العكس بناء على دراسة متأنية للقيمة مقابل المال.

بيانات تقييم الأثر البيئي والاجتماعي (ESIA): ينبغي أن يقدم طلب تقديم العروض معلومات بشأن جميع عمليات تقييم الأثر البيئي والاجتماعي التي يتعين إجراؤها، وأن يحدد شروط العمل الذي يجب أن تنفذه شركة المشروع.

الدراسة المكثفة لمقدم العطاء: ينبغي أن يشدد طلب تقديم العروض على أهمية الدراسة المكثفة لمقدم العطاء قبل تسليم العطاء. إن أي افتراضات لم يتم التحقق منها من قبل مقدم العطاء في مرحلة التقديم من شأنه أن يؤخر الإقفال المالي وقد يهدد عملية الطرح بأكملها. وحيث أن معلومات المشروع التي سيتم ضمانها من قبل لجنة المنافسة أو الجهة العامة أو الهيئة، إن وجدت، ستكون قليلة جداً، يجب أن تكون الدراسة المكثفة لمقدمي العطاءات شاملة ويجب أن تتضمن مجموعة من الدراسة المكثفة الفنية والمالية والقانونية، وبالتالي يجب مراعاة ذلك في الجدول الزمني لطرح المشروع المحدد في طلب تقديم العروض. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يحدد طلب تقديم العروض الترتيبات الخاصة بزيارات مقدمي العطاءات إلى موقع المشروع.

تعريف المصطلحات: يجب أن يقدم طلب تقديم العروض تعريف واضح لجميع المصطلحات المستخدمة في كامل الوثيقة، وذلك لضمان الوضوح. ويجب أن تكون التعريفات نفس تلك المستخدمة في مسودة عقد الشراكة.

#### 5.6.1.4. الشروط المرجعية

##### الإشتراطات الأساسية الدنيا

من الضروري تحديد الحد الأدنى من المواصفات التي يمكن توقعها من المناقصة لتحقيق أهداف المشروع المحددة مسبقاً، على النحو المحدد في دراسة الجدوى المتكاملة. وبناء على ذلك، ينبغي أن يتضمن طلب تقديم العروض عادةً الإشرطات التالية كحد أدنى:

*الإشتراطات الفنية*: بما في ذلك جميع المكونات الفنية الأساسية طوال دورة حياة الخدمة، والحد الأدنى من المتطلبات التشغيلية.

*الإشتراطات القانونية*: بما في ذلك إشرطات الجهة العامة فيما يتعلق بأنواع المشاركين في التحالف، وتفاصيل مقدم العطاء، وورقة شروط العمل، أو مسودات العقود من الباطن من المستوى الأول.

*الإشتراطات المالية*: بما في ذلك إثبات الملاءة المالية، وافتراض المخاطر، والتمويل من قبل المستثمرين، وشروط عقد القرض والحد الأدنى من متطلبات التأمين.

*إشتراطات السعر*: بما في ذلك معلومات عن توفر المدفوعات / التعرفة/ رسوم المستخدم وما إلى ذلك، وأسعار شراء الأسهم.

وهذه الإشرطات التي تمثل الحد الأدنى ستحدد ما إذا كان العطاء مستوفياً للشروط من عدمه. وسيتم رفض العطاءات التي لا تستوفي هذه الإشرطات خلال عملية التقييم. لذا، يجب عند صياغة هذه الإشرطات أن لا تؤدي إلى كبح الابتكار أو تكون مرهقة بحيث تؤدي إلى استبعاد عطاءات من غير جدوى

##### الإفصاح عن الملاءة المالية (المقدرة على تحمل التكاليف)

يحدد بيان الملاءة المالية في مرحلة طلب التأهل مبلغ التمويل الذي ترغب الجهة العامة في دفعه (المساهمات في رأس المال والمدفوعات الموحدة) أو المبلغ الذي من المرجح أن يدفعه المستخدم النهائي (أو يستطيع دفعه). والإفصاح عن الملاءة المالية لمقدمي العطاءات له مزايا وعيوب على السواء؛ وبالتالي ينبغي اتخاذ القرار على أساس كل حالة على حدة بعد دراسة متأنية. وتتمثل أهم فائدة من فوائد الإفصاح في أنه يقلل من مخاطر العطاءات التي لا يمكنها تحمل التكاليف، وتشجيع العطاءات التي تركز على تحقيق أقصى قدر من القيمة مقابل المال. كما أنه في ظل عدم وجود فهم مشترك للقيود المفروضة على المقدرة على تحمل التكاليف، ستكون العطاءات متفاوتة إلى حد كبير مما يجعل عملية التقييم صعبة. وبالمقابل، فإن عيب الإفصاح هو أن المنافسة على الأسعار من المرجح أن تكون أكثر محدودية وقد لا تؤدي إلى الحصول على أقل عطاءات متوقعة.

##### تخصيص الأراضي

ينص قانون الشراكة ولائحته التنفيذية على ما يلي فيما يتعلق بتخصيص الأراضي:

- في حالة تنفيذ المشروع على أرض مملوكة للدولة، تحدد مدة العقد وقيمة ومدة حق الانتفاع بالأرض مسبقاً في الشروط المرجعية، وتكون مدة حق الانتفاع بالأرض موازية لمدة الاستثمار. وفي هذه الحالة، تقدر قيمة حق الانتفاع حسب طبيعة المشروع واستخداماته ودراسة الجدوى المتكاملة.
- وعلى الهيئة أن تدرج أي طلب بتخصيص أرض للمشروع ضمن توصياتها بالموافقة على المناقصة المرفوعة إلى اللجنة العليا.

- يجب أن يتضمن طلب تقديم العروض مساحة الأرض المخصصة للمشروع، إن وجدت، وقيمة حق الانتفاع بها وأي أصول قائمة عليها أو ستوفرها الجهة العامة لشركة المشروع، وما إذا كان سيتم استيفاء أي مقابل نظير الانتفاع بها.

وتشمل دراسة الجدوى المتكاملة إجراء بحث تفصيلي حول وضع أي دعاوى بشأن الأرض، وحقوق الانتفاع وعقود الإيجار الطويلة والعوائق، فضلاً عن التحري عن الظروف الجيوفيزيائية ومستويات التلوث الحالية، وتوافر المرافق الخدمية وقدراتها، والوضع البيئي والمعالم التراثية / الأثار للأرض. وينبغي أن تكون الجهة العامة ولجنة المنافسة سباقة في تقديم كافة الطلبات والحصول على جميع الموافقات اللازمة لتفادي التأخيرات لاحقاً. المسائل المتعلقة بأراض المخصصة للمشروع تأتي أيضاً في طليعة اهتمام مقدمي العطاءات: كونهم يريدون الحصول على معلومات مؤكدة فيما يتعلق باستخدامهم للأرض طوال مدة عقد الشراكة. وبالتالي ينبغي تقديم معلومات بشأن قضايا الأراضي إلى مقدمي العطاءات في وثائق المناقصة.

#### الأصول القائمة المملوكة للجهة العامة

في الحالات التي يتعين فيها على الجهة العامة تقديم أصول عينية في مشروع الشراكة، ينبغي منح مقدمي العطاءات إمكانية الوصول إلى جميع المعلومات المتعلقة بهذه الأصول، بما في ذلك حالتها وسجلات صيانتها. فالأصول القائمة للجهات العامة تعتبر فئة مخاطر منفصلة، وقد لا يرغب مقدمو العطاءات في قبول مخاطر الأداء والتوفر إذا لم تتوافر لهم معلومات تفصيلية يمكن الاستناد عليها في دراسة الدراسة المكثفة التي يقومون بها.

#### استبدال الأصول والتصرف بها

عند انقضاء مدة العقد، تنتقل ملكية المشروع والمنشآت إلى الدولة مع جميع مكوناته دون مقابل أو تعويض، باستثناء الأصول المملوكة للمستثمر والمبينة في وثائق العقد والتي لا تؤول إلى الدولة أو تؤول إليها بمقابل أو تعويض محدد. وينظم العقد تصفية / إنهاء المشروع ونقله إلى الدولة.

#### مواصفات الخدمات

مواصفات الخدمة هي تنقيح إضافي للخدمات المحددة في دراسة الجدوى. وينبغي تحديد جميع النواتج المطلوبة لتقديم الخدمة في طلب تقديم العروض. وتشكل مواصفات الخدمة هذه الأساس لاتفاقيات مستوى الخدمة (SLAs) المرفقة بعقد الشراكة، وتحدد الخدمات التي ينبغي أن تقدمها شركة المشروع (أو الجهة العامة، في ظروف خاصة). وفي مرحلة طلب تقديم العروض، ينبغي وضع مسودة اتفاقيات لمستوى الخدمة تحتوي على جميع عناصر الخدمات. وقد تكون بعض المتطلبات فارغة لأن مقدمي العطاءات مطالبون بتعيينها وفقاً لمواصفات الخدمة؛ أما بقية المتطلبات أو الاشتراطات فتحددها الجهة العامة. وفي العادة فإن المتطلبات التي يتعين على مقدمو العطاءات تعيينها تسمح لهم بإجراء تغييرات، ما لم يتم التحديد بأن هذا الشرط المحدد يمثل الحد الأدنى المطلوب. وتوضح المبادئ التوجيهية التالية الطرق الممكنة لتحديد خدمات ومنشآت المشروع:

**مواصفات المدخلات.** سوف يكون لدى جميع المشاريع تقريباً بعض مواصفات المدخلات، لكن في مشروع الشراكة ينبغي التقليل منها إلى أدنى حد ممكن. ومن الضروري تحديد هذه المواصفات مسبقاً وتصنيفها بشكل منفصل في طلب تقديم العروض، لأنه عندما تكون للجهة العامة متطلبات محددة تتعلق بمنشأة ستؤول إليها بعد انقضاء عقد الشراكة، قد تكون لديها مطالب خاصة بشأن جانب معين من جوانب المشروع وتريد إقامته بطريقة محددة. ومع ذلك، ينبغي أن تظل مواصفات المدخلات في حدها الأدنى لأنها قد تؤثر سلباً على الكفاءة التشغيلية / أو تصميم المنشأة. فجميع مواصفات المدخلات تفرض قيوداً على مقدمي العطاءات، ولذلك من الضروري النظر في مدى ملاءمتها قبل إدخالها في طلب تقديم العروض.

**مواصفات المخرجات.** يتم التعبير عن مواصفات الخدمات والمنشآت عموماً كمخرجات ونتائج. وبالنسبة لمشروعات الشراكة، فإن تحديد مواصفات المخرجات بصوره جيده تشجع على تحقيق القيمة مقابل المال والابتكار ونقل المخاطر وأداء الأصول على مدى كامل دورة حياتها وربط فعال لمعايير الأداء بألية الدفع. ومع ذلك، فإن العديد من مؤشرات الأداء الرئيسية المعقدة، التي يصعب رصدها وقياسها وتنفيذها، يمكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية. ويمكن أن تؤدي المواصفات شديدة الصرامة إلى إعاقة الابتكار ولا تسمح بتوزيع المخاطر بطريقة مناسبة. وللتخفيف من هذه المخاطر، فإنه من الضروري أن تكون مواصفات المخرجات متوافقة مع طبيعة مشروع الشراكة الذي يجري تنفيذه. وينبغي أيضاً تناول التغييرات المتوقعة في الظروف من خلال بعض الأطر المتفق عليه مسبقاً لتسهيل التفاوض.

**حالة مواصفات الأصول.** إن حالة وقيمة الأصول في نهاية مدة المشروع تعتبر ذات قيمة كبيرة بالنسبة للجهة العامة. وبما أن الأصول سوف تؤول إلى الجهة العامة، يجب أن تكون في حالة محددة، الأمر الذي يفرض دورات الاستبدال والصيانة وكذلك

الافتراضات المالية مثل الإهلاك. ويُعبر عن الحالة عادة بـ "العمر الافتراضي المتبقي" أو "العمر الافتراضي المستنفد"، على النحو الذي تحدده معايير الصناعة أو على النحو المتفق عليه بين الجهة العامة وشركة المشروع في عقد الشراكة.

وينبغي أن يحدد طلب تقديم العروض معايير موضوعية قابلة للقياس ومتوافقة مع أفضل الممارسات، مما يجعل الاستخدام المكثف للمواصفات السارية على جميع المكونات القياسية للمشروع. وهذه المواصفات يمكن أن تكون مواصفات البناء ومتطلبات التشغيل القياسية (مثل معايير الأيزو). وبالتالي من المهم تحديد المعايير المناسبة بحذر، بناء على مدى ملاءمة المشروع، واستخدام الصناعة، وما إلى ذلك.

**مؤشرات الأداء الرئيسية:** ينبغي ذكر قياسات الأداء في طلب تقديم العروض، وينبغي أن تكون موضوعية وقابلة للقياس. كما يجب أن يحدد طلب تقديم العروض وعقد المشروع ما يلي:

- مؤشرات الأداء الرئيسية التفصيلية التي تحدد مستوى الأداء المطلوب؛
- طريقة رصد وقياس الأداء مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة؛
- ما هي معلومات الأداء المطلوبة، وكيف يتم جمعها، ومن يقوم بذلك؛
- حقوق الجهة العامة في إجراء عمليات التدقيق أو التفتيش العشوائي؛
- متى يبدأ قياس الأداء؛
- كيف يتم التبليغ وإعداد التقارير حول نتائج قياس الأداء واتخاذ الإجراءات بشأنها؛
- عواقب سوء الأداء وتكرار الأداء الضعيف؛ و
- أي تحديث لعمليّة إدارة العقود.

#### آليات صرف المستحقات ونظم العقوبات

حيثما كان ذلك ملائماً، يجب أن تحدد وثائق طرح المشروع بوضوح هيكل آلية صرف المستحقات. ويمكن أن يتم صرف المستحقات للمستثمر بطريقة الدفع على أساس توفر الخدمة (وتعرف أيضاً باسم "المدفوعات الموحدة") من الجهة العامة، ومدفوعات القدرة (أي "رسوم المستخدم")، أو مزيج من كليهما. ولكل منها خصائص مختلفة. فآلية المدفوعات الموحدة من الجهة العامة تمنح ثقة أكبر للمستثمر مقارنة برسوم المستخدم نظراً لأنه لا يتطلب من المستثمر تحمل مخاطر الطلب أو التحصيل. كما أنها تسمح للجهة العامة بإدارة الأداء بشكل أفضل من خلال الخصم مقابل عدم أداء المستثمر. ومع ذلك، يعني "هيكل المدفوعات الموحدة" أن الجهة العامة تتحمل مسؤولية مباشرة وبصورة مستمرة عن سداد "المدفوعات الموحدة" طوال مدة الامتياز. ومن ناحية أخرى، تعتبر آلية رسوم المستخدم عرضة لمخاطر الطلب والتحصّل، وبالتالي، عادة ما يكون المستثمر أكثر حذراً عند تقديم العطاءات للمشاريع التي تستند فيها الإيرادات على رسوم المستخدم. وقد يؤدي ذلك إلى الحد بشكل جزئي من القيمة مقابل المال للمشروع، وقد يطلب المستثمر في بعض الحالات من الحكومة تأمين مخاطر الطلب.

وفي الحالات التي تقوم فيها الجهة العامة أو جهة حكومية أخرى بشراء خدمات من شركة المشروع وتدفع مقابل موحدة<sup>10</sup>، يجب أن يحدد طلب تقديم العروض تفاصيل آلية الدفع، والتي ينبغي أن تتضمن معلومات حول المسائل التالية:

- مؤشر مناسب لمعالجة التضخم؛
- آلية لمعاقبة الفشل الجزئي أو الكلي في توفير الخدمة وأدائها، من خلال استقطاعات جزائية؛ و
- آلية للتعامل مع التغييرات في متطلبات الخدمة.

#### 5.6.1.5. نموذج العقد

تنص المادة (25) من اللائحة التنفيذية على الحد الأدنى للعقود التي تشكل عقد الشراكة، والتي تشمل ما يلي:

- (1) عقد الشراكة.
- (2) عقود إيجار الأرض، إن وجدت.

<sup>10</sup> يشار إليها في بعض الأحيان بـ "الدفع مقابل الأداء"، أو "الدفع مقابل توفير الخدمات" أو "مقابل الاستهلاك"

(3) **وثيقة الالتزام** (تعرف أيضا بوثيقة التعهد): بعد موافقة اللجنة العليا على اعتماد التوصية بالمستثمر الذي تم اختياره لترسية المناقصة عليه، يُدعى المستثمر الفائز إلى التوقيع مع الجهة العامة المختصة ومع الهيئة على وثيقة الالتزام المرفق بها ووثائق العقد التي تم الاتفاق عليها. بيد أن هذه الوثائق، باستثناء اتفاقية ضمان السرية، لا تترتب عليها أي آثار قانونية أو تكون ملزمة للدولة إلا بعد استيفاء الشروط المسبقة للتعاقد المبينة في وثيقة الالتزام. (تعريف اللائحة التنفيذية والمادة 45)

(4) **عقد الإحلال والإستبدال**: وهو مزيج من عقد إحلال المقرض (والذي يعطي المقرض الحق في المشاركة ومواصلة العلاقات التعاقدية للممولين في حالة فسخ عقد الشراكة) وعقد الاستبدال (وهو اتفاق ينظم شروط وأحكام استبدال المستثمر المتعاقد بمستثمر آخر بنفس مواصفات التأهيل والشروط المرجعية التي تم على أساسها ترسية المشروع أو أفضل منها وذلك لاستكمال مدة التعاقد) ويتم توقيعه بين ثلاثة أطراف: الجهة العامة، شركة المشروع، وكلاء ضمان المقرضين.

(5) **اتفاقية ضمان السرية**: وهي اتفاقية يلتزم بموجبها مقدمو العطاءات والهيئة والجهة العامة بضمان سرية المعلومات المتبادلة في شأن تنفيذها ويتم توقيعها قبل الحصول على وثائق طرح المشروع، وتبقى سارية المفعول حتى وقت تشكيل شركة المشروع.

يجب أن تتضمن وثائق طرح المشروع مسودة عقد الشراكة (والعقود ذات الصلة مثل عقد توريد الطاقة وعقد شراء الطاقة في مشروع توليد الطاقة) وغيرها من الاتفاقيات المذكورة أعلاه، والتي تسمح لمقدمي العطاءات بإدخال بيانات عالية التنظيم. وينبغي أن يقوم مستشاري المشروعات بوضع مسودة عقد الشراكة وغيره من العقود المرتبطة به، بناء على أفضل الممارسات الدولية.

وتجدر الإشارة إلى أن الهيئة ليست طرفا في أي من العقود باستثناء وثيقة الالتزام واتفاقية ضمان السرية.

انه من الاهميه بمكان ان تضع الجهة العامة بعين الاعتبار المسائل التالية:

- الضمانات التي قد تكون مطلوبة من المستثمر فيما يتعلق بأي ملكية فكرية تتضمنها أصول المشروع (على سبيل المثال، عندما يطلب من شركة المشروع تقديم نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مستشفى).
- مختلف أنواع الخصومات التي يتعين على الجهة العامة أن تسعى إلى تعويضها
- ما إذا كانت هنالك أية ظروف خاصة بالمشروع تبرر دفع الجهة العامة تعويض إلى شركة المشروع؛
- ما إذا كان ينبغي للجهة العامة أن تحتفظ بالحق في ممارسة السيطرة على موظفي شركة المشروع؛ و
- يجب ان يكون للجهة العامة الحق في استخدام حقوق الملكية الفكرية لشركة المشروع خلال أي مرحلة من مراحل إحلال الجهة العامة و / أو بعد انتهاء عقد الشراكة.

وينبغي أن توضح وثائق طرح المشروع أيضا الجوانب المحددة التي يُطلب فيها من مقدمي العطاءات أو يسمح لهم بتقديم مدخلات أو ملاحظات على مسودة عقد الشراكة والعقود المرتبطة به.

بالإضافة إلى ذلك، تنص المادة رقم (26) من اللائحة التنفيذية على العناصر الإلزامية التالية في عقد الشراكة:

- موضوع العقد؛
- مدة العقد، شاملة مدة البناء ومدة الاستثمار.
- الالتزام بإنشاء المشروع؛
- تحديد الخدمات ومقابل تحصيلها
- الإقرارات والضمانات والتعهدات
- إجراءات التشغيل
- الاختبارات وآلية التقييم
- تشغيل المشروع؛
- طريقة المحاسبة وعملة الدفع
- التأمين
- السجلات والتقارير
- التنازل
- حالات فسخ العقد دون حاجة إلى إنذار أو حكم قضائي

- تصفية المشروع وإنهاء العقد للمصلحة العامة
- أسس التعويض
- اللغة المعتمدة للعقد
- طرق فض المنازعات
- حق الانتفاع بأي أصول عينية توفرها الدولة
- الاشتراطات الفنية والبيئية والمالية والاقتصادية للمشروع
- شروط الأمن والسلامة
- أية شروط وأحكام أخرى تحدد العلاقة بين الأطراف والتزاماتهم.

#### 5.6.1.6. المعلومات الفنية والقانونية والمالية المطلوبة من مقدمي العطاءات

يجب أن تحدد وثائق طرح المشروع بوضوح جميع المعلومات المطلوبة من مقدمي العطاءات فيما يتعلق بالجوانب الفنية والمالية والقانونية لعطاءاتهم.

وينبغي أن تطلب وثائق طرح المشروع على الأقل المعلومات والالتزامات التالية من مقدمي العطاءات:

- *الكشف الكامل* عن التحالفات التي تم تشكيلها لتقديم العطاءات، بما في ذلك الجهات الممولة، والشركات الأم.
- جميع *الجوانب الفنية*، بما في ذلك جميع تفاصيل الخدمة ذات الصلة. وينبغي أن يطلب من مقدمي العطاءات إعداد اتفاقيات مستوى الخدمة التي ستكون جزءاً من عقد الشراكة. وحيثما لا تحدد الجهات العامة اتفاقيات مستوى الخدمة باعتبارها أحد المتطلبات الأساسية الدنيا، يجب عليها أن تتناول الخدمة والمواصفات القياسية في طلب تقديم العروض. ولتبسيط عملية الإعداد، يجب أن تكون اتفاقيات مستوى الخدمة ضمن الملاحق المقررة لمشروع عقد الشراكة وكذلك في الجزء الرئيسي من عروض المتقدمين. ويختلف شكل ومضمون اتفاقيات مستوى الخدمة من مشروع إلى آخر، ولكن يجب على الجهة العامة (ومستشارها) أن تولي عناية كبيرة بتطوير مواصفات الخدمة في الصيغة النهائية لمشروع عقد الشراكة.
- *مستوى التزام التمويل*. ينبغي أن يطلب من مقدمي العطاءات تقديم معلومات عن الجهة التي ستقدم التمويل الخاص وعن مدى التزام الشركة بتمويل الدين وأسهم رأس المال. ويتحدد مستوى الالتزام المطلوب للتمويل، إلى حد ما، بجودة وثائق طرح المشروع ودراسة الجدوى. ومن المرجح أن تؤدي المقترحات غير الملزمة بالتمويل إلى مفاوضات مطولة.
- *ترتيبات إدارة الشركة (حوكمة الشركات)*. يجب إظهار التزام مقدم العطاء بالإدارة مع عرض خطة مفصلة لإدارة شركة المشروع، وكذلك إدراج نسخ من اتفاقيات الشركاء للشركات الأم. ويشكل أعضاء التحالف شركة تحالف بحيث يمكن في مرحلة لاحقة أن تصبح شركة التحالف مساهماً في شركة المشروع، إلى جانب المساهمين الآخرين في شركة المشروع، أي الجهات العامة والمواطنين الكويتيين / الهيئة.
- *الهيكل المالي*. يجب أن تطلب وثائق طرح المشروع من مقدمي العطاءات تقديم نماذج مالية تتضمن تفاصيل كافية تسمح للجنة المنافسة بتحليل العرض بالتفصيل. وستتوقف استجابة مقدمي العطاءات على طبيعة طريقة التمويل. وسيتم توفير التمويل للشركات من الميزانية العمومية لشركة خاصة، في حين أن تمويل المشروع سوف يستفيد من تمويل الدين محدود الرجوع لشركة المشروع. وبغض النظر عن الاختلافات، تحتاج لجنة المنافسة إلى معلومات كافية تمكنها من تحليل هيكل التمويل وتحديد ما إذا كان يمكن توفيره واستدامته طوال فترة المشروع. ويجب على مقدمي العطاءات أن يبينوا في عطاءاتهم كيفية إدارة مخاطر أسعار الفائدة من خلال ترتيبات التحوط وكيف ستحقق هذه الترتيبات، إن وجدت، قيمة مقابل المال.
- *متطلبات الضمان*. ينبغي أن يحدد طلب تقديم العروض بوضوح نوع ومبلغ أي ضمان أو كفالة يتعين على مقدم العطاء الفائز تقديمه، وأن يشترط على كل مقدم عرض احتساب تكلفة هذا الضمان كمكون منفصل من إجمالي سعر عطاءه. وينبغي أن يشمل ذلك ضمان مقابل التأخر في بدء الخدمة والالتزامات المتعلقة بالصيانة.
- *محتويات النماذج المالية*. ترد المعلومات الهامة في النماذج المالية لمقدمي العطاءات، وينبغي أن يحدد طلب تقديم العروض الشكل الذي سيتم به عرض هذه المعلومات لتمكين لجنة المنافسة من مقارنة نموذج مقدم العطاء مع نموذج دراسة الجدوى المتكاملة ونماذج مقدمي العطاءات الآخرين. وينبغي مراجعة القائمة المرجعية أدناه لكل مشروع.

يجب على كل نموذج مالي أن:

- يكون بصيغة إلكترونية ونسخ مطبوعة وأن يكون متوافقاً مع برنامج الحاسوب المحدد.
- مصحوب بشرح شامل ومفصل للنموذج وكيفية تشغيله؛
- يُفصح بوضوح عن جميع الافتراضات الكلية والجزئية والعامة.
- يكون له تاريخ أساسي كما هو محدد في طلب تقديم العروض – نظراً لتغير قيمة المال، (ويجب أن يحدد طلب تقديم العروض نقطة زمنية محددة تكون مشتركة بين جميع العطاءات)؛
- يُعرض على أساس شهري لفترة الإنشاء، وبعد ذلك على أساس نصف سنوي؛
- تقديم ملخصات سنوية عن كل سنة حتى انتهاء عقد الشراكة؛
- يعرض جميع البيانات المطلوبة بالقيمة الاسمية والحقيقية وصافي القيمة الحالية (باستخدام سعر الخصم المحدد في طلب تقديم العروض)؛
- تقديم هيكل للتحالف المتقدم، أو الهيكل المؤسسي للمشروع بالتفصيل؛
- يقدم معلومات تفصيلية حول مصدر التمويل وجدول لاستخدام أموال للمشروع، بما في ذلك النفقات الرأسمالية، ومجموع تكاليف التشغيل والصيانة (بما في ذلك الاستبدال)، مع تفاصيل توزيع جميع افتراضات الإيرادات والحسابات، سواء من المقابل الذي تدفعه الدولة (الدفع الموحد) أو من خلال رسوم المستخدمين؛
- يقدم تفاصيل المبالغ الواجب دفعها للجهة العامة مقابل الأرض المخصصة للمشروع أو حقوق الانتفاع أو لأي جهة أخرى تابعة للدولة مقابل الأصول التي تخصصها للمشروع، وللجهة العامة مقابل الحقوق القانونية لتنفيذ المشروع، إما كمبلغ محدد أو كنسبة مئوية من الأرباح المكتسبة؛
- يقدم الهيكل التمويلي للمشروع، بما في ذلك الأنواع والمستويات المقترحة للدين وحقوق الملكية؛ وخطة التمويل وجدول الافتراضات التمويلية التي تحدد جميع المصادر والمبالغ واستخدامات التمويل، والشروط والأحكام والتكاليف الأساسية، والهوامش، والرسوم؛
- يقدم تفاصيل الأسهم المحتملة لكل عضو من أعضاء التحالف، مع النسبة المئوية لإجمالي حقوق الملكية التي يمتلكها؛
- يقدم تفاصيل قروض المشاركة في راس المال وقرض المساهمين والتي يجب أن تتضمن: مصدر التمويل ومقدار الأموال التي يستطيع المساهمين الالتزام بها، وموعد مساهماتهم - وبدلاً من ذلك، يجب أن يُقدم في هيكل تمويل الشركة مجموعة كاملة من البيانات المالية للشركات التي تقدم التمويل؛
- يبين تكلفة الدين في هيكل تمويل المشروع أو هيكل تمويل الشركات المحوط، بحيث يبين بوضوح مستوى الرسوم والهوامش، والأسس والعوامل التي تشكل هذه الرسوم، بما في ذلك جدول الديون لكل تسهيل ائتماني، وجدول السحب والفوائد المدفوعة والرسوم وجدول السداد.
- بيان أسس وتكاليف ترتيبات التحوط المقترحة لأسعار الفائدة؛
- بيان افتراضات معدل التضخم؛
- تحديد أي سلع أو خدمات مقومة بالعملة الأجنبية، ويوضح الانكشاف للعملة الأجنبية، واستراتيجيات التحوط، وحسابات سعر الصرف؛
- بيان الأساس لرسملة الفائدة.
- يقدم شرح شامل ومفصل لجميع افتراضات المعاملة الضريبية؛
- بيان جميع نسب الانتاج الرئيسية وفئات العائد؛
- بيان أرصدة جميع الحسابات الاحتياطية وهيكل التأمين؛
- يقدم التقديرات المتوقعة للميزانية، والأرباح والخسائر، وقوائم التدفق النقدي؛
- بيان حساب معدل صافي القيمة الحالية للإيرادات الحقيقية باستخدام معدل الخصم المحدد في طلب تقديم العروض؛
- بيان حساب معدل العائد الداخلي المتوقع قبل التمويل والضرائب، من حيث القيمة الحقيقية والاسمية؛
- بيان حساب العائد الحقيقي والاسمي على حقوق الملكية كتعويض لعكس العائد الأساسي على حقوق الملكية طوال مدة عقد الشراكة؛
- يقدم تحليل الحساسية (sensitivity analysis) للنفقات الرأسمالية والتشغيلية ومعدلات الفائدة، وأسعار الفائدة، وفترات السماح لسداد أصل الدين، واستحقاق الديون، والتضخم، وانخفاض قيمة الدينار الكويتي، ومعاملات العملات؛
- يحدد أساس وتكلفة تسعير المخاطر؛ و
- بالنسبة للتمويل المشترك لمشروع الشراكة بين الحكومة والمستثمر، يحدد أيضاً نسبة الدين إلى حقوق الملكية المقترحة، ونسب تغطية خدمة الدين السنوية، ونسبة تغطية عمر القرض، ونسبة تغطية عمر المشروع.

### 5.6.1.7. منهجية التقييم

ينبغي أن يقدم طلب تقديم العروض فئات تقييم واسعة بدلاً من طرق تسجيل النقاط التفصيلية أو تخصيص علامات، لأن طرق التقييم من خلال تسجيل النقاط أو تخصيص علامات تؤدي إلى تصميم العروض بحسب التقييم، وليس بحسب أفضل قيمة للمشروع. وينبغي عدم الكشف عن عدد العلامات المخصصة لكل فئة رئيسية أو فئة فرعية في طلب تقديم العروض. بيد أنه ينبغي وضع منهجية للعملية والتقييم بحيث يضمن مقدمو العطاءات عملية قابلة للتدقيق مع الضوابط والأوزان.

وينبغي أن يحدد طلب تقديم العروض أن العناصر الفنية والسعرية للعطاء سيتم منحها علامات من 100 درجة. وسيتم تضمين الدرجات التي حصلت عليها في النتيجة الكلية لمقدم العطاء، باستخدام معادلة بسيطة للمتوسط الحسابي المرجح:  $أ \times (الناتجة الفنية / 100) + ب \times (الناتجة المالية / 100) = ج$

حيث:

أ هو الوزن الفني (بين 50% و 70%)؛

ب هو الوزن المالي (بين 30% و 50%). و

ج هي النتيجة الإجمالية التي حققها مقدم العطاء.

ولأغراض تطبيق هذه المعادلة، تشير عبارة "الفني" إلى جميع عوامل المشروع قيد التقييم غير العوامل المالية. وتختلف الأوزان الفنية والمالية من مشروع إلى آخر، ويتم تحديدها خلال دراسة الجدوى المتكاملة وإعداد طلب تقديم العروض. وفي جميع الحالات، يجب أن يكون العرض الفني أكثر وزناً من العرض المالي.

وفيما يلي الحد الأدنى لفئات التقييم في إطار العناصر الفنية والمالية. كما تم أيضاً تقديم اقتراحات لفئات فرعية أخرى تحتاج إلى تنقيح على أساس كل مشروع على حدة. كما سيتناول هذا التقييم أيضاً الحل المتكامل الشامل الذي يقدمه كل عرض.

### (أ) الاعتبارات الفنية

الاعتبارات الفنية خلال مرحلة الإنشاء:

- مدى جودة وسلامة التصميم وفعاليته وتكلفته وتشغيله وابتكاره.
- مستوى التصميم ومنانة تقديرات التكاليف، بما في ذلك التخطيط الطويل الأجل إذا كانت هناك حاجة للتوسعة أو التطوير في المستقبل.
- التأثير على البيئة الاجتماعية والمادية الحيوية والامتثال للتشريعات البيئية؛
- القابلية للتنفيذ والجدول الزمنية.
- دمج التصميم والتطوير والعمليات مع برنامج واضح لبدء التشغيل. و
- نظم إدارة الجودة التي يقترحها مقدم العطاء

الاعتبارات الفنية خلال مرحلة التسليم:

- مدى تجاوز أهداف الأداء المقترحة ونظم القياس للمواصفات الدنيا.
- طريقة التشغيل؛
- جودة ونوع الخدمات المقترحة للمستهلكين وخطة طويلة الأجل للتسويق / النمو التجاري لمشروعات الشراكة المدرة للدخل؛
- إلى أي مدى تُسهم الممارسات التي يتبعها مقدم العطاء في إدارة الأصول وصيانتها في تحقيق أهداف المشروع.
- جودة الهيكل الإداري المقترح والموظفين والنظم والممارسات؛
- جودة خطط السلامة، بما في ذلك استخدام التقنيات المعتمده؛
- تكامل المشروع مع الخدمات القائمة؛
- جودة نظم الإدارة التي يقترحها مقدمو العطاءات؛

- الامتثال للتشريعات البيئية؛
- الامتثال لمطالبات الجهة العامة فيما يتعلق بالمتابعة ورفع التقارير.
- سهولة تشغيل المشروع، دون أو بالحد الأدنى، من المضاعفات التي يمكن التغلب عليها بسهولة.
- الجودة الشاملة للخدمات والتجهيزات والمنشآت التي سيوفرها المشروع، ومطابقتها للمواصفات ومؤشرات الأداء المطلوبة في طلب تقديم العروض، والتدابير الرامية إلى الحفاظ على ذلك المستوى.

### (ب) الاعتبارات القانونية

تشمل الاعتبارات القانونية ما يلي:

- قوة شركة المشروع الخاصة بمقدمي العطاءات.
- هل إجابات أو إقرارات مقدمي العطاءات في المقترح تنعكس في هياكلهم واتفاقيات الشركاء المساهمين؛
- مستوى التزام كل عضو من أعضاء التحالف تجاه التحالف، ومشاركة كل عضو في رأس المال؛ و
- الإضافات (أي التعديلات المقترحة) لمشروع عقد الشراكة (والعقود الأخرى ذات الصلة، على سبيل المثال، عقد توريد الوقود في مشروع الطاقة) والآثار المحتملة للإضافات المقترحة.

### (ج) السعر (أو العرض المالي):

يختلف السعر عن الجوانب المالية للمقترح التي تكون جزءاً من العرض الفني. فالجوانب المالية (المغطاه سابقاً) تتعلق بكيفية قيام شركة المشروع بتدبير الأموال والشروط التي ستعمل بموجبها، ومدى ملاءمة افتراضات التكاليف، وجودة استراتيجيات التخفيف من المخاطر المالية. بينما يشير السعر أو العطاء المالي بشكل عام إلى تكلفة المشروع على الجهة العامة (أو أي وكالة حكومية أخرى) وعلى المستخدمين. وهو يشمل الرسوم المتعلقة بحقوق استخدام الأراضي والمساعدات. وتشرط اللائحة التنفيذية أن يتم اعتبار السعر أو الغطاء المالي كعنصر متميز في عملية تقييم العطاءات، بما في ذلك الاعتبارات التالية:

- أسعار المستهلك / التعرفة التي يتوقع أن يتحملها المستفيدون من أي خدمات أو منتجات يقدمها المشروع طوال مدة عقد الشراكة؛
- المبالغ التي تدفعها الجهة العامة إلى شركة المشروع على مدى فترة عقد الشراكة مقابل الخدمات المقدمة، إن وجدت؛
- المبالغ المستحقة للجهة العامة من شركة المشروع على مدى فترة عقد الشراكة مقابل إيجار الأرض (حقوق الانتفاع) أو للجهة العامة أو أي كيان آخر مملوك للدولة مقابل الأصول المقدمة من قبل أي منهما لاستخدامها في تنفيذ المشروع والتشغيل، حسب الاقتضاء؛ و
- أي مبالغ تدفعها شركة المشروع مقابل منح الحق في تنفيذ وتشغيل المشروع، سواء كان مبلغاً محددًا أو نسبة مئوية من الأرباح المتوقعة لشركة المشروع.

### اعتبارات مالية أخرى:

- التكلفة الإجمالية للمشروع ومولائها للقيود المتعلقة بتحمل التكاليف؛
- مدى واقعية النفقات التشغيلية والرأسمالية، بما في ذلك تقييم ما إذا كان قد تم احتساب تكاليف نظم إدارة الجودة في النموذج المالي.
- مدى فعالية تكاليف الخدمات والتجهيزات والمنشآت التي سيقدمها المشروع، مقارنة مع العطاء المالي؛
- سلامة المقترحات المالية، بما في ذلك حساسيتها للتغيرات في تكاليف التشغيل والصيانة، وتقلبات أسعار العملات، والتضخم، وأسعار الفائدة، وحجم التدفقات النقدية؛
- سلامة هيكل التمويل؛
- مستوى وطبيعة الحصص في هيكل التمويل؛
- مستوى الالتزام الذي أبداه مقدمو الديون والمساهمين، وشروط وأحكام تقديم التمويل؛
- مستوى المخاطر المقترضة، ومدى الانحراف عن شروط طلب تقديم العروض؛

- تكلفة ومستوى وطبيعة غطاء التأمين المقترح.
- حجم المخاطرة المقترح من قبل مقدمو العطاءات، والذي ينبغي اختباره فيما يتعلق بطبيعة ومدى المخاطر واحتمال وقوع المخاطر وتدابير التخفيف منها.

**الحل الشامل المتكامل:** في الممارسة العملية، سيكون هناك فرق تقييم فرعية مختلفة (أي لجنة فرعية تابعة للجنة المنافسة) والتي ستجري دراسة الدراسة المكثفة في مجالات محددة (الفنية والقانونية والمالية وما إلى ذلك) وتقدم ملاحظاتها بشأن هيكل التقييم الرسمية التي تسمح لها باتخاذ قرارات أكثر استنارة. ومع ذلك، في نهاية العملية، يجب على لجنة المنافسة طرح هذا التساؤل "هل تقدم جميع مكونات العرض إضافة كحل متكامل واحد يستطيع توفير قيمة مقابل المال للجهة العامة؟" وبعبارة أخرى، هل ما تم حسابه كتكاليف في القسم الفني يتوافق بشكل صحيح مع ماتم احتسابه في القسم المالي؟ هل هيكل المخاطر الذي يقول مقدم العطاء أنه سيطبقه مترجم بشكل سليم في القسم القانوني (هوامش العقد)؟

## 5.6.2. اعتماد طلب تقديم العروض

يجب تقديم مسودة كاملة لوثائق طلب تقديم العروض، بما في ذلك مسودة عقد الشراكة، إلى اللجنة العليا للموافقة عليها، حالما يتم الحصول على موافقة إدارة الفتوى والتشريع. ولا يجوز توزيع طلب تقديم العروض على مقدمي العطاءات المؤهلين قبل اعتمادها من اللجنة العليا.

## 5.6.3. اعتبارات هامة عند إدارة عملية الطرح

### 5.6.3.1. مكافحة الفساد

تعتبر مشاريع الشراكة معرضة بشكل كبير لمخاطر التأثير بالفساد أو على الأقل تصور وجود الفساد، وذلك نظراً لحجمها ودرجة تعقيدها. ويجب على لجنة المنافسة التوقيع على سياسة مكافحة الفساد للمشروع، مع شروط وإجراءات واضحة للتعامل مع مثل هذه الأنشطة. ويجب أن تتضمن خطة الطرح وعمليات تقديم العطاءات ضمانات للإفصاح ومدونة قواعد السلوك والإشراف المنظم، والمراجعة الداخلية والخارجية.

### 5.6.3.2. الإفصاح

على جميع أعضاء لجنة المنافسة ومستشار المشروع الكشف عن أي تضارب محتمل بين مصالحهم الشخصية والعائلية ومصالح المشروع. ويجب تقييم هذا الإفصاح من قبل مدير عام الهيئة. ويجب صياغة وتنفيذ إجراءات مناسبة للاستجابة لذلك، مثل إبعاد الموظف عن أي منصب يمكن أن يؤثر فيه تضارب المصالح على القرار.

### 5.6.3.3. مدونة قواعد السلوك

على جميع أعضاء لجنة المنافسة، ومستشار المشروع، التوقيع على مدونة سلوك تقتضي الامتنثال لمجموعة من المتطلبات الأخلاقية لتحقيق المصلحة العليا للمشروع. كما يجب على جميع مقدمي العطاءات المؤهلين أن يوقعوا على مدونة سلوك مماثلة تعد وفق أفضل الممارسات الدولية. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي وضع شروط مرجعية لأعضاء لجنة المنافسة، بحيث يكونوا على علم تام بحقوقهم ومسؤولياتهم، ومعرفة نطاق عملهم.

### 5.6.3.4. التدقيق الداخلي والخارجي

من الضروري الترتيب لإجراء تدقيق داخلي وخارجي لعملية الطرح من خلال تعيين مدقق مستقل. وينبغي تقييم عملية المزايدة الفعلية على أساس خطة الطرح المحددة لضمان اتباع جميع الإجراءات بطريقة صحيحة. وهذا يعتبر أمراً ضرورياً من منظور ضمان الشفافية وممارسات الإدارة الرشيدة، وينبغي أن ينصب التركيز على مدى امتثال العمليات التي تمت للإجراءات الواجبة الاتباع. كما إن تدقيق إجراءات تقييم العطاءات المقدمة يعتبر أمراً بالغ الأهمية لتجنب أي شكاوى لاحقة. ومن الناحية العملية، يقوم ديوان المحاسبة بإجراء التدقيق الخارجي في مرحلة المستثمر المفضل.

### 5.6.3.5. الموردون المحظورون

ينبغي لحكومة الكويت أن تحتفظ بقائمة بموردي السلع والخدمات المحظورين. ولا يسمح لهذه الشركات المحظورة التنافس على الأعمال الحكومية، بما في ذلك مشروعات الشراكة، لفترات زمنية محددة. وعند الضرورة، ينبغي أن يبين طلب تقديم العروض أيضاً الموردين المعتمدين للتكنولوجيا أو المواد التي تحددهم الجهة العامة كمؤهلين لتوريدها في المشروع.

### 5.6.3.6. البيئة الأمنية

من الضروري أن تتضمن خطة طرح المشروع خطة أمنية لمنع جميع أشكال التجسس الصناعي. وينبغي أن تشمل الخطة حماية سرية الوثائق، وتأمين قاعات الاجتماعات، وما إلى ذلك من تدابير.

### 5.6.3.7. مؤتمرات مع مقدمي العطاءات

يجب على لجنة المنافسة عقد مؤتمر واحد أو أكثر لمقدمي العطاءات، حيث يمكن لمقدمي العطاءات المؤهلين مسبقاً طرح أسئلة وتقديم ملاحظات فيما يتعلق بوثائق طلب تقديم العروض. ويجب أن تتم جميع مؤتمرات مقدمي العطاءات وفقاً لقواعد مكتوبة مسبقاً، ويجب تسجيلها. وينبغي أن يتم ذلك أيضاً عند إجراء عملية تقديم العطاءات على مرحلتين، وقد تطلب اللجنة، في هذه الحالة، عقد اجتماع مع مقدمي العطاءات كلاً على حدة لمناقشة وتوضيح العطاءات الأولية.

### 5.6.3.8. أسئلة التي يطرحها مقدمي العطاءات والملاحظات الموجهة لهم

وبالإضافة إلى الأسئلة التي يستطيع مقدمو العطاءات طرحها في المؤتمرات، يجوز لمقدمي العطاءات أيضاً تقديم أسئلة خطية إلى لجنة المنافسة. وبالنسبة للإجابات على أسئلة مقدمي العطاءات بشأن المسائل السرية المتعلقة بحلولهم الفنية الخاصة فلا يتم إرسالها إلى مقدم العطاء الذي طرحها، ويجب إرسال جميع الردود على الأسئلة الأخرى إلى جميع مقدمي العطاءات، جنباً إلى جنب مع السؤال. وفي حين يتم توثيق أي توضيحات من / إلى مقدمي العطاءات كجزء من عطاءاتهم، إلا أن هذه التوضيحات قد تشكل أو لا تشكل تعديلاً للعطاء. وعلى مقدمي العطاءات التقيد بالمدة المحددة لتقديم أسئلتهم والحصول على توضيحات قبل تقديم العطاء.

يجوز للجنة المنافسة أيضاً إصدار إشعارات لمقدمي العطاءات بإبلاغهم بالقرارات أو إخطارهم بأي تغييرات قد تطرأ على وثائق طلب تقديم العروض.

### 5.6.3.9. تغيير التحالفات خلال مرحلة تقديم العطاءات

وفي العديد من الحالات، قد تتغير التحالفات التي تشكلت استجابة للدعوة للتأهيل خلال مرحلة تقديم العطاءات. وهذا الأمر ربما يكون أكثر قبولاً لدى لجنة المنافسة من انسحاب التحالف كلياً، بشرط احتفاظ التحالف بمؤهلاته على الأقل بنفس المستوى الذي كان عليه قبل التغيير، ويخضع هذا التغيير لموافقة لجنة المنافسة. ولا يسمح بأي تغيير في التحالف دون موافقة خطية من لجنة المنافسة، كما لا يمكن تغيير مضمون أي عطاء بعد تقديمه.

وينبغي أن يحدد طلب تقديم العروض إجراءات تغيير التحالفات، وذلك على النحو المبين أدناه:

- يقوم التحالف بإبلاغ لجنة المنافسة بالتغيير المقترح، كتابة، مع تفاصيل كاملة عن سبب التغيير والأطراف المعنية وأثر هذا التغيير على التحالف.
- تطبق لجنة المنافسة نفس معايير تقييم طلبات التأهيل لإعادة تأهيل التحالف، وذلك باستخدام إجراءات التأهيل نفسها (حيثما أمكن)؛ على أن يكون المعيار المطلوب هو أن يحرز التحالف بعد التغيير الذي شهده على الأقل نفس عدد النقاط التي أحرزها خلال مرحلة التأهيل المسبق.
- وفي حال اعتماده، تقوم لجنة المنافسة بإبلاغ التحالف بذلك كتابة. و
- إذا لم يتم اعتماده، تقوم لجنة المنافسة بإبلاغ التحالف كتابة بذلك وقد تمنحه مهلة زمنية محددة لتقديم مقترح بديل. وفي حال فشل ذلك، يعتبر التحالف غير مؤهل.

### 5.6.3.10 الدراسة المكثفة لمقدم العطاء

تتطلب الدراسة المكثفة لمقدم العطاء وقتاً وزيارة موقع المشروع والمنشآت القائمة، ونتائج الدراسة المكثفة الخاصة بالجهة العامة (تقدم دون ضمان). ويجب تعريف بروتوكولات الاتصال للدراسة المكثفة في طلب تقديم العروض. ويجب أن تحدد هذه التدابير كيف ومتى ينبغي أن يتم هذا الوصول والاتصال. وحيثما يكون الوصول مقيداً، يجب ذكر ذلك بوضوح.

### 5.6.3.11 فترة صلاحية العرض

يحدد مقدمو العطاءات مدة لصلاحية عطاءاتهم. وينبغي للجنة المنافسة أن تقترح أيضاً مدة إرشادية في طلب تقديم العروض لتوجيه مقدمي العطاءات.

### 5.7 تقديم العطاءات

تعتبر المادة رقم (9) من قانون الشراكة هي المادة الأكثر أهمية فيما يتعلق بعملية تقديم العطاءات:

" بالاستثناء من القانون رقم 37 لسنة 1964 بشأن المناقصات العامة تنظم اللائحة التنفيذية فضلا عما اوجب القانون ان تتناوله بالتنظيم من احكام - اجراءات الطرح والترسية والقواعد والاجراءات الخاصة بتقديم العطاءات وتقييمها فنيا وماليا والجهة المختصة بذلك، واجراءات فتح المطارييف وابرز المستندات التي يتعين ان يتضمنها كل مطروف والتأهيل المسبق او اللاحق والجهة المختصة بالتأهيل والاعتراض على قراراتها واجراءاته ومواعيده، وقواعد واجراءات الحوار التنافسي."

وفيما يلي المواد ذات الصلة من اللائحة التنفيذية:

#### المادة (31) الدعوة لتقديم العطاءات

تقوم الهيئة بالتعاون مع الجهة العامة بدعوة المستثمرين المؤهلين للحصول على وثائق طرح المشروع لتقديم عطاءاتهم، وتتم الدعوة من خلال النشر في الجريدة الرسمية وجريدتين كويتيتين يوميتين على الأقل وبلغتين عربية وإنجليزية وغيرها من وسائل الإعلام المحلية أو الدولية التي يتفق الإعلان بواسطتها مع طبيعة المشروع، وكذلك النشر في الصحيفة الإلكترونية للهيئة، وذلك حسبما تراه الهيئة مناسباً لهذا الغرض.

ويجب أن تتضمن الدعوة لتقديم العطاءات ما يلي:

- (1) الموعد النهائي للحصول على وثائق ومستندات طرح المشروع.
- (2) الجهة أو الجهات العامة المعنية والتي سيتم توقيع عقد الشراكة وملاحقه معهم.
- (3) مدة الاستثمار
- (4) موقع المشروع وبيان ما إذا كان مقاماً على أرض تملكها الدولة.
- (5) مقابل الحصول على وثائق طرح المشروع وكيفية الحصول عليها، بعد إبرام اتفاقية السرية.
- (6) الميعاد النهائي لتقديم العطاءات بالتاريخ والساعة والذي يجب أن يقع بعد تسعين يوماً من تاريخ نشر الدعوة في الجريدة الرسمية، وطريقة ومكان تقديمها.
- (7) المزايا والإعفاءات الجمركية أو الضريبية التي يتمتع بها المشروع

ويجوز بعد موافقة اللجنة العليا لتقديم العطاءات بوسيلة من وسائل الاتصال الإلكترونية التي تتوفر فيها السرية اللازمة.

#### المادة (32) الاستفسارات المتعلقة بوثائق طرح المشروع

يجوز للهيئة بالتنسيق مع الجهة العامة طلب إيضاحات من مقدمي طلبات التأهيل أو العطاءات وذلك بشأن أي استفسار أو غموض قد تراه في هذه المستندات، كما لها في أي مرحلة من مراحل الطرح أن تطلب معلومات أو بيانات أو وثائق إضافية تؤكد قدرة المستثمر على تنفيذ المشروع، وتشكيل الإيضاحات والمستندات التي يقدمها المستثمر بهذا الشأن جزءاً لا يتجزأ من عطاءه.

ويجوز للمستثمرين تقديم استفسارات بشأن شروط التأهيل أو المنافسة وفقاً للشروط والضوابط التي يتم تحديدها في وثائق التأهيل ووثائق طرح المشروع.

### المادة (33) تعديل الشروط المرجعية

للهيئة بالتنسيق مع الجهة العامة إجراء تعديل على وثائق الطرح وذلك قبل الموعد النهائي لتقديم العطاءات بشرط إتاحة مدة زمنية كافية للمستثمرين المؤهلين لإعداد عطاءاتهم. وتصدر تلك التعديلات بموجب ملحق موقع من قبل مدير الهيئة ومعتمد من اللجنة العليا في ضوء اقتراح لجنة المنافسة، وعلى الهيئة دعوة المستثمرين المؤهلين الذين قاموا بشراء وثائق الطرح لاستلام ذلك الملحق دون مقابل، وتعتبر هذه الملاحق جزءاً لا يتجزأ من وثائق الطرح. وفي جميع الأحوال يتعين ألا تخل هذه التعديلات بالحقوق المكتسبة للمستثمرين المؤهلين.

### المادة (34) طرح المشروع على مرحلتين

للجنة العليا، بناء على توصية الهيئة، أن تقرر طرح المشروع على مرحلتين وفقاً لطبيعة المشروع ومتطلباته، وإجراء الحوار التنافسي كمرحلة أولى بهدف الحصول على إيضاحات بشأن عناصر العروض الفنية والمالية المقدمة في هذه المرحلة، ويتم في المرحلة الثانية تقديم العطاءات النهائية.

وفي حالة طرح المشروع على مرحلتين تقوم الهيئة بالتنسيق مع الجهة العامة المختصة، في المرحلة الأولى، بإعداد وثائق الطرح، على أن يتضمن التالي:

- (1) المعلومات العامة عن المشروع وخصائصه أو معايير ومؤشرات ادائه أو متطلبات تمويله أو الترتيبات التعاقدية الأساسية الخاصة به وأي معلومات أخرى ترى الهيئة لزمها.
- (2) إلزام المستثمر بتقديم مقترحاته بشأن ملاحظاته على ما ورد في وثائق المشروع، وذلك لدراستها من قبل لجنة المنافسة والاسترشاد بها في مرحلة إعداد الوثائق النهائية لطرح المشروع.
- (3) ألا تشمل العروض المبديية على أي معلومات أو بيانات مالية بشأن الأسعار التنافسية التي سيقدمها المستثمر، ويجب أن تقتصر العروض المقدمة في هذه المرحلة على الأمور الفنية أو القانونية أو البيئية أو التمويلية العامة وغير ذلك من الأمور التي اجازتها الشروط المرجعية.

وبعد استلام العروض المبديية وفحصها ودراستها، للهيئة دعوة المستثمرين المتقدمين بعروض لإجراء الحوار التنافسي معهم بشأن الملاحظات المقترحة على مكونات المشروع أو شروط طرحه المبديية، ويشترط أن يمنح المستثمرون في حال دعوتهم مدة حوار متوازنة فيما بينهم.

وتقوم الهيئة بالتنسيق مع الجهة العامة بمراجعة مواصفات المشروع ومعايير ومؤشرات الاداء المقترحة وترتيبات التمويل والشروط التعاقدية وغير ذلك من الأمور التي تم إجراء حوار تنافسي بشأنها، بهدف تحديد ما يتفق منها مع المصلحة العامة، وذلك تمهيداً لإدخال التعديلات المناسبة على وثائق طرح المشروع النهائية التي يتم إعدادها من قبل لجنة المنافسة وفقاً للأصول المنصوص عليها في القانون لائحته والدليل الإرشادي، وتقوم الهيئة بمراجعة ودراسة هذه التعديلات وإعداد التوصيات المناسبة بشأنها ورفعها للجنة العليا للنظر في اعتمادها كوثائق طرح للمشروع.

### المادة (35) عناصر العطاء المقدم من المستثمر

مع مراعاة طبيعة كل مشروع من مشروعات الشراكة، يجب أن يقدم العطاء مشتملاً على مظاريف منفصلة وفقاً لما هو وارد بوثائق الطرح. وفي حالة التأهيل اللاحق يجب أن يتضمن العطاء طلباً للتأهيل في مظاريف مستقل، ويجب أن يشمل العطاء على وجه الخصوص ما يلي:

- (1) تحديد الممثل القانوني للمستثمر المنفرد المؤهل، أو للتحالف المؤهل المكون من أكثر من مستثمر وتحديد ممثل لهذا التحالف يتولى بموجب توكيلات رسمية من أعضاء التحالف تمثيلهم في إجراءات التأهيل، وصورة معتمدة من العقد المبرم بين أعضاء التحالف المؤهل.
- (2) العرض الفني ويشتمل على:

- (أ) الوسيلة والأسلوب الفني المقترح لتوفير الخدمة العامة أو تنفيذ بنية المشروع بحسب شروط ووثائق طرحه.
- (ب) الترتيبات المقترحة والخاصة بتصميم المشروع وتنفيذ الأعمال الإنشائية المطلوبة لتحقيق أهدافه وكذلك توفير أي معدات أو تجهيزات لازمة لذلك.
- (ج) البرنامج الزمني المقترح لتنفيذ المشروع
- (د) الوحدات الفنية والإدارية المختصة بتنفيذ وتشغيل المشروع، ومقاولي الباطن الرئيسيين المقترح الاستعانة بهم لتنفيذ الأعمال.
- (هـ) المعلومات والبيانات والآلية المقترحة لمراعاة معايير المحافظة على البيئة والأمن والسلامة.
- (3) العرض المالي ويشمل على:
- (أ) التكاليف المتوقعة لإعداد تصاميم المشروع وإنشائه وتشغيله وصيانته.
- (ب) تكلفة تمويل المشروع ومصادره.
- (ج) المردود الاستثماري المتوقع من المشروع.
- (د) التكلفة المالية على الدولة في ضوء المعادلة المعتمدة لترسية المشروع.

### المادة (36) استلام العطاءات وحفظها

تقدم العطاءات إلى الهيئة من شخص مخول بتقديمها عن الجهة التي يمثلها، وتقوم الهيئة بعمل الترتيبات اللازمة لاستلام العطاءات المحتوية على العروض وحفظها بطريقة مأمونة بما يكفل المحافظة عليها، ولا يجوز فتحها إلى عند انعقاد لجنة المنافسة لهذا الغرض.

ويشتمل العطاء على العرض الفني والمالي وكفالة المنافسة للمستثمر وفقاً لأحكام هذا القانون وبما يتفق ووثائق طرح المشروع، وطلب التأهيل في حالة التأهيل اللاحق.

ولا يجوز لمقدم العطاء سحب عطاءه أو تعديله بعد انقضاء الموعد النهائي لتقديم العطاءات ويجوز له قبل ذلك، ان ينسحب من المنافسة أو أن يقدم عرض بديل داخل مظهر جديد يذكر فيه أنه عرض جديد ويشترط تقديمه بذات الطريقة المنصوص عليها لتقديم العرض وقبل انقضاء الميعاد النهائي لتقديم العروض.

### المادة (37) تقييم العروض

تقوم لجنة المنافسة بتقييم العروض الفنية على أساس المعايير أو الأوزان المنصوص عليها في وثائق طرح المشروع، وذلك قبل النظر في العرض المالي.

ويستبعد العطاء غير المصحوب بتأمين المنافسة المحدد في وثائق الطرح. ويشترط في تقييم العرض الفني استيفاء الآتي:

- (1) توفر السلامة الفنية في العرض بما في ذلك التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة وبما يتفق مع الاشتراطات المنصوص عليها في وثائق طرح المشروع.
  - (2) التقيد بالمعايير البنائية المنصوص عليها في وثائق الطرح.
  - (3) تقديم ما يثبت جودة الخدمات أو المنشآت المزمت تنفيذها في المشروع ومطابقتها للمعايير ومؤشرات الأداء المنصوص عليها في الشروط المرجعية.
  - (4) مراعاة مدى التناسب بين البيانات الأساسية لعناصر المشروع من خلال ما يرد في العرض الفني والعرض المالي.
  - (5) مدى ملاءمة البرنامج الزمني المقترح لتنفيذ المشروع وأثاره.
- ترفع لجنة المنافسة تقريراً بتقييم العروض الفنية مشفوعاً بتوصيتها إلى الهيئة للنظر في اعتماده، وتقوم الهيئة بإخطار المستثمرين المقبولة عروضهم الفنية، وكذلك الذين تم استبعادهم، ويجوز لهؤلاء التظلم لدى لجنة التظلمات وفقاً للقواعد المنصوص عليها في الفصل العاشر من هذه اللائحة.

### المادة (38) جلسة فض المظاريف المالية

تخصص لجنة المنافسة جلسة علنية لفض المظاريف المالية للعروض المقدمة من المستثمرين ويدعى إليها المؤهلون الذين تقدموا بعروض للمشروع المطروح. كما يدعى لحضور هذه الجلسة ممثل عن الجهة أو الجهات العامة المختصة. وتباشر اللجنة فور افتتاح الجلسة العلنية إثبات الحضور والتأكد من سلامة المظاريف المالية وتعد محضراً بشأنهما. ويتم فض المظاريف المالية وفقاً للترتيب الأبجدي لمقدمي العطاءات وتتلئ قيمة كل عطاء بصوت مسموع وتدون في جدول بعد لهذا العرض وفي حال ورود أكثر من سعر في العطاء الواحد يعتد بالقيمة الأعلى. ولا يخل ذلك من حق الهيئة في استبعاد ذلك العطاء وفقاً للشروط المنصوص عنها في وثائق طرح المشروع.

### المادة (39) تحديد المستثمر المفضل

تعد لجنة المنافسة تقريراً بتقييم العروض الفنية والمالية في ضوء ما انتهت إليه نتائج الجلسة العلنية تمهيدا لرفعه الى الهيئة  
متضمنا توصيتها بتحديد المستثمر المفضل والمستثمر الذي يليه ترتيبا من حيث افضلية العطاءات المقدمة.

وتحدد الهيئة في ضوء التوصية المقدمة من لجنة المنافسة المستثمر المفضل باعتباره مقدم أفضل عطاء وفقا للشروط المرجعية  
التي طرح على اساسها المشروع، وتقوم الهيئة بإبلاغ المستثمر المعني والجهة العامة بالمستثمر الذي تم تحديده كمستثمر مفضل  
تمهيدا للتفاوض معه.

كما تخطر الهيئة سائر المستثمرين الذين اجتازوا مرحلة العطاءات المالية بترتيبهم، وتحفظ الهيئة بكفالة المنافسة للمستثمر  
المفضل والمستثمر الذي يليه ترتيبا، ولها الإفراج عن كفالات المنافسة الخاصة بالمستثمرين الآخرين، ما لم تر ابقاءهم لحين  
اختيار المستثمر الفائز أو نفاذ مدة الكفالة المقدمة أو رفضهم تجديد كفالاتهم أو تمديدتها وفقا للشروط المنصوص عليها في وثائق  
طرح المشروع.

#### **المادة (40) ورود عطاء وحيد**

في حال ورود عرض وحيد أو إذا كانت العروض الأخرى غير صالحة للنظر فيها لمخالفتها أو لعدم استيفائها لأي شرط من  
شروط الاشتراك في المنافسة، تعد لجنة المنافسة محضرا بذلك يرفع الى مدير عام الهيئة تمهيدا لعرضه على اللجنة العليا مرفقا  
بالتوصية التي يراها مناسبة. وللجنة العليا ان تقرر قبول العرض الوحيد أو إعادة طرح المشروع أو اجراء اي تعديل تراه مناسباً  
في وثائق طرح المشروع أو الغاء الفرصة الاستثمارية دون أدنى مسؤولية.

#### **المادة (41) الاجراءات في حال تساوي أفضل عرضين**

في حالة تساوي عطاءين بحيث يمثل كل منهما أفضل العروض المقدمة وفقا لشروط المنافسة يرجح العطاء الذي تضمن عرضاً  
فنياً أفضل في الاحوال التي يكون فيها للعرض الفني وزن في معادلة ترسية المشروع.

وعدا ذلك يجوز بناء على توصية الهيئة وموافقة اللجنة العليا مطالبة المتنافسين بتقديم عرضين ماليين جديدين في حدود العرض  
الذي تقدم به كل منهما بمطابق جديد وتخصص جلسة علنية لفضهما ويدعى إليها مقدما العرضين حيث تتلى قيمة كل منهما  
بصوت مسموع وتعد لجنة المنافسة تقريراً لذلك يقدم الى الهيئة تمهيدا لرفعه الى اللجنة العليا لاتخاذ قرارها في هذا الشأن.

وذلك دون اخلال بحق اللجنة العليا في إلغاء المنافسة أو إعادة طرحها دون أدنى مسؤولية.

#### **5.7.1. دور لجنة المنافسة**

بغض النظر عن الدور البارز الذي تؤديه الهيئة واللجنة العليا خلال مرحلة تقديم العطاءات، تجدر الإشارة إلى أن اللائحة  
التنفيذية تقتضي إدارة عملية تقديم العطاءات من قبل لجنة المنافسة. وهذه اللجنة يتم تشكيلها بصورة منفصلة لكل مشروع، بناء  
على قرار من الهيئة وموافقة اللجنة العليا عليها بعد ذلك. وتتألف كل لجنة من لجان المنافسة من موظفين يتم اختيارهم من الهيئة  
وممثلين عن الجهة (أو الجهات) العامة المشاركة في المشروع. الى جانب دورها في فحص وإعداد وثائق المشاريع ذات الصلة،  
فإن لجنة المنافسة مكلفة بمهمة حاسمة متمثلة في تقييم العطاءات الفنية والمالية التي تتلقاها في مرحلة طرح المشروع.

#### **5.7.2. عملية تقديم العطاءات مع التأهيل اللاحق**

تنقسم إجراءات طرح المشروع إلى الطرح مع مرحلة للتأهيل المسبق والطرح مع التأهيل اللاحق. وترد ترتيبات عملية تقديم  
العطاءات مع التأهيل المسبق أعلاه. وفي حالة عملية تقديم العطاءات مع التأهيل اللاحق، تطبق الترتيبات التالية.

تتطبق في حالة التأهيل اللاحق نفس الشروط الخاصة بالتأهيل المسبق (كما هو مبين أعلاه في الأقسام من 5.5.3 إلى 5.5.5).  
إلا أن هناك اختلاف إجرائي واحد هو أنه بالإضافة إلى العروض الفنية والمالية المقدمة استجابة لطلب تقديم العروض، يتعين  
على مقدمي العطاءات أيضا تقديم وثائق التأهيل المطلوبة في ظرف ثالث منفصل. ويجب فتح هذا الظرف الذي يحتوي على  
طلب التأهيل أولاً ثم يتم رفع قائمة المتقدمين المؤهلين إلى اللجنة العليا للموافقة عليها. وبعد الموافقة على القائمة، تستطيع لجنة  
المنافسة المضي قدما في فتح وتقييم العطاءات الفنية والمالية.

## 5.8. عملية الحوار التنافسي (عملاً بالمادة 34 من اللائحة)

إلى جانب عملية تقديم العطاءات مع التأهيل المسبق وتقديم العطاءات مع التأهيل اللاحق كما هو مفصل أعلاه، تنص اللائحة التنفيذية أيضاً على آلية ثلاثة من طرح المشروع. ويرد هذا الخيار الإضافي بالتفصيل في المادة 34 ويقتضي أساساً إجراء حوار تنافسي كمرحلة أولى، يليها مرحلة تقديم العطاءات النهائية كمرحلة ثانية، وفقاً للإجراءات المبينة أعلاه. ويجوز للجنة العليا وبحسب تقديرها أن تقرر طرح المشروع على مرحلتين بناءً على توصية من الهيئة وإذا تطلبت طبيعة المشروع إجراء هذه الطريقة، حسب الاقتضاء. وقد يكون هذا هو الحال في الظروف الاستثنائية عندما تكون المشاريع كبيرة ومعقدة، وفي هذه الحالة قد لا تتمكن الجهة العامة المختصة أن تحدد بدقة مواصفات المشروع أو معايير أو مؤشرات أدائه أو ترتيباته المالية أو شروط عقد الشراكة. وعندما تصبح الحاجة إلى إجراء حوار تنافسي واضحة أثناء إعداد المشروع، ينبغي تحديد ذلك بوضوح في دراسة الجدوى المتكاملة، التي ستحدد أيضاً خطة الطرح ذات الصلة.

ومع ذلك، فإن معظم المشاريع لا تحتاج إلى المرور عبر هذه العملية الموسعة، وينبغي عدم التسرع باتخاذ قرار اخذ هذا المسار، لأسباب ليس أقلها أن طرح المشروع على مرحلتين مكلف على كل من الجهة العامة ومقدمي العطاءات، ومن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى تأخير عملية تنفيذ المشروع.

وفي حالة طرح المشروع على مرحلتين، ينبغي أن ينص طلب تقديم العطاءات المبدئية الذي تصدره لجنة المنافسة بوضوح على إجراء حوار تنافسي / تقديم عطاءات على مرحلتين. وينبغي أيضاً أن ينص صراحة على أن المقترحات المقدمة استجابة لهذه الدعوة لن تستخدم لأغراض التقييم، بل بدلاً من ذلك، لتلقي مقترحات لمواصفات المشروع لاستكمال إعداد طلب تقديم العروض. وفي نفس السياق، ينبغي أيضاً ذكر المجالات المحددة التي تحتاج فيها لجنة المنافسة إلى مقترحات/ملاحظات من مقدمي العطاءات المحتملين. وكحد أدنى، يجب أن يتضمن طلب العروض المبدئية ما يلي:

- كافة المعلومات التي تستطيع لجنة المنافسة تقديمها عن المشروع وخصائصه أو معايير ومؤشرات أدائه أو متطلبات تمويله أو الترتيبات التعاقدية الأساسية الخاصة به وأي معلومات أخرى ذات صلة.
- توضيح جميع الجوانب التي تعتبر لجنة المنافسة ضرورة تقديم المستثمرين المحتملين ملاحظاتهم / مقترحاتهم بشأنها وذلك لدراستها من قبل لجنة المنافسة والاسترشاد بها في مرحلة إعداد الوثائق النهائية لطرح المشروع.
- اشتراط ألا تشمل العروض المبدئية على أي معلومات أو بيانات مالية ووجوب أن تقتصر العروض المقدمة في هذه المرحلة على الأمور الفنية أو القانونية أو البيئية أو التمويلية العامة للاسترشاد بها من قبل لجنة المنافسة.

وعلى الرغم من أن اللائحة التنفيذية لا تحدد طريقة لتقديم العطاءات وتلقيها وتقييمها في سياق حوار تنافسي، إلا إنه ينبغي تطبيق نفس الإجراءات المتبعة في عمليات تقديم العطاءات العادية (أي التأهيل المسبق أو التأهيل اللاحق) لأغراض ضمان النزاهة والشفافية طوال هذه العملية. وبناءً على ذلك، ينبغي للجنة المنافسة اتخاذ الترتيبات اللازمة لتلقي مظاريف العطاءات من المستثمرين، وينبغي أيضاً أن تنشر قائمة بجميع المشاركين في المناقصة. وبعد دراسة جميع العطاءات المبدئية، تستطيع لجنة المنافسة حينها دعوة المستثمرين للمشاركة في حوار تنافسي فردي حول مقترحاتهم بشأن مواصفات المشروع. وعند القيام بذلك، يجب منح جميع المستثمرين فرصة متساوية ونفس الوقت للمشاركة في هذه المناقشات. بعد ذلك تتخذ لجنة المنافسة قراراً بشأن أي من العروض المبدئية (التي يحتمل أن تتم مناقشتها / توضيحها خلال الحوارات التنافسية) يتوافق بشكل أفضل مع المصلحة العامة في سياق المشروع المقترح ويستجيب بشكل أفضل للاحتياجات المحددة في الدعوة لتقديم عروض مبدئية. ووفقاً لهذا العطاء المبدئي "الأفضل"، تقوم لجنة المنافسة في نهاية المطاف باستكمال إعداد طلب تقديم العروض ورفعها إلى اللجنة العليا لاعتمادها و/أو التعديل عليها. وفي حال موافقة اللجنة العليا عليها، تُصدر بعدئذ الدعوة لتقديم عطاءات نهائية (على أساس وثائق المناقصة النهائية) وتمضي بعد ذلك عملية تقديم العطاءات وفق نفس القواعد والإجراءات المبينة أعلاه. وتجدر الإشارة إلى أن هذه العملية ستقلل وتحد من ملاحظات مقدمي العطاءات والتعديلات المقترحة على نماذج عقود المشروع أو الاشتراطات الفنية.

## 5.9. استكمال العقد

فيما يلي الأحكام الواردة في قانون الشراكة التي تعتبر الأكثر أهمية فيما يتعلق باستكمال التعاقد مع المستثمر المفضل:

### المادة (10)

"على الهيئة أو المستثمر الفائز تأسيس شركة المشروع، التي يكون غرضها الرئيسي تنفيذ المشروع المعلن عنه وتوؤل حقوق والتزامات المستثمر الفائز إليها. ويُحدد رأس المال الذي تؤسس به شركة المشروع في ضوء العرض المقدم في عطاء المستثمر

الفائز. ويتحدد نوع نظام الشراكة الذي يتم طرحه، وتحدد طريقة وتنفيذ المشروع بعد موافقة اللجنة العليا عليه وفقاً لأحكام هذا القانون".

#### المادة (11)

"على أي تحالف يفوز بمشروع من المشروعات التي تطرح وفقاً لأحكام هذا القانون أن يؤسس شركة للتحالف أو أكثر بحسب احتياجات المشروع، وكذلك الحال إذا استوجب المشروع تأسيس شركة مساهمة عامة، ولا يتم التوقيع على عقد الشراكة إلا بعد قيامه بتأسيس شركة التحالف. وفي حال تأسيس شركة مساهمة عامة تمتلك شركة التحالف حصة المستثمر في الشركة المساهمة العامة، التي تم طرحها وفقاً لأحكام هذا القانون، وتؤول حقوق والتزامات المستثمر الفائز إليها".

#### المادة (17)

"يجوز أن تجرى مفاوضات مع المستثمر المفضل في شأن بعض الإيضاحات والتفصيلات الخاصة بالاشتراطات الفنية والمالية، ولا يجوز أن تتناول هذه المفاوضات أي شروط تعاقدية اعتبرتها دعوة لتقديم العطاءات شروطاً غير قابلة للتفاوض، كما لا يجوز إجراء أي تعديل في الشروط الفنية والمالية التي تم تقييم العطاءات على أساسها.

وإذا تعثرت المفاوضات مع المستثمر المفضل يتم التفاوض مع مقدم أو مقدمي العطاءات الأخرى وفقاً لترتيبهم حتى يتم الاتفاق نهائياً مع أحدهم على شروط عقد الشراكة، وإلا رفضتهم جميعاً، ولا يجوز للجهة العامة أن تعاود المفاوضات مع مستثمر أنهيت المفاوضات معه طبقاً لهذه الفقرة. [...]".

المواد ذات الصلة من اللائحة التنفيذية هي كما يلي:

#### المادة (42) التفاوض مع المستثمر المفضل

توجه الهيئة دعوة للمستثمر المفضل للتفاوض في شأن العرض المقدم منه والتفصيلات والإيضاحات التي يتناولها وتحفظاته على وثائق الطرح. وتحدد الهيئة في دعوتها الموضوعات التي تشملها المفاوضات والمدة الزمنية المحددة للتفاوض. وتتولى لجنة المنافسة تحت إشراف الهيئة التفاوض مع المستثمر المفضل، ولها الاستعانة بمن يحتاجه من الخبراء والمتخصصين والمكاتب الاستشارية المحلية والأجنبية التي تتعاقد معها الهيئة لإنجاز أعماله. وفي جميع الأحوال لا يجوز أن تتناول هذه المفاوضات أية شروط تعاقدية اعتبرتها دعوة تقديم العطاءات شروطاً غير قابلة للتفاوض أو حيوداً جوهرياً (Material Deviation) وفقاً لوثائق طرح المشروع، كما لا يجوز إجراء أي تعديل في الشروط الفنية والمالية التي تم تقييم العطاءات على أساسها، ولا يجوز أن تنشئ المفاوضات تعديلاً في شروط المنافسة بحيث تضع المستثمر المفضل أو تعفيه من مسؤولياته وفقاً لما هو منصوص عليه في الشروط المرجعية ضمن جدول توزيع المخاطر المنصوص عنه في وثائق طرح المشروع. وتثبت هذه المفاوضات في محضر يوقع عليه المستثمر وأطراف التفاوض، وتعتبر الإيضاحات والتفصيلات المقدمة من المستثمر المفضل بهذا الشأن جزءاً لا يتجزأ من عطائه.

المادة (43) فشل المفاوضات: فشل المفاوضات إذا تعثر الوصول من خلال المفاوضات إلى اتفاق نهائي مع المستثمر المفضل بشأن وثائق التعاقد تقوم الهيئة بإبذاره بوقف المفاوضات معه ومطالبته بتقديم موقفه النهائي خطياً من خلال أفضل عرض يكون في مكانته تقديمه، ويرفع هذا العرض إلى اللجنة العليا مصحوباً بتوصية الهيئة لاتخاذ قرار بشأنه.

وفي حالة عدم قبول هذا العرض أو امتناع المستثمر المفضل عن تقديم العرض المطلوب خلال المهلة الممنوحة له، يتم إنهاء المفاوضات معه بناء على موافقة اللجنة العليا.

تقوم الهيئة بدعوة مقدم أو مقدمي العطاءات الأخرى وفقاً لترتيبهم للتفاوض معهم بغرض الاتفاق نهائياً مع أحدهم على شروط التعاقد، وذلك بعد فوات مواعيد التظلم من قرار إنهاء التفاوض، والبت فيه.

ولا يجوز للهيئة استئناف المفاوضات مع مقدم اي عرض سبق انهاء المفاوضات معه كما لا يجوز لها التفاوض مع اثنين من مقدمي العطاءات او أكثر في وقت واحد، ولا يجوز لها التنازل لصالح المستثمر المفضل التالي عن شرط كان محل رفض مع المستثمر المفضل السابق.

وفي جميع الاحوال يجوز للجنة العليا إلغاء الفرصة الاستثمارية واعادة طرحها .

#### المادة (44) ترسية المنافسة

تخضع ترسية المنافسة في جميع الاحوال لموافقة ديوان المحاسبة وفقا لأحكام المادة (31) من القانون ويعرض على ديوان المحاسبة وثائق طرح المشروع وعطاء المستثمر المفضل واي مفاوضات تمت معه والشروط النهائية التي تم الاتفاق عليها، ويراعى في هذه الحالة مدة سريان كفالة المنافسة .

وبعد الحصول على موافقة ديوان المحاسبة، تقوم الهيئة بالتعاون مع الجهة العامة بإعداد تقرير متكامل عن الموضوع لعرضه على اللجنة العليا مع توصيتها باعتماد المستثمر الفائز ودعوته لتوقيع وثيقة الالتزام.

#### المادة (45) وثيقة الالتزام

في حالة التوصل إلى اتفاق مع المستثمر المفضل، وبعد موافقة اللجنة العليا على اعتماد التوصية الخاصة باختياره كمستثمر فائز، يدعى إلى التوقيع مع الجهة العامة المعنية والهيئة على وثيقة الالتزام المرفق بها وثائق العقد التي تم الاتفاق عليها، ولا تكون هذه الوثائق، باستثناء اتفاقية ضمان السرية، منتجة لأثارها القانونية أو ملزمة للدولة إلا بعد استيفاء الشروط الواصفة للتعاقد المبينة في وثيقة الالتزام. وتقوم الهيئة بعد توقيع وثيقة الالتزام برد كفالات المنافسة لمقدمي العطاءات باستثناء المستثمر الثاني الذي يلي المستثمر المفضل ترتيباً، وذلك إلى حين توقيع عقد الشراكة مع المستثمر الفائز، أو انتهاء مدة سريان كفالة المنافسة المقدمة في عرض المستثمر الثاني ورفضه تمديدتها.

#### المادة (46) الدعوة لتوقيع وثيقة العقد

على المستثمر الفائز والجهات العامة المعنية مباشرة الاجراءات اللازمة لتنفيذ شروط وثيقة الالتزام توطئة لتوقيع عقد الشراكة وفقا لما تم اعتماده من اللجنة العليا .

فإذا كان المستثمر الفائز تحالف، فإنه يتعين عليه أن يؤسس شركة للتحالف أو أكثر حسب احتياجات المشروع وذلك وفقا لقوانين دولة الكويت وبناء على ما تم الاتفاق عليه في وثيقة الالتزام، وعلى كل عضو من أعضاء التحالف تقديم كافة ما تطلبه الهيئة أو الجهة المعنية من مستندات رسمية مصدقة لإثبات ملكيته لأسهم الشركة التي تم تأسيسها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وتراعى في هذه الحالة الضمانات المقدمة من المستثمر الفائز تجاه الدولة. ويجوز في المشروعات التي لا تزيد قيمتها على (60) ستين مليون دينار أو في المشروعات المستثناءة بموجب أحكام المادة (16) من القانون، أن تقوم شركة التحالف بالتوقيع على عقد الشراكة وتنفيذ المشروع مباشرة.

وفي الأحوال الأخرى التي يتعين فيها تأسيس شركة مساهمة عامة للمشروع يمتلك المستثمر الفائز من خلال شركة أو شركات التحالف الأسهم المخصصة للقطاع الخاص فيها .

وتقوم الجهة العامة المعنية بتوقيع وثيقة العقد متضمنة على وجه الخصوص عقد الشراكة النهائي وعقود إيجار الأرض - إن وجدت - ، وعقد الإحلال لاستبدال المستثمر في حال تخلفه عن أداء التزاماته، ويجوز في الأحوال التي تم فيها تحديد أكثر من جهة عامة للمشروع أن يخصص للجهات العامة الأخرى ملحفا خاصا بشروط التعاقد بما يتفق وطبيعة اختصاصها والتزاماتها التعاقدية الناشئة عن المشروع، بحيث يتم التوقيع عليه من قبلها.

وتنتقل حقوق والتزامات المستثمر الفائز إلى شركة التحالف أو شركة المشروع بحسب الأحوال. وتقوم الهيئة بإبلاغ الجهة العامة المختصة بالمشروع بذلك لتحديد تاريخ توقيع وثيقة العقد ودعوة شركة المشروع للتوقيع عليه.

#### المادة (47) الاجراءات في حال انسحاب المستثمر الفائز او تخلفه عن التوقيع

في حالة انسحاب المستثمر الفائز أو تخلفه عن التوقيع على وثيقة الالتزام أو وثيقة العقد، أو عن تقديم الكفالة النهائية المطلوبة، أو عن تأسيس شركة التحالف أو شركة المشروع، أو عن الاكتتاب بأسهم الشركة المساهمة العامة المخصصة له عند التأسيس، ترفع الهيئة تقريراً للجنة العليا بذلك مع التوصية التي تراها مناسبة في هذا الشأن. وللجنة العليا ان تصدر قراراً بدعوة المستثمر التالي له ترتيباً للتفاوض معه والتوصل الى اتفاق نهائي معه وفقاً لذات القواعد والاجراءات المتبعة مع المستثمر المفضل السابق.

#### المادة (59) تأسيس شركة التحالف

يتعين على التحالف الفائز بمشروع من مشروعات الشراكة تأسيس شركة للتحالف أو أكثر وفقاً لقوانين دولة الكويت بحسب احتياجات المشروع. وفي حال تأسيس شركة مساهمة عامة تمتلك شركة التحالف حصة المستثمر في الشركة المساهمة العامة التي تم طرحها وفقاً لأحكام القانون، وتؤول حقوق والتزامات المستثمر الفائز إليها.

#### التفاوض بشأن عقد الشراكة

بعد تحديد وإخطار المستثمر المفضل (وكذلك مقدمي العطاءات الذين لم يتم اختيارهم)، تدعو الهيئة المستثمر المفضل للتفاوض بهدف التوصل إلى الصيغة النهائية للعقد / استكمال عقد الشراكة. وعند القيام بذلك، ينبغي تحديد المدة المتوخاة للتفاوض وكذلك المسائل التي يتعين معالجتها. وقد تشمل هذه المفاوضات مناقشة أي تعديلات مقترحة أو تحفظات تم التعبير عنها فيما يتعلق بشروط معينة من شروط عقد الشراكة، على ألا تكون جوهرية بطبيعتها، بحسب ما قدمه المستثمر المفضل في عطاءه. غير أنه تجدر الإشارة إلى أنه لا يجوز تعديل الشروط التعاقدية التي تعتبر غير قابلة للتفاوض وفقاً لطلب تقديم العروض أو المعايير الفنية والمالية التي تم تقييم عروض مقدمي العطاءات على أساسها. وفي حين أن لجنة المنافسة (تحت إشراف الهيئة وبمساعدة مستشار المشروع) هي من تتولى قيادة المفاوضات مع مقدمي العطاءات المفضلين، إلا أنه يستحسن إشراك المستشارين القانونيين فضلاً عن الخبراء الفنيين الآخرين المطلوبين (بحسب نص المادة 42 من اللائحة التنفيذية). وهذا سيدعم إجراء المفاوضات بصورة مهنية، فضلاً عن نجاحها في التوصل إلى الصيغة النهائية لعقد الشراكة، واختتام مرحلة الطرح والبدء في التنفيذ.

ومع ذلك، ينبغي أن يتم الأخذ بعين الاعتبار أن لجنة المنافسة والهيئة والجهة العامة من ناحية، والمستثمر المفضل من ناحية أخرى سيكون لهما وجهات نظر مختلفة بشأن مرحلة المفاوضات. ففي حين أن المستثمر المفضل سيسعى للحد من مخاطره وزيادة هامش ربحه، فإن أطراف القطاع العام في المقابل ترغب في تخفيض تكاليفها وتقليل المخاطر المحملة على الجهة العامة وزيادة قيمة الخدمات المقدمة من خلال المشروع. ولذلك سيكون من الضروري على لجنة المنافسة أن تكون مستعدة تماماً لمرحلة التفاوض. ويمكن أن تشمل الاعتبارات التي يتعين على لجنة المنافسة مراعاتها في أعمالها التحضيرية النقاط التالية:

- تحديد أهداف المفاوضات مع المستثمر المفضل؛
- إعداد جدول زمني لبدء وإتمام المفاوضات ضمن فترة صلاحية العطاء؛
- تشكيل فريق للتفاوض (بما في ذلك أعضاء لجنة المنافسة والمستشارين القانونيين وغيرهم من الخبراء الفنيين حسب الاحتياج)؛
- توقع مواقف ومصالح المستثمر المفضل؛
- تصميم خطة تفاوض مفصلة، وتحديد مواقف معينة (خطوط رجوع وبديلة وخطوط حمراء لا يمكن تجاوزها)؛
- مراجعة وثائق الطرح لتحديد البنود التي تعتبر غير قابلة للتفاوض؛
- تحديد القضايا التي ستناقش وكذلك الآليات المقترحة لحلها؛
- تحديد المسائل التي يمكن حلها بسهولة من أجل بناء مسار تعاوني،
- طلب أسماء / وظائف كل شخص في فريق التفاوض الخاص بالمستثمر المفضل.
- تعيين شخص يتولى الصياغة لتتبع الوثائق التعاقدية الناشئة؛
- تخصيص محاضر لتسجيل النقاط والقرارات المتفاوض بشأنها؛ و
- وضع جدول زمني أولي لتوقيع عقد الشراكة.

وفي حالة عدم التوصل إلى اتفاق نهائي مع المستثمر المفضل، تعرض الهيئة على اللجنة العليا آخر أفضل عرض قدمه المستثمر. وإذا لم يعتبر هذا العرض النهائي مقبولاً (أو إذا امتنع المستثمر المفضل عن تقديم عرض نهائي)، يجوز إنهاء

المفاوضات بناء على موافقة اللجنة العليا. وبعد نهاية الفترة الممنوحة لتقديم اعتراض وفقاً لإجراءات التظلم المنصوص عليها في قانون الشراكة واللائحة التنفيذية، يجوز للجنة المنافسة عدتد دعوة مقدم العطاء الثاني للمفاوضات من أجل التوصل إلى اتفاق بشأن الوثائق التعاقدية. وبدلاً من ذلك، من حق اللجنة العليا أن تلغي عملية الطرح برمتها وأن تعيد طرح المشروع من جديد. وفي حالة المضي قدماً في المفاوضات مع مقدم (مقدمي) العطاءات وفقاً لترتيبهم المحدد خلال مرحلة التقييم، ولا يجوز إجراء مناقشات متزامنة أو في نفس الوقت مع اثنين أو أكثر من مقدمي العطاءات، ولا يجوز استئناف المفاوضات التي تم إنهاؤها مع نفس المستثمر.

#### توقيع العقد

في حال تم التوصل إلى اتفاق مع المستثمر المفضل (أو تم إبرام مفاوضات مع المستثمر الذي قدم ثاني عطاء أو التالي له)، يجب السعي للحصول على موافقة إدارة الفتوى والتشريع على أي تعديلات تم إدخالها على نسخة عقد الشراكة التي تم التشاور بشأنها مع إدارة الفتوى أثناء مرحلة إعداد طلب تقديم العروض. وفي وقت لاحق، يجب الحصول على موافقة كل من ديوان المحاسبة وكذلك الموافقة اللاحقة للجنة العليا على قبول مقدم العطاء. وإذا تم منح هذه الموافقات، يتم دعوة مقدم العطاء الفائز للتوقيع على وثيقة الالتزام مع الجهة العامة المعنية<sup>11</sup>. وفي حين أن عقد الشراكة سوف يرفق بوثيقة الالتزام، فإن عقد الشراكة لا يصبح نافذاً إلا بعد استيفاء الشروط المنصوص عليها في وثيقة الالتزام<sup>12</sup>.

وتختلف العملية التالية وكذا الموعد الزمني لتنفيذ شروط وثيقة الالتزام وتوقيع عقود المشروع ذات الصلة (أبرزها عقد الشراكة النهائي) بناء على ما إذا كانت قيمة المشروع لا تتجاوز 60 مليون دينار كويتي أو أنه مشروع يندرج في إطار المادة (16) من قانون الشراكة<sup>13</sup>. فإذا كانت قيمة المشروع أقل من 60 مليون دينار كويتي، قد يقوم مقدم العطاء الفائز بإنشاء شركة المشروع (في حال كان مقدم العطاء الفائز تحالفاً) ومن ثم الانتقال إلى توقيع عقد الشراكة وتنفيذ المشروع مباشرة. وفي جميع الحالات الأخرى (أي إذا تجاوزت قيمة المشروع 60 مليون دينار كويتي)، يجب إنشاء شركة مساهمة عامة للمشروع. وستتم مناقشة المسائل ذات الصلة بهذا السيناريو أدناه، ولا سيما تأسيس شركة مساهمة عامة، في القسم 5.10.

#### 5.10. بيع أسهم شركة المساهمة العامة

فيما يلي أحكام قانون الشراكة التي تعتبر أكثر صلة بموضوع الشركات المساهمة العامة:

##### المادة (12)

تقوم الهيئة بالتعاون مع الجهة العامة بطرح مشروعات الشراكة التي لا تتجاوز تكلفتها الإجمالية ستين مليون دينار كويتي (60 مليون دك) في منافسة بين المستثمرين الراغبين بالاستثمار في المشروع، وتلتزم في تنفيذها بأحكام هذا القانون، ويؤسس المستثمر الفائز شركة المشروع.

##### المادة (13)

تطرح مشروعات الشراكة التي تزيد تكلفتها الإجمالية على ستين مليون دينار كويتي (60 مليون دك) في منافسة بين المستثمرين الراغبين بالاستثمار في المشروع.

وتقوم الهيئة بعد طرح المشروع وتحديد المستثمر الفائز، بتأسيس شركة مساهمة عامة للمشروع، وتوزع أسهمها وفقاً للنسب التالية:

(1) نسبة لا تقل عن ستة في المائة (6%) ولا تزيد على أربعة وعشرين في المائة (24%) تخصص للجهات العامة التي يحق لها تملك الأسهم.

<sup>11</sup> وبعد توقيعها، على الهيئة إعادة الضمان الإبتدائي لمقدمي العطاءات باستثناء مقدم العطاء الثاني الذي يلي المستثمر المفضل وكذا المستثمر المفضل إلى حين توقيع عقد الشراكة مع مقدم العطاء الفائز أو انتهاء صلاحية الضمان ورفض مقدم العطاء الثاني تمديد.

<sup>12</sup> ترد التفاصيل المتعلقة بإعادة الضمان الإبتدائي في المادة (45) من اللائحة التنفيذية

<sup>13</sup> يتعلق ذلك بطرح بعض المشروعات التنموية ذات الطبيعة الخاصة التي لا تتجاوز كلفتها المقدره في دراسة الجدوى المتكاملة 250 مليون دينار كويتي. وفي مثل هذه الحالات، يجوز لمجلس الوزراء، بناء على توصية من اللجنة العليا، إصدار قرار مبرر بأن يتبع هذا المشروع نفس القواعد المنصوص عليها في المشروعات التي لا تتجاوز كلفتها الإجمالية 60 مليون دينار كويتي

- (2) نسبة لا تقل عن ستة وعشرين في المائة (26%) من الأسهم تخصص ليكتتب فيها المستثمر الفائز وفقاً لأحكام هذا القانون، وذلك مع مراعاة النسبة المنصوص عليها في المادة (20) من هذا القانون المخصصة لصاحب المبادرة.
- (3) خمسون في المائة (50%) تخصص للاكتتاب العام للكويتيين الموجودين على قيد الحياة المسجلة أسماؤهم في سجلات الهيئة العامة للمعلومات المدنية في تاريخ الدعوة لسداد قيمة الأسهم وفقاً لأحكام المادة التالية.

#### المادة (14)

تكتتب الهيئة في الحصة المخصصة لكل من الجهات العامة والمواطنين. ويكون لها كامل حقوق المساهمين في الأسهم التي اكتتبت فيها نيابة عنهم، ما لم تقرر اللجنة العليا قيام الجهة العامة بالاكتتاب مباشرة في أسهم الشركة.

ولا يؤدي تملك الهيئة واكتتابها في أسهم الشركة التي تؤسس وفقاً لأحكام الفقرة السابقة أو إدارتها بالنيابة عن الغير إلى اعتبار أموال هذه الشركة أموالاً عامة طبقاً للقانون رقم (1) لسنة 1993 بشأن حماية الأموال العامة.

وتلتزم الهيئة بعد تشغيل المشروع كلياً بما يلي:

(1) دعوة الجهات العامة والمواطنين الذين تم الاكتتاب نيابة عنهم لتسديد قيمة هذا الاكتتاب للدولة، شاملاً القيمة الاسمية للسهم ورسوم الإصدار دون أي مبالغ أخرى، وتتم الدعوة عن طريق الجريدة الرسمية ووسائل الإعلام الكويتية التي يتم تحديدها في قرار الدعوة، وذلك وفقاً للإجراءات وبالطريقة التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون، على أن يتم تسديد قيمة الاكتتاب في موعد أقصاه ستون يوماً، تحسب اعتباراً من أول الشهر التالي للشهر الذي تمت فيه الدعوة للاكتتاب.

(2) تحول الأسهم بأسماء كل من الجهات العامة والمواطنين الذين قاموا بسداد قيمة الحصة المخصصة لهم عند تسوية واستيفاء تلك القيمة.

يسقط حق الجهات العاملة والمواطنين فيما لم يتم سداد قيمته من أسهم خلال المواعيد المشار إليها في هذه المادة.

#### المادة (15)

تقوم الهيئة بعرض الأسهم التي لم تسدد قيمتها خلال الميعاد المشار إليه في المادة السابقة، وكذلك كسور الأسهم الناتجة عن عملية التوزيع، للبيع بقيمتها السوقية على الجهات الحكومية أو المستثمر أو عرضها في سوق الكويت للأوراق المالية، وذلك وفقاً لما تراه الهيئة ملائماً، وتؤول المبالغ الناتجة عن بيع هذه الأسهم بالزيادة على القيمة الاسمية للسهم إلى الخزينة العامة للدولة. وإذا تعذر بيع الأسهم وفقاً للفقرة السابقة تظل تلك الأسهم في مسجلة باسم الهيئة نيابة عن الدولة الهيئة لحين التصرف فيها.

وفيما يلي المواد ذات الصلة من اللائحة التنفيذية:

#### المادة (60) تأسيس شركة مساهمة عامة كويتية

يؤسس المستثمر الفائز شركة المشروع لمشروع الشراكة الذي لا تتجاوز تكلفتها الإجمالية (60 مليون د.ك) ستين مليون دينار كويتي. وتتولى الهيئة، بعد طرح المشروع وتحديد المستثمر الفائز، تأسيس شركة مساهمة عامة لمشروع الشراكة الذي تزيد تكلفته الإجمالية على (60 مليون د.ك) ستين مليون دينار كويتي، وإخطار وزارة التجارة والصناعة بالاسم التجاري الذي تم اختياره للشركة، كما تحدد رأس المال المعتمد لها. وتوزع أسهم الشركة وفقاً للنسب التالية:

(1) نسبة لا تقل عن (6%) ولا تزيد عن أربعة وعشرين في المائة (24%) تخصص للجهات العامة التي يحق لها تملك الأسهم.

(2) نسبة لا تقل عن ستة وعشرين في المائة (26%) من الأسهم تخصص ليكتتب فيها المستثمر الفائز وفقاً لأحكام القانون واللائحة مع مراعاة النسبة المنصوص عليها في المادة عشرين من القانون والمخصصة لصاحب المبادرة متى وجد.

(3) خمسون في المائة (50%) تخصص للاكتتاب العام للكويتيين الموجودين على قيد الحياة المسجلة أسماؤهم في سجلات الهيئة العامة للمعلومات المدنية في تاريخ الدعوة لسداد قيمة الأسهم وفقاً لأحكام القانون وهذه اللائحة.

#### المادة (61) إجراءات التأسيس

يخضع تأسيس الشركة المساهمة العامة وشركة التحالف – إن وجدت – لأحكام المرسوم بقانون رقم (25) لسنة 2012 بإصدار قانون الشركات وتعديلاته وللقوانين المعمول بها والإجراءات المعتمدة لدى وزارة التجارة والصناعة فيما لا يتعارض مع أحكام القانون.

#### المادة (62) آلية اكتتاب الهيئة

تقوم الهيئة بمخاطبة الجهات العامة التي أبدت رغبتها بالاستثمار في المشروعات التي تطرح من قبل الهيئة وتؤسس شركة مساهمة عامة لتنفيذها، لتحديد نسبة الأسهم التي ترغب هذه الجهات في تملكها من الحصة المخصصة للجهات العامة وفقاً للقانون.

وتقوم الهيئة في الأحوال التي عهد فيها القانون لها في الاكتتاب نيابة عن الجهات العامة، بالاكتتاب في حصة الأسهم المخصصة لهذه الجهات وبالنسبة المتفق عليها في عقد التأسيس واتفاقية الشركاء للشركة المساهمة العامة من قيمة الأسهم والتي يوقع عليها الشركاء المؤسسون، وتسجل الأسهم باسم الهيئة مع الإشارة إلى تخصيصها للجهة العامة التي طلبت تملكها في نشرة الإكتتاب عند تحويلها وفقاً لأحكام القانون.

وعلى الهيئة التأكيد من قيام المستثمر الفائز أو شركة التحالف – بحسب الأحوال – بسداد قيمة الاكتتاب في النسبة المخصصة له من قيمة الأسهم التي فاز بها في الشركة المساهمة العامة المخصصة للجهات الحكومية. وبعد استكمال إجراءات التأسيس وانعقاد الجمعية العمومية وإعداد نشرة الاكتتاب للعامة، تقوم الهيئة بالاكتتاب نيابة عن المواطنين بالنسبة المتفق عليها في عقد التأسيس واتفاقية الشركاء للشركة المساهمة العامة من قيمة الأسهم المخصصة لهم وتشرف الهيئة على استكمال رأسمال الشركة وفقاً للشروط المتفق عليها في عقد التأسيس والنظام الأساسي فيما بين رأس المال المصدر ورأس المال المصرح به .

#### المادة (63) تحويل الأسهم

تقوم الهيئة بمجرد تشغيل المشروع كلياً بالتأكد من استكمال رأس مال الشركة المصرح به بشكل نهائي وتقييمه بما يتفق مع تكاليف الإنشاء الفعلية ولا يجوز تعديل رأس مال الشركة المساهمة العامة المصرح به إلا بعد موافقة اللجنة العليا بناء على توصية الهيئة، وذلك توطئة لدعوة الجهات العامة والمواطنين لسداد قيمة الأسهم المخصصة لهم. وفي حال موافقة اللجنة العليا، تقوم الهيئة بالآتي:

(1) دعوة الجهات العامة والمواطنين الذين تم الاكتتاب نيابة عنهم لتسديد قيمة هذا الاكتتاب للدولة، شاملاً القيمة الاسمية للسهم ورسوم الإصدار دون أي مبالغ أخرى، وتتم الدعوة في الجريدة الرسمية ووسائل الإعلام الكويتية التي يتم تحديدها في قرار الدعوى، بحيث يذكر في الدعوى المبلغ الإجمالي الواجب تسديده عن كل سهم ومكان التسديد ووسيلة الدفع المقبولة والميعاد النهائي للتسديد وعلى أن يتم تسديد قيمة الاكتتاب في موعد أقصاه ستون يوماً تحسب اعتباراً من أول التالي للشهر الذي تمت فيه الدعوة للاكتتاب.

(2) تحول السهم بأسماء كل من الجهات العامة والمواطنين الذين قاموا بسداد قيمة الحصة المخصصة لهم عند تسوية واستيفاء القيمة وفقاً للمبلغ الإجمالي الواجب تسديده عن كل سهم في مكان التسديد وفقاً لوسيلة التسديد المحددة وخلال المدة المحددة في الإعلان.

وعلى وكالة المقاصة إصدار الإيصالات الدالة على ملكية الأسهم بالتعاون والتنسيق مع الجهات المختصة.

ويسقط حق الجهات العامة والمواطنين بالاكتتاب في أسهم الشركة، وذلك بالنسبة للأسهم التي لم تسدد قيمتها خلال المواعيد المشار إليها ووفقاً للشروط المبينة في الدعوة.

#### المادة (64) الأسهم غير المسددة قيمتها

تقوم الهيئة بعرض الأسهم التي لم تسدد قيمتها خلال الميعاد المشار إليه في المادة السابقة وكذلك كسور الأسهم الناتجة عن عملية التوزيع، للبيع بقيمتها السوقية على جهات عامة أخرى بخلاف الجهات التي سقط حقها في الاكتتاب، وفقاً للمادة السابقة أو على المستثمر أو عرضها في سوق الأوراق المالية، وذلك وفقاً لما تراه الهيئة ملائماً، وتؤول المبالغ الناتجة عن بيع هذه الأسهم بالزيادة عن القيمة الأسمية للسهم إلى الخزنة العامة للدولة.

وإذا تعذر بيع الأسهم وفقاً للفقرة السابقة تظل هذه الأسهم مسلحة باسم الهيئة نيابة عن الدولة لحين التصرف فيها.

ويكون للهيئة كامل حقوق المساهمين في الأسهم التي قامت بالاكتتاب بها سواء عند التأسيس ولحين تحويلها أو بعد ذلك في شأن الأسهم التي لم تسدد قيمتها، ولا يؤدي تملك الهيئة واكتتابها في أسهم الشركة أو إدارتها لها بالنيابة عن الغير إلى اعتبار أموال هذه الشركة أموالاً عامة طبقاً للقانون رقم (1) لسنة 1993 بشأن حماية الأموال العامة.

#### 5.10.1. تأسيس شركة مساهمة عامة

وكما ورد أعلاه، فإن المشاريع التي تزيد كلفتها الإجمالية عن 60 مليون دينار كويتي تتطلب من الهيئة تأسيس شركة مساهمة عامة بعد طرح المشروع واختيار المستثمر الفائز. ويحدد قانون الشراكة ولائحته التنفيذية هيكل المساهمة كالتالي:

- (1) نسبة لا تقل عن (6%) ولا تزيد عن (24%) تخصص للجهات العامة التي يحق لها تملك الأسهم.
- (2) نسبة لا تقل عن 26% (ولا تزيد على 44% بناء على حصة الجهات العامة) من الأسهم تخصص ليكتتب فيها مقدم العطاء الفائز (والتي، في حال كان مقدم العطاء الفائز تحالفاً، يتم تأسيسها كشركة تحالف، كما هو مبين أعلاه في القسم 5.6.1.6)، شريطة إمكانية عرض 10% من النسبة المحددة للمستثمر الفائز تعرض على مقدم المبادرة، وفقاً للمادة 20 من قانون الشراكة.
- (3) 50% من الأسهم تخصص للاكتتاب العام للكويتيين الموجودين على قيد الحياة المسجلة أسماؤهم في سجلات الهيئة العامة للمعلومات المدنية.

يجب أن توضح وثائق طلب تقديم العروض النسبة المئوية المخصصة لمقدم العطاء والنسبة المئوية المخصصة للجهات العامة التي يسمح لها بالاستثمار في المشروع.

وبصرف النظر عن التغيير في توزيع الأسهم الوارد في القانون القديم<sup>14</sup>، تجدر الإشارة أيضاً إلى أن تعريف التكلفة الإجمالية للمشروع يستند الآن على التكاليف الرأسمالية للمشروع<sup>15</sup>، مما قد يؤدي إلى خفض تكلفة القيمة المحسوبة لمشروع ما وذلك لأغراض التحقق من مدى انطباق الحد الأقصى البالغ 60 مليون دينار كويتي.

يخضع تأسيس شركة مساهمة عامة لأحكام قانون الشركات (المرسوم بقانون رقم 25 لسنة 2012) وتعديلاته. وفي هذا السياق، يجب على الهيئة أن تعد عقد التأسيس (والذي قد يتضمن أحكاماً تمنح السيطرة الإدارية لشركة التحالف) واتفاقية الشركاء بين مختلف المساهمين في شركة المشروع (شركة التحالف والجهات العامة والمواطنين الكويتيين / الهيئة). كما تقدم الهيئة طلباً لإصدار قرار من مجلس الوزراء بتأسيس شركة مساهمة عامة بصورة رسمية (بعد نشر المرسوم في الجريدة الرسمية).

#### 5.10.2. تحويل الأسهم

برغم نسب توزيع الأسهم المذكور آنفاً، فإن الهيئة هي من تكتتب في البداية في حصة الأسهم المخصصة للجهة العامة والمواطنين الكويتيين، إلا إذا قررت اللجنة العليا أن تقوم الجهات العامة بالاكتتاب مباشرة في أسهم شركة المساهمة العامة. وبمجرد أن يصبح المشروع جاهزاً للعمل بكامل طاقته، تقوم الهيئة بدعوة الجهات العامة والمواطنين الكويتيين للاكتتاب في جزء أو كل الأسهم المخصصة لهم. ويتم الإعلان عن الدعوة في الجريدة الرسمية ووسائل الإعلام الكويتية، ويتم الاكتتاب خلال 60 يوماً تحسب اعتباراً من أول يوم من الشهر الذي يلي الشهر الذي تمت فيه الدعوى للاكتتاب. وفي هذا الصدد، يتم تحويل الأسهم للمواطنين الكويتيين وفقاً لأحكام القانون رقم (15) لسنة 1960 وأنظمة سوق الكويت للأوراق المالية.

وأي أسهم متبقية لم يتم الاكتتاب بها بعد العمليات المذكورة أعلاه، تقوم الهيئة بعرضها للبيع بقيمتها السوقية على الجهات الحكومية أو المستثمرين من القطاع الخاص في شركة المشروع أو عرضها في سوق الأوراق المالية وفق لما تراه الهيئة ملائماً (المادة 15 من قانون الشراكة والمادة 64 من اللائحة التنفيذية)<sup>16</sup>. ومن الجدير بالذكر أن أي من هذه الأسهم تظل مسجلة باسم الهيئة نيابة عن الدولة إلى أن يتم التصرف فيها. وهذا يختلف عن الترتيبات المنصوص عليها في المادة (5) من القانون القديم التي تنص على أنه في حال لم يلتزم المواطنون الكويتيون بشراء جزء من الأسهم المعروضة للتحويل أو جميعها، فيتم بيع تلك الأسهم، أو الحصة غير المكتتب فيها بالميزاد العلني للمستثمرين المحتملين من القطاع الخاص.

<sup>14</sup> للاطلاع على مقارنة بشأن توزيع الأسهم بين القانون القديم وقانون الشراكة، انظر الجدول في القسم 2.3.1 أعلاه

<sup>15</sup> على النحو المحدد في المادة (1) من قانون الشراكة، وكذلك بموجب المادة (11) من اللائحة التنفيذية؛ انظر أيضاً القسم 4.2.2.4 أعلاه

<sup>16</sup> وردت إجراءات التحويل الفعلي للأسهم المكتتب بها ضمن المادة رقم (63) من اللائحة التنفيذية.

### 5.10.3 دور الهيئة كمساهم مؤقت

وكما هو مبين أعلاه، فإن الهيئة سوف تكون مبدئياً مساهم مؤقت في شركة المساهمة العامة من وقت تأسيسها وحتى يتم تحويل الأسهم إلى المواطنين الكويتيين ودعوة الجهات العامة للاكتتاب (مالم يكتتبوا بها من قبل بناء على طلب اللجنة العليا) في الأسهم المخصصة لها بعد تاريخ التشغيل التجاري للمشروع. ووفقاً لأحكام المادة (64) من اللائحة التنفيذية، تتولى الهيئة بيع الأسهم التي لم يكتتب فيها المواطنون الكويتيون المؤهلون.

### 5.10.4. إجراءات طرح أسهم المستثمر

في حين أن عملية الطرح بالنسبة للمشاريع التي تتجاوز تكلفتها الإجمالية 60 مليون دينار كويتي تتم أساساً بنفس الطريقة المبينة بالتفصيل في الأقسام 5.5.7 إلى 5.5.9، إلا إن بعض الخصائص المحددة تستلزم التطبيق، نظراً لأن عملية الطرح حالياً تستتبع نسبة من الأسهم يتم تخصيصها للمستثمر الفائز (من 26% إلى 44%)، بناء على قرار اللجنة العليا). وبناء على ذلك، ثمة وثيقة إضافية تشكل جزءاً من وثائق الطرح لهذه المشاريع ألا وهي مسودة اتفاقية الشركاء المساهمين ومسودة عقد تأسيس شركة المساهمة العامة المتأمل انشائها.

وفيما يتعلق بالتفاوض ووضع الصيغة النهائية، يظل المبدأ هو أن يُدعى مقدم العطاء الأول في الترتيب للدخول في مفاوضات بغرض التوصل إلى اتفاق نهائي بشأن الوثائق التعاقدية والتوقيع عليها. ومع ذلك، عندما يقدم مقدم العطاء الفائز المبلغ المستحق وفقاً لعطاءه المالي، يتم استخدام الجزء المعادل للقيمة الاسمية للأسهم المخصصة له لتكوين رأسمال شركة المساهمة العامة. وعند هذه النقطة، يتم إدراج أسهم مقدم العطاء الفائز وفقاً لمتطلبات قانون الشركات وتستطيع شركة المساهمة العامة أن تنتقل بعد ذلك إلى الإقبال المالي للمشروع.

### 5.10.5. معدل العائد على الأسهم (المردود الاستثماري) للمواطنين المساهمين

فيما يتعلق بالأسهم المملوكة للمواطنين الكويتيين والجهات العامة في شركة المساهمة العامة، تجدر الإشارة إلى أنه من غير المحتمل أن ينطوي ذلك على أي عائد مضمون على الأسهم. ويرجع ذلك إلى أنه وعلى الرغم من أن المستثمرين سيحددون العائد المتوقع من المشروع في إطار عرضهم المالي،<sup>17</sup> (والذي يتوقع الإفصاح عنه كجزء من عملية الدعوة للاكتتاب لتحويل الأسهم)، إلا أنه لا توجد عقوبات قانونية في حال كانت العوائد الفعلية أو المردود الاستثماري الفعلي لا يرقى إلى تلك التوقعات.

<sup>17</sup> أنظر القسم 6.7.2.1 وكذلك المادة (3/35) من اللائحة التنفيذية.

## الفصل السادس: مسائل تمويل المشروع

سيتم تمويل معظم مشاريع الشراكة من قبل المستثمر باستخدام مزيج من حصص أسهم (في شكل نقدي و / أو قروض مؤقتة / قروض المساهمين) وديون (مثل القروض المصرفية والسندات وغيرها) على أساس الرجوع المحدود أو "تمويل مشروع". لذلك، من المهم أن تضمن الجهة العامة أن المشروع "قابل للتسويق لدى البنوك"، أي أن المقرضين على استعداد لإقراض المشروع بشروط وأحكام معقولة بناء على وثائق المشروع وتوزيع المخاطر فيه.

### 6.1. القروض المؤقتة / قروض المساهمين

وبدلاً من ضخ رأس المال في شكل نقدي، يجوز السماح للمستثمر، رهناً بموافقة أصحاب المصلحة المعنيين بمن فيهم الجهة العامة، على ضخ رأس المال في شكل قرض مؤقت و / أو قرض المساهمين.

القرض المؤقت هو قرض تحصل عليه شركة المشروع من البنوك التجارية وعادة ما يكون له فترة زمنية تتطابق مع فترة البناء. والغرض من ذلك هو أن يتم سداد القرض في نهاية فترة البناء باستخدام أموال يتم ضخها من قبل المستثمر. وللتخفيف من مخاطر عدم قدرة شركة المشروع على سداد القرض بالكامل في نهاية مدة البناء، عادة ما يطلب المقرضون الذين يقدمون قروض مؤقتة ضمان تجاري من المستثمر أو خطاب اعتماد ضامن. وبدلاً من ذلك، يستطيع المستثمر ضخ رأس المال في شكل قرض المساهمين. ولتفادي الشك، لن يتم اعتبار أي رأس مال يتم ضخه في شكل قرض على أنه دين في إطار مختلف عقود الشراكة ويجب أن تكون القروض ملحقاً بالكامل.

### 6.2. الرهن

لا يجوز لشركة المشروع أن تتبع أو ترهن الأرض التي أقيم عليها المشروع، لأن الأرض بموجب القانون الكويتي تعتبر مملوكة للدولة. ومع ذلك، تستطيع شركة المشروع أن ترهن أو ترتب ضمان على أي أصل من أصول المشروع التي تملكها. وفي هذا السياق، من المهم أن يحدد عقد الشراكة بوضوح ما هي أصول المشروع التي تعتبر ملكية خاصة، بحيث يمكن رهنها، وما هي الأصول العامة التي لا يجوز رهنها. ويجوز لشركة المشروع أيضاً أن تنشئ ضمان عيني على أي مبالغ مستحقة لها بموجب عقد الشراكة. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للمستثمر رهن أسهمه في شركة المشروع لدى المقرضين، شريطة موافقة اللجنة العليا. وقد ينص في وثيقة الالتزام على السماح للمقرضين بشراء أو بيع الأسهم إلى مستثمر جديد، شريطة موافقة اللجنة العليا.

### 6.3. إعادة التمويل

تستطيع شركة المشروع إعادة تمويل الدين وفقاً لشروط عقد الشراكة، ورهناً بموافقة اللجنة العليا. وتستند أي موافقة، من بين اعتبارات أخرى، على ما إذا كانت شروط وأحكام إعادة التمويل تؤثر سلباً على المشروع مقارنة بشروط وأحكام التمويل الأصلي. وبالتالي يجب أن يشير عقد الشراكة إلى ما إذا كان ينبغي تقاسم أي مكاسب مترتبة على إعادة التمويل بين شركة المشروع والجهة العامة.

### 6.4. موعد الإغلاق المالي

يجب أن ينص عقد الشراكة على إطار زمني معقول للإغلاق المالي، مع الأخذ في الاعتبار المعاملات السابقة وملاحظات المستثمر والمقرضين، ودرجة تعقيد المشروع وقدرة المستثمر والمقرضين على الحفاظ على التكاليف كما وردت في العطاء واستيفاء مختلف الشروط التي تسبق الإغلاق المالي.

### 6.5. تكاليف فسخ العقد

ينص عقد الشراكة عادة على تعويض عند الإنهاء المبكر للعقد يعادل نسبة مئوية معينة من الدين في حال قيام الجهة العامة بفسخ عقد المشروع بسبب تعثر شركة المشروع. ويتم تحديد مستوى تكاليف فسخ العقد (عادةً أقل من 100%) لضمان تحفيز المقرضين على معالجة أي مشاكل محتملة في الوقت المناسب.

## الفصل السابع: المسائل التعاقدية الأخرى

### 7.1. متطلبات التكويت

تتعلق اشتراطات التكويت بالتزام شركة المشروع بموجب عقد الشراكة بتوظيف المواطنين الكويتيين من أجل تزويدهم بالتدريب وتوفير فرص عمل لهم وإكسابهم المهارات في تطوير وبناء وتشغيل وإدارة مشاريع البنية التحتية المعقدة.

ويجب أن تكون درجة التكويت متوازية مع مستوى القيمة مقابل المال التي يجب أن يوفرها المشروع وإمكانية وقدرته المشروع على العمل بكفاءة. وبناء على ذلك، فإن متطلبات الحد الأدنى للتكويت تختلف من مشروع إلى آخر، تبعاً لمستوى المهارات المطلوبة.

### 7.2. سندات التسليم

تعتبر شهادات التسليم واستبقاء الأموال إحدى الآليات التي تتبعها الجهة العامة لضمان تسليم المشروع بحالة مناسبة، بما في ذلك تسليم أي أدلة فنية أو إرشادات وبرامج وأجهزة وغيرها من الأصول الضرورية. وسواء طلبت الجهة العامة أحد هذين الأمرين أو كليهما، فذلك أمر تقررره الجهة العامة، ويحدد في وثائق طرح المشروع وعقد الشراكة.

### 7.3. قيود العطاءات

تنص المادة 35 (13) من قانون الشراكة على جواز أن تتضمن عقود الشراكة أحكاماً تقيد قدرة شركة المشروع على تنفيذ مشروعات شراكة أخرى ويخضع ذلك لموافقة اللجنة العليا. ومع ذلك، لا ينبغي أن تقيد هذه الأحكام حق المستثمرين في تقديم عطاءات لمشاريع شراكة مستقبلية في دولة الكويت.

## الفصل الثامن: تنفيذ ومتابعة المشروع

تتناول المواد التالية من قانون الشراكة أحكام تتعلق بتنفيذ ومتابعة المشروع:

### المادة (6)

تختص الهيئة بالتعاون والتنسيق مع الجهات العامة لتنفيذ مشروعات الشراكة وفقا لأحكام هذا القانون، وتتولى القيام بما يلي:

6 – تحديد طرق متابعة وتقييم أداء مشروعات الشراكة التي تتم الموافقة عليها.

11 – وضع برامج مشروعات الشراكة، ومتابعة إنجازها وإصدار القرارات اللازمة لذلك.

12 – إعداد وتقديم تقرير سنوي بشأن مشروعات التنمية للجنة العليا لاعتماده تمهيدا لقيام وزير المالية بعرضه على مجلس الوزراء.

13 – متابعة تنفيذ عقود الشراكة والعمل على تذليل عقبات التنفيذ بالتعاون مع الجهة التي يتبعها المشروع.

### المادة (19)

يجوز إنهاء العقد بقرار من اللجنة العليا بناء على طلب الهيئة أو الجهة العامة لأسباب تتعلق بالمصلحة العامة مع التزام اللجنة بتسبيب قرارها وبيان المنفعة المترتبة على هذا الإنهاء، وتقدير تعويض عادل يدفع للمستثمر المتعاقد وفقا لما تنص عليه وثائق عقد الشراكة.

### المادة (29)

تسري على مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وعقودها أحكام هذا القانون ولائحته التنفيذية، كما تخضع لأحكام القوانين السارية في الكويت بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون، وينظم العقد طريقة تسوية ما قد ينشأ من منازعات بشأن تفسيره أو تطبيقه ويختص القضاء الكويتي بنظر المنازعات الناشئة عن تطبيق أحكام هذا القانون، ويجوز - بالاستثناء من الأمر الأميري الصادر بالقانون رقم 12 لسنة 1960 المشار إليه - وبعد موافقة اللجنة العليا - الاتفاق بين الجهة العامة المتعاقدة والمستثمر على تسوية المنازعات بينهما عن طريق التحكيم.

### المادة (30)

عند انتهاء مدة عقود الشراكة تقوم الهيئة بتقييم المشروع لتحديد المقابل الذي تحصل عليه الدولة أو المستثمر حسب الاحوال وتتولى اللجنة الامور التالية:

- 1- تقوم اللجنة العليا بتكليف الهيئة بالتعاون مع الجهة العامة المختصة بطرح ادارة او ادارة وتطوير المشروعات التي تؤول الى الدولة وفقا لأحكام هذا القانون قبل سنة من ايلولتها اليها في منافسة وفقا لطبيعة المشروع.
- 2- يجب ان يكون من بين وثائق المشروع المعلن عنها البيانات المدققة له عن آخر ثلاث سنوات.
- 3- لا يجوز ان تزيد مدة التعاقد على ادارة هذه المشروعات في العقد الجديد على عشر سنوات.
- وبالنسبة لعقد الادارة والتطوير الذي يتضمن عمليات تحديث للمشروع او إدخال نظم تشغيل حديثة او القيام بإنشاء اصول جديدة لرفع كفاءة الخدمة المقدمة او تحسينها او تقليل تكلفتها، فإنه لا يجوز ان تزيد مدة العقد على 20 سنة.
- وتحدد الشروط المرجعية معايير التطوير وتحديد المدد المناسبة لكل مشروع على حدة.
- 4- تحدد اللائحة التنفيذية القواعد الخاصة بإجراءات اعادة الطرح والترسية. وتكون الافضلية في الترسية للمستثمر الذي يقدم أفضل عرض للدولة وفقا للشروط المرجعية الخاصة بإعادة طرح المشروع بشرط التزامه بكل المتطلبات الواردة في هذه الشروط. ويكون للمستثمر، الذي انتهى عقده، الافضلية في الترسية إذا اشترك في المنافسة وبنسبة (5%) من العطاء الافضل، وتكون النسبة 10% إذا كان المستثمر الذي انتهى عقده شركة مساهمة عامة، وتضع اللائحة التنفيذية جدولاً بالنسبة الملائمة التي تتفق وطبيعة مشروعات الشراكة وقيمة رأس المال الموظف فيها.

وفي جميع الاحوال يلتزم المستثمر – عند انتهاء مدة العقد – بإعادة المشروع الى الدولة بالشروط المتفق عليها في عقد الشراكة.  
ولا تخل احكام هذه المادة بحق الدولة في ان تقوم بإدارة المشروع او ادارته وتطويره بصورة مباشرة او انهاء نشاطه.

### المادة (31)

تخضع جميع عقود الشراكة التي تبرم وفقا لأحكام هذا القانون بما فيها العقود الاستشارية للرقابة المسبقة واللاحقة لديوان المحاسبة وفقا لقواعد الرقابة المنصوص عليها في القانون رقم (30) لسنة 1964 المشار اليه.  
وتحدد اللجنة العليا النظم والإجراءات المحاسبية السنوية للهيئة. ويكون للهيئة مراقب حسابات او أكثر يعين بقرار من وزير المالية للسنة المالية التي عين لها، وتحدد أتعابه عنها.

### المادة (33)

يقدم وزير المالية إلى مجلس الوزراء تقريراً سنوياً بجميع المشروعات التي تم إبرامها أو تنفيذها وفقاً لأحكام هذا القانون، وترسل نسخة منه إلى مجلس الأمة.

على أن يرفق بالتقرير مخطط يبين به موقع كل مشروع من المشروعات المشار إليها في الفقرة السابقة ومساحة الأراضي المتعاقد عليها وحدودها في الأحوال التي يكون فيها المشروع على أرض تملكها الدولة.

وعليه ان يبين في التقرير مدى التزام المستثمر المتعاقد (شركة المشروع) بشروط العقد والمخالفات التي ارتكبتها – ان وجدت – والإجراءات التي اتخذتها الحكومة إزاءها.

وعلى الوزراء المختصين تزويد وزير المالية بكافة ما يحتاجه من بيانات ووثائق ومستندات ومعلومات بشأن مشروعات الشراكة التي أبرمت مع وزاراتهم لإعداد هذا التقرير.

## 8.1. عملية إدارة العقود

يعتمد تحقيق أهداف المشروع على قيام القطاعين العام والخاص بتنفيذ مهامهما بموجب عقد الشراكة الذي ينظم العلاقة بين شركة المشروع والجهة العامة حتى انتهاء مدة عقد الشراكة. وتنص شروطه على اختصاصات الأطراف ومسؤولياتهم والتزاماتهم. ولذلك من المهم فهم العلاقات بين جميع الأطراف، حيث قد يكون لكل طرف أهداف فردية يمكن أن تؤثر على اتساق التسليم إذا لم تتم إدارتها على الوجه الصحيح.

ويبدأ دور إدارة العقود عند ترسية عقد المشروع ويمتد إلى نهاية فترة التشغيل. وينبغي وضع هياكل إدارة العقد في مرحلة الطرح، لضمان معرفة المشاركين بإدارة العقود بتفاصيل المشروع وعقد الشراكة. ويجب على الجهة العامة تعيين مديراً للعقود بدوام كامل لقيادة هذه العملية. وينبغي أن يكون مدير العقود فرداً مدرباً بشكل جيد ويتمتع بخبرة في مشاريع الشراكة. وتتمثل مسؤوليته الرئيسية في متابعة نتائج المشروع ومخرجاته، ومستويات الخدمة، والجداول الزمنية، وتوزيع المخاطر. كما يجب أن يكون لدى مدير العقود ميزانية كافية لإنشاء وحدة لإدارة المشروع تضم عدد من الموظفين المؤهلين وذوي الخبرة وكذلك الأجهزة. ويجب أن يكون لمدير العقود أدوار وصلاحيات محددة بوضوح لإدارة وحدة إدارة المشروع ورصد التقدم المحرز في تنفيذه.

## 8.2. مراقبة الأداء

خلال مرحلة البناء يركز مدير العقود على مراقبة الجودة والجداول الزمنية خلال مرحلة إنشاء المشروع. وخلال مرحلة التشغيل، يركز مدير العقود على ضمان توفر الأصول والامتثال للمعايير البيئية المناسبة والتوقيع على صرف المدفوعات (إن وجدت)، وآليات تسوية المنازعات وإدارة التغيير وتسليم الأصل في نهاية مدة المشروع. وفي حالة وجود قصور في الأداء، ينبغي أن تكون هناك أحكام تنص على دفع غرامات مالية وصولاً في نهاية المطاف إلى إنهاء عقد الشراكة.

يجب أن تكون قياسات الأداء، كما هو منصوص عليه في عقد الشراكة، موضوعية وقابلة للقياس. وينبغي أن يحدد عقد الشراكة ما يلي:

- مؤشرات الأداء الرئيسية التفصيلية التي تحدد مستوى الأداء المطلوب؛
- طريقة رصد وقياس الأداء مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة؛
- ما هي معلومات الأداء المطلوبة، وكيف يتم جمعها، ومن يقوم بذلك؛
- حقوق الجهة العامة في إجراء عمليات التدقيق أو التفتيش العشوائي؛
- موعد بدأ قياس الأداء؛
- طريقة التبليغ ورفع التقارير حول نتائج قياس الأداء واتخاذ الإجراءات بشأنها؛
- عواقب سوء الأداء وتكرار الأداء الضعيف؛ و
- أي تحديث لعمليّة إدارة العقود.

ويجب على الجهة العامة ووحدة إدارة المشروع أن تقدم تقارير منتظمة عن رصد الأداء، كل ستة أشهر على الأقل أو دورياً بحسب ما تحدده الهيئة، بحيث تتضمن، على سبيل المثال لا الحصر، تقريراً عن البنود المذكورة أعلاه، بالإضافة إلى أي مخالفات، وتقارير وضع التكويت مشفوعة بوثائق رسمية، وأي عوائق سابقة أو حالية أمام تنفيذ المشروع.

إضافة إلى ذلك، تحدد المادة 41 من قانون الشراكة المتطلبات المحددة فيما يتعلق بالدفع إلى شركة المشروع أثناء تنفيذ عقد الشراكة. وطبقاً لهذه المادة "لا تبدأ شركة المشروع في تقاضي أي مستحقات مالية نظير بيع المنتجات أو إتاحة الخدمات وفقاً لمستوى الأداء المنصوص عليه في العقد إلا بعد إصدار شهادة بقبول مستوى جودة الأعمال أو المنتجات أو الخدمات المتاحة من الجهة المبيّنة في عقد الشراكة، وذلك ما لم تنص شروط عقود الشراكة على خلاف ذلك". وبناء عليه، يتعين على كل من مدير العقود ووحدة إدارة المشروع ضمان التنسيق في هذا الخصوص مع الجهة العامة أو أي طرف آخر تم تعيينه لأغراض إصدار شهادة الجودة المذكورة أعلاه.

### 8.3 عمليات المراجعة

يخضع المشروع لعمليات مراجعة مستقلة وتقديم تقارير إلى المؤسسات ذات الصلة. وتتولى الجهة العامة قيادة عمليات المراجعة بالتنسيق مع الهيئة. وتشمل بعض المراجعات والتقارير المطلوبة ما يلي:

**الجدول 8.1:** لمحة حول عملية المراجعة والتقارير المطلوبة

البند	الموعد	الطرف المسؤول
تقرير المستثمر المفضل	في نهاية عملية الطرح	لجنة المنافسة لموافقة ديوان المحاسبة العام
تقرير إغلاق المشروع	الإغلاق المالي	لجنة المنافسة
المراجعة اللاحقة للمشروع	في نهاية فترة البناء	الجهة العامة
استعراضات الأداء	خلال سنة واحدة من بدء الخدمة وبعد ذلك على فترات دورية على النحو الذي تحدده الهيئة	الجهة العامة
تقرير التسليم	عند انتهاء المشروع وتسليم الأصول إلى الدولة	الجهة العامة

**تقرير مقدم العطاء (المستثمر) المفضل (PBR):** تقوم لجنة المنافسة بتجميع تقرير المستثمر المفضل ومراجعتة واعتماده من قبل الهيئة وتقديمه بعد ذلك للموافقة عليه من قبل ديوان المحاسبة في دولة الكويت في أقرب وقت ممكن بعد نهاية المفاوضات مع مقدم العطاء/المستثمر المفضل. وينبغي أن يتضمن تقرير المستثمر المفضل:

- وصفا موجزا للمشروع؛
- قائمة بالمشاركين في المشروع ومسؤوليات كل منهم؛
- قائمة مرجعية بجميع الوثائق الفنية والقانونية والمالية التي تم إعدادها والأحداث والقرارات الرئيسية التي اتخذت أثناء عملية طرح المشروع.
- تفاصيل عملية الطرح؛ و
- تقديرات التكاليف في مختلف مراحل عملية طرح المشروع وسعر العقد النهائي.

**تقرير إقبال المشروع (PCR).** تشير الموافقة على تقرير إقبال المشروع إلى تفاهم واتفاق رسمي على أن المشروع قد وصل إلى مرحلة الإقبال المالي. ويتوقعها على هذه الوثيقة، توافق الهيئة والجهة أو الجهات العامة المختصة على أن جميع الجوانب الإدارية والمالية واللوجستية المتعلقة بطرح وتمويل المعاملة قد أبرمت وتم تنفيذها وتوثيقها على النحو المبين في تقرير إقبال المشروع. وينبغي أن يتضمن هذا التقرير ما يلي:

- وصفا موجزاً للمشروع
- جميع الاتفاقيات التعاقدية
- قائمة بجميع أعضاء التحالف
- وصفا لهيكل المساهمة في شركة المشروع.
- المعلومات المتعلقة برأسمال شركة المشروع المتاح.
- جدول زمني مفصل لمراحل التطوير والبناء
- التكاليف الإجمالية المتوقعة للمشروع
- المبالغ السنوية للمشروع التي تدفعها الجهة العامة (أو الرسوم التي يدفعها المستهلك)، و
- معدل العائد الداخلي المتوقع.

وبمجرد توقيع تقرير إقبال المشروع، يجب على عضو الهيئة في لجنة المنافسة و/أو إدارة طرح المشروع تسليم التقرير إلى إدارة تنفيذ ومتابعة المشروع.

**المراجعة اللاحقة للمشروع (PPR).** ينبغي إعداد تقرير المراجعة اللاحقة للمشروع بعد الانتهاء من أعمال البناء. وينبغي أن يعده شخص (عادة مدقق مستقل من خلال الجهة العامة) لا يشارك بشكل مباشر في إدارة المشروع. والغرض من تقرير المراجعة اللاحقة للمشروع هو تقديم تفاصيل حول التكاليف النهائية (مع تقديرات للمطالبات المستحقة) وتقييم أداء مختلف الأطراف في المشروع.

وينبغي أن يتضمن تقرير المراجعة اللاحقة للمشروع ما يلي:

- وصفا موجزا للمشروع
- لمحة عامة عن تاريخ المشروع مع أبرز القرارات / الأحداث؛
- تحليل التباين للتكاليف النهائية للمشروع مقارنة بالتقديرات المبدئية وقيمة العقد النهائي
- تحليل الوقت المستغرق لاستكمال مختلف مراحل المشروع مقارنة بالتوقعات
- تقارير تسوية أي مطالبات معلقة عند سداد الدفعة النهائية (تستخدم هذه المعلومات من قبل الجهة العامة لتحديث تحليل التباين في تقرير المراجعة اللاحقة للمشروع، كما ستستخدمه الهيئة لأغراض إعداد التقارير)، و
- أي قضايا تتعلق بعدم الامتثال خلال مرحلة البناء.

**مراجعات الأداء.** انظر القسم 8.2 للإطلاع على التفاصيل.

**تقرير التسليم.** يعرض هذا التقرير تفاصيل جميع الأنشطة التي تم تنفيذها من أجل تسليم المشروع بنجاح وحالة الالتزام بالجدول الزمنية المنصوص عليها في عقد الشراكة. وينبغي أن يتضمن ما يلي:

- الأنشطة / الإجراءات المتبعة أثناء مرحلة تشغيل المشروع؛

- الهياكل الإدارية،
- قائمة نهائية بالأصول التي تم إنشاؤها للمشروع مع الأدلة الفنية التي تفصل أعمالها،
- قائمة بجميع السجلات والوثائق ذات الصلة بالمشروع، بما في ذلك جميع سجلات الصيانة الفنية والسجلات المالية،
- معلومات عن نقل القوى العاملة الماهرة وغير الماهرة إلى الجهة العامة، مع تحديد معلومات عن وضع الموظفين الكويتيين، إن وجدوا،
- خطط لضمان عدم حدوث أي ضوضاء / انقطاع الخدمة في جميع مراحل عملية التسليم؛ و
- أي مدفوعات إضافية، إما لشركة المشروع أو الجهة العامة، المرتبطة بعملية التسليم.

#### 8.4. تسوية المنازعات

يعتبر الأساس القانوني لتسوية المنازعات مسألة هامة في مشاريع الشراكة. فالأطراف الخاصة (أي المستثمرون والمقرضون والمقاولون) يتشجعون للمشاركة في هذه المشاريع عندما يكونوا واثقين من أن أي نزاع يمكن تسويته بصورة عادلة وبكفاءة. وينبغي توفير مجموعة واسعة من آليات تسوية المنازعات من أجل تفادي القضايا التي قد تتطلب تسويتها وقتاً طويلاً وتكون مكلفة. ويمكن أن تشمل هذه الآليات الحوار والوساطة (ربما عن طريق خبير مستقل)، والتحكيم. وينبغي أيضاً النظر في تشكيل مجلس لتسوية المنازعات، في شكل لجنة للمساعدة في منع المنازعات وتسويتها في وقت مبكر.

ومن المهم أن تكون آليات تسوية المنازعات متوافقة مع أفضل الممارسات الدولية، خاصة عندما يتوقع أن تكون هناك استثمارات كبيرة من قبل مستثمرين أجانب. فعلى سبيل المثال، يلجأ المستثمرون الأجانب إلى التحكيم الدولي كخيار نهائي (ينص عليه القانون في المادة (29). انظر الملحق (ب/9) للإطلاع على الصيغة المقترحة بشأن صياغة هذا البند التعاقدية).

#### 8.5. طلبات إعادة التفاوض

من أجل الحفاظ على نزاهة عملية الطرح، لا ينبغي النظر في إعادة التفاوض إلا في ظروف استثنائية، على سبيل المثال من خلال أوامر التغيير أو في ظل حدوث تغيير في القانون أو حالة قوة قاهرة. وينبغي التعامل مع معظم القضايا بموجب بنود عقد الشراكة. ووكفاءة عامة، لا ينبغي للجهة العامة أن تقبل طلبات إعادة التفاوض من قبل شركة المشروع.

#### 8.6. إنهاء العقد

يجوز إنهاء عقد الشراكة في وقت مبكر لعدد من الأسباب، منها:

- (1) عدم استيفاء لشروط مسبقة على نفاذ العقد  
إذا لم يتم استيفاء الشروط المسبقة لنفاذ العقد (يشمل ذلك عادة الوصول إلى الإفقال المالي) بحلول التاريخ المحدد في عقد الشراكة، ولم يتم الاتفاق على تنازل أو تمديد التاريخ، فإن عقد الشراكة ينتهي تلقائياً.
- (2) حالة تخلف عن الأداء من قبل شركة المشروع  
قد تشمل أحداث تقصير شركة المشروع حالات مختلفة من عدم تنفيذ عقد الشراكة، مثل التأخير في الدفع، والتأخير في إنجاز العمليات، والتخلي عن العمل، وعدم معالجة العيوب، أو الإفلاس. وتمنح لحالات عدم التنفيذ فترات زمنية لتصويبها والتي يجب تصميمها بعناية. فإذا كانت فترة التصويب طويلة جداً، قد تؤدي إلى تعطيل تقديم الخدمة وتنفيذ المشروع، وإذا كانت فترة التصويب قصيرة جداً، يمكن أن يتم إنهاء عقد الشراكة دون لزوم لذلك، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف على جميع الأطراف. وإذا ما نقضت مدة التصويب ولا تزال حالة عدم التنفيذ قائمة، فإن ذلك سيؤدي إلى إجراءات الإنهاء، والتي قد تتضمن دفع تعويض إلى شركة المشروع عن الإنهاء المبكر للعقد وفقاً لمعادلة محددة سلفاً، مقابل الأصل (انظر القسم 6.5 حول هذا الموضوع).

3) حالة تخلف عن الأداء من قبل الجهة العامة تتعلق بحالات تخلف الجهة العامة عن تنفيذ التزاماتها بموجب عقد الشراكة، مثل عدم دفع أي مبالغ مستحقة لشركة المشروع. وكما هو مبين أعلاه، فإن وقوع حالة تخلف عن التنفيذ عادة ما تؤدي إلى منح مهلة للتصويب، وفي حال انتهت هذه المدة الممنوحة للتصويب دون القيام بتنفيذ الالتزام فإن ذلك قد تؤدي إلى البدء بإجراءات إنهاء العقد، بما في ذلك دفع تعويض عن الإنهاء المبكر.

4) القوى القاهرة التي تستمر لفترات طويلة أو الإجراءات الحكومية الجوهرية المعاكسة

يمكن أيضا إنهاء عقد الشراكة في حال حدوث ظرف قاهر يستغرق فترة طويلة (أي أحداث خارجة عن سيطرة أي طرف من الأطراف، مثل العواصف والفيضانات والزلازل وما إلى ذلك) أو إجراء حكومي مادي وسلب خارج عن إرادة ونطاق تحكم الجهة العامة. وكما هو الحال مع أحداث التخلف أو التقصير في التنفيذ، عادة ما يتم اتخاذ الإجراءات بعد فترة زمنية معينة، فإذا كان الحدث لا يزال قائماً بعد انقضاء مدة معينة، سيتم إنهاء عقد الشراكة ودفع الجهة العامة تعويض مناسب (وفقاً لمعادلة يحددها عقد الشراكة) لشركة المشروع.

5) إنهاء العقد لأسباب تتعلق بالمصلحة العامة تُجيز المادة (19) من قانون الشراكة إنهاء عقد الشراكة بقرار من اللجنة العليا (بناء على توصية من الهيئة أو الجهة العامة)، شريطة أن يكون هناك مبرر وتقديم تعويض عادل لشركة المشروع.

وإذا لم يتم إنهاء عقد الشراكة في وقت مبكر، فإن عملية التسليم في نهاية المدة تخضع عموماً لإجراءات التسليم في إطار عقد الشراكة، ويتم إعادة طرح العقد أو إعادة الأصل إلى الجهة العامة (انظر أدناه).

### 8.7. تمديد الامتياز

تتناول المادة 30 من قانون الشراكة والمادة 65 من اللائحة التنفيذية أحكام انتهاء الامتياز. فقبل عامين على الأقل من نهاية عقد الشراكة، تقوم الهيئة بالتعاون مع الجهة العامة بتقييم المشروع (بمساعدة الجهات الاستشارية إذا لزم الأمر) لتحديد ما إذا كان يجب إعادة طرح المشروع أو إعادته إلى الجهة العامة للدولة أو إيقافه، وترفع توصياتها بهذا الشأن إلى اللجنة العليا.

وبعد ذلك تصدر اللجنة العليا قراراً بشأن ما يجب اتباعه. فإذا تقرر إعادة طرح المشروع (سواء بطرح إدارة المشروع في المستقبل أو الإدارة والتطوير)، يجب أن يتم إعادة طرح المشروع قبل سنة من نهاية مدة عقد الشراكة وترسيته قبل انتهاء مدة عقد الشراكة الحالي. ويكون لشركة المشروع الحالية الأفضلية في الترسية إذا شاركت في المنافسة وفقاً للنسب التالية:

النسبة	نوع شركة المشروع، التي انتهى عقدها
5% من أفضل عطاء	المشروعات التي لا يؤسس فيها شركة مساهمة عامة
10% من أفضل عطاء	المشروعات التي يؤسس فيها شركة مساهمة عامة

### 8.8. إجراءات التسليم

إجراءات التسليم هي إجراءات لضمان تسليم المشروع، ويتم إعادة تسليم جميع ملكية ومصلحة شركة المشروع إلى الجهة العامة عند انتهاء عقد الشراكة في حالة تشغيل جيدة، مع المستندات والمعرفة المطلوبة اللازمة للجهة العامة أو لمستثمر آخر لإدارة وتشغيل الأصول. وقد يشمل هذا الإجراء أعمال فحص واختبار وأعمال تصحيحية للتأكد من أن الأصل في حالة جيدة.

## الملحق أ: توزيع المخاطر في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص: نموذجين من مصفوفة المخاطر

يبين هذا الملحق أ نموذجين لتوزيع المخاطر ، مأخوذين من التقرير الخاص بتوزيع المخاطر في التعاقدات بين القطاعين العام والخاص الصادر عن مؤسسة مجمع البنية التحتية العالمية لعام 2016 حيث يتوفر نسخة كاملة عن التقرير في الانترنت عبر الرابط <https://ppp-risk.gihub.org/>

وكما ورد في الباب 4.2.2.4 من الدليل الإرشادي، تقوم الجهة العامة بوضع مصفوفة لتوزيع المخاطر لكل معاملة تتم فيما يتعلق بمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص لغرض تحديد التوزيع المناسب لجميع المخاطر المرتبطة بالمشروع.

سوف نستعرض في هذا الملحق نموذجين من خلال مصفوفة توزيع المخاطر ا بالترتيب لمشروع نزع الملوحة من المياه ومشروع لبناء ميناء للحاويات، ويمكن الحصول على معلومات إضافية عن المشاريع المعروضة هنا في الصفحة الأولى من كل مصفوفة لكل مشروع.

ولقد تم العمل على الخروج بالعينات المرفقة لمصفوفة توزيع مخاطر خاصة لكل من المشاريع المذكورة باستخدام أدوات الإرشاد العالمية لمؤسسة مجمع البنية التحتية العالمية، فكل مصفوفة مكونة من قائمة بالمخاطر المنفصلة التي تم تجميعها في مجموعات متشابهة، كما تمثل المصفوفة توصيات حول التوزيع النمطي لكل نوع من أنواع المخاطر فيما بين الجهة العامة والقطاع الخاص في مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتشتمل هذه التوصيات متى تكون المخاطر مشتركة بين الجهتين المتعاقدتين في توزيع المخاطر بينهما، كما يقدم شرح لتوزيع المخاطر المقترح

وبالإضافة إلى ما سبق توفر النماذج المرفقة لمصفوفة توزيع المخاطر معلومات عن التخفيف أو التعامل مع كل نوع من أنواع المخاطر وترتيبات الدعم الحكومي الممكن اللجوء إليها، ويعتبر هذا التوجه من الممارسات المفضل اتباعها عند إعداد مصفوفة توزيع مخاطر مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

من المهم أن نذكر لكم هنا أن الأدوات الموجودة يتم استخدامها في عدد من الدول هي عادة تقي بأغراض وضع مصفوفة المخاطر الخاصة التي قد تنشأ في إطار ترتيبات توزيعها في دول ذات أسواق نامية، على عكس ما قد يستخدم في عدد من الدول المتقدمة والتي لديها خبرة واسعة في التعامل مع مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ومن ثم فقد اضفنا شرحاً وافياً عن الترتيبات المختلفة لتوزيع المخاطر في الأسواق النامية والمتقدمة.

وعلى هذا الأساس يجب على الجهات العامة أن تقوم بالاستعانة بهذه النماذج لوضع مصفوفة المخاطر الخاصة بمشاريعها كأداة استرشادية فقط لا غير، فهذه النماذج ما هي إلا تمثيل لواقع توزيع المخاطر الموجودة عادةً في كل من مشاريع تحلية مياه الشرب من الملوحة ومشاريع بناء ميناء للحاويات حول العالم علنالترتيب، ومع ذلك فإن كل مشروع شراكة بين القطاعين العام والخاص في الكويت سوف يستلزم وضع تحليله المنفرد للمخاطر المناسبة وتوزيعها لكل مشروع على حده.

يوجد أمثلة أخرى عن مصفوفات توزيع المخاطر على الموقع الإلكتروني الخاص بمؤسسة مجمع البنية التحتية العالمية <https://ppp-risk.gihub.org> كما يتوفر في هذا الموقع قائمة للألفاظ المستخدمة في وضع مصفوفة المخاطر كما يوجد بالموقع منتدى افتراضي لمناقشة المواضيع الخاصة بتوزيع المخاطر في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

### مصفوفة مخاطر مشروع تحلية المياه

- ينفذ مشروع نزع الملوحة من المياه بطريقة (البناء - التملك - التشغيل - التحويل BOOT) حيث تبايع المياه المنزوعة الملوحة إلى جهة شراء واحده تابعة للدولة.
- من المفترض أن توفر الجهة المتعاقدة الأرض التي سوف ينشأ عليها المشروع.
- قد يشمل نطاق عمل المشروع بنية تحتية مرتبطة بالمشروع على سبيل المثال أنابيب لنقل المياه، وشبكات نقل كهرباء، وإن دعت الحاجة مرافق توليد.
- التكنولوجيا المستخدمة قد تشمل نوعين رئيسيين - التناضح العكسي أو الاستقطار (فيما تكون التكنولوجيا الثانوية المستخدمة هي طريقة التبخير الوميضي المتعدد المراحل MSF أو تقنية التبخير بطريقة التأثير متعدد المراحل MED)، وعادة ما يتم تحديد التكنولوجيا المستخدمة من قبل الجهة المتعاقدة ولكن ينتج عن ذلك مخاطر تكنولوجية مختلفة للمشروع، فعلى سبيل المثال فإن استخدام تكنولوجيا التناضح العكسي RO هو أكثر عرضة للتأثر بنوعية مياه البحر بما في ذلك نمو الطحالب مثل المد الأحمر.
- المخاطر المحورية هي:
  - مخاطر الانشاءات
  - مخاطر الموارد أو المدخلات
  - مخاطر صعود تكنولوجيا حديثة مغيرة في المجال

المخاطر	الوصف	المتغيرات	توزيع المخاطر			تخفيف أثر المخاطر	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق
			الجهة العامة	الجهة الخاصة	مشتركة			
فئات المخاطر	مخاطر الحصول على ملكية الأرض للمشروع، ومخاطر اختيار الموقع والظروف الجيوفيزيائية والهيدرولوجية لذلك الموقع. الحصول على إذن لتخطيط الارض حق الدخول للموقع الكفالة الإرث الأثار التلوث العيوب الكامنة	متقدم			X	يجب على الجهة المتعاقدة أن تجري تقييم مفصل للأرض والبيئة والاجتماعية ويجب عليها الإفصاح بنتيجة هذا التقييم لطرف شريك القطاع الخاص كجزء من عملية تقديم العروض المالية. وأثناء عملية التقدم بالعروض يجب على الجهة المتعاقدة أن تسمح لطرف شريك القطاع الخاص بأن يقوم بالمسوح الأرضية الخاصة به وأن يطلع على الأصول أو المباني الموجودة على ارض الواقع.	قد تحتاج الجهة المتعاقدة الى استخدام السلطات الممنوحة لها تشريعياً لتأمين الموقع (مثال عبر النزح للملكية العامة أو الاستحواذ الاجباري) حتى في حالات توفر الموقع بشكل واضح بدون أي عوائق قد يكون هناك سبب لاستخدام السلطات الحكومية لتأمين الموقع بشكل مناسب لخدمة المشروع، فقد يظهر تداخل لموقع أثري مع موقع المشروع وهي أمور لا يستطيع شريك القطاع الخاص أن يتعامل معها. أمثلة على ذلك تشمل الحاجة لإعادة إسكان	عادة ما تكون حقوق استغلال الأراضي والحالة التي يوجد عليها قطع الأراضي معروفة ومؤسسة في الأسواق المتقدمة حيث يمكن التخفيف من أثر المخاطر عبر الفحص المناسب النافي للجهالة لسجلات الأراضي وشركات المرافق العامة.



		<p>التي أجريت أو التي كان ينبغي أن يتولاها شريك القطاع الخاص.</p> <p>قد يطلب من شريك القطاع الخاص القيام ببعض الدراسات للموقع لتقديم تقرير أساسي يشرح واقع الحال في الموقع المختار قبل بدء العمل فيه.</p> <p>يتوقع أن يقوم شريك القطاع الخاص بالتأكد بنفسه من حالة أي أصول موجودة قد يمكن استخدامها في المشروع أو أي من الأصول المتواجدة بالفعل التي تم التعرف عليها ويتطلب إزالتها أو نقلها من موقعها الحالي.</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي مواضيع النقاش	تخفيف أثر المخاطر الإجراءات	توزيع المخاطر			المتغيرات	الوصف	المخاطر فئات المخاطر
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			
إن حقوق استغلال الأراضي و الحالة التي تكون عليها الأراضي عامة (خاصة اعتمادية سجلات شركات المرافق العامة ورسوم استغلال الأراضي) في الأسواق الناشئة لا تكون على نفس مستوى التأكيد والوضوح كما في الأسواق المتقدمة حيث توجد سجلات معتمدة لتسجيل	قد تحتاج الجهة المتعاقدة الى استخدام السلطات الممنوحة لها تشريعياً لتأمين الموقع (مثال عبر النزاع للملكية العامة أو الاستحواذ الاجباري)	يجب على الجهة المتعاقدة أن تجري تقييم مفصل للأرض والبيئة والحالة الاجتماعية ويجب عليها الإفصاح بنتيجة هذا التقييم لطرف شريك القطاع الخاص كجزء من عملية تقديم العروض المالية. كما يجب على الجهة المتعاقدة أن تقوم بالبدء بإجراء دراسات تقويم الأثر البيئي خلال مرحلة التقدم	بغض النظر إذا كانت الأراضي التي سيتم تخصيصها للمشروع هي أراض الدولة أو أراض خاصة، يجب على الجهة الحكومية المتعاقدة أن تتولى مسؤولية الحصول على حقوق استغلال الأراضي اللازمة للمطور وحق الدخول إلى الأراضي واستخدامها، وعادة ما يأخذ ذلك شكل اتفاقية حق انتفاع. وفي حال عدم وجود أي وثيقة فيما يتعلق بملكية الأرض كما هو الحال في بعض الحالات (خاصة في حالات شبكات انابيب توزيع أو نقل المياه)، يجب على الجهة المتعاقدة العمل على توفير تراخيص تعاقدية لاستغلال الأراضي، وبصورة عامة فإن شريك القطاع الخاص ومموليه راضون عن لوجود مثل هذه التعاقدات مع أن هذه الحقوق لن	X			مقدمة امخاطر اكتساب ملكية الأرض لاستخدامها في المشروع، ومخاطر اختيار هذا الموقع والظروف الجيوفيزيائية والهيدرولوجية لذلك الموقع. الحصول على إذن لتخطيط الارض حق الدخول للموقع الكفالة الإرتاث الأثر التلوث العيوب الكامنة	مخاطر شراء الأرض والموقع

<p>وكذلك الأراضي وكذلك سجلات معتمدة لشركات المرافق العامة، وكثيرا ما يتعين على المقرضين والكفلاء أن يشعروا بالرضى لوفر حقوق ملكية الأراضي في شكل تعاقدية شامل (مسجلة فقط من خلال عملية التوثيق). وفي غياب تشريعات مناسبة في الأسواق الناشئة يمكن التعامل مع مشاكل حقوق الأراضي للسكان الأصليين و المشاركة المجتمعية عبر تبني ضمانات مؤسسة التمويل الدولية للمشروع وبالخصوص</p>	<p>الأثار السياسية والاجتماعية للمشروع على وحول موقعه، ويمكن أن يكون هذا الأمر شديد الحساسية في سوق ناشئة.</p>	<p>بالعروض لتسريع إجراء عادة ما يأخذ الكثير من الوقت لإتمامه. وأثناء عملية التقدم بالعروض وجب على الجهة المتعاقدة أن تسمح لطرف شريك القطاع الخاص بأن يقوم بالمسوح الأرضية الخاصة به وأن يطلع على الأصول أو أعمال البناء الموجودة على ارض الواقع.</p>	<p>تسجل لصالحهم. يكون شريك القطاع الخاص مسئول عن تقييم مدى كفاية الموقع المعين من قبل الجهة المتعاقدة والحقوق المتعلقة بالأرض الممنوحة (بما في ذلك أي حقوق ارتفاق وحقوق وصول مرتبطة بها) وأي قيود قد يفرضها الموقع المعين على التصميم (مثل التخطيط العام ومقترحات حلول بناء أساس المشروع) وبناء المشروع (بما في ذلك طرق الوصول إلى الموقع ومناطق التوزيع المتاحة). مع ذلك بعض مواقع العمل في المشروع سيتم تقاسم بعض المخاطر مع الجهة المتعاقدة. تكون الجهة المتعاقدة المسؤولة عن التلوث السابق وجوده بالموقع أو الاكتشافات الأثرية أو الحفريات والبنية التحتية المقامة، إلى الحد الذي لم تكن معروفة أو مكتشفة بالفعل من قبل استقصائيات الموقع إما عن طريق التعامل مع هذه الاكتشافات أو تقديم العون فيما يتعلق بالآثار المترتبة على المشروع،</p>						
<p>لضمان الحصول على خيارات التمويل العالمي المتوفرة للمشروع.</p>		<p>ولأقصى مدى ممكن يجب على الجهة المتعاقدة أن تقوم بالتأكد من كائل فهمها</p>	<p>وتكون الجهة المتعاقدة أيضا المسؤولة عن الظروف الجيوتقنية غير المعروفة على الرغم من أن هذا قد يقتصر على أنواع معينة من الشروط، وسوف يقتصر على الظروف التي</p>	<p>x</p>					

يرجى الاطلاع على التعليقات الخاصة بالمخاطر البيئية والاجتماعية لمشروع نزع الملوحة من المياه للأسواق الناشئة.	لكل المخاطر الخاصة بتأمين الموقع والقيود المرتبطة بالموقع والتي قد تؤثر على عمليات الانشاءات وإدارة المرفق. وينبغي أيضا أن يتناول العقد المبرم بين الجهة المتعاقدة وشريك القطاع الخاص إجراءات اسعاف أو اعانة محددة فيما يتعلق بالظروف الأرضية (بما في ذلك التلوث).	لم يكن متوقعا بشكل معقول توقعها تبعاً لدراسات استطلاع الموقع التي أجريت أو التي كان ينبغي أن يتولاها شريك القطاع الخاص. قد يطلب من شريك القطاع الخاص القيام ببعض الدراسات للموقع للخروج بتقرير أساس معياري لعرض الحال الواقعي في الموقع المختار قبل بدء العمل فيه. يتوقع أن يتأكد شريك القطاع الخاص بنفسه من حال أي أصول قد يمكن استخدامها في المشروع أو أي من الأصول المتواجدة بالفعل التي تم التعرف عليها ويتطلب إزالتها أو نقلها من موقعها الحالي.					
--	--	---	--	--	--	--	--

المخاطر	الوصف	المتغير	توزيع المخاطر			تخفيف المخاطر	أثر	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق
			الجهة العامة	الجهة الخاصة	مشاركة				
المخاطر البيئية والاجتماعية	مخاطر الظروف البيئية الكامنة والقائمة التي تؤثر على المشروع، وما يترتب على ذلك من مخاطر لاحقة بوقوع اضرار على البيئة أو المجتمعات المحلية	سوق متقدمة			X	سيتولى شريك القطاع الخاص المسؤولية الرئيسية لإدارة الاستراتيجية البيئية والاجتماعية للمشروع ككل، غير أنه للجهة المتعاقدة أن تحتفظ بمسئوليتها على الظروف البيئية القائمة التي لا يمكن تليبيتها أو تسعيرها على النحو الملائم (مثل تلوث المياه).	يجب على الجهة المتعاقدة أن تبذل العناية الواجبة المبدئية واللائمة من أجل التأكد من مناسبة بيئة الموقع والإفصاح عن جميع القضايا البيئية المعروفة	على الجهة المتعاقدة أخذ خطوات هامة قبل وخلال المشروع لإدارة الآثار الاجتماعية للإنشاءات والتشغيل. قد يتوقع المستثمرون والممولين الاطلاع على	يزداد التدقيق البيئي حتى في الأسواق المتقدمة، حيث أن كل من شركاء القطاع الخاص والجهات المتعاقدة يتحملون أعباء متزايدة لوضع خطط

سليمة لإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية قبل البدء بالانشاءات.	تقارير للتعامل مع مثل هذه الأمور.	لشريك القطاع الخاص. كما يجب على شريك القطاع الخاص أن يتولى عملية القيام بتحقيق شامل لكامل الموقع، في حين ستتولى الجهة المتعاقدة مسؤولية مراجعة كل الخطط البيئية التي يعدها شريك القطاع الخاص للتأكد من أن تلك الخطط ستكون مناسبة لإدارة المخاطر الخاصة بالمشروع.						
--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي	تخفيف أثر المخاطر	توزيع المخاطر			الوصف	المتغيرات	المخاطر
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			
إن المقرضين الدوليين ومؤسسات التمويل الإنمائي حساسون بشكل خاص إزاء المخاطر البيئية والاجتماعية، وذلك نتيجة لالتزامهم بمبادئ الاعتدال، سوف ينظرون عن كثب في كيفية إدارة هذه المخاطر على مستوى	على الجهة المتعاقدة أخذ خطوات هامة قبل وخلال المشروع لإدارة الآثار الاجتماعية للإنشاءات والتشغيل. وعادة ما تتولى الجهة المتعاقدة إدارة مدى واسع من الأمور المرتبطة بمصالح الجهات ذات الارتباط بالمشروع وعلاقتهم بحقوق استغلال الأراضي	يجب على الجهة المتعاقدة أن تبذل العناية الواجبة المبدئية واللازمة من أجل التأكد من مناسبة بيئة الموقع وإفصاح جميع القضايا البيئية المعروفة لشريك القطاع الخاص. في ضوء هذه التحقيقات، فإن العقد المبرم بين الجهة الحكومية وشريك	سيتولى شريك القطاع الخاص المسؤولية الرئيسية لإدارة الاستراتيجية البيئية والاجتماعية للمشروع ككل، ولكن تحتفظ الجهة الحكومية بمسئوليتها في خصوص الظروف البيئية القائمة التي لا يمكن تلبيتها أو تسعيرها على النحو الملائم (مثل تلوث المياه).	X			سوق متقدمة	المخاطر البيئية والاجتماعية

القطاع الخاص ينص عموماً على توزيع المخاطر البيئية والاجتماعية. كما يجب على شريك القطاع الخاص أن يتولى عملية القيام بتحقيق شامل لكامل الموقع، في حين ستتولى الجهة الحكومية مسؤولية مراجعة كل الخطط البيئية التي يعدها شريك القطاع الخاص للتأكد من أن تلك الخطط ستكون مناسبة لإدارة المخاطر الخاصة بالمشروع.	لموقع بعينه. ولكن في مثير من الأحيان لن تتمكن الجهة المتعاقدة من توفير أي ضمانات أو كفالات متعلقة بمثل تلك الأمور.	القطاع الخاص ينص عموماً على توزيع المخاطر البيئية والاجتماعية. كما يجب على شريك القطاع الخاص أن يتولى عملية القيام بتحقيق شامل لكامل الموقع، في حين ستتولى الجهة الحكومية مسؤولية مراجعة كل الخطط البيئية التي يعدها شريك القطاع الخاص للتأكد من أن تلك الخطط ستكون مناسبة لإدارة المخاطر الخاصة بالمشروع.						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي	تخفيف أثر المخاطر	توزيع المخاطر			المتغير	الوصف	المخاطر	
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة				الجهة العامة
تستفيد مشاريع نزع الملوحة من المياه في الاسواق المتقدمة من توافر الموارد بشكل مستقر ومعايير تصميم محددة تسمح بزيادة الابتكار ومكاسب الكفاءة.	مواضيع النقاش	الإجراءات	ستتولى شريك القطاع الخاص المسؤولية الرئيسية عن تصميم المرفق وامتثاله للمواصفات الوظيفية / الأداء التي تقدمها الجهة الحكومية. في حين سوف تحتفظ الجهة المتعاقدة بالمخاطر المرتبطة بالتصميم في حدود اعتماد التصميم على الربط مع جهات تتولى الجهة المتعاقدة المسؤولية عنها، مثل تدفق المخرجات وضغط أنبوب توصيل الماء.		X		سوق متقدمة	مخاطر عدم تصميم المشروع بشكل ملائم للغرض المطلوب. دراسة الجدوى. الموافقة على التصاميم. التغييرات في التصميم.	المخاطر المرتبطة بالتصميم

		<p>يجب على الجهة المتعاقدة أن تأخذ الوقت المناسب للتأكد من أن الحد الأدنى من المواصفات الوظيفية / مواصفات الأداء سوف توفر منشأ يلي توقعاتها لتحويل المنشأة اليها عند انتهاء فترة التعاقد على المشروع. وسوف تتيح آلية مراجعة التصميمات الفرصة للجهة المتعاقدة أن تتطلع وتعلق على التصميمات التفصيلية لشريك القطاع الخاص مع الأخذ في الاعتبار أن هذه المراجعة لا تعتبر تأخير أو تحجيم أو تدخل في دور شريك القطاع الخاص ومسئولته الكاملة على كل أوجه المشروع أو الحريات العامة الممنوحة له في حدود تحقيقه للحد الأدنى من المواصفات الوظيفية / مواصفات الأداء.</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

المخاطر	الوصف	المتغير	توزيع المخاطر			تخفيف أثر المخاطر	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق
			الجهة العامة	الجهة الخاصة	مشتركة			
المخاطر المرتبطة بالتصميم	مخاطر عدم تصميم المشروع بشكل ملائم للغرض المطلوب. دراسة الجدوى. الموافقة على التصاميم.	سوق ناشئة		X		سيتمولى شريك القطاع الخاص المسئولية الرئيسية من حيث كفاية تصميم المرفق وامتناله للمواصفات الوظيفية / الأداء التي تقدمها الجهة	وستتطلب الهيئة المتعاقدة الامتثال للمتطلبات القانونية المعمول بها والممارسات الجيدة في مجال الصناعة. عادة ما ستوفر الجهة المتعاقدة الحد	يمكن للمواصفات الوظيفية / مواصفات الأداء الموضوعية من قبل الجهة المتعاقدة

<p>(كما يكون للجهة المتعاقدة حقوق الرقابة على التصميم) آثار سلبية في الأسواق الناشئة والتي غالبا ما تقوم بالتصديق على الابتكار في القطاع الخاص ومكاسب الكفاءة في التصميم التفصيلي.</p> <p>وقد تعتمد مشاريع تحلية المياه في الأسواق الناشئة بشكل خاص على توفر الطاقة، مما يؤثر على قدرة شريك القطاع الخاص على تلبية المتطلبات المتوقعة منه وكذلك المتطلبات المتوقعة من الجهة المتعاقدة من أجل الوفاء بالتزاماتها المتعلقة بإمدادات المياه.</p>		<p>الأدنى من المواصفات الوظيفية / مواصفات الأداء، بحيث تطلب الامتثال للمتطلبات القانونية المعمول بها ومعايير الممارسات الصناعية الجيدة، ويتيح هذا الأمر للقطاع الخاص فرصة الابتكار وزيادة الكفاءة في التصميم التفصيلي.</p> <p>يجب على الجهة المتعاقدة أن تأخذ الوقت المناسب للتأكد من أن الحد الأدنى من المواصفات الوظيفية / مواصفات الأداء سوف توفر مرفقاً يحاكي توقعاتها لتحول المنشأة اليها عند انتهاء فترة التعاقد على المشروع.</p> <p>وسوف تسمح آلية مراجعة التصميمات الفرصة للجهة المتعاقدة أن تتطلع وتعلق على التصميمات التفصيلية لشريك القطاع الخاص مع الأخذ في الاعتبار أن هذه المراجعة لا يجب أن تقهم على انها تأخير أو تحجيم أو تدخل في دور شريك القطاع الخاص ومسئوليته الكاملة على كل أوجه المشروع أو الحريات العامة الممنوحة له في حدود تحقيقه للحد الأدنى من المواصفات الوظيفية / مواصفات الأداء.</p>	<p>الحكومية.</p> <p>في حين سوف تحتفظ الجهة المتعاقدة بالمخاطر المرتبطة بالتصميم في حدود اعتماد التصميم على الربط مع جهات تتولى الجهة المتعاقدة المسؤولية عنها، مثل تدفق المخرجات وضغط أنبوب توصيل الماء.</p>				<p>التغييرات في التصميم</p>	
---	--	---	--	--	--	--	-----------------------------	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	الدعم	ترتيبات الحكومي	أثر تخفيف المخاطر	توزيع المخاطر	المتغيرات	الوصف	المخاطر
---------------------------	-------	-----------------	-------------------	---------------	-----------	-------	---------

فئات المخاطر		الجهة العامة	الجهة الخاصة	مشتركة	المبرر المنطقي	الإجراءات	مواضيع النقاش
المخاطر المرتبطة بالبناء	النزاعات عالية	إدارة المشروع / التعامل مع الآخرين	الاضرار الناتجة عن بدء التشغيل	اختراق أو التعدي على حقوق الملكية الفكرية	معايير ضمان الجودة	العيوب الكامنة	الخلافات مع مقاولي الباطن/ الاعسار
					التكاليف الزائدة والتي لا يوجد لها تعويض أو حدث يرفع من أثارها.		
	سوق متقدمة		X		يتحمل شريك القطاع الخاص مخاطر إدارة المشروع ما عدى بعض الأعمال التي تعتمد على أعمال الجهة المتعاقدة / أعمال المتعلقة بالبنية التحتية التي يتم إستكمالها وفي هذه الحالة يمكن تقاسم المخاطر.	وقد يكون من الصعب على شريك القطاع الخاص أن يخفف من آثار مخاطر التعامل مع الآخرين من خلال وضع مخصصات للمخاطر التعاقدية فقط، لأن تكلفة التمويل / الأثر المفقود للإيرادات ستكون مرتفعة في معظم الحالات مقارنة مع المكونات الفردية للمشروع والتي من الممكن أن يصبح لها الكثير من الآثار عند تراكمها، يجب الضمان أن برنامج العمل يؤدي الى استكمال الأعمال والمشروع مصمم بشكل جيد وبه فترات تعويم كافية لكل المراحل المفصلية من عمر المشروع الإنشائي، كما يجب التأكد من أن كل الأطراف لديها الحافز الكافي للعمل سوياً للالتزام بموعد التسليم.	قد يكون للجهة المتعاقدة دور حاسم تلعبه في مراحل عملية البناء والاختبار والتشغيل و عليها أن تضمن أن حفظها لحقوقها في التعليق على تطوير التصميم ونتائج الاختبار لا يؤثر سلباً على المشروع. وعلى الإطار المائل يجب على الجهة الحكومية أن تتحمل المسؤولية عن التأخير الناجم عن إخفاق الهيئات العامة في إصدار التنازلات اللازمة في مدة زمنية مناسبة. يجوز للجهة المتعاقدة الى التعاقد المباشر مع الجهات التي تمتلك حقوق الملكية الفكرية مع المصمم/ المصنع للحرص على احتفاظها بحقوق الملكية الفكرية في حال الاعتداء عليها من قبل شريك القطاع الخاص.
					يتعامل الشريك الخاص مع مخاطر النزاعات العمالية ذات طابع سياسي أو التي تحدث على الصعيد الوطني في بعض الاختصاصات. ويتحمل شريك القطاع الخاص الإعسار أو مخاطر نزاع مع مقاول من الباطن مما قد يتسبب تأخير.		
					ويتحمل شريك القطاع الخاص مخاطر اختراق أو التعدي على حقوق الملكية الفكرية للآخرين. يتعين على شريك القطاع الخاص أن يقوم بتصميم وبناء المشروع وفقاً لمعايير جيدة لممارسات الصناعية وقد يطلب منه الامتثال أو وضع برامج أو معايير أخرى لضمان الجودة. وسيكون شريك القطاع الخاص ملتزم عموماً بتصحيح العيوب / الأعمال المعيبة، وقد يكون هناك تبادل المخاطر فيما يتعلق بالعيوب الكامنة (على سبيل المثال، في الأصول الموجودة أو حين يكون ليس من المعقول نظراً لطبيعة الموقع أن نتوقع من شريك القطاع الخاص أن يقوم بتقييم هذه المخاطر قبل منحه العقد).		
					ويتحمل الشريك الخاص مخاطر تجاوز التكاليف حيث لا ينطبق أي نظام للتعويضات أو حالات الإغاثة.		

المخاطر	الوصف	المتغيرات	توزيع المخاطر			تخفيف أثر المخاطر	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			
المخاطر المرتبطة بالبناء	النزاعات عمالية إدارة المشروع / التعامل مع الآخرين الاضرار الناتجة عن بدء التشغيل اختراق أو التعدي على حقوق الملكية الفكرية معايير ضمان الجودة العيوب الكامنة الخلافات مع مقاولي من الباطن/ الاعسار التكاليف الزائدة والتي لا يوجد لها تعويض أو حدث يرفع من أثارها.	سوق ناشئة	X			يمكن التخفيف من هذه المخاطر من خلال اتخاذ عدة إجراءات مختلفة والتي تشمل التأكد من أن شريك القطاع الخاص ذو خبرة في القطاع (وتم اعتماد تلك الخبرة على مدى فترات طويلة) والحصول على الضمانات المناسبة لمخاطر عدم القدرة على التنفيذ (على سبيل المثال، ضمانات من الشركة الأم، وسندات ضمان مستوى الأداء وخطابات الاعتماد). ويمكن تحفيز تلك الإجراءات التي تخفف من المخاطر عبر عملية طرح المناقصات وتقييم العطاءات والقيام بالفحص النافي للجهالة، والتأكد من النصوص التي تعمل على تأمين مستوى الأداء في الوثائق ذات الصلة. كما سيشتراط عقد الامتياز توفير حقوق محدودة للغاية فيما يخص تمديد تاريخ الانتهاء من المشروع، وحق سحب أو الغاء المشروع في حال عدم التقيد بتشغيل المشروع بتاريخ الانتهاء البعيد (إلا إذا كان السبب هو حدث ذو مخاطر حكومية)، كما سينص على حق تدخل الجهة المتعاقدة في	للجهة المتعاقدة (والجهات الممولة) الحق في تفتيش ومراجعة الموافقة على التصميم والتصنيع والتركيبة وبناء المنشأة والمواد المستخدمة في موقع البناء أو خارجه. ويجوز للجهة المتعاقدة أن تمنح بعض التسهيلات في المدة الزمنية والتكلفة عندما يرتبط الأمر بأنماط معينة من الأشكال المتطرفة لمنازعات العمل وأن تقوم بدورها في التدخل وتولي المسؤولية عن المشروع في ظروف معينة.	يحق للجهة المتعاقدة في الأسواق الناشئة غالباً التدخل في المشروع لعلاج الحالات المزمنة أو الطارئة والتعاقد مع مقاول بديل لتصحيح أو معالجة أو للتعامل مع أي قضايا أثناء مرحلة البناء (والتشغيل).

		المشروع.						
--	--	----------	--	--	--	--	--	--

المخاطر	الوصف	المتغير	توزيع المخاطر			تخفيف أثر المخاطر	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة
			الجهة العامة	الجهة الخاصة	مشتركة			
المخاطر المرتبطة باكتمال المشروع (بما في ذلك مخاطر التأخير وتجاوز التكلفة)	مخاطر عدم الالتزام بتشغيل الأصول في الوقت المحدد وعلى حسب الميزانية المقررة وعواقب عدم الالتزام بأي من هذين المعيارين.	سوق متقدمة	X			قد ترغب الجهة المتعاقدة تطبيق منهج تسليم تدريجي لتمكين المنشأة من البدء في توفير مياه منزوعة الملوحة قبل انتهاء فترة الإنشاءات للمنشأة ككل، وسيتمكن ذلك شريك القطاع الخاص بالبدء في تحصيل مدفوعات خدمات التصميم والبناء فور الانتهاء من معظم المشروع ولدرء المخاطر الناتجة عن التأخير والتي قد تؤثر على أداء المنشأة بأكملها، كما يمكن أن يساعد هذا الأمر في تحسين السيولة النقدية خلال فترة الإنشاءات ويخفف من تكاليف التمويل لشريك القطاع الخاص، والحد من حالات الطوارئ بسبب التأخير في تكاليف البناء وتقليل مخاطر التأخيرات التي تؤثر على قدرة السلطات المتعاقدة على تلبية الطلب على المياه. ويمكن أن تساعد العقوبات المالية والأضرار المقطوعة على تنفيذ المواعيد النهائية للبناء. أن الجمع بين (i) المحفزات أو المخالفات عن التسليم في الوقت المحدد و (ii) تطبيق مبدأ "تاريخ التسليم البعيد" (وهو تاريخ مربوط	قد يكون للجهة المتعاقدة دور محوري في مختلف مراحل البناء، والاختبار، والبدء بالتشغيل من حيث ضمان حفظها لحقوقها للتعلق على تطوير التصميم ونتائج الاختبار ما لا يؤثر على المشروع سلباً بالتأخير. وسوف تسمح الجهة المتعاقدة في العموم ببعض حالات الإغاثة، أو التأخير أو ما ينشأ عن القوة القاهرة حيث ينشأ حالات تأخير وتجاوزات التكاليف إما عن تجاوزات الجهة المتعاقدة أو حوادث التي لا يلام فيها أحد الطرفين.	قد تسهل عملية إنفاذ المواعيد النهائية للإنشاءات والميزانيات في الأسواق المتقدمة حيث أن شريك القطاع الخاص عادة ما سيكون لديه قسط أكبر من خبرة في السوق كما ستتاح له مصادر موثوقة للموارد.

											<p>ويجوز نقل ملكية ومسؤولية تشغيل وصيانة هذه المرافق إلى الجهة المتعاقدة عند الانتهاء من أعمال التشييد والتجهيز، مع مراعاة التزامات تصحيح الخلل لدى شريك القطاع الخاص خلال فترة الضمان المحددة تبعاً للإطار التنظيمي والتعاقد المعتمد.</p> <p>وعادة تتحدد متطلبات الاختبار والاستلام المنفصلة للمرافق المرتبطة بالمشروع والمحولة إلى الجهة المتعاقدة عند اكتمال تلك المرافق.</p> <p>وفي حال مسؤولية الجهة المتعاقدة عن مرافق الارتباط يجب أن تكون تخضع تلك المرافق لجدول زمني ثابت مع تعويض لشريك القطاع الخاص عن أي تأخير.</p>
وبالمثل قد تحتاج الجهة المتعاقدة إلى تحمل المسؤولية عن التأخير الناتج من عدم قيام الجهات العامة بإصدار الموافقات اللازمة في الوقت المناسب.	بفترة زمنية محددة تلحق تاريخ التسليم المقرر (بالجدول) سيخلق التوتر الضروري لتحفيز إنجاز المشروع في الوقت المناسب مع السماح لشريك قطاع الخاص بقدر معقول من الوقت للوفاء بالمسؤوليات التعاقدية على الرغم من التأخير قبل أن تتمكن الجهة المتعاقدة للمشروع من إنهاء المشروع.	ولو تولت الجهة المتعاقدة أي مسؤولية عن توفير أو توريد أي مرافق مرتبطة بالمشروع، فوجب عليها أن تحرص على توفيرها.									

المخاطر	الوصف	المتغيرات	توزيع المخاطر			تخفيف أثر المخاطر	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق	
			الجهة العامة	الجهة الخاصة	مشتركة				
فئات المخاطر			المبرر المنطقي	الإجراءات		مواضيع النقاش			
المخاطر المرتبطة باكتمال المشروع (بما في ذلك مخاطر التأخير وتجاوز التكاليف)	مخاطر عدم الالتزام بتشغيل المشروع في ذلك الوقت المحدد وعلى حسب الميزانية المقررة وعواقب عدم الالتزام بأي من هذين	سوق ناشئة	X			<p>قد تحبذ الجهة المتعاقدة تطبيق منهج تسليم تدريجي لتمكين المنشأة من البدء في توفير مياه منزوعة الملوحة قبل انتهاء فترة الإنشاءات للمنشأة بأكملها، ويمكن هذا الأمر شريك القطاع الخاص بالبدء في الحصول مدفوعات عن خدمات التصميم والبناء فور أن ينتهي من أجزاء ملموسة من المشروع ولدرء المخاطر الناتجة عن التأخير والذي قد يؤثر في أداء المنشأة ككل، يساعد هذا الأمر في تحسين السيولة النقدية خلال فترة الإنشاءات ويخفف من تكاليف التمويل لشريك القطاع الخاص، والحد من حالات الطوارئ بسبب التأخير في تكاليف البناء وتقليل مخاطر التأخيرات التي تؤثر على قدرة السلطات المتعاقدة على تلبية الطلب على المياه. ويمكن أن تساعد العقوبات المالية والأضرار المقطوعة على الالتزام بالمواعيد النهائية للبناء.</p> <p>أن تحقق كل من (i) الحوافز أو المخالفات المرتبطة بالتسليم في الوقت المناسب و (ii) تطبيق مبدأ تاريخ</p>	<p>قد يكون للجهة المتعاقدة دور حاسم لتعبئه في مختلف مراحل البناء، والاختبار، والبدء بالتشغيل من حيث ضمان حفظها لحقوقها للتعليق على تطوير التصميم ونتائج الاختبار ما لا يؤثر على المشروع سلباً بالتأخير.</p> <p>وسوف تسمح الجهة المتعاقدة في العموم ببعض حالات الإغاثة، أو التأخير أو ما ينشأ عن القوة القاهرة حيث ينشأ التوان وتجاوزات</p>	<p>تزيد مخاطر التأخير الناتجة عن التحديات غير المتوقعة في الإشاءات أو والموارد عند تنفيذ مشروع مماثل في الأسواق الناشئة، فيتعين على الجهة المتعاقدة أن تكون مستعدة لإنفاذ حقوقها لإدارة عواقب شريك القطاع الخاص لفشله بالالتزام بجدول الإنشاءات. ويتم التعامل مع مخاطر المرتبطة باكتمال المشروع عبر (i) وضع تاريخ انتهاء مقرر (مع دفع تعويضات مقطوعة للتأخير) تليها فترة محددة للتشغيل بموجب اتفاقية شراء المياه تبدأ في تاريخ الإنجاز الفعلي أو (ii) أن تشكل فترة البناء جزءاً من فترة التشغيل الثابتة (مع توفير تمديدات</p>	

المعايير	.					الوظيفية. كما يمكن أيضا إدراج المرافق الإضافية ضمن نطاق مسؤولية شريك القطاع الخاص ونقل مخاطر التأخير وتجاوز التكاليف في البناء إلى هذا الشريك في حال تطلب المشروع مرافق إضافية للربط (مثل محطات تحويل طاقة كهربائية فرعية أو تمديدات لشبكة نقل المياه). ويجوز نقل ملكية ومسؤولية تشغيل وصيانة هذه المرافق إلى الجهة المتعاقدة عند الانتهاء من أعمال التشييد والتجهيز (أو بعد فترة تشغيل بسيطة)، مع مراعاة التزامات تصحيح الخلل لدى شريك القطاع الخاص خلال فترة الضمان المحددة. وعادة تتحدد متطلبات الاختبار والاستلام المنفصلة للمرافق المرتبطة بالمشروع والمحولة إلى الجهة المتعاقدة عند اكتمال تلك المرافق. وفي حال مسؤولية الجهة المتعاقدة عن مرافق الارتباط يجب أن تكون تخضع تلك المرافق لجدول زمني ثابت مع تعويض لشريك القطاع الخاص عن أي تأخير.	التسليم البعيد (وهو تاريخ مربوط بفترة زمنية محددة تلحق تاريخ التسليم المجدول) والذي سيخلق التوتر الضروري لتحفيز إنجاز المشروع في الوقت المناسب مع إتاحة قدر معقول من الوقت للوفاء بالمسؤوليات التعاقدية على الرغم من التأخير قبل إنهاء الجهة المتعاقدة للمشروع. ولو تولت الجهة المتعاقدة أي مسؤولية عن توفير أو توريد أي مرافق مرتبطة بالمشروع، فوجب عليها أن تحرص على توفيرها. وقد تطلب الجهة المتعاقدة الحق في التدخل وتولي مسؤوليات شريك القطاع الخاص في بعض الحالات المحدودة، ونادراً ما يتم استغلال هذا الحق، وقد تحتفظ الجهة المتعاقدة لنفسها بتطبيق اختبار "استشرافي" لإلغاء المشروع للتأكد من سلطتها فيما يخص إنهاء على نحو استباقي عقد الامتياز في حال توقع حدوث تأخير كبير.	التكاليف إما عن تجاوزات الجهة المتعاقدة أو حوادث التي لا يلام فيها أحد الطرفين. وبالمثل قد تحتاج الجهة المتعاقدة إلى تحمل المسؤولية عن التأخير الناجم عن عدم قيام الجهات العامة بإصدار الموافقات اللازمة في الوقت المناسب.	لبعض الأحداث مثل القوة القاهرة) وفي مثل هذا السيناريو قد تلجأ الجهة المتعاقدة لتطبيق جزاءات لاحقة على شريك القطاع الخاص، غير أنه ينبغي دائما تقييم مثل هذا القرار في مقابل احتمالية وجود أي تكاليف حقيقية سيتم تكديدها بسبب هذا التأخير، وذلك لتجنب إدخال مفاعيل تعالج حالات الطارئة لا لزوم لها في المشروع.
----------	---	--	--	--	--	---	---	---	--

المخاطر	الوصف	المتغير	توزيع المخاطر			تخفيف أثر المخاطر	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق
			الجهة العامة	الجهة الخاصة	مشتركة			
المخاطر الأداء/ الأسعار	المخاطر المتعلقة بعدم قدرة الأصل على تحقيق مقاييس ومواصفات المخرجات مع إضافة تكلفة أو سعر تحقيق ذلك.	سوق متقدمة	X			يقع العبء الرئيسي على الجهة المتعاقدة لصياغة معايير قابلة للتحقيق استنادا على بيانات السوق ذات الصلة والمتطلبات وأهداف السياسة العامة، ويمكن قياس الأداء القائم على الوثوقية، والقدرة على إنتاج كميات محددة من المياه المثبتة وتوافر المياه، على المعايير المحددة مسبقا. ستضمن وثائق المشروع ذات الصلة مؤشرات أداء رئيسية واضحة، ومواصفات المخرجات، والعقوبات المالية المناسبة لعدم تحقيق مستويات الأداء، ومتطلبات الإبلاغ ذات الشفافية، ويجب على الجهة المتعاقدة أن تركز على الخدمات المحورية التي ترغب في التعاقد على الحصول عليها عند تطوير قائمة المخرجات المطلوبة من المشروع	يصبح شريك القطاع الخاص مستحقاً للإغاثة أو التعويض حيثما لا يمكن الوفاء بمؤشرات أداء معينة بسبب الإجراءات التي تتخذها الجهة المتعاقدة أو بسبب أي ظروف غير المتوقعة.	يعتبر وضع معايير ومقاييس أداء مناسبة وضلوع القطاع الخاص في إدارة مستويات الأداء والالتزام بها أمراً سهلاً التعامل في الأسواق المتقدمة.

		<p>ومستويات الأداء المرغوب بها والتي ينبغي أن تضطلع بها الخدمة، كما يجب على الجهة المتعاقدة أن تتقن منظومة الأداء (والتي تتكون من معايير القبول والاختبارات، واختبارات الأداء، ومعايير الأداء ومتطلبات جودة المياه المدخلة في المشروع) مع المزايدين خلال فترة طرح المشروع، وفور التفاوض على هذه المؤشرات الخاصة بالإداء فهي تكون عنصر أساسي لآلية نقل المخاطر. ولعدم تحقيق مقاييس ومؤشرات الأداء يجب أن يشمل عقد الامتياز استقطاعات جزائية تخصم من مدفوعات سعة المشروع سواء أكان الجزاءات بسبب التقليل من مؤشرات الأداء أو بسبب الانقطاع عن العمل.</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

المخاطر	الوصف	المتغيرات	توزيع المخاطر			تخفيف أثر المخاطر	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق
			الجهة العامة	الجهة الخاصة	مشارك			
المخاطر الأداء/ الأسعار	المخاطر المتعلقة بعدم قدرة الأصل على تحقيق مقاييس ومواصفات المخرجات مع إضافة تكلفة أو سعر تحقيق ذلك.	سوق ناشئة	X			<p>يقع العبء الرئيسي على الجهة المتعاقدة لصياغة معايير قابلة للتحقيق استنادا على بيانات السوق ذات الصلة والمتطلبات وأهداف السياسة العامة، ويمكن قياس الأداء القائم على الموثوقية، والقدرة على إنتاج كميات محددة من المياه المثبتة وتوافر المياه، على أساس محدد مسبقا. سيقوم شريك القطاع الخاص (ومقرضيه ومستشاريهم الفنيين) بمراجعة مواصفات الإنتاج المقترحة بدقة لضمان قابليتها للتحقيق، كما سيختبر شريك القطاع الخاص مواصفات الإنتاج المقترحة خلال فترة توضيح العطاء (وأحيانا حتى أثناء فترة التفاوض بعد تقديم العطاءات). ستتضمن وثائق المشروع ذات الصلة مؤشرات أداء رئيسية واضحة، ومواصفات المخرجات، والعقوبات المالية المناسبة لعدم تحقيق مستويات الأداء، ومتطلبات الإبلاغ ذات الشفافية، ويجب على الجهة المتعاقدة أن تركز على</p>	<p>يصبح شريك القطاع الخاص مستحقاً للإغاثة أو التعويض حيثما لا يمكن الوفاء بمؤشرات أداء معينة بسبب الإجراءات التي تتخذها الجهة المتعاقدة أو بسبب أي ظروف غير متوقعة.</p>	<p>وبالنسبة للأسواق الناشئة - لا سيما في حالة مشاريع تنفذ في السوق للمرة الأولى ستكون عملية صياغة المواصفات المناسبة وقدرة القطاع الخاص على إدارة الأداء لتلك المواصفات أكثر سهولة..</p>

		<p>الخدمات المحورية التي ترغب في التعاقد على الحصول عليها عند تطوير قائمة المخرجات المطلوبة من المشروع ومستويات الأداء المرغوب بها والتي ينبغي أن تضطلع بها الخدمة، كما يجب على الجهة المتعاقدة أن تتفح منظومة الأداء (والتي تتكون من معايير القبول والاختبارات، واختبارات الأداء، ومعايير الأداء ومتطلبات جودة المياه الداخلة للمشروع) مع المزايدين خلال فترة طرح المشروع، وفور التفاوض على هذه المؤشرات الخاص بالإداء فهي تكون عنصر أساسي لآلية نقل المخاطر.</p> <p>ولدعم تحقيق مقاييس ومؤشرات الأداء يجب أن يشمل عقد الامتياز استقطاعات جزائية تخصم من مدفوعات سعة المشروع سواء أكان الجزاءات بسبب التقليل من مؤشرات الأداء أو بسبب الانقطاع عن العمل.</p>	الناشئة التي يقام فيها هذا المشروع.					
--	--	---	-------------------------------------	--	--	--	--	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي مواضيع النقاش	تخفيف أثر المخاطر الإجراءات	توزيع المخاطر			المتغير ت	الوصف	المخاطر
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			الجهة العامة
لا تعاني الأسواق المتقدمة عموماً من تقلبات بنفس الدرجة التي تعاني منها الأسواق الناشئة، كما أن توافر الموارد يخفف القلق من هذه المخاطر، ومع ذلك فإن تكاليف الطاقة قد تظل تتباين باختلافات كبيرة على مدى فترة المشروع وهو أمر يجب أخذه في الحسبان.	يصبح شريك القطاع الخاص مستحقاً للحصول على تعويض أو التعويض في الحالات التي لا يمكن فيها الوفاء بمؤشرات أداء معينة بسبب مياه البحر الملوثة أو نقص المياه. وتكرر تكلفة الطاقة في العموم مع تحمل الجهة المتعاقدة تكلفة أي تغيير في الأسعار تبعاً لآلية تقاسم كفاءة استخدام الطاقة.	يمكن تحفيز شريك القطاع الخاص عبر وضع آلية تقاسم، بغرض تحقيق بعض أوجه الكفاءة في استهلاك الطاقة طوال فترة الامتياز.	إن المدخل أو المورد الرئيسي المطلوب في محطة نزع الملوحة من المياه هي مياه البحر. تتحمل الجهة المتعاقدة المسؤولية الرئيسية في حال تلوث مياه البحر عند نقطة إدخالها، إن المدخل أو المورد الرئيسي الآخر المطلوب في محطة لنزع الملوحة من المياه هو الطاقة. و تتحمل الجهة المتعاقدة المسؤولية الرئيسية على ضمان عدم انقطاع	X			متقدمة	مخاطر الموارد / المدخلات المتعلقة بانقطاع أو زيادة تكلفة توفير المدخلات أو الموارد اللازمة لتشغيل المشروع.

			إمدادات الطاقة للمحطة. ، وعادة ما تكون تكلفة الكهرباء أو الغاز هي تكلفة يمكن تمريرها للمستهلك.						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي مواضيع النقاش	تخفيف أثر المخاطر الإجراءات	توزيع المخاطر			المتغير ت	الوصف	المخاطر فئات المخاطر
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			
عامة ما تكون الأسواق الناشئة أكثر عرضة لأحداث التلوث، وقد يكون توافر الكهرباء والماء أقل موثوقية.	يصبح شريك القطاع الخاص مستحقاً للحصول على التعويض أو التعويض عندما لا يمكن الالتزام ببعض مؤشرات الأداء بسبب المياه الملوثة أو نقص المياه وذلك عند تحمل الجهة المتعاقدة مخاطر توفير مياه البحر. وتمرر تكلفة الطاقة في العموم مع تحمل الجهة المتعاقدة تكلفة أي تغيير في الأسعار تبعاً لآلية تقاسم كفاءة استخدام الطاقة.	يمكن تحفيز شريك القطاع الخاص عبر وضع آلية تقاسم، بغرض تحقيق بعض أوجه الكفاءة في استهلاك الطاقة طوال فترة الامتياز. في الأسواق الناشئة لا يتمكن شريك القطاع الخاص في الكثير من الأحيان من تمرير أي زيادة في التكاليف إلى المستخدم النهائي.	إن المدخل أو المورد الرئيسي المطلوب في محطة نزع الملوحة من المياه هي مياه البحر، وإذا كانت الجهة المتعاقدة هي المسؤولة عن توفير مياه البحر فهي من ستتحمل المسؤولية الرئيسية في حال تلوث مياه البحر عند نقطة إدخالها، ولو كان شريك القطاع الخاص هو المسؤول عن توفير مياه البحر فسيؤولى هو المسؤولية الرئيسية في حال تلوث مياه البحر عند نقطة إدخالها. إن المدخل أو المورد الرئيسي	X			سوق ناشئة	مخاطر الموارد / المدخلات المتعلقة بانقطاع أو زيادة تكلفة توفير المدخلات أو الموارد اللازمة لتشغيل المشروع .

			<p>الأخر المطلوب في محطة تزج الملوحة من المياه هو الطاقة. تتحمل الجهة المتعاقدة المسؤولية الرئيسية في توفير مصدر غير منقطع للطاقة للمحطة، وعادة ما تكون تكلفة الكهرباء أو الغاز هي تكلفة يمكن تمريرها للمستهلك.</p>					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي	تخفيف أثر المخاطر	توزيع المخاطر			المتغيرات	الوصف	المخاطر	
	مواضيع النقاش	الإجراءات	المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			الجهة العامة	فئات المخاطر
<p>تتوفر للجهات المتعاقدة في الأسواق المتقدمة مصادر الحصول على البيانات المختلفة لوضع توقعات دقيقة للاستهلاك، بحيث تكون السلطة المتعاقدة في وضع جيد لإدارة الطلب على المياه الصالحة للشرب .</p>	<p>بما أن الجهة المتعاقدة سوف تحتفظ بكل المخاطر الخاصة بالطلب فيجب عليها التأكد من كونها راضية (سياسياً اقتصادياً) عن توقعات الطلب.</p>	<p>يجب على الجهة المتعاقدة أن تقوم بتقييم شامل للطلب كجزء من دراسة الجدوى للمشروع لضمان أن المحطة بالحجم المناسب.</p>	<p>في أغلبية مشاريع تحلية المياه حول العالم تتحمل الجهة المتعاقدة مخاطر الطلب على منتج المشروع فيما يعوض شريك القطاع الخاص على حسب إتاحة المشروع للمنتج، وفي الغالب سوف تتحمل الجهة المتعاقدة مخاطر توفر الموارد المائية.</p>			X	<p>سوق متقدمة</p>	<p>المخاطر المتعلقة بالتوفر من جهة الجودة بالإضافة الى نقل الموارد أو المدخلات إلى المشروع أو الطلب من المستهلكين / المستخدمين على منتج الخدمة الناتج من المشروع .</p>	<p>مخاطر الطلب</p>

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي مواضيع النقاش	تخفيف أثر المخاطر الإجراءات	توزيع المخاطر			المتغير ت	الوصف	المخاطر
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			الجهة العامة
بالنسبة للأسواق الناشئة وخاصة - لا سيما في حالة مشاريع تنفذ في السوق للمرة الأولى - يعقد عمل الجهة المتعاقدة في وضع بيانات خاصة بالطلب على المنتج لعدم وجود بيانات ذات صلة أو تاريخية عن حجم الطلب في السوق. ويشير ارتفاع معدل تأخر تنفيذ المشاريع في الأسواق	بما أن الجهة المتعاقدة سوف تحتفظ بكل المخاطر الخاصة بالطلب فيجب عليها التأكد من كونها راضية (سياسياً اقتصادياً) عن توقعات الطلب.	يجب على الجهة المتعاقدة أن تقوم بتقييم شامل للطلب كجزء من دراسة الجدوى للمشروع لضمان أن المحطة بالحجم المناسب.	تكون الجهة المتعاقدة في الوضع الافتراضي لمشاريع التحلية في الأسواق الناشئة هي شركة احتكارية وستضمن شراء جميع المخرجات من المياه الصالحة للشرب، ومن المرجح أيضاً أن تتحمل الجهة المتعاقدة مخاطر توفر الموارد المائية.			X	سوق ناشئة	مخاطر الطلب المتعلقة بالتوفر من جهة الجودة والكم بالإضافة الى نقل الموارد أو المدخلات الى المشروع أو الطلب من المستهلكين / المستخدمين

الناشئة إلى أن توقعات الطلب غالبا ما تكون قد تقدمت عند إنجاز المشروع، وغالبا ما تصاغ توسعات في المشاريع من خلال عقد الامتياز من أجل تسهيل التوسع السريع والفعال للمشروع.								على منتج الخدمة الناتج من المشروع .	
--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------------	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي	تخفيف أثر المخاطر	توزيع المخاطر			المتغير	الوصف	المخاطر	
	مواضيع النقاش	الإجراءات	المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			الجهة العامة	فئات المخاطر
إن مشاركة شريك القطاع الخاص في تشغيل وصيانة المشروع في الأسواق المتقدمة توفر العديد من	بشكل عام ينحصر دور الجهة المتعاقدة على تعريف الحد الأدنى من متطلبات الصيانة والتأكد من الالتزام بها. قد يطلب من الجهة المتعاقدة أن تقوم بصيانة التوصيلات التي يتم ربط	يجب أن تأخذ الجهة المتعاقدة وقتها للتأكد من أن اتفاقية شراء المياه تحدد بشكل واضح التزامات الصيانة على شريك القطاع الخاص لضمان حسن صيانة المنشأة خلال دورة حياتها، والتأكد من أن المنشأة تعمل بحال مرضية في حال إلغاء العقد في وقت مبكر أو عند انتهاء التعاقد بشكل طبيعي، وعند هذه النقطة تتحول المنشأة الى الجهة المتعاقدة،	كمالك ومشغل للمنشأة إلى أن تتحول ملكيتها للجهة المتعاقدة يتحمل شريك القطاع الخاص المسؤولية الرئيسية لتلبية احتياجات الصيانة كما تحددها الجهة المتعاقدة خلال مرحلة التقدم للمشروع (على سبيل المثال تتطلب تكنولوجيا التناطح العكسي أن تدرج متطلبات محددة لتعاقدات التشغيل والصيانة مع أطراف ثالثة تظهر الخبرات ذات الصلة و / أو ترتيبات توريد الأغشية) و/أو في تعاقدات شراء المياه، وبالإضافة إلى احتياجات صيانة محددة تفرضها الجهة المتعاقدة ويجب على شريك القطاع الخاص أن يتولى مسؤولية صيانة المنشأة لتوائم المستويات		X		سوق متقدمة	مخاطر صيانة المنشأة وفقا للمعايير والمواصفات المناسبة لدورة حياة المشروع.	مخاطر الصيانة

تقديرات غير صحيحة وتجاوزات في التكاليف					<p>التعاقدية من حيث التوفر والسعة الإنتاجية اللازمة لضمان مدخول السيولة النقدية.</p> <p>يتحمل شريك القطاع الخاص مخاطر جميع أعمال الصيانة، بما في ذلك الصيانة الدورية والوقائية، وأعمال الصيانة الطارئة، والعمل الناجم عن أخطاء التصميم أو البناء وأعمال إعادة التأهيل.</p> <p>إن أعمال الصيانة التي تؤثر على استخدام المنشأة عادة ما يتم جدولتها عبر الاتفاق مع الجهة المتعاقدة أما الصيانة الدورية فيمكن حظرها خلال مواسم ارتفاع الطلب.</p> <p>تحتفظ الجهة المتعاقدة بصفة عامة بمخاطر بعض الأحداث التي يمكن أن تؤثر على المشروع (مثل المخاطر السياسية / المخاطر التنظيمية / مخاطر تغيير القوانين) وفي هذه الحال يجوز مطالبة الجهة المتعاقدة بتقديم التعويض لشريك القطاع الخاص عن الأثار المترتبة على المشروع نتيجة لتلك الأحداث (بما في ذلك التكاليف الإضافية للصيانة)، بيد أن شريك القطاع الخاص يظل مسؤولاً عن أداء عملية الصيانة.</p> <p>يجوز للجهة المتعاقدة أن تحتفظ بمخاطر الصيانة المرتبطة بالبنية التحتية التي تربط المنشأة، مثل أنابيب توصيل المياه التي تنقل المياه من نقطة تسليم المنشأة.</p>	<p>كما يجب على الجهة المتعاقدة أن تأخذ في الاعتبار فيما إذا كان ينبغي تأمين أي خدمات أو لوازم طويلة الأجل للمنشأة.</p> <p>وبناء على متطلبات الجهات الممولة لشريك القطاع الخاص على الجهة المتعاقدة أن تأخذ في الاعتبار متطلبات محددة فيما يتعلق باستخدام التأمين ضد الأضرار في الممتلكات لإعادة المنشأة إلى وضعها الأصلي.</p> <p>يتم تعزيز أداء شريك القطاع الخاص لالتزاماته بشكل مناسب من خلال ضمان أن آلية السداد تعكس قدرة شريك القطاع الخاص على الوفاء بالمستويات التعاقدية (من حيث الحجم والجودة) للتوفر والإنتاج ومن خلال إدراج حالات التصير المادي في الأداء التي يجوز فيها إنهاء العقد.</p> <p>كما يمكن أن تدرج أحكام خاصة بعملية انتقال الملكية إلى الجهة المتعاقدة من خلال اشتراط إجراء تقييم للمنشأة خلال بضع سنوات الأخيرة قبل انتهاء المشروع، وعندها يتوجب على شريك القطاع الخاص القيام بالصيانة التصحيحية للتأكد من أن المنشأة تستوفي المعايير الموضوعة في تاريخ تحول الملكية للجهة المتعاقدة في نهاية المشروع.</p>	<p>النشأة بها مثال شبكات نقل المياه.</p> <p>الفوائد عن طريق تحفيز المزيد من العناية والاجتهاد من قبل شريك القطاع الخاص في مرحلة البناء لضمان العمر التشغيلي للمنشأة، وضمان مراعاة اعتبارات التشغيل والصيانة بشكل مناسب في تصميم المنشأة.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--

المخاطر	الوصف	المتغير	توزيع المخاطر			تخفيف أثر المخاطر	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق
			الجهة العامة	الجهة الخاصة	مشتركة			
مخاطر الصيانة	مخاطر صيانة الأصل	سوق ناشئة		X		<p>يجب أن تأخذ الجهة المتعاقدة وقتها للتأكد من أن عقد شراء المياه من شريك القطاع الخاص يُعد بشكل واضح والتزامات الصيانة التي يجب</p>	<p>بشكل عام ينحصر دور الجهة المتعاقدة على تعريف الحد الأدنى من</p>	<p>إن مشاركة شريك القطاع الخاص في تشغيل وصيانة المشروع في الأسواق الناشئة</p>

وفقا للمعايير والمواصفات المناسبة لدورة حياة المشروع. تقديرات غير صحيحة وتجاوزات في التكاليف. صيانة البنية التحتية للمنطقة المحيطة بالمشروع.					في خلال مرحلة طرح المشروع (على سبيل المثال يمكن تضمين اشتراطات محددة خاصة بتكنولوجيا التناضح العكسي في اتفاقيات وعقود التشغيل والصيانة مع أطراف ثالثة تمتلك الخبرات ذات الصلة و / أو لترتيبات توريد الأغشية) و/أو في تعاقدات شراء المياه. وبالإضافة الى الاشتراطات المحددة الخاصة بالصيانة التي تفرضها الجهة المتعاقدة، يتحمل شريك القطاع الخاص المسؤولية عن صيانة المنشأة لتوائم المستويات التعاقدية من حيث التوفر والسعة الإنتاجية اللازمة لضمان مدخول السيولة النقدية. يتحمل شريك القطاع الخاص مخاطر جميع أعمال الصيانة، بما في ذلك الصيانة الدورية والوقائية، وأعمال الصيانة الطارئة، والعمل الناجم عن أخطاء التصميم أو البناء وأعمال إعادة التأهيل. إن فترات الصيانة التي تؤثر في توفر المنشأة عادة ما يتم جدولتها عبر الاتفاق مع الجهة المتعاقدة أما الصيانة الدورية فيمكن حظرها خلال مواسم ذروة الطلب. تحتفظ الجهة المتعاقدة لنفسها بتحمل بعض المخاطر لبعض الاحداث التي يمكن أن تؤثر على المشروع (مثل المخاطر السياسية / المخاطر التنظيمية / مخاطر تغيير القوانين) في هذه الحال يمكن للجهة المتعاقدة أن تمنح الإغائة لشريك القطاع الخاص من آثار تلك الاحداث على المشروع والتي قد تشمل صيانة اضافية تسببت فيها تلك الاحداث (بما في ذلك تكلفة الصيانة) ولكن تظل مسؤولية أداء عملية الصيانة مع شريك القطاع الخاص. قد تحتفظ الجهة المتعاقدة بمخاطر الصيانة المرتبطة بالبنية التحتية التي تربط المنشأة، مثل أنابيب توصيل المياه التي تأخذ المياه من نقطة تسليم المنشأة.	على شريك القطاع الخاص التأكد من اتمامها لضمان حسن صيانة المنشأة خلال دورة حياتها، للتأكد من أن المنشأة تعمل بحال مرضية في حال ألغاء التعاقد المبكر أو عند انتهاء التعاقد بشكل طبيعي، وعند هذه النقطة تتحول المنشأة الى الجهة المتعاقدة، كما يجب على الجهة المتعاقدة أن تأخذ في الاعتبار فيما إذا كان ينبغي تأمين أي خدمات أو لوازم طويلة الأجل للمنشأة. وبناء على متطلبات الجهات الممولة لشريك القطاع الخاص على الجهة المتعاقدة أن تأخذ في الاعتبار متطلبات محددة فيما يتعلق باستخدام التأمين ضد الأضرار في الممتلكات لإعادة المنشأة إلى وضعها الأصلي. يتم تعزيز أداء شريك القطاع الخاص لالتزاماته بشكل وافي من خلال ضمان أن تعكس آلية السداد له قدرة شريك القطاع الخاص على الوفاء بالمستويات التعاقدية (من حيث الحجم والجودة) لتوفير المخرجات وإيدراج حالات إنهاء لنقص ملموس في الأداء. كما يمكن أن تدرج أحكام خاصة بعملية انتقال الملكية الى الجهة المتعاقدة من خلال اشتراط إجراء تقييم للمنشأة خلال بضع سنوات الأخيرة قبل انتهاء المشروع، وعندها يتوجب على شريك القطاع الخاص القيام بالصيانة التصحيحية للتأكد من أن المنشأة تستوفي المعايير الموضوعية في تاريخ تحول الملكية للجهة المتعاقدة في نهاية المشروع.	متطلبات الصيانة والتأكد من الالتزام بها. يجوز مطالبة الجهة المتعاقدة أن تقوم بصيانة التوصيلات المرتبطة بالمنشأة مثال شبكات نقل المياه.	تتيح الاستفادة من خبرة شريك القطاع الخاص طوال دورة حياة المشروع، بالإضافة إلى تحفيز قدر أكبر من الاهتمام والاجتهاد من قبل شريك القطاع الخاص في مرحلة التشييد لضمان العمر التشغيلي للمنشأة، وأن تتم مراعاة اعتبارات التشغيل والصيانة بشكل مناسب في تصميم المنشأة.
--	--	--	--	--	---	--	--	--

المخاطر	الوصف	المتغير	توزيع المخاطر	تخفيف أثر المخاطر	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق
---------	-------	---------	---------------	-------------------	-----------------------	---------------------------

فئات المخاطر	الجهة العامة	الجهة الخاصة	مشتركة	المبرر المنطقي	الإجراءات	مواضيع النقاش
مخاطر القوة القاهرة			X	<p>مخاطر القوة القاهرة مشتركة وسيكون هناك قائمة مفصلة للأحداث التي يستحق عنها شريك القطاع الخاص التعويض.</p> <p>وقد تشمل بعض الأحداث المتعارف عليها:</p> <p>- أحداث القوة القاهرة الطبيعية والتي يمكن عادة التأمين ضد الأضرار الناتجة عنها (مثال: البرق، الحريق، الهزات الأرضية، التسونامي، الفيضان، الإعصار، أو غيرها من الكوارث الطبيعية /، وباء أو الطاعون، والحوادث أو الانفجارات وغيرها)، و</p> <p>- أحداث القوة القاهرة الأخرى والتي لا يمكن التأمين ضد الأضرار الناتجة عنها (عادة ما يشار إليها كأحداث قوة القاهرة سياسية) (مثال: الحروب داخل المنطقة الموجود بها المشروع، والإضرابات / الاحتجاجات، الإرهاب، أعمال الشغب وغيرها).</p> <p>وعادة ما يستحق شريك القطاع الخاص تمديد في الوقت (ولكن في حدود تم الاتفاق عليها) وأي تكاليف إضافية فقط في حال أحداث القوة القاهرة السياسية، ولكنه يستحق فقط تمديد في الوقت في حال أحداث القوة القاهرة الطبيعية.</p> <p>كما أن أحداث القوة القاهرة التي تحدث أثناء الإنشاء ستؤدي أيضا إلى تأخير في بدء تدفق الإيرادات، لذلك فإن قدرة شريك القطاع الخاص على تحمل هذه المخاطر لأحداث "القوة القاهرة السياسية" ستكون محدودة، وعادة ما تتحمل الجهة المتعاقدة المخاطر بعد فترة معينة من الزمن أو بعد تجاوز مستوى محدد من الخسارة.</p> <p>ويتوقف أثر القوة القاهرة خلال فترة التشغيل على ما إذا كانت القوة القاهرة "طبيعية" أم "سياسية"، وفي حالة الظروف القاهرة الطبيعية، يحق لشريك القطاع الخاص الحصول على التعرفة في حال ومدى توفر المنتج من المنشأة، أما في حالة حدوث ظروف قاهرة سياسية، يحق لشريك القطاع الخاص الحصول على التعرفة على أساس توفر المحطة كما تظهر نتائج آخر اختبار لتوفر منتجاتها.</p> <p>في حال استمرار القوة القاهرة لفترة طويلة يحق للجهة المتعاقدة إنهاء العقد، ويحصل شريك القطاع الخاص على عائد أكبر في حال إنهاء العقد لظروف قاهرة سياسية عن تعويض لانتهائه بسبب ظروف قوة القاهرة</p>	<p>يعتبر التأمين على المشروع (الأضرار المادية وفقدان تغطية الإيرادات) هو المخفف الرئيسي لمخاطر القوة القاهرة التي تسبب أضرارا مادية.</p> <p>وبالنسبة للمشاريع التي تعتمد على توفر منتجات المنشأة يمكن التخفيف من آثار مخاطر التعطل عن العمل بسبب الأحداث التي تخرج عن سيطرة للطرفين من خلال طريق تخفيف الحدود الدنيا لمستويات الأداء (على سبيل المثال سداد مستحقات شريك القطاع الخاص للحصول على المياه الفعلية خلال أحد أحداث القوة القاهرة والتخفيف من أي عقوبات بسبب عدم القدرة على تحقيق مستوى الأداء المطلوب).</p> <p>في بعض الدول قد يكون المشروع خاضعا للتخفيف من الأعباء التعاقدية ولكن لا يعفي من عدم الالتزام بمستوى الأداء أو عدم الالتزام بأحكام التعاقد.</p>	<p>بشكل عام عندما يتعذر على الأطراف الاتفاق على طريقة للمضي قدما في أعقاب حدث من أحداث القوة القاهرة، ينبغي أن تستمر الجهة المتعاقدة في سداد مبلغ تعويضي لشريك القطاع الخاص من أجل أن يتمكن هذا الطرف من الوفاء بالتزامات الديون الواقعة عليه أثناء الحدث. وفي بعض الدول وفي حال تم الغاء المشروع قد يطلب من الجهة المتعاقدة أن تعوض بالكامل شريك القطاع الخاص عن الديون المستحقة لمقرضيه، وسواء استمر الدين بحجمه كما كان في مثل هذا السيناريو، سيكون موضوع رئيسي يقوم المقرضين المحتملين بتقييمه كجزء من دراساتهم للجردى الائتمانية الأولية للمشروع.</p>

				طبيعية.					
--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--

المخاطر	الوصف	المتغير	توزيع المخاطر			تخفيف أثر المخاطر	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق
			مشاركة	الجهة الخاصة	الجهة العامة			
فئات المخاطر	الوصف	ت	المبرر المنطقي	الإجراءات	مواضيع النقاش			
مخاطر القوة القاهرة	مخاطر وقوع أحداث غير متوقعة خارجة عن نطاق سيطرة الأطراف فتنسب في التأخير أو منع الإنجاز.	سوق ناشئة	X	مخاطر القوة القاهرة مشتركة وسيكون هناك قائمة مفصلة للأحداث التي يستحق عنها شريك القطاع الخاص للتعويض. وقد تشمل بعض الأحداث المتعارف عليها: - أحداث القوة القاهرة الطبيعية والتي يمكن عادة التأمين ضد الأضرار الناتجة عنها (مثال: البرق، الحريق، الهزات الأرضية، الموجات البحرية العالية، التسونامي، الفيضان، الإعصار، أو غيرها من الكوارث الطبيعية / ، وباء أو الطاعون، والحوادث أو الانفجارات وغيرها)، و - أحداث القوة القاهرة الأخرى والتي لا يمكن التأمين ضد الأضرار الناتجة عنها (عادة ما يشار إليها كأحداث قوة القاهرة سياسية) (مثال: الحروب في حيز المشروع، الإضرابات/الاحتجاجات، الإرهاب، أعمال الشغب وغيرها). وعادة ما يستحق شريك القطاع الخاص تمديد في الوقت (ولكن في حدود تم الاتفاق عليها) وأي تكاليف إضافية فقط في حال أحداث القوة القاهرة السياسية، ولكنه يستحق فقط تمديد في الوقت في حال أحداث القوة القاهرة الطبيعية. كما أن أحداث القوة القاهرة التي تحدث أثناء الإنشاء ستؤدي أيضا إلى تأخير في بدء تدفق الإيرادات، لذلك فإن قدرة شريك القطاع الخاص على تحمل هذه المخاطر لأحداث "القوة القاهرة السياسية" ستكون محدودة، وعادة ما تتحمل الجهة المتعاقدة المخاطر بعد فترة معينة من الزمن أو بعد تجاوز مستوى محدد من الخسارة. ويتوقف أثر القوة القاهرة وخلال فترة التشغيل على ما إذا كانت القوة القاهرة "طبيعية" أم "سياسية"، وفي حالة الظروف القاهرة الطبيعية، يحق	يعتبر التأمين على المشروع (الأضرار المادية وفقدان تغطية الإيرادات) هو المخفف الرئيسي لمخاطر القوة القاهرة التي تسبب أضرارا مادية. وبالنسبة للمشاريع التي تعتمد على توفر منتجات المنشأة يمكن التخفيف من آثار مخاطر التعطل عن العمل بسبب الأحداث التي تخرج عن سيطرة للطرفين عن طريق تخفيف مستويات الأداء (على سبيل المثال سداد مستحقات شريك القطاع الخاص للحصول على المياه الفعلية خلال أحد أحداث القوة القاهرة والتخفيف من أي عقوبات بسبب عدم القدرة على تحقيق مستوى الأداء المطلوب).	نرجو الاطلاع على الملاحظات الخاصة بالمخاطر المرتبطة بعدم القدرة على التأمين لمحطة نزع الملوحة من المياه في الأسواق الناشئة.	في معاملات الأسواق الناشئة عادة لا تعوض الجهة المتعاقدة شريك القطاع الخاص نتيجة لإلغاء التعاقد الناتج عن أحداث القوة القاهرة الطبيعية على أساس أن مثل تلك المخاطر قابلة للحصول على التأمين ضد الأضرار الواقعة بسببها. وفي حالة استمرار أحداث القوة القاهرة لفترة مطولة يحق للجهة المتعاقدة فسخ العقد.	

			<p>لشريك القطاع الخاص الحصول على التعرف في حال ومدى توفر المنتج من المنشأة، أما في حالة حدوث ظروف قاهرة سياسية، يحق لشريك القطاع الخاص الحصول على التعرف على أساس توفر المحطة كما تظهر نتائج آخر اختبار لتوفر منتجاتها.</p> <p>وفي حالة استمرار أحداث القوة القاهرة لفترة مطولة، عامة ما سيكون للجهة المتعاقدة الحق في إنهاء التعاقد ويتوقع شريك القطاع الخاص بشكل عام أن يحصل على عائد أكثر من حقوق الملكية في هذه الحال عن العائد الذي سوف يحصل عليه من إنهاء الخدمة بسبب أحداث القوة القاهرة الطبيعية.</p>						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي مواضيع النقاش	تخفيف أثر المخاطر الإجراءات	توزيع المخاطر				المتغير ت	الوصف	المخاطر
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة	الجهة العامة			فئات المخاطر
في الأسواق المتقدمة، فإن مخاطر التذبذب في أسعار صرف العملات أو أسعار الفائدة ليست كبيرة لتسمح للجهة المتعاقدة بالتدخل لتقديم المساعدة.	لا يتوقع من الجهة المتعاقدة أن تقوم بمساعدة شريك القطاع الخاص بالتخفيف من آثار تلك المخاطر. ولكن في بعض الأحيان قد تتجه الجهة المتعاقدة إلى الاحتفاظ لنفسها بمخاطر تذبذب أسعار الفائدة لو احست بأنها تستطيع أن تتحمل مثل هذه المخاطر بشكل أكثر كفاءة من شريك القطاع الخاص.	يتطلع شريك القطاع الخاص إلى التخفيف من أثر هذه المخاطر من خلال ترتيبات التحوط بموجب وثائق التمويل، إلى أقصى حد ممكن في السوق الذي يعمل به.	يتحمل شريك القطاع الخاص المخاطر المتعلقة بالتذبذب في أسعار العملات ومعدلات الفائدة عادة.		X		سوق متقدمة	مخاطر بأسعار صرف العملات والفائدة بالتذبذب أسعار العملات و/أو معدلات الفائدة خلال مدة المشروع.	

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي مواضيع النقاش	تخفيف أثر المخاطر الإجراءات	توزيع المخاطر			المتغير ت	الوصف	المخاطر
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			الجهة العامة
في كثير من الأحيان تصبح مخاطر التذبذب في أسعار صرف العملات أو أسعار الفائدة قضية تعطل من قابلية للحصول على التمويل اللازم، كما أن قضايا قابلية تحويل العملة والقيود المفروضة على إعادة الأموال إلى موطن شريك القطاع الخاص أو الجهات الممولة هي أيضا مسائل تعيق التمويل عند انتهاء المشروع في الأسواق الناشئة.	بما أن التعرفة سوف تسدد بالعملة المحلية يمكن للجهة المتعاقدة الاحتفاظ بمخاطر انخفاض قيمة العملة المحلية إلى الحد الذي يؤثر فيه انخفاض قيمة العملة على الجدوى الاقتصادية للمشروع (نظرا للحاجة إلى الدفع مقابل واردات العملات الأجنبية وخدمة الديون بالعملات الأجنبية)، أو بدلا من ذلك توفر الاقرارات/ الموافقات اللازمة للسماح بتعرفة الرسوم وحسابات المشاريع بالعملات الأجنبية.	يتطلع شريك القطاع الخاص إلى التخفيف من أثر هذه المخاطر من خلال ترتيبات التحوط بموجب وثائق التمويل، إلى أقصى حد ممكن في السوق الذي يعمل به. قد لا يكون ذلك ممكناً في بعض البلدان بسبب تقلبات أسعار الصرف / أسعار الفائدة أو بسبب عدم وجود أسواق تحوط للعملات مربوطة.	على وجه التحديد ستحظر السلطة المتعاقدة على شريك القطاع الخاص المطالبة بتكاليف إضافية في حالة تقلبات أسعار صرف العملات وتقلبات أسعار الفائدة، على الرغم من وجود إمكانية لتعديل بعض عناصر التعرفة بسبب التقلبات التي تحدث بين العملة المحلية والدولار الأمريكي (على سبيل المثال في سيناريو إلغاء الربط بين العملتين).	X			سوق ناشئة	مخاطر معدلات صرف العملات والفائدة بالتذبذب أسعار العملات و/أو معدلات الفائدة عبر مدة المشروع.

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي	تخفيف أثر المخاطر	توزيع المخاطر			المتغيرات	الوصف	المخاطر
	مواضيع النقاش	الإجراءات	المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			الجهة العامة
في الأسواق المتقدمة حيث لا يمكن لأي من الطرفين التحكم بشكل أفضل في مخاطر التغطية التأمينية التي تصبح غير قابلة للتحقيق حيث ينبغي أن تكون التغطية التأمينية أقل تلقيا من الأسواق الناشئة، فهذا عادة ما يشكل مخاطر يجب على الطرفين المشاركة فيها، غير أنه في بعض الدول المتقدمة، قد تكون المخاطر غير المتوافقة للتأمين من ضمن مسؤوليات شريك القطاع الخاص.	قد تحتاج الجهة المتعاقدة إلى النظر في حال الوقوف وراء عدم توفر التأمين، ولا سيما إذا كان ذلك ناجما عن أحداث أو ظروف داخل البلد أو المنطقة أو عن فعل أو تهديد بالإرهاب.	كجزء من دراسات الجدوى يجب على كل من شريك القطاع الخاص والجهة المتعاقدة أن تنتظر فيما إذا كان التأمين قد يصبح غير متاح للمشروع نظرا للموقع والعوامل الأخرى ذات الصلة.	عندما تصبح المخاطر غير قابلة للتأمين عادة لا يوجد التزام بالحفاظ على التأمين لمثل هذه المخاطر. و في حال وقوع حادث يحمل مخاطر غير مؤمنه ضد الاضرار التي يسببها قد يتفق الأطراف على التفاوض بحسن نية على توزيع المخاطر في المستقبل، مع الحق بانهاء المشروع في حال عدم التوصل إلى اتفاق وقد تختار الجهة المتعاقدة أن تتحمل مسؤولية المخاطر غير القابلة للتأمين فإرضة على شريك القطاع الخاص التواصل مع موفري خدمات التأمين	X			سوق متقدمة	مخاطر التأمين المتعلقة إما بعدم وجود التغطية التأمينية أو عدم الاستمرار بتوفيرها لمخاطر بعينها.

بين الطرفين - وهذا يسمح للجهة المتعاقدة بتقييم حجم إجراءات الطوارئ التي يتم تسعيرها لهذه المخاطر . وفي حالة أن التأمين المطلوب يصبح غير متوفر، تتاح للجهة المتعاقدة خيارات منها الغاء المشروع أو الاستمرار به عبر توفير التأمين له بشكل فعلي وسداد قيمة الأضرار الناتجة عن أي حدث به مخاطر .			بشكل دوري للحصول على التأمين المناسب، وإذا زادت تكلفة التأمين عن المبالغ المحددة، فإن التكاليف الزائدة يتقاسمها الأطراف . وإن كانت المخاطر غير المؤمنة جوهرية للمشروع (مثل التغطية التأمينية الملموسة لمكونات المشروع الأساسية) ولم تستطع الأطراف الوصول لاتفاق على ترتيبات مناسبة فقد يحتاج حينئذ شريك القطاع الخاص إلى منفذ (مثل الغاء المشروع تحت طائلة نفس الشروط التي تطبق في حال أحداث القوة القاهرة الطبيعية) إن لم يتمكن من إعادة وضع المشروع على طريق الربحية على أساس اقتصادي .					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي	تخفيف أثر المخاطر	توزيع المخاطر			المتغيرات	الوصف	المخاطر
	مواضيع النقاش	الإجراءات	المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			الجهة العامة
في معاملات الأسواق الناشئة لا تتحمل الجهة المتعاقدة عادة أي مسؤولية عن مخاطر عدم توفر التغطية التأمينية الناشئة عن المشروع، على الرغم من وجود أسباب وجيهة تشير إلى إنه ينبغي أن تقوم بذلك إذا لم يكن لشريك القطاع الخاص أي حماية لعواقب الظروف القاهرة الطبيعية التي تصبح غير قابلة للتأمين .	قد تحتاج الجهة المتعاقدة إلى النظر فيما إذا كانت تقف وراء عدم توفر التأمين، ولا سيما إذا كان ذلك ناجما عن أحداث أو ظروف داخل البلد أو المنطقة .	كجزء من دراسات الجدوى يجب على كل من شريك القطاع الخاص والجهة المتعاقدة أن ينظر فيما إذا كان التأمين قد يصبح غير متاح للمشروع نظرا للموقع والعوامل الأخرى ذات الصلة .	عندما تصبح المخاطر غير قابلة للتأمين عادة لا يوجد التزام بالحفاظ على التأمين لمثل هذه المخاطر . و في حال وقوع حادث يحمل مخاطر غير مؤمن عليها يتحمل شريك القطاع الخاص هذه المخاطر . وإن كانت المخاطر غير المؤمنة جوهرية للمشروع (مثل التغطية	X			سوق ناشئة	مخاطر التأمين المتعلقة إما بعدم وجود التغطية التأمينية أو عدم الاستمرار بتوفرها

			التأمينية الملموسة لمكونات المشروع الأساسية) فقد يحتاج حينئذ شريك القطاع الخاص إلى منفذ (مثل إنهاء المشروع =سبب أحداث القوة القاهرة الطبيعية) إن لم يتمكن من إعادة وضع المشروع على طريق الربحية على أساس اقتصادي.					لمخاطر بعينها.	
--	--	--	---	--	--	--	--	----------------	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي مواضيع النقاش	تخفيف أثر المخاطر الإجراءات	توزيع المخاطر			المتغير ت	الوصف	المخاطر	
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			الجهة العامة	فئات المخاطر
من المرجح أن نوعية المخاطر السياسية التي تحدث في الأسواق المتقدمة أكثر ضعفاً وأقل حدة من الأسواق الناشئة، وعلى هذا النحو لا يمكن الحصول عادة على تأمين ضد المخاطر السياسية.	يؤدي هذا النوع من المشاكل عادة إلى حدث إنهاء المشروع حيث يتعين على الجهة المتعاقدة أن تلتزم بسداد المديونية وحقوق الملكية.	تتحمل الجهة المتعاقدة احتساب بعض الأحداث السياسية على أنها أحداث التأخير، أو أحداث تستدعي التعويض مبررة الأسباب (الإعفاء من الاستقطاعات) التي تنطوي على خرق التزامات أو تدخل الجهة المتعاقدة مع المشروع.	تتحمل الجهة المتعاقدة المسؤولية عن الأحداث السياسية خارج سيطرة شريك القطاع الخاص، وتكون الجهة المتعاقدة مسؤولة في حالة إخفاقها في تزويد الشريك الخاص باستمرار بالترخيص والوصول إلى المشروع والأراضي المحيطة اللازمة لتمكين هذا الشريك من الوفاء بالتزاماته.			X	سوق متقدمة	المخاطر المتعلقة بتدخل حكومي أو قيامها بالتميز في المعاملة أو الحجز أو مصادرة المشروع. ميزانية القطاع العام	المخاطر السياسية

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي مواضيع النقاش	تخفيف أثر المخاطر الإجراءات	توزيع المخاطر			المتغير ت	الوصف	المخاطر	
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			الجهة العامة	فئات المخاطر
من الممكن أن يحصل كل من المستثمرين ومقرضين التجاربيين على التأمين ضد	سوف يؤدي هذا النوع من المشاكل عادة إلى لجوء شريك القطاع الخاص	تحتاج الجهة المتعاقدة إلى ضمان التزام الإدارات	عادة ما تتحمل الجهة المتعاقدة المسؤولية عن الأحداث السياسية			X	سوق ناشئة	المخاطر المتعلقة	المخاطر السياسية

<p>المخاطر السياسية تاركة لشركة التأمين تولى الأمر مع الجهة المتعاقدة.</p>	<p>إلى حقه في إلغاء المشروع حيث وجب على الجهة المتعاقدة أن تلتزم بسداد المديونية وحقوق الملكية.</p>	<p>والجهات الحكومية الأخرى مع أهداف المشروع، وسوف تحتاج إلى العمل والادارة من قبل ذوي الصفة والاختصاص في تنفيذ المشروع لتحقيق أهدافه.</p>	<p>خارج سيطرة شريك القطاع الخاص (والتي تشمل ضمان وجود أموال كافية للوفاء بأي التزامات دفع من قبل الجهة المتعاقدة). وقد يشمل هذا المفهوم أي "إجراء حكومي سلبي مادي" أي فعل أو امتناع من قبل أي كيان حكومي قد يكون له أثر سلبي جوهري على قدرة شريك القطاع الخاص على أداء التزاماته و / أو ممارسة حقوقه بموجب الامتياز من الممكن أن يشمل أيضاً قائمة محددة بالأحداث ذات الطابع السياسي مثل نزع الملكية والتدخل والاضرابات العامة والتغييرات في القانون، بالإضافة إلى الأعمال غير القابلة للتأمين مثل مخاطر الحروب/ أعمال الشغب/ الخرق...)</p> <p>ولا يتوقع شريك القطاع الخاص الاعفاء من التعويض فحسب بل أيضاً القدرة على الخروج من المشروع إذا استمرت المخاطر السياسية لفترة غير مقبولة.</p>					<p>بتدخل حكومي أو قيامها بالتميز في المعاملة أو الحجز أو مصادرة المشروع. ميزانية القطاع العام</p>	
--	---	---	---	--	--	--	--	---	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي مواضيع النقاش	تخفيف أثر المخاطر الإجراءات	توزيع المخاطر			المتغير ت	الوصف	المخاطر	
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			الجهة العامة	فئات المخاطر
وفي الأسواق المتقدمة، من المرجح أن يثير التغير في المخاطر القانونية قلقاً أقل بالنسبة لشركاء القطاع الخاص، على الرغم من أنهم سيظلون يتوقعون الحماية من التغيير الذي يميز ضدهم في القانون، (وفي بعض الدول) من التغيير العام في القانون الذي يصبح له تأثير مادي على التكلفة.	كانت تستخدم نماذج الامتياز في السابق (ومنها النموذج الذي تم تطويره في المملكة المتحدة) لتطلب من شريك القطاع الخاص أن يتحمل، ويسعر، حتى مستويات محددة من التغيير العام في مخاطر النفقات الرأسمالية القانونية لتغطي الفترة التشغيلية، وانتهت حكومة المملكة المتحدة إلى أن التوزيع لم يعكس القيمة مقابل الأموال وغيرت موقفها، وفي بعض الدول التي تتبنى نموذج توحيد عقود مبادرات التمويل الخاصة بـ SOPC قد تتبع هذا الموقف أيضاً، وبالتالي يجب أن تفكر الجهة المتعاقدة في كيفية تمويل هذه التغييرات في حال حدوثها، إن القرارات المنظمة لتسعير المياه للمستهلكين قد تؤثر على المدى والوقت الذي يتم تمرير التكاليف النهائية للجمهور المستهلك.	يخضع استحقاق شريك القطاع الخاص للتعويض للحدود الدنيا.	تقع مخاطر تغير القانون في أكثر الأحيان مع الجهة المتعاقدة ولكن توجد درجة من المشاركة في المخاطر تبعاً للتالي:  سوف يخطر شريك القطاع الخاص بشكل كامل عن التغييرات المتوقعة في القانون لغايات (i) التمييز ضد المشروع أو شريك القطاع الخاص (ii) خاصة (بقطاع الموائى أو تجاه مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص) (iii) تغيير عام في القانون يؤثر في المصاريف الرأسمالية.  وكثيراً ما يخضع التغيير في القانون للحد الأدنى المسموح به قبل أن يحق لشريك القطاع الخاص الحصول على تعويض.  لن يتم تعويض شريك القطاع الخاص عن التغييرات العامة في القانون التي تؤثر فقط على النفقات التشغيلية أو الضرائب (أي تؤثر على السوق بالتساوي)، وتؤدي التغييرات في القانون دائماً إلى منح الشريك الخاص امراً تغييرياً عندما يكون ذلك ضرورياً لتجنب التزام مستحيل، وإذا تعذر تحقيق ذلك، فإن شريك القطاع الخاص عادة ما يكون له الحق في إنهاء التعاقد كما لو حدث انتهاك من	X			سوق متقدمة	المخاطر المتعلقة بتغيير القوانين مما يؤثر على قابلية المشروع لتأدية واجباته وتكلفة الامتثال للقانون. التغيير الضريبي.	المخاطر التنظيمية/ مخاطر التغيير في القوانين

			قبل الجهة المتعاقدة للتعاقد.					
--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--

المخاطر	الوصف	المتغيرات	توزيع المخاطر			تخفيف أثر المخاطر	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق	
			الجهة العامة	الجهة الخاصة	مشتركة				المبرر المنطقي
المخاطر التنظيمية/ مخاطر التغيير في القوانين	المخاطر المتعلقة بتغيير القوانين مما يؤثر على قابلية المشروع لتأدية واجباته وتكلفة الامتثال للقانون.	سوق ناشئة			X	تحتاج الجهة المتعاقدة عادة المسؤولية الرئيسية عن التغييرات في القانون بعد توقيع العقد. من الممكن أن يتم تقاسم المخاطر مع شريك القطاع الخاص وقد تكون هناك مخاطر يتحملها شريك القطاع الخاص جنباً إلى جنب مع بقية السوق فيما يحق لشريك القطاع الخاص المطالبة بأية زيادة في التكاليف وأي أمر آخر يتعلق بالتأخير الناشئ عن تغيير القانون. وفي الحالات التي يتعذر فيها على الطرفين الاتفاق على كيفية مراعاة آثار التغيير في القانون على نحو مقبول لإعادة التوازن الاقتصادي، يحق لشريك القطاع الخاص إنهاء المشروع	تحتج الجهة المتعاقدة إلى ضمان التزام الإدارات والجهات الحكومية الأخرى مع أهداف المشروع، عند طلب إصدار القوانين الجديدة للتأكد أن شريك القطاع الخاص لن يتأثر بها سلباً. ولذلك يجب على الإدارات الحكومية المختلفة التي قد تؤثر على المشروع أن تدرج توزيع المخاطر للمشروع عند تمرير القوانين واللوائح التي قد يكون لها تأثير على المشروع.	قد توفر بعض المشاريع أحكام في التعاقد تنص على شرط تحقيق الاستقرار والذي يحصن بعض الأوضاع القانونية (مثل النظام الضريبي الحالي) ضد أي تغييرات مستقبلية في القانون، ما قد يتطلب آليات قد تشمل التصديق التشريعي على عقد الامتياز.	وفي الأسواق الناشئة: (أ) من المرجح أن يتمتع شريك القطاع الخاص بمستوى أكبر من الحماية تجاه التغيير في القوانين لتعكس المخاطر الكبيرة المرتبطة بالتغيير (بما في ذلك احتمال وعواقب ذلك) وليتمكن المشروع من جذب المستثمرين إليه وبهذه الطريقة يتوقع أن تتحمل الجهة المتعاقدة مزيد من المخاطر في حال التغيير بالقوانين مقارنة بمشروع في سوق متطورة. (ب) لا يتعين على شريك القطاع الخاص عموماً إثبات أنه كان بإمكانه توقع حدوث تغيير في القانون، شريطة حدوث ذلك بعد تاريخ أساسي متفق عليه ؛ و (ج) التغييرات في قوانين البيئة والسلامة والصحة التي لا تكون أكثر صرامة من تلك السائدة عالمياً والتغييرات في سعر الصرف بين العملة المحلية والدولار الأمريكي غالباً ما يتم على وجه التحديد استبعاد اعتبارها كتغييرات في القانون. وهذا يعكس توقعات كل من الجهة المتعاقدة بشأن الشركاء القطاع الخاص (أي كمطورين ومتعاقدين ومشغلين دوليين) والطبيعة المتطورة للإصلاح التشريعي في هذه المجالات.

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي	تخفيف أثر المخاطر	توزيع المخاطر				المتغيرات	الوصف	المخاطر
	مواضيع النقاش	الإجراءات	المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة	الجهة العامة			فئات المخاطر
يكون الأثر المباشر للتضخم في الأسواق المتقدمة ضئيلاً ولا يتعرض السوق لتذبذبات شديدة مثل الأسواق الناشئة.	تتضمن آلية الدفع مؤشر لتكاليف التضخم من خلال دمج مؤشر أسعار المستهلك في المدفوعات الشهرية.	يسعى شريك القطاع الخاص للبقاء محايداً فيما يتعلق بتضخم التكاليف الدولية والمحلية من خلال نظام ملائم لرفع التضخم أو نظام تعديل التعرفة.	عادة ما يتحمل شريك القطاع الخاص مخاطر التضخم أثناء فترة البناء، بينما تتحمل الجهة المتعاقدة في المقام الأول مخاطر التضخم خلال فترة الامتياز. وفي المشروعات القائمة على أساس التوفر، تشمل المدفوعات مقابل الإتاحة خلال فترة الامتياز عادة مكون ثابت (حيث تم التحوط للديون) ومكون متغير والذي يتضمن عامل تصاعد يراعي ارتفاع التكاليف كما هو محدد في مؤشر سعر المستهلك.			X	سوق متقدمة	المخاطر المتعلقة بزيادة تكاليف المشروع بشكل غير متوقع.	مخاطر التضخم

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي	تخفيف أثر المخاطر	توزيع المخاطر				المتغيرات	الوصف	المخاطر
	مواضيع النقاش	الإجراءات	المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة	الجهة العامة			فئات المخاطر

مخاطر التضخم	المخاطر المتعلقة بزيادة تكاليف المشروع أكثر من المتوقع.	سوق ناشئة	العامة	الخاصة	ة	
مخاطر التضخم	المخاطر المتعلقة بزيادة تكاليف المشروع أكثر من المتوقع.	سوق ناشئة	X			
مخاطر التضخم	تمثل التقلبات في التكاليف التضخمية قدر أكبر من المخاطر في الأسواق الناشئة مقارنة بما هو عليه الحال في الأسواق المتقدمة، ويتمثل توقع شريك القطاع الخاص في أن تتحمل الجهة المتعاقدة هذه المخاطر خلال فترة عقد الامتياز. يرتبط مؤشر التضخم عادةً بالمؤشر المحلي (أحياناً بالتزامن مع مؤشر عالمي). وفي الأسواق الناشئة، يفقر مؤشر الاستهلاك المحلي إلى الاستقلالية، وفي بعض الأحيان تتلاعب به الحكومة لأسباب مالية واجتماعية.	تتضمن آلية الدفع مؤشر لتكاليف التضخم من خلال دمج مؤشر أسعار المستهلك في المدفوعات الشهرية.	يسعى شريك القطاع الخاص للبقاء محايداً فيما يتعلق بتضخم التكاليف الدولية والمحلية من خلال نظام ملائم لرفع التضخم أو نظام تعديل التعرفة.	عادة ما تتحمل الجهة المتعاقدة مخاطر التضخم من خلال تعديل التعرفة في فترة التشغيل. وفي المشروعات القائمة على أساس التوفر، تشمل المدفوعات مقابل الإتاحة عادة مكون ثابت (حيث تم التحوط للديون) ومكون متغير (لعكس تكاليف التمويل المتغيرة والمدخلات المتغيرة مثل العمالة والمواد الكيميائية)		

المخاطر	الوصف	المتغير	توزيع المخاطر			تخفيف أثر المخاطر	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق
			الجهة العامة	الجهة الخاصة	مشتركة			
مخاطر استراتيجية	تغيير هيكل ملكية شريك القطاع الخاص. تضارب المصالح ما بين شركاء شريك القطاع الخاص.	سوق متقدمة	X			سوف تحجم الجهة المتعاقدة من قدرة شريك القطاع الخاص على تغيير المساهمين والملاك (أي يكون هناك تجميد لمدة لا تقل عن فترة الانشاء على الأقل) حيث تتولى بسط نظام يحدد من التغيير في متخذ القرار بدون الحصول على موافقتها أو عندما لا يستطيع شريك القطاع الخاص الامتثال لبعض	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق
مخاطر استراتيجية	تغيير هيكل ملكية شريك القطاع الخاص. تضارب المصالح ما بين شركاء شريك القطاع الخاص.	سوق متقدمة	X			تستمر الجهة المتعاقدة على حرصها أن يظل شريك القطاع الخاص الذي تم التعاقد معه لا يزال مشارك بالمشروع. ويتم منح العطاء على أساس الخبرة التقنية والموارد المالية لشريك القطاع الخاص، ولهذا السبب ينبغي أن يظل معاونين شريك القطاع الخاص مشاركين بالمشروع.	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق

		الشروط المسبقة. ويجب أن تحوي أوراق الدعوة للتقدم للمشروع أي قواعد أو حدود التي ستفرض على مساهمي شريك القطاع الخاص.							
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي مواضيع النقاش	تخفيف أثر المخاطر الإجراءات	توزيع المخاطر			المتغير ت	الوصف	المخاطر	
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			الجهة العامة	فئات المخاطر
عادة ما تكون فترات التجميد و القواعد المتبعة أكثر تقييدا وأطول في الأسواق الناشئة عن ما هي عليه في الأسواق المتقدمة.		سوف تُد الجته المتعاقدة من قدرة شريك القطاع الخاص على تغيير المساهمين والملاك (أي يكون هناك تجميد لمدة لا تقل عن فترة إنشاءات واحدة على الأقل).	لا يتم ترسية المناقصة إلا على أساس الخبرة الفنية والموارد المالية لشريك القطاع الخاص، وعليه ترغب الجهة المتعاقدة من التأكد من أن الكفلاء، ولا سيما الكفلاء المؤسسين، الذين يتم منحهم المشروع لا يزالوا معينين (في بعض الأحيان حتى 7 سنوات بعد		X		سوق ناشئة	تغيير في هيكل ملكية شريك القطاع الخاص. تضارب المصالح ما بين شركاء	مخاطر استراتيجية

		ويجب أن تحوي أوراق الدعوة للتقدم للمشروع قواعد حوكمة شريك القطاع الخاص.	التشغيل التجاري). ومن الطبيعي أن تخل الجهة التعاقدية في تعاقد للشركاء حاملين للأسهم أو تعاقد مؤسسي المشروع مع شريك القطاع الخاص، وكثيراً ما تأخذ جهات حكومية حصصاً من أسهم شركة المشروع، وفي بعض الدول توجد التزامات على شركة المشروع بتقديم نسبة معينة من أسهمها للجمهور عن طريق طرح أولي عام.					شريك القطاع الخاص.
--	--	---	---	--	--	--	--	--------------------

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي مواضيع النقاش	تخفيف أثر المخاطر الإجراءات	توزيع المخاطر			المتغير ت	الوصف	المخاطر
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			الجهة العامة
هذه الأنواع من المشاريع تستخدم تكنولوجيا متخصصة للغاية، ولذا تصبح الطلبات الموجهة لشريك القطاع الخاص لاتخاذ	سيحتوي عقد الامتياز على بند خاص بالأوامر التغييرية (إذا سمح القانون المحلي بذلك) مما يسمح لكل من الجهة	يجب أن تقوم الجهة المتعاقدة بتقييم كامل للتكنولوجيا كجزء من دراسة	عادة ما تحدد الجهة المتعاقدة الحد الأدنى للتكنولوجيا المستخدمة في المشروع وذلك في الجزء الخاص		X		سوق متقدمة	مخاطر صعود تكنولوجيا حديثة تغير في مجال

<p>التزامات أكبر للاستفادة من أو استخدام تكنولوجيا جديدة غير مجدية.</p>	<p>المتعاقد وشريك القطاع الخاص باقتراح التغييرات على حسب المواصفات الفنية الوظيفية بالحد الأدنى للأداء.</p>	<p>الجدوى الخاصة بالمشروع للتأكد من أن التكنولوجيا التي سيتم استخدامها تم اختبارها وتأكيد أنها مناسبة لظروف المشروع والسوق. وغالبا ما يساعد شريك القطاع الخاص على تحديد أي مشاكل في التكنولوجيا المختارة خلال مرحلة تقديم العطاءات وتقديم عرض أسعار بديل استنادا إلى تكنولوجيا بديلة.</p>	<p>بالمواصفات الفنية الوظيفية.</p>					<p>التكنولوجيا الناشئة الجديدة مكان التكنولوجيا الراسخة بشكل غير متوقع.</p>	<p>العمل.</p>
---	---	---	------------------------------------	--	--	--	--	---	---------------

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي	تخفيف أثر المخاطر	توزيع المخاطر			المتغير ت	الوصف	المخاطر
	مواضيع النقاش	الإجراءات	المبرر المنطقي	مشاركة	الجهة الخاصة			الجهة العامة
عادة لا تعالج هذه المخاطر في الأسواق الناشئة في وثائق المشروع. عادة ما تطلب الجهات التعاقدية عروض بديلة للنظر في مقترحات التكنولوجيا البديلة وبما أن تنفيذ المشاريع يتأخر عادة في الأسواق الناشئة فإن مخاطر استبدال التكنولوجيا المستخدمة يكون أعلى مما هو عليه في الأسواق المتقدمة.	يحتوي عقد الامتياز على بند خاص بالأوامر التغييرية (إذا سمح القانون المحلي بذلك) مما يسمح لكل من الجهة المتعاقدة وشريك القطاع الخاص باقتراح التغييرات على حسب المواصفات الفنية الوظيفية بالحد الأدنى للأداء.	يجب أن تقوم الجهة المتعاقدة بتقييم كامل للتكنولوجيا كجزء من دراسة الجدوى الخاصة بالمشروع للتأكد من أن التكنولوجيا التي سيتم استخدامها تم اختبارها وتأكيد مناسبتها لظروف المشروع والسوق. وغالبا ما يساعد شريك القطاع الخاص على تحديد أي مشاكل في التكنولوجيا المختارة خلال مرحلة تقديم العطاءات وتقديم عرض أسعار بديل استنادا إلى تكنولوجيا بديلة.	عادة ما تحدد الجهة المتعاقدة التكنولوجيا المستخدمة الحد الأدنى في المشروع وذلك في الجزء الخاص بالمواصفات الفنية الوظيفية.		X		سوق ناشئة	مخاطر صعود تكنولوجيا حديثة تغير في مجال العمل. المخاطر المتمثلة في إحلال التكنولوجيا الناشئة الجديدة مكان التكنولوجيا الراسخة بشكل غير متوقع.

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي	تخفيف أثر المخاطر	توزيع المخاطر			المتغير	الوصف	المخاطر
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			
إن التعويضات في حال الإنهاء المبكر محددة بشكل واضح والتأمين ضد المخاطر السياسية لا يتم الحصول عليه بشكل اعتيادي بسبب قلة احتمال أن تقوم الجهة المتعاقدة بالتعثر بالتزاماتها بالسداد.	سيطلب المقرضون تعاقدات مباشرة/ تعاقدات ثلاثية الاطراف مع الجهة المتعاقدة تعطي المقرضين حقوق التدخل في حال طلبت الجهة المتعاقدة إنهاء العقد بسبب عدم التزام شريك القطاع الخاص بوثائق القرض. وسوف يمنح المقرضين فترة سماح لتجميع المعلومات وإدارة شركة المشروع والبحث عن حل أو التخلي عن مستندات المشروع لصالح جهة بديلة راغبة بالاستفادة من الامتياز.	إن أحد عوامل التخفيف من آثار المخاطر الرئيسية هو أن محفزات الإنهاء ليست محفزات بسيطة وأن هناك طرقاً كافية ومحددة بشكل جيد لكل طرف لمعالجة التعثر المزعوم.	تعتمد قيم التعويض الواجب سدادها عند الإنهاء المبكر للمشروع على أسباب الإنهاء، وعادة ما تتعلق بالتالي: 1. تعثر الجهة المتعاقدة: حيث يحصل شريك القطاع الخاص على قيمة المديونية الرئيسية والمديونية الثانوية وجزء من قيمة العائد على الملكية؛ 2. الإنهاء غير افتراضي: حيث يحصل شريك القطاع الخاص على قيمة المديونية الرئيسية وقيمة العائد على الملكية؛ 3. تعثر شريك القطاع الخاص (أ) في الحالات التي لا يمكن فيها إعادة طرح المشروع (بسبب حساسيات سياسية أو عدم وجود أطراف مهتمة) حيث يحق لشريك القطاع الخاص الحصول على مبلغ مساوي للقيمة العادلة المقدر والمعدلة للدفعات المستقبلية بعد أن يخصم منها تكاليف توفير الخدمات على حسب عقد الامتياز/ المشروع. (ب) عندما يمكن إعادة طرح المشروع حيث يحق لطرف القطاع الخاص الحصول على مبلغ مساوي لما سيدفعه شريك القطاع الخاص الجديد لتنفيذ ما تبقى من عقد الامتياز بعد أن يخصم منه أي تكاليف تكبدتها الجهة المتعاقدة خلال مرحلة إعادة طرح المشروع.	X			سوق متقدمة	مخاطر إنهاء المبكر (شاملاً أي مخاطر مرتبطة بالتعويضات) المخاطر المحددة له والأثار المالية المترتبة على هذا الإنهاء.

			من المعروف أن الديون الرئيسية يجب أن تكون مضمونة كحد أدنى في كل سيناريو يمكن أن يتبع في حالات الإنهاء (عدا حالات تعثر شريك القطاع الخاص) و يتم وضع قيود على قيمة حقوق كل طرف في حالة عجز أحد الطرفين عن الوفاء بالتزاماته والتي تقل عن قيمة تلك الديون.					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي	تخفيف أثر المخاطر	توزيع المخاطر			المتغير	الوصف	المخاطر
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			الجهة العامة
قد تتوفر في الأسواق الناشئة ضمانات سيادية تدعم التزامات الجهة المتعاقدة. وقد يتوفر التأمين ضد الأضرار الناتجة من المخاطر السياسية وعادة ما سيتم اللجوء إليها لتغطية مخاطر أن تقوم الجهة المتعاقدة أو الحكومة كضامن بالتعثر في الالتزامات الخاصة بالسداد.	قد تتطلب مخاطر التعاقد لدى الجهة المتعاقدة ضمانا من مستوى أعلى من الحكومة (مثل وزارة المالية) لضمان مستوى التعويض الواجب دفعه عند انتهاء الخدمة. سيطلب المقرضون تعاقدات مباشرة/ تعاقدات ثلاثية الاطراف مع الجهة المتعاقدة تعطي المقرضين حقوق التدخل في حال طلبت الجهة المتعاقدة إنهاء العقد بسبب التعثر أو بسبب تعرض شريك القطاع الخاص للتعثر تحت طائلة عقد الدين. وسوف يمنح المقرضين فترة سماح لتجميع المعلومات وإدارة شركة المشروع والبحث عن حل أو التخلي عن مستندات المشروع لصالح جهة بديلة راغبة بالاستفادة من الامتياز.	يجب على الجهة المتعاقدة التأكد من عدم وجود شكوك بشأن التزامات شريك القطاع الخاص في نهاية فترة الامتياز (بسبب انتهاء أو إنهاء الخدمة). ويمكن توضيح هذه الأمور وتحديدها في عقد الامتياز ويجب أن تعالج مواضيع مثل التزامات الاستعادة، والتعويضات (إما على أساس القيمة الدفترية الصافية أو القيمة السوقية الحالية)، والحصول على الكفالات والضمانات ونقل المعرفة بعمليات التشغيل	قد تواجه الجهة المتعاقدة المخاطر التالية عند انتهاء أو إنهاء فترة الامتياز: (a) عدم اليقين فيما يخص نوعية وتوقيت تحويل المحطة (إما إلى الجهة المتعاقدة أو إلى بديل شريك القطاع الخاص)؛ (b) إعادة تسليم المنشأة في حالة سيئة أو خارجة عن حدود المواصفات والمعايير؛ (c) الحصول على تعويض غير مناسب عن عدم الأداء والإنهاء المبكر (إذا وجد)؛ (d) عدم القدرة على الحصول على فوائد الكفالات والضمانات من الموردين/ المصنعين؛ (e) أمور أخرى سياسية الطبع أو تخص العلاقات العامة. (f) تعتمد قيم التعويض الواجب سدادها عند الإنهاء المبكر للمشروع على أسباب الإنهاء، وعادة ما تتعلق بالتالي: 1. حق شريك القطاع الخاص في الإنهاء بسبب:	X			سوق ناشئة	مخاطر إنهاء المبكر (شاملاً أي مخاطر مرتبطة بالتعويضات) المخاطر المحددة له والأثار المالية المترتبة على هذا الإنهاء.

		<p>(a) عدم سداد مقابل السعة المنتجة أو المخرجات لمدة تتراوح عادة ما بين 30 - 60 يوماً</p> <p>(b) تأميم المصنع أو نزع ملكيته للمنفعة العامة.</p> <p>(c) أحداث إجراءات حكومية يطول أمدتها من اتخاذ/ عدم اتخاذ، مخاطر حكومية/ من الطرف المشتري والتي تستمر لمدة 365 يوم (إلا في حال اتخذت الجهة المتعاقدة قراراً باستمرار سداد مدفوعات السعة المنتجة)</p> <p>وعادة ما يحصل شريك القطاع الخاص على السداد الكامل للديون الرئيسية ومعدل عائد ثابت على مساهمات حقوق الملكية ومبلغ يستند إلى التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة زائداً على تكاليف إنهاء الخدمة.</p>	<p>والصيانة.</p> <p>ومن عوامل تخفيف آثار المخاطر الرئيسية هو التأكد من أن الظروف التي تؤدي لاتخاذ إجراءات ليست ظروف بسيطة وأن هناك سبباً كافية ومحددة بشكل جيد لكل طرف لمعالجة التعثر المزعوم.</p>					
--	--	---	--	--	--	--	--	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي	تخفيف أثر المخاطر	توزيع المخاطر				المتغير	الوصف	المخاطر
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة	الجهة العامة			
	مواضيع النقاش	الإجراءات	<p>2. حق الجهة المتعاقدة في إنهاء التعاقد بسبب:</p> <p>(أ) عندما لا يتحقق تاريخ التشغيل التجاري في غضون فترة معينة من تاريخ التشغيل التجاري المقرر (عادة خلال 200 يوماً)؛</p> <p>(ب) التقصير المتعمد والتخلف المادي عن الأداء؛</p> <p>(ج) فشل في علاج العيوب؛</p> <p>(د) الفشل في سداد قيمة الأضرار الناتجة</p> <p>(هـ) تخفيض توفر المنشأة عن المتوسط المعتمد</p> <p>(و) الغاء ترخيص نشاط نزع الملوحة من المياه أو حقوق استغلال الأراضي</p>	X			سوق ناشئة	مخاطر إنهاء المبكر (شاملاً أي مخاطر مرتبطة بالتعويضات) المدة المحددة له والآثار المالية المترتبة	مخاطر إنهاء المبكر (شاملاً أي مخاطر مرتبطة بالتعويضات)

	على هذا الإنهاء .					<p>( ز ) أحداث يطول أمدتها من اتخاذ/ عدم اتخاذ إجراءات حكومية، مخاطر حكومية/ من الطرف المشتري والتي تستمر لمدة 365 يوم</p> <p>يسدد شريك القطاع الخاص كل المبلغ الخاص بالمديونية الرئيسية.</p> <p>3. القوة القاهرة المستمرة لفترات مطولة.</p> <p>يحصل شريك القطاع الخاص السداد الكامل للديون الرئيسية، مساهماته في حقوق الملكية منقوص منها توزيعات حقوق الملكية وتكاليف الإنهاء، ولو كان حدث القوة القاهرة "سياسي" فعادة ما يحق لشريك القطاع الخاص الحصول على سقف محدد من عائدات حقوق الملكية.</p> <p>وعلى الرغم من أنه قد يبدو أن المقرضين في المشروع لا يتعرضون لمخاطر التعثر بالمشروع إلى حد بعيد، فإنهم عادة لن يكون لهم الحق في المطالبة بالإنهاء في هذه الظروف (أي أن الجهة المتعاقدة تتمتع بسلطة تقديرية فيما إذا كانت ستنتهي المشروع أم لا) لذا فالمقرضين ما زالوا محفزين على ضرورة تشغيل المشروع ليتمكنوا من استرداد القروض التي قدموها في حال اختيار الجهة المتعاقدة عدم ممارسة حقوقها في الإنهاء .</p> <p>في بعض الأسواق الناشئة يمنع شريك القطاع الخاص من خلال التعاقد على الإنهاء في بعض الحالات المحددة.</p>		
--	-------------------	--	--	--	--	---	--	--

## مصفوفة مخاطر لمشروع ميناء حاويات

- ينفذ مشروع ميناء الحاويات عبر معاملة (التصميم - البناء - التمويل - التشغيل DBFO).
- السوق الناشئة التي يبنى عليها هذا المشروع هي سوق السنغال.
- المخاطر المحورية هي:
  - المخاطر البيئية والاجتماعية
  - مخاطر الطلب
  - مخاطر القوة القاهرة.

المخاطر	فئات المخاطر	الوصف	المتغيرات	توزيع المخاطر			تخفيف أثر المخاطر	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق
				الجهة العامة	الجهة الخاصة	مشتركة			
مخاطر شراء الأرض ومخاطر الموقع	مخاطر الاستحواذ على ملكية الأرض لاستخدامها في المشروع، واختيار هذا الموقع والظروف الجيوفيزيائية والهيدرولوجية لذلك الموقع. الحصول على إذن لتخطيط الأرض حقوق دخول الموقع الأمان التراث الأثار التلوث العيوب الخفية	سوق متقدمة				X	<p>وجب على الجهة المتعاقدة إجراء تقييمات تفصيلية أرضية وبحرية وبيئية واجتماعية، وينبغي أن تكشف عن هذه المعلومات لشريك القطاع الخاص كجزء من عملية طرح المشروع.</p> <p>ولأقصى درجة ممكنة يجب على الجهة المتعاقدة أن تقوم بالتأكد من أنها قد فهمت كل المخاطر الخاصة بتأمين الموقع والقيود المرتبطة بالموقع والتي قد تؤثر على عمليات الانشاءات وإدارة المرفق.</p> <p>كما يجب على الجهة المتعاقدة التعامل مع أي قضايا تخص حقوق السكان الأصليين والتي قد تؤثر على استخدام الموقع.</p> <p>وقبل ترسيه المشروع يمكن للجهة المتعاقدة (عبر التشريع وآلية الاستشارات المناسبة) أن تعمل على الحد من قدرة ملاك الأراضي المحتملين أو ملاك الممتلكات المجاورة أو الحد من الصفقات المتداولة على تقديم مطالبات على الأرض و / أو للتأثير الضار على المشروع.</p>	<p>قد تحتاج الجهة المتعاقدة الى استخدام السلطات الممنوحة لها تشريعياً لتأمين الموقع (مثال: عبر النزح للملكية العامة أو الاستحواذ الاجباري)</p> <p>حتى في حالات توفر الموقع بشكل واضح وقانوني بدون أي عوائق قد يكون هناك سبب لاستخدام السلطات الحكومية لتأمين الموقع بشكل مناسب لخدمة القطاع الخاص، فقد يظهر قضايا تعدي تاريخية والتي لا يمكن أن يتوقع من شريك القطاع الخاص أن يتعامل معها.</p> <p>أمثلة على ذلك تشمل الحاجة لإعادة إسكان سكان المنطقة (أي نقل مقرات الاعمال أو السكن الخاص) وضرورة إدارة الأثر السياسي الاجتماعي للمشروع وما حول الموقع المخصص له.</p> <p>وقد يتطلب الأمر أن تقوم الجهة المتعاقدة بتقديم/ المساعدة على توفير الخدمات الأمنية للموقع خلال فترة التشغيل لإدارة مثل هذا النوع من المخاطر .</p>	<p>عادة ما تكون حقوق استغلال الأراضي والحالة التي يوجد عليها قطع الأراضي معروفة ومؤسسة في الأسواق المتقدمة حيث يمكن التخفيف من أثر المخاطر عبر الفحص المناسب النافي للجهالة لسجلات الأراضي وشركات المرافق العامة.</p>

المخاطر	فئات المخاطر	الوصف	المتغيرات	توزيع المخاطر			تخفيف أثر المخاطر	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق
				الجهة العامة	الجهة الخاصة	مشتركة			
		الإجراءات	المبرر المنطقي				مواضيع النقاش		
مخاطر شراء الأرض ومخاطر الموقع	مخاطر الاستحواذ على ملكية الأرض لاستخدامها في المشروع، واختيار هذا الموقع والظروف الجيوفيزيائية والهيدرولوجية لذلك الموقع.	مخاطر الحصول على إذن لتخطيط الارض حقوق الوصول الأمان التراث الآثار التلوث العيوب الخفية	سوق ناشئة			X	<p>تتحمل الجهة المتعاقدة المخاطر الرئيسية كونها في موقع تفضيلي لاختيار وتوفير حقوق الأراضي اللازمة للمشروع.</p> <p>وتتحمل الجهة المتعاقدة بشكل عام مسئولية تسليم موقع نظيف من دون معوقات خاصة بتسجيل الأرض تحد من استخدامها أو بدون أي مرافق أو تلوث.</p> <p>كما ينبغي أيضا إجراء مسح كامل للأصول القائمة والمقترح استخدامها في المشروع والحصول على ضمانات لاستخدامها.</p> <p>وقد يتعرض شريك القطاع الخاص لبعض المخاطر للتعامل مع الظروف المعاكسة التي قد تكشف عنها الدراسات الاستقصائية وباقي المخاطر الأرضية الأخرى غير المتوقعة (مثل مخاطر اكتشاف الآثار) والتي من المحتمل أن تتولاها الجهة المتعاقدة.</p> <p>وقد تتولي الجهة المتعاقدة كل/ جزء من المخاطر في الميناء القائم خاصة في المشاريع التي ستقام على أراضي مشاريع سابقة أو قائمة في وقت تسلم أراضي المشروع ليتم تحويل البنية التحتية لشريك القطاع الخاص</p>	<p>قد تحتاج الجهة المتعاقدة الى استخدام السلطات الممنوحة لها تشريعياً لتأمين الموقع (مثال عبر نزع الملكية للمنفعة العامة أو الاستحواذ الاجباري)</p> <p>حتى في حالات توفر الموقع بشكل واضح وقانوني بدون أي عوائق قد يكون هناك سبب لاستخدام السلطات الحكومية لتأمين الموقع بشكل مناسب لخدمة القطاع الخاص، فقد يظهر قضايا تعدي تاريخية والتي لا يمكن أن يتوقع من شريك القطاع الخاص أن يتعامل معها.</p> <p>أمثلة على ذلك تشمل الحاجة لإعادة إسكان سكان المنطقة (أي نقل مقرات الاعمال أو السكن الخاص) وضرورة إدارة الأثر السياسي والاجتماعي للمشروع على الموقع ومحيطه.</p> <p>وقد يتطلب الأمر أن تقوم الجهة</p>	<p>إن حقوق استغلال الأراضي والحالة التي تكون عليها الأراضي عامة (خصوصاً السجلات الموثوق بها لمؤسسات المرافق العامة ورسوم استغلال الأراضي) في الأسواق الناشئة لا تكون على نفس مستوى اليقين والوضوح كما في الأسواق المتقدمة حيث توجد سجلات معتمدة لتسجيل الأراضي وكذلك سجلات معتمدة لشركات المرافق العامة، وفي غياب تشريعات مناسبة في الأسواق الناشئة يمكن التعامل مع مشاكل حقوق الأراضي للسكان</p>

المشاركة الأصلية والمشاركة المجتمعية عبر تبني ضمانات مؤسسة التمويل الدولية للمشروع وبالخصوص لضمان الحصول على خيارات التمويل العالمي المتوفرة للمشروع.	المتعاقد بتقديم/ المساعدة على توفير الخدمات الأمنية للموقع خلال فترة التشغيل لإدارة مثل هذا النوع من المخاطر .	المجاورة أو الحد من الصفقات المتداولة على تقديم مطالبات على الأرض و / أو للتأثير الضار على المشروع.	قبل البداية في أي عمليات توسعة للتأكد من تأمين مستوى الحد الأدنى من توزيع المخاطر. وعلى مدى فترة الامتياز، قد يطلب من الجهة المتعاقدة أن تواصل تقديم أعمال البنية التحتية الداعمة، مثل ضمان أن يتم حفر القنوات والحفاظ عليها عند العمق المطلوب، وأن يستمر ربط الطرق والسكك الحديدية وباقي المرافق بالمشروع.					
---	--	---	---	--	--	--	--	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي	تخفيف أثر المخاطر	توزيع المخاطر			المتغيرات	الوصف	المخاطر
			مواضيع النقاش	الإجراءات	المبرر المنطقي			مشتركة
يتزايد التدقيق البيئي حتى في الأسواق المتقدمة، حيث أن كل من شركاء القطاع الخاص والجهات المتعاقدة يتحملون أعباء متزايدة لوضع خطط سليمة لإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية قبل البدء بالإشاعات.	على الجهة المتعاقدة أخذ خطوات بناءة قبل وخلال المشروع لإدارة الآثار الاجتماعية للإنشاءات والتشغيل. قد يتوقع المستثمرون والممولين الاطلاع على تقارير للتعامل مع مثل هذه الأمور.	يجب على الجهة المتعاقدة أن تبذل كل ما في وسعها لتوفير العناية الواجبة واللائمة من أجل التأكد من مناسبة بيئة الموقع والإفصاح عن جميع القضايا البيئية المعروفة لديها لشريك القطاع الخاص. وستتولى الجهة المتعاقدة مسؤولية مراجعة كل الخطط البيئية التي يعدها شريك القطاع الخاص للتأكد من أن تلك الخطط ستكون مناسبة لإدارة المخاطر الخاصة بالمشروع. ويتوقع الدائنين أن يطلعوا على خطة لمعرفة كيفية التعامل مع هذه الأمور وأن المعالجات تتوافق مع اتفاقية المبادئ الاستوائية (لو كانت تنطبق على المشروع). وبعض المستثمرين خاصة المستثمرين الأجانب الذين يعتمرون الاستثمار بشكل مباشر قد تكون لديهم متطلباتهم الخاصة في	سينتولى شريك القطاع الخاص المسؤولية الرئيسية لقبول موقع المشروع كما هو بحالته، تبعاً لإفصاح الجهة المتعاقدة عن الأمور ذات الصلة، كما سيتولى مسؤولية الإدارة الاستراتيجية البيئية والاجتماعية للمشروع ككل، كما سيحصل على التصاريح والتراخيص والتفويضات كما يلزم. إن المخاطر البيئية الحالية للموقع قبل قبول شريك القطاع الخاص للموقع الذي لم يتم الكشف عنها أو تلك التي تقع في إطار معرفة شريك القطاع الخاص قبل الإغلاق التجاري للتعهد على المشروع سوف تعتبر من مسؤوليات الجهة المتعاقدة. إن المخاطر الاجتماعية - فيما يختص بحقوق مجموعات السكان الأصليين - سوف تكون من مسؤوليات الجهة المتعاقدة.	X			سوق متقدمة	المخاطر البيئية والاجتماعية

		<p>كما يجب على الجهة المتعاقدة تحمل المسؤولية عن الآثار الاجتماعية والتي لا يمكن تجنبها بسبب تطوير المشروع (مثل التعويضات الناتجة عن مصادرة أراضي السكان الأصليين للمنفعة العامة و/أو إعادة توطين مجتمعات عمرانية/ جهات أعمال).</p>						
		<p>الشأن البيئي والاجتماعي، ولا سيما فيما يتعلق بالتلوث الضوضائي، وسيطالون بتضمينها كأحكام في الاتفاقيات تستدعي معالجة أو التخفيف من آثار هذه المخاطر. ويمتد المخاطر البيئية لتشمل تأثير المشروع ككل، بما في ذلك قضايا من قبيل الموقع الذي سيتم فيه دفن مخلفات أعمال الحفر، والتأثير الأوسع للمشروع على الحياة البحرية والحياة البرية.</p> <p>وقد واجهت المشاريع في كل من المملكة المتحدة وأستراليا معارضة شديدة وتحملت تكاليف باهظة للتعامل مع والتقليل من آثار هذه المخاطر.</p>						

المخاطر	الوصف	المتغيرات	توزيع المخاطر			تخفيف أثر المخاطر	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق
			الجهة العامة	الجهة الخاصة	مشتركة			
المخاطر البيئية والاجتماعية	مخاطر الظروف البيئية الكامنة والقائمة التي تؤثر على المشروع، وما يترتب على ذلك من مخاطر إلحاق الضرر بالبيئة أو المجتمعات المحلية	سوق ناشئة			X	<p>يجب على الجهة المتعاقدة أن تجري الدراسة المكثفة اللازمة للتحقق من مدى ملائمة بيئة الموقع والإفصاح عن جميع القضايا البيئية المعروفة لديها لشريك القطاع الخاص. وسيتعين على الجهة المتعاقدة مراجعة جميع الخطط البيئية التي يعدها شريك القطاع الخاص للتأكد من مدى ملاءمتها لإدارة مخاطر المشروع.</p> <p>وتتوقع الجهات الممولة أن تطلع على خطة لمعرفة طرق التعامل مع هذه القضايا وأن هذه المعالجات تتوافق مع اتفاقية المبادئ</p>	<p>ستحتاج الحكومة إلى اتخاذ خطوات ببناء سواء قبل المشروع أو أثناء إدارة الآثار الاجتماعية للتشديد والتشغيل.</p> <p>وقد يتوقع المستثمرون والممولين الاطلاع على خطط لمعرفة كيفية التعامل مع مثل هذه الأمور.</p>	<p>لدى المقرضين الدوليين ومؤسسات التمويل الإنمائي حساسية خاصة إزاء المخاطر البيئية والاجتماعية، نتيجة للالتزامهم تجاه اتفاقية المبادئ الاستوائية، وسوف ينظرون عن كثب في كيفية إدارة هذه المخاطر على مستوى</p>

<p>القطاعين الخاص والعام على السواء، وهذا التدقيق يساعد على التخفيف من المخاطر التي تشكلها هذه القضايا. وفيما يخص مشاريع الموانئ في الأسواق الناشئة فإن الأثر على المجتمعات القائمة على الصيد يجب أن تتولى إدارتها الجهة المتعاقدة.</p>		<p>الاستوائية في حال كانت تنطبق على المشروع.) وبعض المستثمرين خاصة المستثمرين الأجانب الذين يعتمرون الاستثمار بشكل مباشر قد تكون لديهم متطلباتهم الخاصة في الشأن البيئي والاجتماعي، ولا سيما فيما يتعلق بالتلوث الضوضائي، وسيطالون بتضمينها كإحكام في الاتفاقيات تستوجب المعالجة أو التخفيف من آثار هذه المخاطر. وتمتد المخاطر البيئية لتشمل التأثير العام للمشروع، بما في ذلك قضايا من قبيل الموقع الذي سيتم فيه دفن مخلفات أعمال الحفر، والتأثير الأوسع للمشروع على الحياة البحرية والحياة البرية. وقد واجهت المشاريع في كل من المملكة المتحدة وأستراليا معارضة شديدة وتحملت تكاليف باهظة في معالجة هذه المخاطر والتقليل من آثارها.</p>							
---	--	---	--	--	--	--	--	--	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي مواضيع النقاش	تخفيف أثر المخاطر الإجراءات	توزيع المخاطر			المتغيرات	الوصف	المخاطر فئات المخاطر
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			
إن مشاريع الموانئ في الأسواق المتقدمة تستفيد من استقرار توفر الموارد ومعايير التصميم المحددة والتي تسمح بالمزيد من الابتكار وتحقيق زيادة في الإنتاج. كما أن جودة		في كثير من الأحيان وعلى نطاق واسع سوف تذكر الجهة المتعاقدة التزامات أعمال التصميم والإنشاءات التي سيتولاها شريك القطاع الخاص في تلبية لمواصفات الإنتاج بحيث تضمن الامتثال للمتطلبات القانونية المعمول بها ووضع أفضل الممارسات الصناعية كمياري، بما يمكن القطاع الخاص	سيحمل شريك القطاع الخاص المسؤولية الرئيسية عن مدى كفاءة تصميم النظام واستجابته مواصفات المنتج / الأداء. في حين أن الجهة المتعاقدة قد تتحمل بعض المخاطر المرتبطة بالتصميم في حدود اعتماد التصميم في جوانب معينة من النظام أو الأعمال ذات الصلة، بحسب كيفية وصف		X		سوق متقدمة مخاطر عدم تصميم المشروع بشكل ملائم للغرض المطلوب. دراسة الجدوى. الموافقة على التصاميم. التغييرات على التصميم	المخاطر المرتبطة بالتصميم

<p>المعلومات التي توفرها الجهة المتعاقدة والقدرة المحدودة على التحقق من تلك البيانات يمكن أن تعيق قدرة شريك القطاع الخاص على تحمل مخاطر التصميم دون شروط.</p>		<p>من الابتكار وتحقيق مكاسب نتيجة لكفاءة التصميم. كما أن وجود آلية لمراجعة التصميم ستسمح بالمزيد من الحوار بين الجهة المتعاقدة وشريك القطاع الخاص، ولكن لا ينبغي أن يفسر وجود هذه الآلية المشتركة للمراجعة على أنها تخفيض أو تقييد لحجم الالتزامات التي يتولاها شريك القطاع الخاص.</p>	<p>الجهة المتعاقدة لمواصفات الإنتاج الخاصة بالمشروع. فإذا كانت مواصفات المخرجات موصوفة بدقة كبيرة فقد تتأثر قدرة شريك القطاع الخاص على ضمان مناسبة التصميم للأغراض التي قام عليها المشروع، وبهذا القدر تشترك الجهة المتعاقدة في توزيع المخاطر. ولو أن الغرض من المشروع هو دمج في بنية تحتية قائمة فقد تتأثر قدرة شريك القطاع الخاص على ضمان مناسبة التصميم للأغراض التي قام من أجلها المشروع (أي ان شريك القطاع الخاص لا يمكنه ضمان العيوب الموجودة في البنية التحتية القائمة والتي قد تؤثر على مستوى الأداء).</p>						
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي مواضيع النقاش	تخفيف أثر المخاطر الإجراءات	توزيع المخاطر			المتغيرات	الوصف	المخاطر	
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			الجهة العامة	فئات المخاطر
عندما يتم اقتراح المشاريع من قبل شركاء القطاع الخاص بناء على أفكار يتقدمون بها، من المرجح أن تكون المدخلات التي تقدمها الجهة المتعاقدة في تصميم المشروع قليلة. ولكن عندما تكون هناك بنية تحتية قائمة للموانئ، أو تكون هناك منافذ متنافسة في نفس البلد أو حين يتم إعادة تخصيص ميناء لخدمة صناعات بعينها (مثل محطات النفط والغاز)، قد تكون للهيئة المتعاقدة مصلحة أكبر في تحديد مواصفات المنتج.		كون شريك القطاع الخاص هو من سيتحمل معظم المخاطر الاقتصادية المرتبطة بالمشروع فسيرغب في الحد من حق الجهة المتعاقدة في الاعتراض على التصميم المقترح أو ادخال أي تغييرات على التصميم عندما تؤدي إلى تغيير مادي في مصالح الجهة المتعاقدة على المدى الطويل عندما يتم إعادة المنشأة إليها.	سيتولى شريك القطاع الخاص المسؤولية الرئيسية من حيث كفاءة تصميم مرافق البنية التحتية للميناء البحري.		X		سوق ناشئة	مخاطر عدم تصميم المشروع بشكل ملائم للغرض المطلوب. دراسة الجدوى. الموافقة على التصاميم. التغييرات على التصميم	المخاطر المرتبطة بالتصميم

المخاطر	الوصف	المتغير	توزيع المخاطر			ت	مخاطر	
			الجهة العامة	الجهة الخاصة	مشتركة			
فئات المخاطر			المبرر المنطقي	الإجراءات	مواضيع النقاش	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق	
المخاطر المرتبطة بالإنشاءات	النزاعات/ خلافات عمالية إدارة المشروع / التعامل مع الآخرين الاضرار الناتجة عند بدء التشغيل انتهاك أو التعدي على حقوق الملكية الفكرية معايير ضمان الجودة العيوب الخفية منازعات/ حالات إفسار مقاولي الباطن التكاليف الزائدة والتي لا يوجد لها تعويض أو حدث يرفع من أثارها.	سوق متقدمة	X			قد يكون من الصعب على شريك القطاع الخاص أن يخفف من آثار مخاطر التعامل مع الآخرين من خلال وضع مخصصات للمخاطر التعاقدية فقط، لأن تكلفة التمويل / الأثر المفقود للإيرادات ستكون مرتفعة في معظم الحالات مقارنة مع المكونات الفردية للمشروع والتي من الممكن أن يصبح لها الكثير من الآثار عند تراكمها. لذلك يجب التأكد من أن البرنامج المؤدي إلى الانتهاء من تنفيذ الأعمال لديه فترات سماح كافية لجميع المراحل المفصلية من عمر المشروع الإنشائي، كما يجب التأكد من أن كل الأطراف لديها الحافز الكافي للعمل سوياً للالتزام بموعد التسليم باعتبارها استراتيجيات أكثر فعالية.	قد يكون للجهة المتعاقدة دور حاسم تلعبه في مراحل عملية الإنشاء والاختبار والتشغيل من حيث ضمان أن أي من حقوقها في إبداء الرأي بشأن تطوير التصميم ونتائج الاختبار لا تؤثر على المشروع سلباً بالتأخير. وبالمثل، قد تحتاج الجهة المتعاقدة إلى تحمل المسؤولية عن التأخير الناجم عن إخفاق الهيئات العامة في إصدار التنازلات اللازمة في مدة زمنية مناسبة. قد تحتاج الجهة المتعاقدة الى التعاقد المباشر مع الجهات التي تمتلك حقوق الملكية الفكرية مع المصمم/ المصنع للحرص على احتفاظها بحقوق الملكية الفكرية في حال اعتدى عليها شريك القطاع	في الأسواق المتقدمة تعتبر المخاطر قابلة للإدارة من خلال وضع التزامات رادعة على مقاولي الباطن ذوي المصداقية والخبرة، وايضاً من خلال وضع الجدول الزمني والميزانيات الطارئة المناسبة.

			فإنه ليس من المعقول أن نتوقع من شريك القطاع الخاص أن يقوم بتقييم هذه المخاطر قبل منحه العقد). ويتعرض الشريك الخاص لمخاطر تجاوز التكاليف حيث لا يشمل أي نظام للتعويضات أو حالات الإغاةة.						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

المخاطر	الوصف	المتغيرات	توزيع المخاطر			تخفيف أثر المخاطر	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق
			الجهة العامة	الجهة الخاصة	مشتركة			
المخاطر المرتبطة بالإشاعات	النزاعات/ خلافات عمالية / إدارة المشروع / التعامل مع الآخرين الاضرار الناتجة عن بدء التشغيل انتهاك أو التعدي على حقوق الملكية الفكرية معايير ضمان الجودة العيوب الخفية الخلافات مع مقاولي الباطن/ الاعسار التكاليف الزائدة والتي لا يوجد لها تعويض أو حدث يرفع من آثارها.	سوق ناشئة	X		المبرر المنطقي	الإجراءات	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق

		<p>مطلوب من شريك القطاع الخاص القيام بالتصميم والبناء وفق أفضل المعايير والممارسات الصناعية (بما في ذلك الالتزام بمنظومة الأمن الدولية لمرافق السفن والموانئ) وقد يطلب منه الامتثال أو وضع برامج أو معايير أخرى لضمان الجودة.</p> <p>يتعين على شريك القطاع الخاص أن يقوم بتصميم وبناء المشروع وفق معايير جيدة للممارسات المتبعة في هذا المجال وقد يطلب منه الامتثال أو وضع برامج أو معايير أخرى لضمان الجودة.</p> <p>كما يلتزم شريك القطاع الخاص عموماً بتصحيح العيوب / الأعمال المعيبة، قد يتم تبادل المخاطر فيما يتعلق بالعيوب الخفية (على سبيل المثال، في الأصول الموجودة أو حيث أنه نظراً لطبيعة الموقع فإنه ليس من المعقول أن نتوقع من شريك القطاع الخاص أن يقوم بتقييم هذه المخاطر قبل منحه العقد).</p> <p>ويتعرض الشريك الخاص لمخاطر تجاوز التكاليف حيث لا ينطبق أي نظام للتعويضات أو حالات الإغاثة.</p>						
--	--	---	--	--	--	--	--	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي	تخفيف أثر المخاطر	توزيع المخاطر			المتغيرات	الوصف	المخاطر	
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			الجهة العامة	فئات المخاطر
قد تسهل عملية إنفاذ المواعيد النهائية للإنشاءات والميزانيات في الأسواق المتقدمة حيث أن شريك القطاع	قد يكون للجهة المتعاقدة دور محوري لتلعبه في مختلف مراحل الإنشاءات، والاختبار، والبدء بالتشغيل من حيث ضمان أن أي من	قد تحبذ الجهة المتعاقدة تطبيق منهج تسليم تدريجي لتمكين شريك القطاع الخاص بالبدء في تحصيل مدفوعات عن خدمات التصميم والبناء فور أن ينتهي من تنفيذ أجزاء كبيرة من المكونات الرئيسية للمشروع كون ذلك يمكن أن يساعد في زيادة	يتحمل شريك القطاع الخاص المسؤولية الرئيسية عن أي مخاطر تخص التأخير في مواعيد التسليم أو تكاليف زائدة عن تلك المقررة، وسيؤولى ذلك من خلال التعاقد مع مقاول إي. بي. سي مناسب.		X		سوق متقدمة	مخاطر عدم الالتزام بتشغيل المنشأة في الوقت المحدد ومخاطر تجاوز الميزانية المقررة للمشروع، وتبعات عدم الالتزام بأي	المخاطر المرتبطة باكتمال المشروع (بما في ذلك

<p>الخاص عادة ما سيكون لديه قدر أكبر من الخبرة والموارد الموثوقة.</p>	<p>حقوقها في إبداء الرأي بشأن تطوير التصميم ونتائج الاختبار لا تؤثر على المشروع بالتأخير. وسوف تسمح الجهة المتعاقدة في العموم ببعض حالات الإعفاء أو التأخير أو ما ينشأ عن القوة القاهرة حيث ينشأ التوان وتجاوزات التكاليف إما عن تجاوزات الجهة المتعاقدة أو حوادث التي لا يلام فيها أحد الطرفين. وبالمثل قد تحتاج الجهة المتعاقدة إلى تحمل المسؤولية عن التأخير الناجم عن عدم قيام الجهات العامة بإصدار الموافقات اللازمة في الوقت المناسب.</p>	<p>السيولة النقدية خلال فترة الإنشاءات ويخفف من تكاليف التمويل لشريك القطاع الخاص، وتحفيز مراحل أعمال البناء من أجل ضمان الانتهاء من المكونات الهامة في الوقت المحدد. ويمكن أن تساعد الجزاءات المالية وغرامات التأخير على ضمان التنفيذ حسب المواعيد النهائية للبناء. أن تضافر (i) الحوافز أو الجزاءات عن التسليم في الموعد المحدد و (ii) تطبيق مبدأ تاريخ التسليم البعيد (وهو تاريخ مربوط بفترة زمنية محددة تلحق تاريخ التسليم الجدول) سيخلق الحافز اللازم لتحفيز إنجاز المشروع في الموعد المحدد مع إتاحة قدر معقول من الوقت للوفاء بالمسؤوليات التعاقدية على الرغم من التأخير قبل أن تلجأ الجهة المتعاقدة لإنهاء المشروع بسبب التأخير. ويجوز للجهة المتعاقدة أن تنظر أيضا في إدراج اختبار يقوم على نظرة مستقبلية يؤدي لحادث يثبت فيه التقصير في حالة أقر طرف مستقل بأن إنجاز المشروع لن يتحقق بحلول التاريخ المقرر لإنجاز المشروع.</p>	<p>وسيتمخض عن التأخير بعض المخاطر المرتبطة بضياح العائدات المتوقعة، والتكاليف المستمرة لتمويل عملية الإنشاءات وتكاليف الموقع الناتجة عن التمديد. يعتبر شريك القطاع الخاص في وضع مثالي يمكنه من تحقيق التكامل بين الأعمال المدنية المعقدة، وتوفير وتشغيل المواد المتداولة، والإرسال والعمليات، والصيانة الوقائية والدورية للمشروع وعادة ما يتم إدارة مثل هذه الأنشطة المتكاملة عبر مشروع مشترك مع شريك إي. بي.سي أو من خلال تولى شريك القطاع الخاص إدارة سلسلة من الأعمال والعقود الخاصة بالتشغيل / التكلفة. ويتوقع من شريك القطاع الخاص أن يثبت أن المنشأة قد اكتملت بشكل ملموس وتفي بمستويات الأداء الدنيا قبل منحها الإذن بالتشغيل التجاري.</p>					<p>من هذين المعيارين.</p>	<p>مخاطر التأخير وتجاوز التكاليف)</p>
---	---	---	---	--	--	--	--	---------------------------	---------------------------------------

المخاطر	الوصف	المتغيرات	توزيع المخاطر			تخفيف أثر المخاطر	ترتيبات الدعم الحكومي	ملخص للمقارنة بين الأسواق
			الجهة العامة	الجهة الخاصة	مشتركة			
المخاطر المرتبطة باكتمال المشروع (بما في ذلك مخاطر التأخير وتجاوز التكاليف)	مخاطر عدم الالتزام بتشغيل المنشأة في الوقت المحدد ومخاطر تجاوز الميزانية المقررة وتبعات عدم الالتزام بأي من هذين المعيارين.	سوق ناشئة	X			قد يكون من الصعب على شريك القطاع الخاص أن يخفف من آثار مخاطر التكامل ببساطة من خلال توزيع المخاطر التعاقدية، لأن تكاليف التمويل/ أثر الدخل المفقود يكون عادة أعلى بكثير مقارنة بأجزاء المكونات الفردية للمشروع والتي يمكن أن تؤثر على ذلك. لذلك يجب التأكد من أن برنامج العمل المؤدي الى الانتهاء من المشروع مصمم بشكل جيد ولديه فترات سماح كافية لكل المراحل المفصلية من عمر المشروع الإنشائي، كما يجب التأكد من أن كل الأطراف لديها الحافز الكافي للعمل سوياً للالتزام بموعد التسليم.	قد يكون للجهة المتعاقدة دور محوري لتلعبه في مختلف مراحل الإنشاءات، والاختبار، وبدء التشغيل من حيث ضمان أن أي من حقوقها في إبداء الرأي بشأن تطوير التصميم ونتائج الاختبار لا تؤثر على المشروع سلباً بالتأخير. وبالمثل قد تحتاج الجهة المتعاقدة إلى تحمل المسؤولية عن التأخير الناجم عن عدم قيام الجهات العامة بإصدار الموافقات اللازمة في الوقت المناسب.	ثمة مسألة مثيرة للقلق بالنسبة لشريك القطاع الخاص ينبغي إدارتها في سياق التأخيرات تتمثل في ما إذا كان شريك القطاع الخاص سينتهك أي من ضمانات الحد الأدنى للإنتاج التي التزم بها أمام الجهة المتعاقدة (أنظر قسم مخاطر الأداء).

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي مواضيع النقاش	تخفيف أثر المخاطر الإجراءات	توزيع المخاطر				المتغيرات	الوصف	المخاطر
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة	الجهة العامة			فئات المخاطر
وفي الأسواق المتقدمة، ينبغي أن تتاح للسلطة المتعاقدة إمكانية الوصول إلى مصادر بيانات مختلفة لوضع مواصفات ونماذج واقعية ومقبولة للأداء.	يصبح شريك القطاع الخاص مستحقاً للإعانة أو التعويض حيثما لا يمكن الوفاء بمؤشرات أداء معينة بسبب الإجراءات التي تتخذها الجهة المتعاقدة أو بسبب أي ظروف غير المتوقعة.		يتحمل شريك القطاع الخاص مخاطر تحقيق مقاييس ومواصفات الأداء. فيما تتحمل الجهة المتعاقدة مخاطر إنفاذ التعاقد والتأكد من أن مقاييس ومواصفات المنتج موائمة بشكل صحيح لما يستطيع شريك القطاع الخاص أن يقدمه، ويتعين الأخذ في الاعتبار قدرة شريك القطاع الخاص على تحقيق مستويات الأداء اللازمة ومدى ملاءمة المقاييس بالنظر إلى طبيعة المشروع.		X		سوق متقدمة	المخاطر المتعلقة بعدم قدرة المنشأة على تحقيق مقاييس ومواصفات المنتج وتكلفة أو سعر الإنتاج. الأضرار والحوادث التي ينتج عنها التلوث. تلبية متطلبات التسليم والتسلم الصحة والسلامة التخريب. انخفاض العمر الافتراضي للمعدات بسبب معدل الإهلال العالي. التوسع. دعم البنية التحتية. الخدمات البحرية. ضمانات الإنتاجية.	مخاطر الأداء/ الأسعار

المخاطر	الوصف	المتغيرات	توزيع المخاطر			تريتيبات الحكومي	الدعم	ملخص لمقارنة بين الأسواق
			الجهة العامة	الجهة الخاصة	مشتركة			
مخاطر الأداء/ الأسعار	المخاطر المتعلقة بعدم قدرة المنشأة على تحقيق مقاييس ومواصفات المنتج وتجاوز تكلفة أو سعر الإنتاج. الأضرار والحوادث التي ينتج عنها التلوث. تلبية متطلبات التسليم والتسليم الصحة والسلامة التخريب. انخفاض العمر الاقتراضي للمعدات بسبب معدل الإهلاك العالي. التوسع. دعم البنية التحتية. الخدمات البحرية. ضمانات الإنتاجية.	سوق ناشئة	X		يتحمل شريك القطاع الخاص مخاطر تحقيق مقاييس ومواصفات الأداء ضمانات إنتاجية يقدمها. فيما تتحمل الجهة المتعاقدة مخاطر إنفاذ التعاقد والتأكد من أن مقاييس ومواصفات المخرجات موائمة بشكل صحيح لما يستطيع شريك القطاع الخاص توفيره. ويتعين الأخذ في الاعتبار قدرة شريك القطاع الخاص على تحقيق مستويات الأداء اللازمة وفقاً لطبيعة المشروع والسوق الناشئ الذي سينشأ به، وعلى وجه الخصوص يرغب شركاء القطاع الخاص عادة في الحرية الكاملة في كيفية تشغيل الميناء. وفي الأسواق الناشئة، تعتبر المرافق الأساسية في الأراضي المجاورة (من شبكات الطرق والكباري) المطلوبة لدعم المشروع تعتبر أمراً بالغ الأهمية بالنسبة لشريك القطاع الخاص وسوف تحتفظ الجهة المتعاقدة بمخاطر هذا الأمر بالمدى الذي يؤثر على نجاح تنفيذ المشروع. إن فشل الجهة المتعاقدة في تطوير وصيانة المرافق الأساسية الداعمة بطريقة	مبرر المنطقي	الإجراءات	تخفيف أثر المخاطر
							مواضيع النقاش	

			<p>تمكنها من التعامل مع أي زيادة في حركة المرور من الميناء سوف يؤثر على قدرة شريك القطاع الخاص على معالجة القدرة الإنتاجية في الميناء وسيؤثر سلباً على الزمن المطلوب لرسو السفن وكفاءة المشروع.</p> <p>وبنس الشكل فإن فشل الجهة المتعاقدة في توفير أو الحصول على خدمات بحرية (الإرشاد، الجر، مراقبة حركة المرور في الموانئ) والذي يعتبر من وجهة نظر سلطة الميناء أنه يؤثر على قدرة شريك القطاع الخاص على تأدية مهامه.</p> <p>وأخيراً، يتعين على الجهة المتعاقدة ضمان توفر مهام الرقابة الجمركية والرقابة على الهجرة والحجر الصحي (الإنسان والحيوان) بصورة فعالة في الميناء.</p>					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي مواضيع النقاش	تخفيف أثر المخاطر الإجراءات	توزيع المخاطر			المتغير ت	الوصف	المخاطر فئات المخاطر
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			
لا تعاني الأسواق المتقدمة عموماً من تقلبات الأسواق بنفس الدرجة التي تعاني منها الأسواق الناشئة، كما أن توافر الموارد يخفف القلق من هذه المخاطر، ومع ذلك فإن تكاليف الطاقة قد تظل تتباين باختلافات كبيرة على مدى	قد تشمل المدفوعات الشهرية لشريك القطاع الخاص حسابات معينة يمكن أن تخفف من الزيادات في التكاليف التي لا يمكن السيطرة عليها بسبب الزيادات في تكاليف الطاقة التي يتحملها شريك القطاع الخاص.	يسمح للجهة المتعاقدة بمراقبة توفير الموارد المطلوبة، وسوف تسمح الجهة المتعاقدة لشريك القطاع الخاص بأن يقوم باستبدال تلك الموارد إن لزم الأمر. يمكن تحفيز شريك القطاع الخاص عبر وضع آلية تقاسم، بغرض تحقيق بعض أوجه الكفاءة في استهلاك الطاقة طوال فترة الامتياز.	يتحمل شريك القطاع الخاص المسؤولية الرئيسية عن ضمان الإمداد المتواصل للمدخلات / الموارد للمشروع وإدارة تكاليف تلك المدخلات.		X		سوق متقدمة	مخاطر الموارد / المدخلات المتعلقة بانقطاع أو زيادة تكلفة توفير المدخلات أو الموارد اللازمة لتشغيل

فترة المشروع وهو أمر يجب أخذه في الحسبان.								المشروع.
---	--	--	--	--	--	--	--	----------

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي	تخفيف أثر المخاطر	توزيع المخاطر			المتغيرات	الوصف	المخاطر
	مواضيع النقاش	الإجراءات	المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			الجهة العامة
تعتبر الأسواق الناشئة بصفة عامة أكثر عرضة لتقلبات السوق وحوادث تغييرات كبيرة في التكلفة.	قد تحتاج الجهة المتعاقدة إلى الوقوف خلف مخاطر التكلفة بالنسبة لبعض المدخلات، أو على الأقل تأمين تمويل شريك القطاع الخاص لهذه التكاليف.		يتحمل شريك القطاع الخاص المسؤولية الرئيسية عن ضمان الإمداد المتواصل للمدخلات / الموارد للمشروع وإدارة تكاليف تلك المدخلات. ولربما توجد هناك بعض الحالات المحددة التي قد يحتاج فيها شريك القطاع الخاص لمشاركة هذه المخاطر مع الجهة المتعاقدة، مثل توافر إمدادات الطاقة، أو الاعتماد على مواد محلية كمصادر حيث قد تتأثر بالنزاعات العمالية أو الحظر أو غيرها من المخاطر السياسية. يمكن تحميل مخاطر الوقت والتكلفة على المقاولين.	X			سوق ناشئة	مخاطر الموارد / المدخلات المتعلقة بانقطاع أو زيادة تكلفة توفير المدخلات أو الموارد اللازمة لتشغيل المشروع.

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي مواضيع النقاش	تخفيف أثر المخاطر الإجراءات	توزيع المخاطر				المتغيرات	الوصف	المخاطر
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة	الجهة العامة			فئات المخاطر
						X	سوق متقدمة	المخاطر المتعلقة بالتوفر من جهة الجودة والكم بالإضافة الى نقل الموارد أو المدخلات الى المشروع أو لطلب المستهلكين / المستخدمين على المنتج أو الخدمة التي يقدمها المشروع.	مخاطر الطلب

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي مواضيع النقاش	تخفيف أثر المخاطر الإجراءات	توزيع المخاطر			المتغير ت	الوصف	المخاطر	
			المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			الجهة العامة	فئات المخاطر
في المشاريع ذات الطابع العملاق في بعض الأسواق الناشئة يجب على شريك القطاع الخاص أن يوفر ضمانات بشأن الحد الأدنى للحركة التي تمر بالميناء شريطة التزام الجهة المتعاقدة بالتزاماتها الخاصة بالصيانة ودعم البنى التحتية.	إن المنافسة الناتجة من موانئ أخرى تعمل في نفس البلد (سواء اكانت جديدة أو قائمة) هي من المخاطر الرئيسية.	يؤثر عدم قدرة الجهة المتعاقدة على توفير خدمات ملاحية ذات كفاءة وعدم توفير صيانة مناسبة للبنية التحتية وعدم توفير خدمات حفر كافية للمجرى الملاحي على الطلب من مستخدمي مشروع الميناء. وبناء على ذلك، فمن الشائع أن نجد جهات تعاقدية تلتزم بضمان مستويات معينة من الحماية ضد الموانئ المنافسة (ضمن مسافة معينة أو وقت محدد)، وضمان توفير خدمات دعم معينة بشكل كافي في مدد محددة.	في الأسواق الناشئة، عادة ما يتحمل شريك القطاع الخاص مخاطر الطلب كاملة في مشاريع الموانئ. وفي بعض المشاريع ذات الحجم الكبير قد يحتاج شريك القطاع الخاص أيضا إلى تقديم ضمانات بتحقيق حد أدنى من الإنتاجية فيما يتعلق بعدد وحدات الحاويات المكافئة التي تتم مناولتها شهريا.			X	سوق ناشئة	مخاطر الطلب المتعلقة بالتوفر من جهة الجودة والكم بالإضافة الى نقل الموارد أو المدخلات الى المشروع أو طلب المستهلكين / المستخدمين على المنتج أو الخدمة التي يقدمها المشروع.	مخاطر الطلب

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي	تخفيف أثر المخاطر	توزيع المخاطر			المتغير	الوصف	المخاطر	
	مواضيع النقاش	الإجراءات	المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			الجهة العامة	فئات المخاطر
إن مشاركة شريك القطاع الخاص في تشغيل وصيانة وإعادة تأهيل المشروع في الأسواق المتقدمة يوفر العديد من الفوائد عن طريق تحفيز المزيد من الاهتمام والاجتهاد من قبل شريك القطاع الخاص في مرحلة التشييد لضمان زيادة العمر الإنتاجي للمنشأة.		يجب أن تأخذ الجهة المتعاقدة وقتها للتأكد من أن التزامات الصيانة التي يجب على شريك القطاع الخاص اتمامها لضمان حسن صيانة المنشأة خلال دورة حياتها، والتأكد من أن المنشأة ستعمل بحال جيدة في حال إلغاء التعاقد المبكر أو عند انتهاء التعاقد بشكل طبيعي. ستكون هناك متطلبات يتعين على الشريك الخاص استيفاؤها عند تسليم المنشأة، وقد تكون هناك حاجة لتوفير حساب احتياطي أو ضمانات متنوعة كضمان للالتزامات شريك القطاع الخاص. يتمثل الدور الرئيسي للجهة المتعاقدة في	يتحمل شريك القطاع الخاص المسؤولية الرئيسية عن الوفاء بالمعايير المناسبة المتعلقة بالصيانة على النحو المبين في مواصفات الانتاج التي تحددها الجهة المتعاقدة. يتحمل شريك القطاع الخاص عموما المخاطر الكلية للصيانة الدورية والوقائية، وأعمال الصيانة في حالات الطوارئ، والعمل الناجم عن أخطاء التصميم أو البناء، وأعمال إعادة التأهيل، وفي بعض المشاريع، العمل الناشئ عن إجراء تغييرات تكنولوجية أو هيكلية. قد تتحمل الجهة المتعاقدة مخاطر الصيانة المرتبطة بتوفير بعض الخدمات البسيطة (مثل النظافة، الأمن، خدمات إدارية ثانوية، الخ.) عندما يكون لذلك عائد اقتصادي.		X		سوق متقدمة	مخاطر صيانة أصل وفقا للمعايير والمواصفات المناسبة لدورة حياة المشروع. زيادة تكلفة الصيانة بسبب زيادة الساعات.	مخاطر الصيانة

		<p>تحديد مواصفات المنتج ومستويات الخدمة المطلوب تقديمها من شريك القطاع الخاص بشكل واضح وكامل.</p> <p>كما يمكن ضمان التزام شريك القطاع الخاص بمستويات مناسبة من الأداء من خلال ضمان أن آلية الدفع تراعي جودة الخدمة وإخفاقاتها. وسيسمح للجهة المتعاقدة بتعديل المدفوعات المستحقة لشريك القطع الخاص بناء على نجاح أو فشل هذا الشريك بالالتزام بمعايير أداء معينة، وقد تكون هناك طرق أخرى للحيلولة دون توقيع جزاءات مثل ارسال إنذارات وطلب تغيير مقاولي الباطن.</p>						التقديرات الغير صحيحة والزيادة في التكاليف.	
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

ملخص للمقارنة بين الأسواق	ترتيبات الدعم الحكومي	تخفيف أثر المخاطر	توزيع المخاطر			المتغيرات	الوصف	المخاطر
	مواضيع النقاش	الإجراءات	المبرر المنطقي	مشتركة	الجهة الخاصة			الجهة العامة

مخاطر الصيانة	مخاطر صيانة أصل وفقا للمعايير والمواصفات المناسبة لدورة حياة المشروع. زيادة تكلفة الصيانة بسبب زيادة الساعات. التقديرات الغير صحيحة والزيادة في التكاليف. صيانة البنى التحتية البحرية المحيطة بالمشروع ولكن لا علاقة لها به تعميق المجرى الملاحي	سوق ناشئة		x	<p>يتحمل شريك القطاع الخاص المسؤولية الرئيسية عن الوفاء بالمعايير المناسبة المتعلقة بالصيانة على النحو المبين في مواصفات الانتاج التي تحددها الجهة المتعاقدة.</p> <p>وحيثما يكون هناك دمج للمشروع مع البنية التحتية القائمة، قد تحتاج الجهة المتعاقدة إلى تحمل مخاطر الصيانة أو العيوب الخفية في بعض الأصول القائمة، كما يمكن للجهة المتعاقدة أن تعدل على المعايير بشكل يما يتناسب مع أغراض استخدامها.</p> <p>ومع ذلك، فإن الجهة المتعاقدة غالبا ما تكون مسؤولة عن الحفاظ على قنوات المجرى الملاحي التي تمكن من الوصول الى المشروع (بما في ذلك التجريف من أجل صيانة المجرى)، ومناطق دوران السفن وارصفة الرسو.</p> <p>وعادة ما تكون الجهة المتعاقدة مسؤولة عن صيانة المعدات ذات الصلة المستخدمة في توفير الخدمات البحرية (وشرء معدات بديلة أو إضافية عند الاقتضاء).</p>	<p>تستغرق الجهة المتعاقدة وقتا لضمان أن تحديد مواصفات الانتاج قد تم بشكل صحيح أخذاً في الاعتبار التزامات التسليم الموجودة على شريك القطاع الخاص لضمان أن البنية التحتية للميناء ستظل قوية في حالة الإنهاء المبكر أو انتهاء الاتفاقية.</p> <p>إن عدم استيفاء مواصفات المنتج كما هي للمشروع من شأنه أن يؤدي إلى انتقال مخاطر الصيانة إلى الجهة المتعاقدة.</p> <p>وينبغي أن تضمن الجهة المتعاقدة على أن الهيئة المشرفة على الموانئ لها الصلاحية والقدرة على الوفاء بالتزاماتها المتعلقة بالصيانة (أي عن طريق ضمان توافر الأموال الكافية والقدرة على الوفاء بذلك).</p>	<p>قد يُطلب من الجهة المتعاقدة ضمان صيانة البنية التحتية البحرية القائمة التي تتكامل مع المشروع وإدارة عملية الصيانة بصورة استباقية.</p> <p>يتم التركيز بشكل كبير على التزامات الجهة المتعاقدة في مشاريع الموانئ والأسواق الناشئة، خاصة عند تعلق الأمر برفع كفاءة الصيانة المستمرة للبنى التحتية في المناطق المجاورة للمشروع، كما يتم التركيز على قدرة الميناء على توفير الخدمات البحرية وصيانة البنية التحتية البحرية ذات الصلة.</p> <p>إن فشل الجهة المتعاقدة على تنفيذ كل ما سبق سيؤثر سلباً على كفاءة الميناء (خاصة عندما يتعلق الأمر بالزمن الذي ترسو فيه البواخر على الأرصفة ومدد تبادل الحاويات) ما سينعكس على قدرة وكفاءة شريك القطاع الخاص على تنفيذ المشروع.</p> <p>وفي الأسواق الناشئة، فإن عدم كفاءة تشغيل الموانئ يؤثر على القدرة التنافسية للمشروع ويشكل مصدر قلق رئيسي للشركاء من القطاع الخاص.</p> <p>ويمكن أن يؤدي تحسين مستوى الكفاءة إلى خفض إجمالي تكاليف المعاملات وسيعزز القدرة التنافسية للمشروع.</p>
---------------	---	--------------	--	---	--	--	--

مخاطر الظروف القاهرة

المخاطر الفئة	الوصف	المتغير	المخصصات			التخفيض التدابير	ترتيبات الدعم الحكومي القضايا	تلخيص مقارنة الأسواق	
			العام	الخاص	المشترك				
مخاطر الظروف القاهرة	مخاطر أحداث غير متوقعة خارجة عن سيطرة الأطراف تسبب تأخير أو توقف العمل / الإداء	مُطَوَّرَة			X	الظروف القاهرة هي مخاطر مشتركة، سيتم توفير لائحة مطورة نسبياً تضم الأحداث التي تؤثر الشريك الخاص بالحصول على فترة سماح تضم الأحداث الاعتيادية ما يلي: 1) الحرب والنزاعات المسلحة والإرهاب واعدادات اجنبية (2) التلوث النووي أو الإشعاعي (3) التلوث الكيميائي أو البيولوجي (4) الكثف عن اصناف معرضة للمخاطر أو متحركات أو قطع أثرية تاريخية تتطلب إيقاف العمل بالمشروع أحداث الظروف القاهرة أثناء الانشاءات تسبب تأخير في الدخل أو الاستحقاقات المالية. إن قدرة الشريك من القطاع الخاص على تحمل هذا النوع من المخاطر الناجمة عن (عدم التأمين ضد المخاطر) محدودة ولذلك تتحمل السلطة التي قامت بالتعاقد المخاطر بعد فترة معينة من الزمان أو مستوى معين من التكلفة أثناء العمليات التشغيلية، قد يحتاج اثر الظروف القاهرة إلى الإغفاء من المخالفات المرتبطة بمؤشرات الاداء الرئيسية (KPI) أو عنصر مرتبط بتخفيض مؤقت أو قد يحتاج الامر إلى تعليق دفعات رسوم الامتياز	ان تأمين المشروع (تغطية خسائر مادية أو خسائر مرتبطة بالايروادات) عامل رئيسي في تخفيض مخاطر الظروف القاهرة المستتبهه بالاضرار المادية مخاطر التعطيل الناجمة عن أحداث بدون متسبب ممكن تخفيضها عن طريق تخفيض (تسويق) عتية الإداء الحرجة (مثال: قبول مستوى ادنى من الخدمة يسمح للشريك الخاص تحمل مخاطر أحداث سلبية قد تحدث أثناء العمليات أو الإداء اليومي الاعتيادي خلال فترة هذا النوع من المشاريع وبدون ان يتحمل مخالفات أداء في حال كان تأثير الحدث الناجم عن الظروف القاهرة سلبى ادى إلى خفض إيرادات الشريك الخاص، يجب (تقدير) تخفيض المتغير المتمثل برسوم الامتياز. لكن الامر يؤول إلى المفاوضات على استمرارية رسوم الامتياز الثابتة بحيث تدفع بالكامل المقرضين	بشكل عام، حيثما لم يستطع الطرفان الاتفاق على المضى قدما بعد حدوث الظروف القاهرة، وبعد مضي عدة أشهر من (استمرارية) الظروف القاهرة، يحق للطرفان إنهاء عقد الامتياز. في حال لم ترغب السلطة المتعاقدة بإنهاء عقد الامتياز، عليها دفع تكاليف اضافية لعقبة للشريك الخاص مقابل الاستمرار بالعمل مع مبلغ من التعويض لخدمة التزامات دين الشريك الخاص أثناء مجرى الحدث فيما لو كان من الممكن خدمة الدين كلياً في هذا النوع من السيناريوهات قبل وقت الإنهاء المحتمل، يعود الى مجال تركيز المقرضين المحتملين كجزء من تقييمهم المبدئي للالتزام عندما يتم إنهاء المشروع من أي طرف من الطرفين يُطلب إعتيادياً من السلطة المتعاقدة تعويض الشريك الخاص بشكل كامل على الدين المستحق عليه لصالح المقرضين	في الاسواق الناشئة، بعض المشاريع لا توفر أي حماية من أحداث ظروف القاهرة طبيعية، حتى ولو كانت مؤمنة، مما يترك المقرض معرض للأخطاء
مخاطر الظروف القاهرة	مخاطر أحداث غير متوقعة خارجة عن سيطرة الأطراف تسبب تأخير أو توقف العمل / الإداء	ناشئة			X	الظروف القاهرة هي مخاطر مشتركة، تتوقع ان ترى لائحة من أحداث مطورة نوعاً ما تحقق التعافي للشريك الخاص الأحداث الاعتيادية التي قد تحدث تضم ما يلي: أحداث ظروف القاهرة طبيعية، ممكن التأمين عليها، مثل: الحريق، الفيضانات، العواصف الخ أحداث ظروف القاهرة تحدث اعتيادياً لكن لا يمكن التأمين عليها، مثال: الضربات (الجوية أو الحربية)، الاعتصامات، الوباء	ان تأمين المشروع (تغطية خسائر مادية أو خسائر مرتبطة بالايروادات) عامل رئيسي في تخفيض مخاطر الظروف القاهرة المستتبهه بالاضرار المادية	دفعه الانهاء بسبب الظروف القاهرة طويلة المدى قد تختلف في أنواعها، يعتمد هذا على نوع الظروف القاهرة. يتوقع من المقرضون ان يروا تغطية من السلطة المتعاقدة و/أو دفعات التأمين	في الاسواق الناشئة، بعض المشاريع لا توفر أي حماية من أحداث ظروف القاهرة طبيعية، حتى ولو كانت مؤمنة، مما يترك المقرض معرض للأخطاء
مخاطر أسعار الصرف والفوائد	مخاطر تذبذب العملة و/أو معدل الفوائد طويلة فترة عمر المشروع	مُطَوَّرَة			X	يجب على الشريك الخاص النظر في تخفيض المخاطر عن طريق التحوط بموجب وثائق مالية إلى أقصى حد ممكن أو ضروري في ذلك السوق	مخاطر اسعار الصرف والفوائد لا يتم اخذها بعين الاعتبار لتطال ترتيبات الشريك الخاص التحوطية	لا يتوقع من السلطة المتعاقدة مساعدة الشريك الخاص في تخفيض مثل هذه المخاطر لكن في بعض الحالات والظروف، قد تسعى السلطة المتعاقدة إلى الحفاظ على معدل الفائدة لو شعرت بأنها تستطيع ان تتحمل المخاطر بشكل أكثر كفاءة من الشريك الخاص	في الاسواق المتطورة، فان مخاطر تذبذب العملة واسعار الفائدة غير كافية بحيث تحتاج إلى قيام السلطة المتعاقدة بتقديم الدعم
مخاطر أسعار الصرف والفوائد	مخاطر تذبذب العملة و/أو معدل الفوائد طويلة فترة عمر المشروع	ناشئة			X	يجب على الشريك الخاص النظر في تخفيض المخاطر عن طريق التحوط بموجب وثائق مالية إلى أقصى حد ممكن أو ضروري في ذلك السوق في بعض الدول، قد لا يكون هذا ممكنًا بسبب تقلب اسعار العملة والصرف	بعض مخاطر الكلفة ممكن ادارتها بواسطة تمرير المخاطر إلى مُستخدِم الميناء عن طرق تعديل التعرفة، لكن القدرة على تحقيق ذلك قد تكون محدودة من الشائع أن يبحث الشريك الخاص على الحق في تغيير تعرفه الميناء في الدول الأمريكي أو آية عملة صعبة أخرى عوضاً عن العملة المحلية	ممكن جمع الإيرادات بالعملة المحلية، لذلك قد تحتاج السلطة المتعاقدة إلى الحفاظ على مخاطر تخفيض سعر العملة إلى حد يؤدي إلى التأثير على الجدوى الاقتصادية للمشروع (بسبب الحاجة إلى الدفع بالعملة الاجنبية لقاء الاستيراد و خدمة عملة الدين الاجنبية) أو ممكن توفير إعفاءات / مواقفات تسمح بصدور التعرفة وحسابات المشروع بالعملة الصعبة	في المشاريع الناشئة لسوق الميناء، قد يكون انخفاض العملة المحلية إلى حد معين (حد العتبة الحرجة) مُحفزاً لأنهاء غير اعتيادي وبديلاً عن ذلك، ممكن ان يحفز هذا مساعدات مبنية على أعلى وادنى حد من السلطة المتعاقدة. قضايا تحويل العملات ومحددات إعادة التمويل ترتبط بالقضايا البنكية عند الانتهاء في الاسواق الناشئة
مخاطر التأمين	مخاطر متعلقة بتأمين مخاطر معينة تتلاشى	مُطَوَّرَة			X	حيثما تصبح المخاطر غير قابلة للتأمين لن يكون هناك التزام بصيانة التأمين لمثل هذه المخاطر في حال تحققت مخاطر حدث ما غير مؤمن عليه، تتفق الأطراف فيما بينها على التفاوض بنية حسنة على مخصصات المخاطر للمضي قدماً وتسمح بإنهاء المشروع في حال عدم التوصل إلى اتفاق. قد	كجزء من دراسة الجدوى، يجب على السلطة المتعاقدة والشريك الخاص اعتبار عدم توفر التأمين خلال المشروع بسبب عوامل قد تتعلق بالموقع أو عوامل أخرى ذات الصلة	قد تحتاج السلطة المتعاقدة إلى النظر فيما لو كانت هي سبب عدم توفر التأمين، وخاصة عندما يتولد هذا بسبب أحداث داخل الدولة أو أحداث اقليمية أو ظروف وأعمال تهديد بالارهاب	في عمليات الاسواق المتطورة، وبما ان كلا الطرفان لا يسيطره لهما على مخاطر عدم التمكن من الحصول على تغطية التأمين، فإنها تصبح تلقائياً مخاطر تشاركية عندما ترتفع كلفة



		تؤثر على الأسواق بالتساوي ويجب أن تترجم عن طريق التضخم العام) مخاطر تغير القانون قد تتخفف عندما تكون هناك إمكانية إعادة تمرير التغييرات في التعرفة المتحققة على المشروع بعض المشاريع لا تسمح للشريك الخاص برفع دعوة ومطالبة بالإعفاء بسبب تغييرات عامة بالقانون إلا بعد الانتهاء من أعمال الإنشاءات يمكن تبرير هذا النهج في حال ضمان النظام القانوني ثبوت النظام القانوني العام والنافذ من بداية الإنشاءات وحتى الانتهاء من العمل ( مثال: لا يطبق ذلك رجعيًا على المشاريع القائمة - الجاري العمل فيها )	العنصرية - ضد المشروع أو الشريك الخاص (2) خاصة ومحددة (قطاع الموائى أو مشاريع الشراكات بين القطاع العام والخاص ضمن التشريعات) أو (3) تغيير عام في القانون يؤثر على النفقات الرأسمالية. ان التغيير في القانون غالبًا ما يخضع الى عبء الحد الأدنى قبل ان يستحق الشريك الخاص التعويض لأن يتم تعويض الشريك الخاص في حال حدوث تغييرات عامة في القانون الذي يؤثر فقط على الاتفاق التشغيلي أو الضرائب، مثال: التأثير على الأسواق بالتساوي التغييرات في القانون تؤدي الى استحقاق الشريك الخاص الى التغيير - حيثما كانت هناك ضرورة لتجنب التزامات مستحقة. في حال لم يكون هذا ممكنًا إنجاز، يستحق الشريك الخاص الانتهاء، وكان السلطة المتعاقدة قامت بإخترافات					على الأداء والسعر الذي يحقق (صيانة / استمرارية) الالتزام بالقانون بالتغيرات الضريبية	
	في الأسواق الناشئة، يحصل الشريك الخاص على أغلب على مستوى اعظم من الحماية من التغييرات في القوانين كي يعكس مخاطر تغيير أعلى (يتضمن كل من الاحتمالية والتناجح) وكى يستطيع جذب المستثمرين للمشروع. وبهذا، يتوقع من السلطة المتعاقدة ان تتحمل مخاطر تغير القوانين أكثر من / او بالمقارنة مع مشروع في سوق ناشئ	قد توفر بعض المشاريع بعض الفترات التي ترسخ مواقف قانونية معينة (مثال: نظام الضرائب القائم) ضد اي تغييرات قانونية مستقبلية. قد يحتاج الامر الى تعديلات على مستوى البرلمان للتصديق على اتفاقية الامتياز لكن، طريقة الترسية هذه لا تجذبها الحكومات او المنظمات غير الحكومية (مثال: بسبب مفهوم حصانة الشريك الخاص امام تحديث القوانين البيئية)	تحتاج السلطة المتعاقدة الى التأكيد على جميع الدوائر الحكومية المختلفة التفكير بالمشروع عن اصدار قوانين جديدة حتى لا يتأثر الشريك الخاص سلبيا يجب ان تكون مختلف الدوائر الحكومية التي قد تؤثر على المشروع على معرفة تامة بمخصصات المخاطر المرتبطة بالمشروع عن طريق اصدار قوانين جديدة ونظم تؤثر عليه	تحمل السلطة المتعاقدة المسؤولية الاساسية لتغييرات القانون بعد ارساء العطاء / بعد التوقيع على العقد قد تكون هناك درجة معينة من مشاركة الشريك الخاص بالمخاطر، وقد تكون هناك مخاطر معينة يتوقع من الشريك الخاص تحملها جنبًا الى جنب باقي السوق يسعى الشريك الخاص لان يبقى (جسمًا) كاملاً في مواجهة تغير القوانين التي لها اثر مادي سلبي على توازن الامتياز الاقتصادي بالانتهاء (على الأساس التعاقدى للسلطة المتعاقدة)		X	ناشئة	مخاطر تغيير القانون والتأثير على قدرة المشروع على الاداء والسعر الذي يحقق (صيانة / استمرارية) الالتزام بالقانون بالتغيرات الضريبية	التغييرات / التغيير النظامي في قوانين المخاطر
	في الأسواق المتطورة، يكون التضخم في ادنى مستوى ولا يتذبذب الى حد الأسواق الناشئة			مخاطر التضخم أثناء الإنشاءات يتحملها الشريك الخاص اما مخاطر التضخم أثناء فترة الامتياز فهي على السلطة المتعاقدة	X		مُطَوَّرَة	مخاطر تزايد تكاليف المشروع اكثر من المتوقع	مخاطر التضخم
	في حال كانت الزيادة بالتعرفة خاضعة للتطبيق، قد تتولد حالة عدم اليقين. قد يستطيع الشريك الخاص ان يجعل السلطة المتعاقدة تتحمل اي فشل في زيادات التعرفة التي يتوقع تحقيقها الشريك الخاص (مثال: للتأكد من ان التضخم بالدولار الامريكى تم تغطيته بحدده (الادنى)	امكانية الحاجة للدعم، مثال: للتأكد من ان التعرفة يمكن جمعها بالعملة الاجنبية و/او التأكد من سرعة وموثوقية تحويل العملة المحلية، وتحويل عائدات المشروع	قد يتم تخفيض المخاطر الى حد ما عندما يتمتع الشريك الخاص بحق جمع التعرفة / الاسعار بالعملة الصعبة والتي تماثل تقريبا مصاريف / تمويل المشروع	مخاطر التضخم يتحملها الشريك الخاص بالعملة الميناء يحتفظ الشريك الخاص بمخاطر الاثر على الطلب الناتج عن اي زيادات في التعرفة يحتاج الشريك الخاص الى القدرة على زيادة اسعار (تسعيرة) الموائى، لكنها قدرة قد تخضع للتنظيم (لان رفع التسعيرة قضية سياسية حساسة) وبهذا قد يحتاج الشريك الخاص الى دعم اضافي من السلطة المتعاقدة		X	ناشئة	مخاطر تزايد تكاليف المشروع اكثر من المتوقع	مخاطر التضخم
			تحد السلطة المتعاقدة من قدرة الشريك الخاص على تغيير مساهميه لفترة محددة من الزمن، مثال: اغلاق تام أثناء فترة الانشاءات - على الأقل مما يعنى قيام السلطة المتعاقدة بفرض نظام يحدد من التغيير في محاور السيطرة لدى الشريك الخاص بدون موافقته او حيثما لا تتحقق الشروط المسبقة التي تم الاتفاق عليها وثائق العطاء يجب ان تضع طلبات تفرض محددات على المساهمين لدى الشريك الخاص	ترغب السلطة المتعاقدة بالتأكد من ان الشريك الخاص الذي تمت احواله المشروع عليه يبقى ملتزماً بحالة العطاء تتم على اساس خبرة الشريك الخاص الفنية ومصادره المالية ولهذا السبب داعمى هذا الشريك الخاص يجب ان يتقوا ملتزمين بالمشروع		X	مُطَوَّرَة	تغيير المساهمين لدى الشريك الخاص تعارض المصلحة بين مساهمين الشريك الخاص	مخاطر استراتيجيه
	في الأسواق الناشئة، هناك محددات ومقيدات أكثر حول التغيير على مستوى السيطرة من		تحد السلطة المتعاقدة من قدرة الشريك الخاص على تغيير مساهميه لفترة محددة من الزمن، مثال:	ترغب السلطة المتعاقدة بالتأكد من ان الشريك الخاص الذي تمت احواله المشروع عليه يبقى ملتزماً بحالة العطاء تتم على اساس خبرة		X	ناشئة	تغيير المساهمين لدى الشريك	مخاطر استراتيجيه

جهة الشريك الخاص بسبب طبيعة المخاطر الاعلى المرتبطة بمشاريع الاسواق الناشئة		اغلاق تام اثناء فترة انشاءات على الاقل وفي بعض الحالات لغاية اول 15 سنة من العمليات التشغيلية) وثائق العطاء يجب ان تضع طلبات تفرض محددات على المساهمين لدى الشريك الخاص وخاصة، اي شريك رئيسي ملتحق - يحتاج الى متطلبات قدرة مالية وخبرة فنية كي يدعم الشركة التي تقوم بتشغيل الميناء	الشريك الخاص الفنية ومصادره المالية ولهذا السبب، داعمي هذا الشريك الخاص يجب ان يبقوا ملتزمين بالمشروع					الخاص تعارض المصلحة بين مساهمين الشريك الخاص	
لم تتم معالجتها، بشكل اساسي بالتفصيل في الاسواق المخطورة	تحتاج التغييرات الجذرية / الرئيسية الى التنوع والاختلاف	يجب على الشريك الخاص توفير خدمات تسعى الى تحسين مستمر على مستوى التغييرات الصغيرة يجب على الشريك الخاص التشغيل حسب افضل الممارسات الصناعية مما يملى عليه (الشريك الخاص) بعض الواجبات منها تقبل التحسينات التكنولوجية	من غير المحتمل ان تُمرر المخاطر الى الشريك الخاص لأن التكنولوجيا لا تشكل محور ومكون اساسي في المشروع - على الاغلب			X	مُطَوَّرَة	وهي مخاطر التكنولوجية الجديدة الناشئة التي تحل مكان التكنولوجيا القائمة في قطاع الموانئ، بشكل غير متوقع	مخاطر التعطيل الناجم عن التكنولوجيا
لم يتم التعامل معها تفصيليا في الاسواق الناشئة	تحتاج التغييرات الجذرية / الرئيسية الى التنوع والاختلاف	يجب على الشريك الخاص توفير خدمات تسعى الى تحسين مستمر على مستوى التغييرات الصغيرة. يجب على الشريك الخاص التشغيل حسب افضل الممارسات الصناعية مما يملى عليه (الشريك الخاص) بعض الواجبات منها تقبل التحسينات التكنولوجية	من غير المحتمل ان تُمرر المخاطر الى الشريك الخاص لأن التكنولوجيا لا تشكل محور ومكون اساسي في المشروع - على الاغلب			X	ناشئة	وهي مخاطر التكنولوجية الجديدة الناشئة التي تحل مكان التكنولوجيا القائمة في قطاع الموانئ، بشكل غير متوقع	مخاطر التعطيل الناجم عن التكنولوجيا
تعويض الانهاء المُبكر تم تعريفه جيدا ولا يتم الحصول على تأمين المخاطر السياسية بسبب مخاطر ادنى مرتبطة بإخلال السلطة المُتعاقد بالزامتها المتعلقة بالدفع	سيحتاج المُقرضون اتفاقيات مباشرة ثلاثية الاطراف مع السلطة المُتعاقد تُعطي المُقرضين حقوق التدخل في حالة نداء السلطة المُتعاقد ومطالبتها بالانهاء المبني على الاخلال او في حالة كان الشريك الخاص هو المُخل حسب وثيقة الدين. يتم اعطاء المُقرضين فترة سماح لجمع المعلومات وادارة مشروع الشركة والبحث عن حلول او (في نهاية المطاف) تبديل/ تحديث وثائق المشروع إلى صاحب إمتياز بديل ومناسب	من العوامل المخفضة الرئيسية التأكد بأن محفزات الانهاء ليست ضاغطة (ليست محفزات سريعة) مع وجود عدة طرق (بديلة) محددة بوضوح لكل طرف كي يسعى الى تصويب وعلاج اي ادعاء بالاخلال	مستوى التعويضات التي يتم دفعها بسبب الانهاء المبكر تعتمد على اسباب الانهاء وعادة ما تكون: (1) إخلال السلطة المُتعاقد: يحصل الشريك الخاص على دين أكبر (قديم مستحق او له اولوية الاستحقاق) ودين أصغر واصول ومستوى العائد على الاصول (2) انهاء بدون إخلال: يحصل الشريك الخاص بدون كبرى (ذات الاصول الكبرى) والعائد على الاصول (3) إخلال الشريك الخاص (أ) لا يمكن اعادة طرح عطاء المشروع (بسبب الحساسية السياسية او غياب اهتمام الاطراف) وهنا يستحق الشريك الخاص مقدار يعادل القيمة المقدرة العادلة المعدلة للدفعات المستقبلية مطروح منها تكاليف توفير الخدمات تحت اتفاقية المشروع/ الامتياز (ب) حيثما يمكن اعادة طرح عطاء المشروع، وبهذا يستحق الشريك الخاص مقدار (يساوي ما) يمكن ان يدفعه الشريك الجديد خلال الفترة المتبقية من الامتياز، يطرح منه تكاليف تكبدتها السلطة المُتعاقد اثناء فترة العطاءات من الشائع أن يكون هناك ضمان للديون الكبرى (ذات الاولويات الكبرى) يادنى حد ضمن سيناريو الانهاء يقتض أن تكون حقوق القصاص أو التسوية تحت هذا الرقم مقيدة. قد يبدو الامر وكأن مُقرض المشروع هم بالتالي غير معرضين للإخلال بالمشروع، وبهذا لن يتمكنوا من (حق) المطالبة بالانهاء في مثل هذه الظروف، ولهذا يسعون لانجاح المشروع لاسترجاع قروضهم في حال اختارت السلطة المُتعاقد عدم تنفيذ حقوقها المعنية بالانهاء	X			مُطَوَّرَة	مخاطر انهاء المشاريع قبل موعد الفترة الزمنية المقررة والتزيتات المالية الناجمة عن هذه الانهاء	مخاطر الانهاء المبكر (بما في ذلك التعويضات)
في الاسواق الناشئة، قد تكمن بعض الضمانات (من الحكومة) الداعمة للإلتزامات	مخاطر حدود الاقتراض المرتبطة بالسلطة المُتعاقد قد تحتاج الى ضمان من مستويات حكومية عليا	من العوامل المخفضة الرئيسية التأكد بأن محفزات الانهاء ليست ضاغطة (ليست محفزات	مستوى التعويضات التي يتم دفعها بسبب الانهاء المبكر تعتمد على اسباب الانهاء وعادة ما تكون: (1) إخلال السلطة	X			ناشئة	مخاطر انهاء المشاريع قبل موعد	مخاطر الانهاء المبكر (بما في ذلك

<p>الدفع لدى السلطات المتعاقدة التامين على المخاطر السياسية قد يتوفر ايضا وعلى الاغلب يستهدف تغطية مخاطر إخلال السلطة المتعاقدة أو الحكومة الضامنة بالنسبة الى التزاماتها بالدفع</p>	<p>لضمان مستوى التعويضات المدفوعة عند الإنهاء سيحتاج المقرضون اتفاقيات مباشرة ثلاثية الاطراف مع السلطة المتعاقدة تُعطي المقرضين حقوق التدخل في حالة نداء السلطة المتعاقدة من أجل الإنهاء بسبب الإخلال او في حل كان الشريك الخاص هو المخل حسب توثيق القرض، يتم اعطاء المقرضين فترة سماح لجمع المعلومات وإدارة مشروع الشركة والبحث عن حلول او (في نهاية المطاف) تبديل/ تحديث وثائق المشروع إلى صاحب إمتياز بديل ومناسب</p>	<p>سريعة) مع وجود عدة طرق (بديلة) محددة بوضوح لكل طرف كي يسعى إلى تصويب وعلاج اي ادعاء بالاخلال</p>	<p>المتعاقدة: يحصل الشريك الخاص على ديون كبرى (قديمة مستحقة) واصول ومستوى من عائدات الاصول (٢) انهاء بدون إخلال: يحصل الشريك الخاص على ديون كبرى (قديمة مستحقة) والعائد على الاصول (٣) تخلف الشريك الخاص: عادة ما يحصل الشريك الخاص على دفعة دالة على تكلفة مدخلات المشروع (قيمة الانشاء/ القيمة الدفترية) أو ديون كبرى (القديمة المستحقة) (في بعض الحالات قد يكون هناك أيضًا عائد للاصول المستهلكة / ديون ثانوية) في الكثير من الاسواق الناشئة، من الشائع ضمان الديون القديمة المستحقة كأدنى حد في كل سيناريو إنهاء، وحقوق التسوية دون ذلك العدد مقبولة. قد يبدو الامر بأن مقرضى المشروع هم بالتالي غير معرضين الى إخلال بالمشروع، وهم لا يملكون الحق بمطالبة الإنهاء في مثل هذه الظروف، ولهذا هم محفزون للسعى في انجاح المشروع لاسترجاع قروضهم في حال اختارت السلطة المتعاقدة عدم تنفيذ حقوقها المعنية بالإنهاء</p>			<p>الفترة الزمنية المقررة والترتيبات المالية الناجمة عن هذه الإنهاء</p>
--	--	---	---	--	--	---

## الملحق (ب): الأحكام التعاقدية الموصى بها لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مع ملاحظات إرشادية

يهدف هذا الملحق (ب) إلى تزويد هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الكويت والجهات العامة ذات الصلة بتحليل وإرشادات صياغة بشأن أحكام معينة "موصى بها" والتي عادةً ما يتم تضمينها في اتفاقيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وشكلت الأساس للعديد من مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتي تم طرحها بنجاح في جميع أنحاء العالم.

ومع ذلك، تجدر الإشارة قبل مراجعة الأحكام التعاقدية والملاحظات الإرشادية الواردة في الأقسام التالية، إلى أن ظروف كل مشروع من مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ستشكل وتحدد في نهاية المطاف صياغة اتفاقية الشراكة، والاتفاقيات ذات الصلة. وبالنظر إلى الطبيعة المعقدة لصفقات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وإلى أنه يتعين على القطاع العام والأطراف من القطاع الخاص إجراء دراسة دقيقة ومكثفة بمساعدة الأخصائيين القانونيين والماليين والفنيين المؤهلين - قبل إبرام اتفاقيات الشراكة، ينبغي اعتبار محتويات هذا الملحق (ب) كنقطة بداية مقترحة وإحدى المدخلات لهيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص والجهة العامة للنظر فيها عند وضع بنود أي اتفاقية شراكة بين القطاعين العام والخاص والتفاوض بشأنها.

## ب.1 القوة القاهرة

### ب.1.1 الملاحظات الإرشادية

#### ب.1.1.1 الجوانب الرئيسية

تشير القوة القاهرة بشكل أساسي إلى الأحداث أو الظروف التي:

- (أ) تعتبر خارجة عن إرادة وسيطرة الأطراف المتعاقدة؛ و
- (ب) تجعل من المستحيل على أحد الأطراف الوفاء بجميع التزاماته التعاقدية أو جزء هام منها (أي أنها ذات طبيعة تقييدية في ما يتعلق بتنفيذ الالتزامات التعاقدية).

يتمثل الهدف من أحكام القوة القاهرة في اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في توزيع الآثار المالية والمتعلقة بالوقت التي تنتج عن أحداث القوة القاهرة بين الجهة العامة (الجهة المتعاقدة) التي تبرم اتفاقية شراكة مع شركة خاصة (شريك القطاع الخاص). يجب أن يكون الافتراض المبدئي لكل من الطرفين بأن يتم تقاسم مخاطر وقوع حدث قوة القاهرة لأنه يتخطى سيطرة الطرفين ولا يكون أي من الطرفين في وضع أفضل من الطرف الآخر لإدارة مخاطر هذا الحدث أو الآثار المترتبة عليه.

وفي حين أنه تتم عادةً صياغة الأحكام بشكل مشترك، غالباً ما يكون الطرف المتضرر على الأرجح هو شريك القطاع الخاص وهذا يؤثر بعض القضايا المهمة للجهة المتعاقدة، ومنها:

- (أ) ما هي الأحداث التي يمكن اعتبارها على أنها أحداث قوة القاهرة؛
- (ب) ما إذا كان ينبغي تعويض شريك القطاع الخاص نتيجةً لحادث صوة القاهرة (على سبيل المثال، عن زيادة التكاليف و/أو خسارة الإيرادات) وكيف؛
- (ج) ما إذا كان ينبغي تأجيل المراحل الرئيسية بموجب اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص نتيجةً لحادث قوة القاهرة وإلى متى ينبغي تأجيلها؛
- (د) ما إذا كان ينبغي إعفاء شريك القطاع الخاص أو الجهة المتعاقدة من التزاماته بالأداء بموجب اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومن التداعيات ذات الصلة (على سبيل المثال، مخاطر الفسخ بسبب التقصير)؛ و
- (هـ) ما إذا كان ينبغي فسخ اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص إذا استمر حدث قوة القاهرة لفترة زمنية كبيرة وما هو التعويض عن الفسخ الذي يجب دفعه، إن وجد.

من أجل اعتبار حدث ما على أنه حدث قوة القاهرة، قد يتطلب التعريف أيضاً أن الحدث لم يكن قابلاً للتوقع أو إذا كان قابلاً للتوقع، أنه لم يكن من الممكن تجنبه. وتختلف الممارسة بين البلدان وقد تعتمد على مفاهيم قانونية أساسية أو على طبيعة ومدى القائمة المتفق عليها لأحداث القوة القاهرة. ويوفر القسم ب.1.2 نموذج صياغة يشمل ويستبعد على حدٍ سواء مفهوم قابلية التوقع.

#### ب.1.1.1 العلاقة مع الأنواع الأخرى من الأحداث

في عقد تجاري تقليدي، على سبيل المثال بين كيانين من القطاع الخاص، تشمل عادةً مخاطر القوة القاهرة التي يتم تقاسمها بين الأطراف حالات "القضاء والقدر" مثل الكوارث الطبيعية والأوبئة (التي غالباً ما تتم الإشارة إليها بـ "قوة القاهرة طبيعية")، فضلاً عن الأحداث "السياسية" مثل الإضرابات العامة والتأمين ورفض القطاع العام بمنح التراخيص (التي غالباً ما تتم الإشارة إليها بـ "القوة القاهرة السياسية").

في اتفاقية الشراكة طويلة الأجل بين القطاعين العام والخاص، إذا كان أحد الطرفين هو إحدى جهات القطاع العام، يتم إجراء فحص دقيق لنوع الأحداث السياسية التي تمثل قوة القاهرة والتي قد تنشأ خلال مدة اتفاقية الشراكة وكيف ينبغي توزيع كل من هذه المخاطر. إن تقرير ما إذا كان ينبغي أن تتحمل الجهة المتعاقدة المخاطر وحدها، أو توزيعها بين الطرفين، أو أن يتحملها شريك القطاع الخاص كمخاطر تجارية، يمكن أن يمثل صعوبة في الممارسة العملية. وسيتم حتماً على الوضع في البلد المعني ونوع الحدث الذي يجري النظر فيه ومستوى النفقات الطارئة الذي سيحدد شريك القطاع الخاص قيمته في عرضه من أجل تغطية الخطر إذا كان هو من سيتحمله. على سبيل المثال، في حين أنه من المقبول عادةً أن نوع المخاطر السياسية التي تتحملها الجهة المتعاقدة بشكل كامل تشمل الإجراءات التي تتخذها الدولة مثل التأمين الكامل لمشروع الشراكة، إلا أن الموقف إزاء أحداث الحرب سيعتمد على البلد المعني. فإذا كان أي نوع من أحداث الحرب المدنية أو الخارجية مستبعد إلى حد كبير، قد يكون شريك القطاع الخاص مطمئناً للتعامل مع الخطر باعتباره قوة القاهرة يتقاسمها الطرفين وبالتالي سيكون سعر بند النفقات الطارئة الوارد في العرض المقدم منه منخفض نسبياً. غير أنه في البلدان الأكثر عرضة حيثما تكون مخاطر الحرب مرتفعة، قد لا يكون شريك القطاع الخاص مستعداً لتحمل أي مخاطر على الإطلاق (أو بدلاً من ذلك سيضع سعر مرتفع لبدء النفقات الطارئة في عرضه بحيث تبدوا اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص مكلفة للغاية أو حتى لا يمكن تحملها). وفي هذه الحالة، قد يكون من الأنسب اعتبار هذه الأحداث على أنها مخاطر تتحملها الجهة المتعاقدة، أو النظر فيها بشكل أكثر انتقائية.

إذا كان سيتم تحميل الجهة المتعاقدة وحدها أحداث المخاطر السياسية، من المرجح أن تكون هناك حاجة إلى تناول هذه الأحداث بصورة منفصلة في أحكام مخصصة. وفي هذا الملحق (ب)، يتم اعتبار الأحداث في إطار هذه الفئة كأحداث ناتجة عن "إجراء حكومي مادي وسلبى". وتتم معاملتها بشكل منفصل في النص التعاقدى الخاص بها وستتم مناقشتها بمزيد من التفصيل في القسم ب.2 (الإجراء الحكومي المادي والسلبى)<sup>18</sup>. وبدلاً من ذلك، عندما يوافق الشركاء من القطاع الخاص على أن احتمال وقوع نوع المخاطر السياسية التي من المرجح أن تنشأ محدوداً، فيمكن التعامل معها من خلال أحكام تقاسم مخاطر القوة القاهرة، مع أحكام منفصلة تتناول الأحداث الخاصة التي يتحمل مخاطرها إما الجهة المتعاقدة (مثل انتهاك العقد من قبل الجهة المتعاقدة أو حدوث تغيير في القانون) أو شريك القطاع الخاص.<sup>19</sup>

ليس هناك من نهج صائب أو خاطئ ويبقى المبدأ الأساسي هو نفسه – ينبغي نسب المخاطر إلى الطرف الذي يكون قادراً على السيطرة عليها و/أو إدارتها بشكل أفضل وينبغي أن تعالجها اتفاقية الشراكة بطريقة تتسم بأقصى قدر ممكن من الوضوح.

## ب.1.2 البند التعاقدى

### ب.1.2.1 خيار الصياغة رقم 1: تعريف شامل مفتوح، يتضمن مفهوم قابلية التوقع

#### تعريف حدث القوة القاهرة

(1) في عقد الشراكة الحالي، يعني "حدث القوة القاهرة" أي حدث أو ظرف أو مزيج من الأحداث أو الظروف:

(أ) يتخلى السيطرة المعقولة للطرف المتضرر بهذا الحدث أو الطرف أو المزيج من الأحداث أو الظروف ("الطرف المتضرر")؛

<sup>18</sup> يمكن رؤية هذا النوع من النهج، على سبيل المثال، في بعض مشاريع الطاقة في أفريقيا (مثل Zambia Scaling Solar Programme الخاص بمؤسسة التمويل الدولية).

<sup>19</sup> يبدو أنه تم اختيار هذا النهج لاتفاقية تحويل الطاقة وشراء المياه التي تم إبرامها لمرحلة مشروع الزور الشمالى I محطة توليد الطاقة وتحلية المياه (كما تم إبرامها في ديسمبر 2013) وكذلك مشروع اتفاقية تحويل الطاقة وشراء المياه، كما تم إدراجه في طلب تقديم العروض للمرحلة الثانية من مشروع الزور الشمالى. وبموجب الاتفاقيات، يتم تسجيل الأحداث السياسية وكذلك التغيير في القانون كنوع منفصل من الأحداث ("حدث المخاطر الحكومية") والذي يشمل كجزء من الحكم العام للقوة القاهرة.

(ب) لم يكن متوقعاً، أو إذا كان قابلاً للتوقع، لم يكن من الممكن منعه أو تجنبه أو التغلب عليه من قبل الطرف المتضرر بعد اتخاذ كافة الاحتياطات المعقولة والعناية الواجبة؛

(ج) يجعل الطرف المتضرر مباشرةً غير قادراً على الامتثال لكل أو جزء مهم من التزاماته بموجب عقد الشراكة الحالي؛ و

(د) ليس نتيجة مباشرة لإخلال الطرف المتضرر بالتزاماته بموجب عقد الشراكة الحالي، أو في ما يتعلق بشريك القطاع الخاص، بموجب أي اتفاقية مشروع أخرى. [يجب أن تشكل الالتزامات الامتثال للقانون المطبق]

(2) يشمل حدث القوة القاهرة، على سبيل المثال لا الحصر، الظروف التالية، على أن تستوفي المعايير المنصوص عليها في البند 1.1(1) أعلاه:

(أ) الطاعون والوباء والكوارث الطبيعية، على سبيل المثال لا الحصر، العواصف والإعصار والتيفون والزوابع والعاصفة الثلجية والزلازل والنشاط البركاني والانهيارات الأرضية والتسونامي والفيضانات والبرق والجفاف؛

(ب) الحريق أو الانفجار أو التلوث النووي أو البيولوجي أو الكيميائي (ليس بسبب إهمال شريك القطاع الخاص أو مقاوليه أو أي مقاول من الباطن أو مورد أو بائع تابع له)؛

(ت) الحرب (سواء كانت معلنة أم غير معلنة)، والنزاع المسلح (بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر الهجوم العدواني أو الحصار أو الحظر العسكري) أو الأعمال القتالية أو الغزو أو عمل عدو أجنبي أو عمل إرهابي أو تخريب أو قرصنة [في كل حالة، الذي يحدث خارج البلد]؛

(ث) الحرب الأهلية، وأعمال الشغب والتمرد والثورة، والسلطة العسكرية أو المغتصبة، والانتفاضات، والعصيان أو الاضطراب المدني، والعنف الغوغائي، والعصيان المدني [، في كل حالة، الذي يحدث خارج البلد].

(ج) التلوث الإشعاعي أو الإشعاعات المؤينة [التي تحدث خارج البلد]؛ أو

(ح) الاضطرابات العمالية العامة مثل المقاطعة، والإضرابات، والإغلاق، والإضراب الجزئي، واحتلال المصانع والمباني، باستثناء الأحداث المماثلة التي هي فريدة لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والخاصة بشريك القطاع الخاص أو مقاوليه من الباطن [، والتي تحدث خارج البلد].

قائمة بالأحداث التي سيتم التفاوض بشأنها لظروف المشروع المحددة، مع الأخذ في الاعتبار أيضاً ما إذا كان ينبغي التعامل مع مخاطر سياسية معينة بشكل منفصل باعتبارها "إجراء حكومي ذات تأثير جوهري سلبي" أم لا

#### الآثار المترتبة على حدث القوة القاهرة

(3) في حال وقوع حدث قوة القاهرة، يُعفى الطرف المتضرر من التزاماته بموجب عقد الشراكة شريطة أن يستوفي متطلبات البند (4) أدناه.

(4) ليتم إعفاؤه بموجب البند (3) أعلاه، يتعين على الطرف المتضرر:

(أ) في أسرع وقت ممكن عملياً، وفي كل الأحوال خلال [ ] [●] يوم عمل من التاريخ الذي يصبح فيه علم بأن حدث قوة القاهرة تسبب أو من المرجح أن يتسبب الإخلال بأي من التزاماته بمقتضى عقد الشراكة الحالي، أن يعطي الطرف الآخر إشعاراً يطالبه بإعفاؤه من التزاماته بموجب عقد الشراكة، بما في ذلك تقديم (1) أدلة مقبولة تثبت وقوع حدث القوة القاهرة، و(2) تفاصيل كاملة حول طبيعة حدث القوة القاهرة، و(3) تاريخ وقوع الحدث؛ و(4) مدته المحتملة؛ و(5) تفاصيل التدابير المتخذة للتخفيف من الآثار المترتبة على حدث القوة القاهرة.

تتطلب هذه المدة الزمنية دراسة متأنية - يجب أن يقدم الإشعار في موعده ولكن مع السماح للطرف المتضرر بوقت معقول لوضع استراتيجية كاملة للتخفيف من التداعيات.

(ب) خلال [ ] [●] يوم عمل] من استلام الإشعار المُشار إليه في البند (أ) أعلاه، أن يبلغ الطرف الآخر عن التفاصيل الكاملة للإعفاء المطلوب، فضلاً عن المعلومات المتعلقة بكافة الإجراءات المتخذة من قبل الطرف المتضرر للتخفيف من الآثار المترتبة على حدث القوة القاهرة؛

(ج) أن يثبت للطرف الآخر:

(i) أنه لم يكن بإمكان الطرف المتضرر ومقاوليه من الباطن تفادي وقوع هذا الحدث أو الآثار المترتبة عليه من خلال خطوات يُتوقع أنهم اتخذوها، من دون تكبد تكلفة كبيرة؛

(ii) أنّ حدث القوة القاهرة ترتب عليه بصورة مباشرة ضرورة الإعفاء المطلوب؛

(iii) لم يكن بإمكان الطرف المتضرر أن يعمل بصورة معقولة على التخفيف من حدة الآثار المترتبة، بما في ذلك من خلال اللجوء إلى موارد بديلة للخدمات والمعدات والمواد ومعدات البناء، من دون تكبد تكلفة كبيرة؛ و

(iv) أنّ الطرف المتضرر يبذل كافة الجهود المعقولة من أجل تنفيذ التزاماته بموجب عقد الشراكة والتي تأثرت نتيجة لهذا الحدث.

(5) إذا امتثل الطرف المتضرر لالتزاماته بموجب البند (4) أعلاه، يُعذر عندها من أداء التزاماته بموجب عقد الشراكة الحالي طالما كان مقل هذا الامتناع أو الإعاقة أو التأخر في الأداء بسبب حدث القوة القاهرة.

(6) [إذا تم تقديم المعلومات المطلوبة بموجب البند (4) أعلاه بعد التواريخ المشار إليها في ذلك البند، عندها لا يحق للطرف المتضرر الحصول على أي إعفاء خلال الفترة التي تأخر في تقديم المعلومات بشأنها].

(7) يتعين على الطرف المتضرر إخطار الطرف الآخر في أقرب وقت ممكن من الناحية العملية بعد توقف حدث القوة القاهرة أو أن هذا الحدث لم يعد يعيق قدرة الطرف المتضرر على الوفاء بالالتزامات السارية بمقتضى عقد الشراكة الحالي. وبعد هذا الإخطار، تتم مواصلة تنفيذ عقد الشراكة الحالي وفقاً للأحكام التي كانت موجودة مباشرة قبل وقوع حدث القوة القاهرة.

فسخ العقد بسبب قوة القاهرة تستمر لفترة طويلة

(8) إذا استمرّ حدث قوة القاهرة لفترة متواصلة تزيد عن [180-360 يوماً تقويمياً]، يجوز لأي من الطرفين، وفقاً لتقديره، أن يفسخ عقد الشراكة الحالي من خلال تقديم إشعار خطي إلى الطرف الآخر بفسخ العقد على أن يعتبر نافذاً بعد [ثلاثين (30) يوماً تقويمياً] من استلامه. وفي حالة استمرار حدث القوة القاهرة بنهاية فترة [الثلاثين (30) يوماً] هذه، ينتهي عقد الشراكة وفقاً للبند [تُدرج إشارة إلى رقم البند الذي ينظم فسخ العقد] ويحق لشريك القطاع الخاص الحصول على التعويض المنصوص عليه في البند [تُدرج إشارة إلى رقم بند التعويض عن الفسخ بسبب قوة القاهرة].

ب.1.2.2 خيار الصياغة رقم 2: قائمة شاملة بالأحداث المحددة، لا يوجد مفهوم عدم قابلية التوقع<sup>20</sup>

التعريف المطلوب

"حدث القوة القاهرة" يعني حدوث ما يلي بعد تاريخ عقد الشراكة:

<sup>20</sup> لم يتم إدراج مفهوم عدم قابلية التوقع في إطار أحكام القوة القاهرة في اتفاقيات تحويل الطاقة وشراء المياه المذكورة في الحاشية رقم 11.

- (أ) حرب أو حرب أهلية أو غزو أو نزاع مسلح أو أعمال إرهابية أو تخريب؛ أو
- (ب) تلوث نووي أو كيميائي أو بيولوجي ما لم يكن مصدر التلوث أو سببه ناتجاً عن أفعال أو خرق من جانب شريك القطاع الخاص أو مقاوليه من الباطن؛ أو
- (ت) موجات الضغط الناجمة عن أجهزة تنتقل بسرعة تفوق سرعة الصوت،
- يترتب عليه بشكل مباشر أن يصبح أي من الطرفين ("الطرف المتضرر") غير قادراً على الوفاء بجميع التزاماته أو جزء كبير منها بموجب عقد الشراكة الحالي.

#### الآثار المترتبة على القوة القاهرة

- (1) لا يجوز لأي طرف أن يرفع مطالبة عن إخلال الطرف الآخر بأي من التزاماته بموجب عقد الشراكة أو أن ينسب أي مسؤولية للطرف الآخر عن أية خسائر أو أضرار يتكبدها ذلك الطرف طالما وقع حدث قوة القاهرة وتعذر عليه أداء التزاماته بسبب حدث القوة القاهرة ذلك. ولتجنب الالتباس (دون الإخلال بالبندين 1.1(5) أو 1.1(7) أدناه)، لا يجوز للجهة المتعاقدة فسخ عقد الشراكة الحالي بسبب [أدخل مصطلح معرّف لإخلال شريك القطاع الخاص] إذا كان [إخلال شريك القطاع الخاص] بسبب حدث قوة القاهرة.
- (2) لا يوجد في البند (1) أعلاه ما يؤثر على أي حق في إجراء أي خصومات أو أي خصومات تمت نتيجة لـ [أدخل إحالة إلى البنود التي تناول آلية التسعير والدفع] في الفترة التي استمر فيها حدث القوة القاهرة.
- (3) عند وقوع حدث قوة القاهرة، يتعيّن على الطرف المتضرر إخطار الطرف الآخر في أقرب وقت ممكن عملياً. ويجب أن يتضمن الإخطار تفاصيل حدث القوة القاهرة، بما في ذلك الدليل على تأثيره على التزامات الطرف المتضرر وأي إجراء مقترح للتخفيف من تأثيره.
- (4) في أقرب وقت ممكن عملياً بعد هذا الإخطار، يتعيّن على الطرفين التشاور مع بعضهما البعض بحسن نية وبذل كافة الجهود المعقولة للاتفاق على الشروط المناسبة للتخفيف من الآثار المترتبة على حدث القوة القاهرة وتسهيل استمرار تنفيذ عقد الشراكة.
- (5) في حال عدم الاتفاق على مثل هذه الشروط في أو قبل التاريخ الذي يأتي بعد [120] يوماً من تاريخ بدء حدث القوة القاهرة وبقي حدث القوة القاهرة مستمراً أو إذا بقيت تداعياته بحيث لم يستطع الطرف المتضرر الوفاء بالتزاماته بموجب عقد الشراكة الحالي لفترة تزيد عن [180] يوماً، عندها، مع مراعاة البند (6) أدناه، يجوز لأي من الطرفين فسخ عقد الشراكة من خلال تقديم إشعار خطي مدته [30] يوماً إلى الطرف الآخر.
- (6) في حال فسخ عقد الشراكة بموجب البند (5) أعلاه أو البند (7) أدناه:

- (أ) يكون التعويض متوجب الدفع من قبل الجهة المتعاقدة وفقاً للمادة رقم [أدخل إشارة إلى رقم البند الخاص بالتعويض عن الفسخ بسبب قوة القاهرة]؛ أو
- (ب) يجوز للجهة المتعاقدة أن تلزم شريك القطاع الخاص بنقل ملكيته وحصته وحقوقه في أي [أدخل مصطلح محدد لأصول المشروع ذات الصلة] أو في ما يتعلق بها إلى الجهة المتعاقدة.
- (7) إذا قدم شريك القطاع الخاص إشعاراً إلى الجهة المتعاقدة بموجب البند (5) أعلاه برغبته في فسخ عقد الشراكة، عندها يجوز للجهة المتعاقدة إما قبول هذا الإشعار أو الإجابة خطياً في أو قبل التاريخ الذي يصادف أول يوم بعد انقضاء [10] أيام من تاريخ استلامه تعبر عن مطالبتها بمواصلة عقد الشراكة. وفي حال قيام الجهة المتعاقدة بتقديم إشعار من هذا القبيل إلى شريك القطاع الخاص، عندها:

على سبيل المثال، إذا وقع حدث القوة القاهرة خلال مرحلة البناء والتشييد، يمكن للطرفين الاتفاق على تأجيل تواريخ المراحل الأساسية ذات الصلة لفترة معقولة، مع مراعاة التأثير المرجح للتأخير.

(أ) يتعيّن على الجهة المتعاقدة أن تدفع لشريك القطاع الخاص [يُدرج مصطلح معرّف لدفعات الإتاحة] ابتداءً من اليوم الذي يلي التاريخ الذي كان ليتم فسخ عقد الشراكة فيه بموجب البند (5) أعلاه كما لو أن تم تقديم [يُدرج مصطلح معرّف للخدمة] بالكامل؛ و

(ب) لا يُفسخ عقد الشراكة إلا بعد انقضاء مدّة الإشعار الخطي (على ألا تقلّ عن [30] يوماً) المقدم من الجهة المتعاقدة إلى شريك القطاع الخاص بشأن رغبتها في فسخ عقد الشراكة.

(8) عقب وقوع حدث قوة قاهرة، على الطرفين في كافة الأوقات بذل كافة الجهود المعقولة لمنع والتخفيف من الآثار المترتبة على أي تأخير ويتعيّن على الطرف المتضرر طوال مدة استمرارية حدث القوة القاهرة اتخاذ كافة الخطوات وفقاً للممارسات الجيدة المتعارف عليها في هذا المجال للتغلب على الآثار المترتبة على حدث القوة القاهرة أو التخفيف من حدتها.

(9) يتعيّن على الطرف المتضرر إخطار الطرف الآخر في أقرب وقت ممكن عملياً بعد أن يتوقف حدث القوة القاهرة أو زوال أثره على قدرة الطرف المتضرر على الوفاء بالالتزامات الواجبة بمقتضى عقد الشراكة الحالي. وبعد هذا الإخطار، يستمر تنفيذ عقد الشراكة وفقاً للأحكام التي كانت موجودة مباشرة قبل وقوع حدث القوة القاهرة.

## ب.2 الإجراءات الحكومي المادي والسلبى

### ب.2.1 ملاحظات إرشادية

ينطبق مفهوم "الإجراء الحكومي المادي والسلبى" على العقود، مثل اتفاقيات الشراكات بين القطاعين العام والخاص، حيث يكون أحد الطرفين كيان من القطاع العام أو حكومة. إن أحداث الإجراء الحكومي المادي والسلبى عادةً:

(أ) تؤخّر أو تمنع شريك القطاع الخاص من أداء التزاماته التعاقدية؛ و/أو

(ب) لها تأثير مالى مادي وسلبى على شريك القطاع الخاص؛ و

(ج) تندرج ضمن سيطرة الجهة العامة/الحكومة أو أن الجهة العامة/الحكومة يمتلك القدرة على إدارتها بشكل أفضل بالمقارنة مع شريك القطاع الخاص،

وبالتالى، تُنسب عادةً المخاطر المرتبطة بهذه الأحداث إلى الجهة العامة/الحكومة. وبسبب التأثير المحتمل لأحداث الإجراء الحكومي المادي والسلبى على قدرة شريك القطاع الخاص على أداء التزاماته التعاقدية والحصول على المقابل، سيقوم شريك القطاع الخاص ومقرضيه بتقييم احتمال وقوع هذه الأحداث بعناية وسيتوقعون أي احتمالات مهمة للإجراءات الحكومية المادية والسلبية التي سيتم تحديدها. وبالتالي، يتمثل الهدف من البند الخاص بالإجراء الحكومي المادي والسلبى هو تحميل الجهة المتعاقدة بعض الأنواع المتفق عليها من المخاطر السياسية، ومعالجة الآثار المترتبة على هذه المخاطر التي تحدث ومنح شريك القطاع الخاص الإعفاء والتعويض المناسبين.

وكما ورد ذكره في القسم (ب.1.1.1)، تتم الإشارة أيضاً إلى أحداث الإجراءات الحكومية ذات التأثير المادي والسلبى بـ "مخاطر سياسية" أو "القوة القاهرة الناتجة عن أمور سياسية". وغالباً ما يصعب من الناحية العملية رسم الحد الفاصل بين المخاطر السياسية (المنسوبة إلى الجهة المتعاقدة) وبين بعض المخاطر التجارية (التي يُتوقع من شريك القطاع الخاص تحملها أو تقاسمها). ومن المقبول عادةً أن أحداث الإجراء الحكومي المادي والسلبى تشمل الأحداث المتعلقة بالحرب في البلد المعنى، فضلاً عن الأفعال المتمدة للدولة، مثل التأميم الكامل أو مصادرة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص (بما في ذلك وضع اليد التدريجي، الذي غالباً ما يتم بشكل غير مباشر وعلى مدى فترة زمنية) وإعلان وقف للدفعات الدولية وحظورات على صرف العملة إلى عملة أجنبية. وقد يشمل الإجراء الحكومي المادي والسلبى إخفاقات الجهة المتعاقدة أو أي كيان عام آخر في منح التراخيص أو الامتثال لبعض الالتزامات.

حتى عندما يتم إدراجها، يمكن تنظيم الأحكام الخاصة بالإجراءات الحكومية المادية والسلبية بطريقة مختلفة بما أن المخاطر السياسية تختلف من بلد إلى آخر. فعلى سبيل المثال، قد تختار بعض الجهات المتعاقدة أن تعالج أحداثاً مثل التغيير في القانون

والتقصير من جانب الجهة المتعاقدة في أحكام منفصلة، في حين أن جهات متعاقدة أخرى قد تدرجها ضمن الأحكام الخاصة بالإجراءات الحكومية المادية والسلبية<sup>21</sup>.

وفي هذا الملحق (ب)، يمكن مقارنة أحداث الإجراءات الحكومي المادي والسلبى بشكل واضح مع أحداث القوة القاهرة كون مخاطرها وقوعها مخصصة بالكامل إلى الجهة المتعاقدة وبالتالي يتم تناولها بشكل منفصل في البند التعاقدى الخاص بها.

## ب.2.2 البند التعاقدى

### تعريف الإجراءات الحكومي المادي والسلبى

ينبغي، حيثما أمكن، تفادي وضع معايير مادية غير معرفة لتقليل خطر النزاع إلى أدنى حد ممكن. وفي حالة استخدام الصياغة "التأثير المادي والسلبى"، فإنه من المستحسن تعريفه بالرجوع إلى تأثير نقدي محدد.

(1) لأغراض عقد الشراكة الحالي، فإن "الإجراء الحكومي المادي والسلبى" يعني أي عمل أو امتناع من جانب الجهة المتعاقدة أو أي جهة عامة معنية [يُرجى التحديد إذا لزم الأمر] أو حدث محدد في البند (1) أدناه، يحدث خلال مدة عقد الشراكة الحالي والذي (أ) يترتب عليه بشكل مباشر أن يصبح شريك القطاع الخاص غير قادراً على الإلتزام بكل أو بعض التزاماته بموجب عقد الشراكة الحالي و/أو (2) له تأثير [جوهري] سلبي على [تكاليف أو عائدات] [تُدرج المصطلحات المعروفة].

(2) لأغراض البند (1) أعلاه، فإن أي فعل أو امتناع يعني ويقتصر على الظروف التالية:

يجب تعريف القانون المطبق بعناية إذا كان يستخدم أيضاً في سياقات أخرى مثل التغيير في القانون

(أ) تخلف أي جهة عامة معنية عن منح شريك القطاع الخاص أي ترخيص أو تصريح مطلوب لأغراض أداء شريك القطاع الخاص لالتزاماته أو تجديده و/أو تنفيذ حقوقه بموجب عقد الشراكة، وفي كل حالة ضمن المدة الزمنية التي يحددها [القانون واجب التطبيق]، إلا إذا كان هذا التقصير ناتج عن عدم امتثال شريك القطاع الخاص [لقانون واجب التطبيق]:

الصياغة وفقاً للموقف المعتمد في هذا الصدد في أحكام القوة القاهرة

(ب) أي عمل من أعمال الحرب (سواء كانت معلنة أم غير معلنة)، أو الغزو، أو نزاع مسلح، أو عمل عدو أجنبي، أو حصار، أو حظر، أو ثورة [يحدث داخل /اسم البلد];

(ت) التلوث الإشعاعي أو الإشعاع المؤين، [مصدره في /اسم البلد];

الصياغة وفقاً للموقف المعتمد في هذا الصدد في أحكام القوة القاهرة

(ث) أي أعمال شغب أو تمرد أو اضطراب مدني أو عمل إرهابي أو حملة إرهابية [يحدث داخل /اسم البلد];

(ج) أي إضراب أو إضراب مقنن أو جزئي لا يكون سببه الأساسي الرغبة في التأثير على أعمال الطرف المتضرر من أجل الحفاظ على ظروف العمل من قبل الطرف المتضرر أو تحسينها [يحدث داخل /اسم البلد];

(ح) أي استملاك أو استحواذ إلزامي أو تأمين من قبل أي جهة معنية لأي أصول أو حق لشريك القطاع الخاص، بما في ذلك أي من الأسهم التي يمتلكها؛

(خ) أي عمل أو امتناع من قبل أي جهة معنية يؤثر سلباً على مشروعية عقد الشراكة الحالي أو على صحته أو طابعه الإلزامي أو قابليته للتنفيذ؛ و

<sup>21</sup> انظر الحاشية رقم 20 في ما يتعلق بكيفية التعامل مع كل من أحداث القوة القاهرة وأحداث الإجراءات الحكومي ذات التأثير المادي والسلبى بموجب اتفاقيات تحويل الطاقة وشراء المياه المبرمة مؤخراً في الكويت .

(د) [تتم إضافة أي حدث خاص بمشروع الشراكة مثل إنشاء بعض البنى التحتية المنافسة (على سبيل المثال، طريق مجاني متاخم للطريق المقامة برسم مرور بموجب الشراكة بين القطاعين العام والخاص) أو حدث تلوث].

#### الآثار المترتبة على الإجراء الحكومي المادي والسلبي

(3) في حالة حدوث إجراء حكومي مادي وسلبي، (1) يُعذر شريك القطاع الخاص من أداء التزاماته بموجب عقد الشراكة طالما كان عدم التنفيذ أو الإعاقة أو التأخر في التنفيذ بسبب إجراء حكومي مادي وسلبي و(2) يحق له الحصول على تعويض بموجب عقد الشراكة الحالي، وفي كل حالة بناء على ووفقاً لأحكام هذا البند [البند الكامل].

(4) للحصول على إعفاء بموجب البند (3)، يتعين على شريك القطاع الخاص:

إدراج مهلة زمنية معقولة، على سبيل المثال، سبعة أيام عمل.

(أ) في أقرب وقت ممكن عملياً، وعلى أية حال خلال [●] يوم عمل] من التاريخ الذي يصبح فيه شريك القطاع الخاص على علم بحدوث إجراء حكومي مادي وسلبى، إعطاء الجهة المتعاقدة إشعاراً يطالبها بالحصول على تعويض و/أو إعفاء من التزاماته بموجب عقد الشراكة، وبعدها ينظر الطرفان بحسن نية في أي خيار للتخفيف من الأثر المترتب على الإجراء الحكومي المادي والسلبى؛

إدراج مهلة زمنية معقولة بالنظر إلى مستوى التفصيل الذي يجب تحديده بالكامل.

(ب) القيام خلال [●] أيام عمل من استلام الجهة المتعاقدة للإشعار المشار إليه في البند (3) (أ) أعلاه بإعطاء التفاصيل الكاملة عن (1) الإجراء الحكومي المادي والسلبى و(2) أي تغيير مقدّر في تكاليف المشروع و/أو خسارة في الإيرادات يطالب بها و/أو تأخير و/أو أي انتهاك لالتزامات شريك القطاع الخاص بموجب عقد الشراكة الحالي.

أن يثبت للجهة المتعاقدة:

(i) أنه لم يكن بإمكان شريك القطاع الخاص تفادي وقوع هذا الحدث أو الآثار المترتبة عليه من خلال خطوات يُفترض أنه اتخذها، من دون تكبد تكلفة [مادية]؛

(ii) أن الإجراء الحكومي المادي والسلبى كان السبب المباشر للتغيير المقدّر في تكاليف المشروع و/أو خسارة الإيرادات و/أو تأخير و/أو الإخلال بالالتزامات شريك القطاع الخاص بموجب عقد الشراكة الحالي؛

(iii) أنه لم يكن بإمكان شريك القطاع الخاص تقليل أو التعويض عن الوقت الضائع و/أو الإعفاء من الالتزامات بموجب عقد الشراكة؛ و

(iv) أن شريك القطاع الخاص يبذل كل الجهود المعقولة من أجل أداء التزاماته المتأثرة بموجب عقد الشراكة.

(5) إذا امتثل شريك القطاع الخاص لالتزاماته بموجب البند (3) أعلاه، عندها يتعين على الجهة المتعاقدة أن:

الصياغة لإظهار ما إذا كانت الجهة المتعاقدة قد استمرت في الدفع إلى الشريك من القطاع الخاص خلال هذه العملية.

(أ) تعوّض شريك القطاع الخاص عن التغيير المقدّر في تكاليف المشروع مع تسويتها بحيث تعكس التكاليف الفعلية المترتبة بشكل معقول [وخسارة العائدات]؛

(ب) إعفاء شريك القطاع الخاص من التزاماته بموجب عقد الشراكة الحالي طالما أن ذلك بسبب الإجراء الحكومي المادي والسلبى؛ وإذا حدث الإجراء الحكومي المادي والسلبى خلال [يُدرج مصطلح معرّف لفترة البناء والتشييد] وتسبب بتأخير في تحقيق [يُدرج مصطلح معرّف لتاريخ بدء الخدمات المقرر]، يتم تأجيل هذا التاريخ لفترة معقولة

(6) في حال تقديم المعلومات بعد التواريخ المشار إليها في البند (3) أعلاه، عندها لا يحق لشريك القطاع الخاص الحصول على أي تمديد للوقت أو تعويض أو إعفاء من التزاماته بموجب عقد الشراكة الحالي في ما يتعلق بالفترة التي تأخر في تقديم المعلومات بشأنها.]

(7) في حال تعدّد على الجهة المتعاقدة وشريك القطاع الخاص التوصل إلى اتفاق بشأن مدى التعويض أو التأخير المترتب أو إعفاء شريك القطاع الخاص من التزاماته بموجب عقد الشراكة، تبعاً للحال، أو إذا لم توافق الجهة

المتعاقدة على حدوث ما يستوجب التعويض، وجب على الطرفين تسوية الخلاف وفقاً للبند [أدرج إشارة إلى رقم بند تسوية النزاعات].

### فسخ العقد بسبب إجراء حكومي مادي وسلبى يستمر لمدة طويلة

(8) إذا استمرّ الإجراء الحكومي المادي والسلبى لفترة متواصلة تزيد على [180-360 يوماً تقويمياً]، يجوز لأي من الطرفين، وفقاً لتقديره الخاص، أن يفسخ عقد الشراكة الحالي بإشعار خطي يقدمه للطرف الآخر بفسخ العقد بحيث يعتبر نافذاً بعد [ثلاثين (30) يوماً تقويمياً] من استلامه. وفي حالة استمرار الإجراء الحكومي المادي والسلبى في نهاية فترة [الثلاثين (30) يوماً] هذه، ينتهي عقد الشراكة وفقاً للبند [أدرج إشارة إلى رقم البند الذي ينظم فسخ العقد] ويحق لشريك القطاع الخاص الحصول على التعويض المنصوص عليه في البند [أدرج إشارة إلى رقم بند تكاليف الفسخ بسبب إجراء حكومي مادي وسلبى].

### ب.3 التغيير في القانون

#### ب.3.1 ملاحظات إرشادية

يجب أن تعمل جميع الأطراف المتعاقدة في إطار القانون، وبالتالي يجب أن ندرج التكلفة والوقت وأية آثار أخرى للامتثال للقانون المطبق في أداء التزاماتها التعاقدية. فخلال مدة العقود طويلة الأجل، مثل عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص، يمكن إدخال تغييرات في القانون لم تكن متوقعة في بداية العقد. وفي هذا السياق، يقيم شريك القطاع الخاص كيف سينفذ التزاماته بموجب عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص والسعر الذي سيحتسبه على أساس الدراسة المكثفة التفصيلية للظروف المعروفة له عند تقديم العرض، بما في ذلك البيئة القانونية القائمة.

قد يؤدي التغيير غير المتوقع في القانون إلى جعل تنفيذ شريك القطاع الخاص لالتزاماته التعاقدية كلياً أو جزئاً أمراً مستحيلاً أو قد يؤخر تنفيذها أو يجعل تنفيذها أكثر تكلفة. وقد تنطوي بعض التغييرات في القانون، على سبيل المثال، على زيادة النفقات إذا ما كانت هناك حاجة إلى أعمال كبيرة إضافية (على سبيل المثال الالتزام بمعايير السلامة أو المعايير البيئية الجديدة أو توفير إمكانية الوصول الإلزامي لذوي الإعاقة)، كما يمكن أن تقلل من الأداء الكامل للخدمة أثناء تنفيذها. وبالمثل، يمكن فرض ضرائب إضافية.

لذلك، تتطلب ممارسة السوق أن تتضمن عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص أحكاماً تنص صراحةً على توزيع مخاطر حدوث تغييرات معينة في القانون تحدث بعد تاريخ محدد (عادةً ما يكون مرتبطاً بالوقت الذي يحدد فيه شريك القطاع الخاص السعر) وتستوفي معايير معينة فيما يتعلق بالتوقع، كما تتناول هذه الأحكام كيفية إدارة الآثار المترتبة على التغييرات في القانون. وهي لا تمنع (ولا يمكنها أن تمنع) حدوث تغييرات في القانون، التي يُعتبر إصدارها من صلاحيات الجهة المنظمة ذات الصلة. وعادةً ما يؤدي التغيير في أحكام القانون إلى إعفاء شريك القطاع الخاص من انتهاك الأحكام التعاقدية يالقدر الذي يؤثر فيه الامتثال للقانون الجديد في قدرة شريك القطاع الخاص على أداء التزاماته، ويحدد أيضاً كيف يتم التعامل مع أية تكاليف ناتجة عن الامتثال أو التغييرات اللازمة في نطاق عقد الشراكة.

هناك عدّة مقاربات لتوزيع مخاطر حدوث تغيير في القانون، غير أن قدرة الجهة المتعاقدة على تقاسم مخاطر التغيير في القانون مع الشريك الخاص ستعتمد أساساً على مخاطر التقلب التشريعي أو التنظيمي في البلد والقطاع المعنيين، فضلاً عن نضج السوق. كما أن مدى إمكانية نقل أية زيادة إضافية في التكاليف إلى مستخدمين تابعين لطرف ثالث ستكون ذات صلة أيضاً.

وبصرف النظر عن تخصيص جميع المخاطر إلى الجهة المتعاقدة والسيناريو الذي يتحمل فيه شريك القطاع الخاص جميع المخاطر (والذي يعتبر غير مالوف إلى حد كبير)، يحدّد القسم ب - 3-2 النهجين التاليين<sup>22</sup> :

<sup>22</sup> كما هو مفصل في الحاشية رقم 20، تم اختيار نهج مختلف لاتفاقيات تحويل الطاقة وشراء المياه الأخيرة المبرمة في الكويت والتي لا يتم بموجبها التعامل مع التغيير في القانون بشكل منفصل إنما تم إدراجه كجزء من "أحداث المخاطر الحكومية" بموجب أحكام القوة القاهرة.

(أ) تقاسم المخاطر الأساسية من قبل شريك القطاع الخاص (كما هو مبين في القسم ب. 1-2-3 خيار الصياغة رقم 1): يتم تحديد الحد الأدنى للتكلفة، بشكل عام على أساس سنوي، والذي لا يتم تعويض شريك القطاع الخاص دونه.

(ب) تقاسم أكثر تطوراً للمخاطر (قارن القسم ب. 2-2-3 خيار الصياغة رقم 2): على مدى العقدين الماضيين، لوحظ في بعض البلدان اتباع نهج أكثر تطوراً لتقاسم مخاطر التغيير في القانون، وأصبح جزءاً من نماذج العقود الموحدة. ويستند ذلك إلى التوزيع التالي للمخاطر: التغييرات التمييزية في القانون، والتغييرات المحددة في القانون، والتغييرات العامة في القانون التي تتطلب نفقات رأسمالية في فترة التشغيل، وأي تغييرات أخرى في القانون.

## ب.2 البند التعاقدى

### ب.2.1 خيار الصياغة رقم 1: الحماية من جميع التغييرات في القانون

#### التعريفات المطلوبة

يعني أي [مرسوم أو قرار أو قانون أو نظام أو فعل أو قرار أو أمر أو قاعدة أو توجيه (يقدر ما يكون له قوة القانون) أو أمر أو معاهدة أو مدونة أو لائحة أو أي تفسير لما سبق ذكره من قبل سلطة تتمتع بالاختصاص على المسألة المعنية، كما يتم سنّه أو إصداره أو تشريعه من قبل أي سلطة ذات صلة، في كل حالة تنطبق في [يدرج اسم البلد الذي يقع فيها مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص]؛ [يتم تعديل الصياغة بحسب الولاية القضائية ذات الصلة - أي إشارة إلى التعديلات أو التغييرات أو التمديدات أو الاستبدال أو إعادة التشريع يجب ألا تتقاطع مع تعريف التغيير في القانون]

#### "القانون المطبق"

يعني، بعد [تحديد التاريخ]، أي من الأحداث التالية (قد يكون هذا التاريخ فترة زمنية قبل تقديم السعر ولكن لا يكون عادة أكثر من تاريخ العرض):

(أ) سنّ قانون نافذ جديد؛

(ب) إلغاء أو تعديل أو إعادة سنّ أي قانون نافذ قائم؛ و / أو

(ت) تغيير في تفسير أي قانون نافذ قائم أو تعديله أو إعادة سنّه؛

والذي

#### "التغيير في القانون"

يجب أن يكون التعريف والفروع متعادلاً مع تعريف القانون المطبق لتجنب الحجج أو التعميم، ويجب أن يعكس أيضاً عملية صنع القانون في الولاية القضائية ذات الصلة.

(i) يؤثر سلباً على قدرة أحد الأطراف على الوفاء بالتزاماته بموجب عقد الشراكة أو (2) [معدل العائد الداخلي للأسهم في النموذج المعياري]؛ و

(ii) لم يتم [نشره كمشروع قانون] في [يدرج مصدر المنشور المطبق للتشريع] أو لم يكن سارياً في تاريخ الإعداد. [يرجى التعديل حسب الاقتضاء لـ "في المجال العام"]

"التغيير المتوقع في تكاليف" يعني إجمالي أي زيادة تقديرية في تكاليف البناء والتشغيل والتمويل مخصصاً منها إجمالي أي انخفاض تقديري في تكاليف البناء والتشغيل والتمويل.

## حدوث تغيير في القانون

(1) إذا حدث تغيير في القانون أو أنه سيحدث خلال وقت قصير، يجوز لأي طرف، في غضون [ثلاثين (30) يوم عمل] من اليوم الذي يصبح فيه على علم بالتغيير في القانون (أو كان ينبغي أن يكون على علم به)، أن يخطر الطرف الآخر لإبداء رأيه بشأن آثاره المحتملة، مع إعطاء تفاصيل عن رأيه بشأن بما يلي:

سيتم التعامل مع عملية التغييرات بموجب بند مختلف.

(أ) أي تغيير لازم على أحكام عقد الشراكة الحالي، بما في ذلك أي تغيير لازم من الجهة المتعاقدة؛

(ب) ما إذا كان الإعفاء من الامتثال للالتزامات ضرورياً؛

(ج) ما إذا كان ينبغي تأجيل أي موعد نهائي بموجب عقد الشراكة؛

(د) أي تغيير (إيجابي أو سلبي) متوقع في الدخل سينتج مباشرة عن التغيير ذي الصلة في القانون؛

(هـ) أي تغيير (إيجابي أو سلبي) متوقع في تكاليف مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص سينتج مباشرة عن التغيير في القانون؛ أو

(و) أية نفقات رأسمالية مطلوبة أو لم تعد مطلوبة نتيجةً للتغيير في القانون.

(2) في أقرب وقت ممكن وعملياً خلال [ثلاثين (30) يوم عمل] بعد استلام أي إشعار من الطرف المتضرر، تناقش الجهة المتعاقدة وشريك القطاع الخاص ويتفقان على المسائل المشار إليها في البند (1) أعلاه، وبشأن أي سبل يستطيع أي من الطرفين من خلالها، إن أمكن، التخفيف من الأثر المترتب على التغيير في القانون، بما في ذلك في ما يتعلق بالشريك الخاص:

(أ) تقديم أدلة على أن شريك القطاع الخاص قد بذل جهوداً معقولة (بما في ذلك (حيثما كان ذلك عملياً) استخدام أسعار تنافسية) لإلزام المقاولين من الباطن على الحد من أي زيادة في التكاليف وتحقيق أقصى قدر من أي تخفيض في التكاليف؛

(ب) توضيح طريقة قياس أي نفقات رأسمالية سيتم تكبدها أو تجنبها بطريقة فعالة من حيث التكلفة، بما في ذلك إظهار أنه عندما يتم تكبد مثل هذه النفقات أو كان سيتم تكبدها، فإن التغييرات المتوقعة في القانون في ذلك الوقت قد أخذت في الاعتبار من قبل شريك القطاع الخاص؛

(ج) تقديم أدلة عن الكيفية التي أضر بها التغيير في القانون على الأسعار التي تحتسبها أي شركات مماثلة على مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛ و

(د) إثبات أن أي نفقات تم تفاديها بسبب التغيير في القانون قد تمت مراعاتها في المبلغ الذي، بحسب رأيه، نشأ أو أنه مطلوب بموجب البندين (1) (هـ) أو (1) (و) أعلاه.

على أنه إذا لم يتمكن الأطراف من الاتفاق على الأثر المترتب على التغيير في القانون، تُحال المسألة للبت فيها وفقاً للبند [تدرج إشارة إلى رقم بند تسوية النزاعات].

## الآثار المترتبة على حدوث تغيير في القانون

(3) إذا اتبع الأطراف الإجراء المنصوص عليه بموجب البندين (1) و(2) أعلاه، عندها:

(أ) يُعفى الطرف المتضرر من تنفيذ التزاماته بموجب عقد الشراكة طالما كان الفشل أو الإعاقة أو التأخر في الأداء بسبب تغيير في القانون؛

يتم حذف البند إذا لم تكن هناك حاجة لتحديد سقف زمني

(ب) إذا حدث تغيير في القانون قبل تاريخ بدء الخدمات، ينبغي تأجيل تاريخ بدء الخدمات المقرر بحيث يراعي الأثر المترتب على هذا التغيير؛ و

(ج) يتفق الأطراف على قيمة ودفع أي تعويض يعكس التغيير المقدّر في تكاليف المشروع وفق ما يتم تعديلها، بحيث تراعي الزيادة أو الانخفاض الفعلي في التكاليف المترتبة بشكل معقول نتيجة لتغيير القانون، [على ألا يتم دفع أي تعويض في ما يتعلق بأي تغيير في القانون بموجب هذا البند ما لم يكن الطرف صاحب المطالبة قادراً على إثبات أن إجمالي أثر كافة التغييرات في القانون التي حدثت خلال [تُدرج الفترة الزمنية ذات الصلة، على سبيل المثال، السنة التقويمية] يتجاوز [تُدرج القيمة]].

(4) إذا لم يتم تقديم الإشعار والمعلومات ذات الصلة خلال الفترة المشار إليها في البند (1) أعلاه، لا يحقّ للطرف المتضرر الحصول على أي تعويض أو إعفاء من التزاماته بموجب عقد الشراكة في ما يتعلق بالفترة التي تأخرت المعلومات بشأنها.

## فسخ العقد بسبب حدوث تغيير في القانون

(5) إذا ترتب على حدوث تغيير في القانون أن:

- (أ) أصبح شريك القطاع الخاص غير قادراً على تحقيق [بدرج المصطلح المعرف لتاريخ بدء الخدمات] خلال [●] شهراً بعد [بدرج المصطلح المعرف لتاريخ بدء الخدمات المقرر]؛ أو
- (ب) تعذر على أحد الأطراف تنفيذ التزاماته الجوهرية بمقتضى عقد الشراكة لمدة [●] يوماً متتالياً؛ أو
- (ج) أصبح تنفيذ عقد الشراكة غير قانوني ولم يكن بالإمكان معالجة هذا الوضع بموجب تغيير من الجهة المتعاقدة،

يجوز لأي من الأطراف، وفقاً لتقديره الخاص، فسخ عقد الشراكة من خلال إصدار إشعار خطي بفسخ العقد يدخل حيز النفاذ بعد [ثلاثين (30) يوماً تقويمياً] من تاريخ استلامه من قبل الطرف الآخر. وفي حالة استمرار التغيير في القانون في نهاية فترة [الثلاثين (30)] يوماً هذه، ينتهي عقد الشراكة وفقاً للبند [تدرج إشارة إلى رقم البند الذي ينظم مسألة الفسخ] ويحق لشريك القطاع الخاص الحصول على التعويض المنصوص عليه في البند [تدرج إشارة إلى رقم بند أجور/تعويض فسخ العقد بسبب تغيير في القانون].

ب.3.2.2 خيار الصياغة رقم 2: الحماية من التغييرات التمييزية والمحددة في القانون والتغييرات في القانون في الفترة التشغيلية التي تتطلب نفقات رأسمالية

التعريفات المطلوبة (انظر أيضاً التعريفات تحت الخيار رقم 1)

تعني أية نفقات يتم التعامل معها باعتبارها نفقات رأسمالية وفقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة عموماً في [أدخل اسم البلد] من وقت لآخر.	"النفقات الرأسمالية"
يعني أي تغيير في القانون [تؤثر] [تنطبق] أحكامه صراحةً على: (أ) مشروع الشراكة وليس على مشاريع مماثلة؛ و/أو (ب) شريك القطاع الخاص [أو مقاوليه من الباطن بصفتهم هذه] وليس على أشخاص آخرين؛ و/أو (ج) الأطراف التي تتولى تنفيذ مشاريع الشراكة وليس على أشخاص آخرين.	"التغيير التمييزي في القانون"
يعني تغيير في القانون بخلاف التغيير التمييزي في القانون أو التغيير المحدد في القانون.	"التغيير العام في القانون"
يعني: (أ) تغييراً تمييزياً في القانون؛ (ب) تغييراً محدداً في القانون؛ أو (ج) تغييراً عاماً في القانون يدخل حيز النفاذ خلال [بدرج المصطلح المعرف للفترة التشغيلية] يترتب عليه نفقات رأسمالية إضافية على مشروع الشراكة.	"التغيير المؤهل في القانون"
يعني أي تغيير في القانون يشير على وجه التحديد إلى (1) تقديم [نفس الخدمات أو خدمات مشابهة للخدمات المقدمة بموجب عقد الشراكة - يُرجى التحديد] و/أو (2) امتلاك أسهم في شركات تشتمل أعمالها التجارية الأساسية على تقديم [نفس خدمات أو خدمات مشابهة لتلك التي يتم تقديمها بموجب عقد الشراكة - يُرجى التحديد]	"التغيير المحدد في القانون"

التغيير المؤهل في القانون

(1) إذا حدث تغيير مؤهل في القانون أو سيحدث قريباً، يجوز لأي من الأطراف خلال [ثلاثين (30) يوم عمل ابتداءً من اليوم الذي أصبح فيه على علم (أو كان ينبغي أن يكون فيه على علم) بالتغيير المؤهل في القانون، إشعار الطرف الآخر معرباً عن رأيه حول آثاره المحتملة، مع إعطاء رأيه بالتفصيل بشأن:

(أ) أي تغيير لازم في التزامات شريك القطاع الخاص؛

(ب) ما إذا كان ينبغي إدخال أية تغييرات على أحكام عقد الشراكة الحالي للتعامل مع التغيير المؤهل في القانون، بما في ذلك أي تغيير لازم من الجهة المتعاقدة؛

(ج) ما إذا كان الإعفاء من الامتثال للالتزامات ضرورياً، بما في ذلك التزام شريك القطاع الخاص بتحقيق أي موعد نهائي تعاقدى و/أو الوفاء بأي اشتراطات أداء تعاقدى خلال تنفيذ أي تغيير مؤهل ذي صلة في القانون؛

(د) أي تغيير (إيجابي أو سلبي) في الإيرادات سينتج مباشرةً عن التغيير المؤهل ذي الصلة في القانون؛

(هـ) أي تغيير (إيجابي أو سلبي) في تكاليف مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص سينتج مباشرةً عن التغيير المؤهل ذي الصلة في القانون؛ أو

(و) أية نفقات رأسمالية مطلوبة أو لم تعد مطلوبة نتيجةً لتغيير مؤهل في القانون يسري خلال فترة تشغيل عقد الشراكة،

(2) في أقرب وقت ممكن عملياً وعلى أي حال خلال [ثلاثين (30) يوم عمل] بعد استلام أي إشعار من الطرف المتضرر، تناقش الجهة المتعاقدة وشريك القطاع الخاص وينفقان على المسائل المشار إليها في البند (1) أعلاه، وبشأن أي سبل يستطيع أي من الأطراف من خلالها، إن أمكن، التخفيف من الأثر المترتب على التغيير المؤهل في القانون، بما في ذلك في ما يتعلق بالشريك الخاص

(أ) تقديم أدلة على أن شريك القطاع الخاص قد بذل جهوداً معقولة (بما في ذلك (حيثما كان ذلك عملياً) استخدام أسعار تنافسية) لإلزام مقاوليه من الباطن بالحد من أي زيادة في التكاليف وتحقيق أقصى قدر من أي تخفيض في التكاليف؛

(ب) توضيح طريقة قياس أي نفقات رأسمالية سيتم تكبدها أو تجنبها بطريقة فعالة من حيث التكلفة، بما في ذلك إظهار أنه عندما يتم تكبد مثل هذه النفقات أو كان سيتم تكبدها، فإن التغييرات في القانون في ذلك الوقت قد أخذت في الاعتبار من قبل شريك القطاع الخاص؛

(ج) تقديم أدلة عن الكيفية التي أثر بها التغيير المؤهل في القانون على الأسعار التي تحتسبها أي شركات مماثلة على مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛ و

(د) إثبات أن أي نفقات تم تفاديها بسبب التغيير المؤهل في القانون قد تمت مراعاتها في المبلغ الذي، بحسب رأيه، نشأ أو أنه مطلوب بموجب البندين (1)(هـ) أو (1)(و) أعلاه .

على أنه إذا لم يتمكن الأطراف الاتفاق على الأثر المترتب على التغيير المؤهل في القانون، تُحال المسألة للبت فيها وفقاً للبند [بدرج إشارة إلى رقم بند تسوية النزاعات].

الآثار المترتبة على التغيير المؤهل في القانون

(3) إذا اتبع الأطراف الإجراء المنصوص عليه في البندين (1) و(2) أعلاه، عندها:

(أ) يُعفى الطرف المتضرر [أي شريك القطاع الخاص] من تنفيذ التزاماته بموجب عقد الشراكة بالقدر الذي يُمنع فيه أو يعوق أو يتأخر في هذا التنفيذ بسبب التغيير المؤهل في القانون؛

(ب) إذا حدث التغيير المؤهل في القانون قبل تاريخ بدء الخدمات، ينبغي تأجيل تاريخ بدء الخدمات المقرر بحيث يراعي الأثر المترتب على هذا التغيير المؤهل في القانون؛ و

يتم حذف الفقرة إذا لم تكن هناك حاجة إلى إدراج سقف للمستوى المادي

(ج) يتفق الطرفان على قيمة ودفع أي تعويض يعكس التغيير المقدر في تكاليف المشروع وفق ما يتم تعديلها، بحيث تراعي الزيادة أو الانخفاض الفعلي في التكاليف المترتبة أو التي تم الحصول عليها بشكل معقول نتيجة للتغيير المؤهل القانون، [على ألا يتم دفع أي تعويض في ما يتعلق بأي تغيير مؤهل في القانون بموجب هذا البند ما لم يكن الطرف صاحب المطالبة قادراً على إثبات أن إجمالي أثر كافة التغييرات في القانون التي حدثت خلال [تدرج الفترة الزمنية ذات الصلة، على سبيل المثال، السنة التقويمية] يتجاوز [تدرج القيمة]].

(4) إذا لم يتم تقديم الإشعار والمعلومات ذات الصلة خلال الفترات المشار إليها بموجب البند (1) أعلاه، لا يحق للطرف المتضرر الحصول على أي تعويض أو إعفاء من التزاماته بموجب عقد الشراكة في ما يتعلق بالفترة التي تأخر في تقديم المعلومات بشأنها.

#### الفسخ بسبب تغيير جوهرى في القانون

(5) إذا ترتب على تغيير مؤهل في القانون أن:

(أ) أصبح شريك القطاع الخاص غير قادراً على تحقيق [بدرج المصطلح المعرف لتاريخ بدء الخدمات] خلال [●] شهراً بعد [بدرج المصطلح المعرف لتاريخ بدء الخدمات المقرر]؛ أو

(ب) منع أحد الأطراف من تنفيذ التزاماته الجوهرية بموجب عقد الشراكة لفترة [●] يوماً متتالياً؛ أو

(ح) أصبح تنفيذ عقد الشراكة غير قانوني ولم يكن بالإمكان تصحيح هذا الوضع بموجب تغيير من [الجهة المتعاقدة]،

يجوز لأي من الطرفين، وفقاً لتقديره الخاص، فسخ عقد الشراكة من خلال إصدار إشعار خطي بفسخ العقد يدخل حيز النفاذ بعد [ثلاثين (30) يوماً تقويمياً] من تاريخ استلامه من قبل الطرف الآخر. وفي حالة استمرار التغيير المؤهل في القانون في نهاية فترة [الثلاثين (30)] يوماً هذه، ينتهي عقد الشراكة وفقاً للبند [تدرج إشارة إلى رقم البند الذي ينظم مسألة الفسخ] ويحق للشريك القطاع الخاص الحصول على التعويض المنصوص عليه في البند [تدرج إشارة إلى رقم بند أjour فسخ العقد بسبب تغيير في القانون].

## ب.4 تكاليف فسخ العقد

### ب.4.1 ملاحظات إرشادية

#### ب.4.1.4 الجوانب الرئيسية

في العقود التجارية التي لا تتطرق بصورة محددة لمسألة التعويض عند فسخ العقد لأسباب محدّدة، سيعتمد الأطراف على طريقة تسوية النزاعات المختارة لتحديد مقدار أي أضرار في حالة حدوث الفسخ. وفي بعض العقود، بدلاً من الاعتماد على القانون العام، قد تكون هناك حاجة إلى الاتفاق مسبقاً على مستوى التعويض الواجب دفعه في حال فسخ العقد لأسباب محدّدة. وهذا هو الحال بالنسبة لاتفاقيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص حيث تبين ممارسة السوق أن الممولين غير مستعدين لإعطاء قروض لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص دون ضمان معقول بأنهم سوف يستردون أموالهم. ويحرص الممولين، في معرض الدراسة المكثفة التفصيلية، على ضمان حماية ديونهم عند الفسخ المبكر لاتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بغض النظر عن الخطأ، ودون الاضطرار إلى الاعتماد على إجراءات قانونية مطولة يحتمل أن تكون غير مؤكدة لتحديد مستوى التعويض. وبالمثل، يرغب المستثمرون في الأسهم في حماية استثماراتهم في الأسهم بشكلٍ صريحٍ في الظروف التي يحدث فيها فسخ دون خطأ من قبلهم أو من قبل الشريك الخاص.

وعلى الرغم من أن الإجراءات القانونية قد تؤدي في النهاية إلى دفع تعويض عن الفسخ من قبل الجهة المتعاقدة، إلا أن مستوى اليقين الذي تنص عليه الأحكام التعاقدية الصريحة يعتبر أمراً أساسياً بالنسبة للممولين الموافقة على الالتزام بتمويل مشروع الشراكة. ولذلك، تشكّل أجور الفسخ عنصراً رئيسياً في تخصيص المخاطر في اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وهي ضرورية لتسويق المشروع لدى البنوك والحصول على التمويل.

يمكن أن تكون أسباب الفسخ والأجور المترتبة عليه معقّدة. ويتم تضمينها في اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص لإعطاء الطرفين اليقين في ما يتعلق باليات الفسخ والآثار المترتبة عليه. وهذا بدوره يمكّن الممولين من تسعير ديونهم على أساس مخاطر أقل في ما يتعلق بمخاطر السداد، وهذا بدوره يدخل في عرض السعر من قبل شريك القطاع الخاص لاتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

#### ب.4.1.2 مبادئ حساب التعويض عند الفسخ

سيعتمد المبلغ المستحق لشريك القطاع الخاص عند الفسخ المبكر لعقد الشراكة على الأسس التي تم الفسخ بناءً عليها، لذلك من المهم أن تفهم الجهة المتعاقدة - بالتشاور الوثيق مع مستشاريها القانونيين - المبررات المختلفة لكل حالة. يتناول القسم ب.4.2 أدناه المسائل التالية:

(أ) التعويض عند الفسخ بسببإخلال الجهة المتعاقدة أو إجراء حكومي مادي وسلبي أو تغيير في القانون أو الفسخ الطوعي: في هذه الحالات، تقتضي الممارسة السائدة في السوق أن يتم تعويض شريك القطاع الخاص بالكامل من قبل الجهة المتعاقدة كما لو أن اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص قد أكملت فترة تنفيذها. ويعكس ذلك المبدأ القائل بأن هذه الفئات من أحداث الفسخ تُعتبر من المخاطر والمسؤوليات التي تتحملها الجهة المتعاقدة. كما يعكس الموقف المحتمل إذا كان على الشريك الخاص بدلاً من ذلك رفع دعوى للحصول على تعويضات عن الأضرار على هذه الأسس بموجب القانون العام. وهناك طريقتان "كاملتان" للتعويض يتعين على الجهة المتعاقدة النظر فيهما:

(i) تعويض القيمة الدفترية: يستند ذلك إلى تكاليف الاستثمار التي يتكبدتها شريك القطاع الخاص في بناء مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتضاف إليها تكاليف الطرف الثالث. بيد أن هذه الطريقة ليست شائعة الاستخدام.

(ii) التعويض القائم على التمويل: يستند ذلك إلى تمويل مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص (مثل الديون الممتازة (سواء في شكل تمويل مصرفي أو سندات كفالة)، والديون الثانوية والأسهم)، ومرة أخرى تضاف عليها تكاليف الطرف الثالث. وهذا النهج أكثر شيوعاً في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وهو النهج الموصى به في القسم ب.4.2.

(ب)

التعويض عن الفسخ بسببإخلال/تخلف عن التنفيذ من جانب شريك القطاع الخاص: في حالة قيام الجهة المتعاقدة بفسخ العقد بسببإخلال من جانب شريك القطاع الخاص، تفتضي الممارسة المعتادة في السوق على أن تتضمن اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص صراحةً على مبلغ التعويض. ومع أن هذا قد يبدو في البداية متعارضاً مع سبب الفسخ، إلا أن هناك في الواقع بعض المبررات القوية، بما في ذلك أن الجهة المتعاقدة يمكن أن تستفيد بخلاف ذلك من خلال الإثراء بلا سبب (على سبيل المثال، أخذ أصول مبنية دون دفع ثمنها) ومن المرجح أن يقوم شريك القطاع الخاص بتضمين أسعار مزيد من المخاطر في عرضه، وبالتالي فإن الجهة المتعاقدة سوف تدفع أكثر خلال المسار العادي لاتفاقية الشراكة على الرغم من أنّ الفسخ على هذا الأساس قد لا يحدث أبداً. وبالإضافة إلى ذلك، يخسر شريك القطاع الخاص مع ذلك عادةً استثماراته في الأسهم والعائد على أسهمه والذي هو المحرك الرئيسي لتنفيذ مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المقام الأول.

على الرغم من أن ممارسة السوق تقتضي دفع تعويض عند الفسخ بسببإخلال شريك القطاع الخاص، إلا أن الجهة المتعاقدة بحاجة إلى أن تختار طريقة لا تؤدي إلى تعويضات سخية بشكل مفرط. وترد أدناه الخيارات التالية:

(i) التعويض القائم على الديون (قارن القسم ب، البند ب (2)): يتم تعويض شريك القطاع الخاص (أو في الواقع الممولين) على أساس المبالغ المستحقة بموجب وثائق التمويل المصرفية أو سندات الكفالة. وهذا النهج هو الأكثر شيوعاً في الأسواق الناشئة ومشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص حيث تكون الجهة المتعاقدة المصدر الوحيد للإيرادات لشريك القطاع الخاص (مثل مستشفى أو سجن).

يتمثل أحد العيوب الرئيسية لهذا الأسلوب في أن الممولين لديهم حافز محدود لضمان تنفيذ المشروع على النحو الواجب أو التدخل لإنقاذه. ولمواجهة هذا الاحتمال، يكون مستوى التعويض عادةً نسبةً مئويةً من مجموع الدين القائم (وليس المبلغ الكامل). ويشار إلى ذلك عادةً باسم "haircut" (قرض يقل عن قيمة الكفالة)، على الرغم من أنه تجدر الإشارة إلى أن قبول مخاطر القرض الذي يقل عن قيمة ضمانه قد لا يكون مقبولاً بالنسبة للممولين في جميع الظروف، وسوف يعتمد على مجموعة متنوعة من العوامل (مثل البلد والقطاع المحددين، حيث يتم تنفيذ مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص).

(ii) القيمة السوقية: عندما تتوفر سيولة كافية في سوق الشراكة بين القطاعين العام والخاص مع وجود احتمال معقول لإعادة طرح عقد الشراكة للمنافسة، فإن النهج الأكثر عدالةً هو احتساب التعويضات المستحقة الدفع إلى شريك القطاع الخاص من خلال الرجوع إلى القيمة السوقية لعقد الشراكة، والتي يتم تحديدها من خلال إجراء المناقصة. وإذا لم يكن هناك سوق سائلة، أو إذا اختارت الجهة المتعاقدة عدم سلوك هذا المسار لأي سبب من الأسباب، يتمثل المسار البديل للعمل في أن يتم احتساب مبلغ التعويض على أساس القيمة المقدرة التي كان ليتم الحصول عليها في عملية إعادة طرح المشروع للمنافسة، وفق ما يحدده مَثَمَن خارجي مستقل.

(iii) القيمة الدفترية: على الرغم من وجوده في بعض البلدان الأوروبية، فإن احتساب مبالغ التعويض على أساس القيمة الدفترية ليس النهج الموصى به في هذا الملحق (ب) كون النتيجة قد لا تعكس بدقة حقيقة المبالغ المستحقة.

(ج)

التعويض عن الفسخ بسبب قوة قاهرة: وبحسب النفاش الوارد في القسم ب.1.4، تُعتبر القوة القاهرة في الأساس مخاطر مشتركة تنعكس في احتساب التعويضات عند الفسخ. وفي هذه الحالة، يتم تقاسم المخاطر بحكم أن الجهة المتعاقدة مسؤولة عن دفع مبلغ أقل من التعويض الكامل، ولها الحق في الاستحواذ على الأصول ذات الصلة، في حين يفقد شريك القطاع الخاص أي عائد على استثماره في الأسهم (أي عنصر الربح الذي كان سيمثل الأساس لاتخاذ قرار تقديم العطاء وتنفيذ مشروع الشراكة في المقام الأول) وربما بعض أسهمه المستثمرة. وستحفز الآثار المحتملة المترتبة كل من الطرفين على إيجاد حل لقوة قاهرة مطولة قبل حدوث الفسخ.

#### ب.4. الأحكام التعاقدية

تُحدّد الأحكام المتعلقة باحتساب أجور (تعويض) الفسخ بوجه عام في ملحق اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

الملحق [أدخل الرقم] – تكاليف فسخ العقد

التعريفات المطلوبة	
"سندات الكفالة"	تعني سندات الكفالة [●] المستحقة من المصدر، والصادرة عند [الإغلاق المالي]، بمجموع المبلغ الأصلي البالغ [●].
"التوزيع"	يعني: (أ) دفع توزيع من قبل شريك القطاع الخاص (سواء بشكل مباشر أو غير مباشر) لمساهميهِ؛ (ب) أية أرباح للأسهم أو أعباء أو رسوم أو أية توزيعات أخرى (أو فوائد على أي أرباح أو أعباء أو رسوم أو أية توزيعات أخرى غير مدفوعة) (سواء كانت نقدية أو عينية) معلنة أو مدفوعة أو متممة أو في ما يتعلق برأس المال (أو أي فئة رأس مال) في شريك القطاع الخاص؛ (ج) الاسترداد أو إعادة الشراء أو الفسخ أو السحب أو سداد أي رأس مال للشريك القطاع الخاص، بما في ذلك ما يتعلق بأي اندماج أو توحيد، أو أي قرار للقيام بذلك.
"الأسهم الأولية"	تعني، كما في تاريخ الفسخ، الاستثمار في الأسهم الأولية المدفوع من قبل المساهمين بالإضافة إلى أي مساهمات أخرى في أسهم رأس المال معتمدة من الجهة المتعاقدة، ناقصاً التوزيعات التي يدفعها [شريك القطاع الخاص] إلى مساهميهِ كما في تاريخ الفسخ.
"الجهة المصدرة"	يعني [يُدرج اسم الشركة ورقم تسجيلها وبلد التسجيل] [على افتراض على المصدر هو كيان مختلف ليس شريك القطاع الخاص]
"معدل العائد الداخلي"	يعني معدل العائد الداخلي
"الخسائر"	تعني جميع الأضرار والخسائر والخسوم والتكاليف والنفقات (بما في ذلك الرسوم والنفقات القانونية وغيرها من النفقات المهنية)، والرسوم سواء الناشئة بموجب قانون أو عقد أو غير ذلك، والتكاليف الداخلية أو الطلبات.
"دفع التعويض الكامل"	يعني: (أ) في ما يتعلق بفسخ عقد الشراكة بموجب البند [●] (الفسخ بسبب إخلال الجهة المتعاقدة) [تغيير في القنون] [إجراء حكومي مادي وسلبي]، دفع التعويض الكامل وفقاً للشرط [●] من سندات الكفالة؛ (ب) في ما يتعلق بفسخ عقد الشراكة بموجب البند [●] (الفسخ الطوعي)*، دفع التعويض الكامل المعدل وفقاً للشرط [●] من سندات الكفالة؛ و (ج) في ما يتعلق بفسخ عقد الشراكة في أية ظروف أخرى، صفر.
"صافي القيمة الحالية"	أي صافي القيمة الحالية.
"النموذج المعياري الأساسي"	يعني النموذج المالي المتفق عليه بين الطرفين تاريخ [ ] لغرض احتساب، من بين أمور أخرى، [يُدرج المصطلح المعرف لأجور التوفير في نموذج "دفع المستخدم" نموذج / معدل العائد الداخلي للأسهم، الخ] [كما هو مرفق في [الملحق [ ] ]، بصيغته المحدثة من وقت لآخر وفقاً لشرط عقد الشراكة الحالي.
"الديون الممتازة المستحقة"	تعني مجموع: [ / ] إجمالي المبلغ المستحق للمولين في تاريخ الفسخ (أ) إجمالي المبلغ المستحق للمولين في تاريخ الفسخ بموجب أي وثائق تمويل ممتاز وفائدة مستحقة إنما غير مدفوعة وبما في ذلك الفائدة المترتبة على التأخير؛ زائد

<p>(ب) أي تكاليف تصفية أو رسوم السداد المقدم [(بما في ذلك دفع تعويض كامل)] باستثناء في ما يتعلق بالفسخ بسبب القوة القاهرة أو إخلال من جانب شريك القطاع الخاص] وتكاليف إنهاء أي ترتيبات تحوط أو تكاليف الكسر الأخرى المستحقة الدفع من قبل الشريك الخاص [أو الجهة المصدرة] إلى الممولين نتيجة السداد المسبق للمبالغ المستحقة بموجب وثائق التمويل الممتاز، أو في حالة الفسخ المبكر لترتيبات التحوط لسعر الفائدة، نتيجة لفسخ عقد الشراكة، مع مراعاة تخفيف هذه التكاليف من قبل شريك القطاع الخاص [والجهة المصدرة] والممولين [ما لم يتم تحديد المبلغ أو الصيغة المستخدمة لتحديد مبلغ هذه التكاليف مسبقاً بموجب شروط وثائق التمويل الممتاز ذات الصلة]؛</p>	
<p>ناقص (من دون ازدواجية في الحساب):</p> <p>(1) جميع الأرصدة الدائنة المحتفظ بها في أي حسابات مصرفية ممسوكة من قبل أو بالنيابة عن شريك القطاع الخاص [و/أو المصدر] في تاريخ الفسخ؛</p> <p>(2) جميع المبالغ (بما في ذلك صافي تكاليف الفسخ التحوطية) المستحقة الدفع من الممولين إلى شريك القطاع الخاص نتيجةً للدفع المسبق للمبالغ المستحقة بموجب وثائق التمويل الممتاز أو فسخ عقد الشراكة؛ و</p> <p>(3) جميع المبالغ الأخرى المستلمة أو الواجب استلامها من قبل الممولين في تاريخ الفسخ أو بعده وقبل التاريخ الذي يصبح فيه التعويض مستحق الدفع من قبل الجهة المتعاقدة إلى شريك القطاع الخاص نتيجةً لإنفاذ أي حقوق أخرى قد يتمتعون بها.</p>	
<p>تعني وثائق التمويل المبرمة بين الممولين وشريك القطاع الخاص لغرض تمويل عقد الشراكة، بما في ذلك تُدرج المصطلحات المعرفة [لاتفاقيات القروض] [وثائق تمويل سندات الكفالة، بما في ذلك سندات الضمان واتفاقية الاكتتاب (أحكام وشروط السندات) ووثائق الكفالة] ذات الصلة.</p>	<p><b>"وثائق التمويل الممتاز"</b></p>
<p>تعني قيمة الخسائر التي تترتب أو سوف تترتب بشكل معقول ومناسب على شريك القطاع الخاص كنتيجة مباشرة لفسخ عقد الشراكة، فقط عندما:</p> <p>(أ) تترتب خسائر في ما يتعلق بمشروع الشراكة وفي ما يتعلق بتقديم خدمات أو إنجاز أعمال، بما في ذلك:</p> <p>(i) لا يمكن إلغاء أية مواد أو بضائع مطلوبة أو عقود من الباطن دون أن تترتب مثل هذه الخسائر؛</p> <p>(ii) أية نفقات تترتب تحسباً لتقديم خدمات أو إنجاز أعمال في المستقبل؛</p> <p>(iii) تكلفة التسريح، بما في ذلك تكلفة نقل أي معدات مستخدمة في ما يتعلق بمشروع الشراكة؛ و</p> <p>(iv) أجور العمالة الزائدة؛</p> <p>(ب) تترتب الخسائر بموجب ترتيبات و/أو اتفاقيات تتوافق مع أحكام أبرمت في السياق العادي للأعمال ووفقاً لشروط تجارية معقولة، باستثناء خسارة الأرباح المحتسبة على فترة أطول من [عام واحد (1)] بعد تاريخ الفسخ؛ و</p> <p>(ج) يكون كل من شريك القطاع الخاص والمقاول من الباطن ذي الصلة قد بذل مساعي معقولة للتخفيف من الخسائر.</p>	<p><b>"تكاليف الكسر الخاصة بالمقاولين من الباطن"</b></p>
<p>تعني أية اتفاقيات يقدم بموجبها المساهمون ديون ثانوية إلى شريك القطاع الخاص.</p>	<p><b>"وثائق التمويل الثانوي"</b></p>
<p>يعني التاريخ الذي يتم فيه فسخ عقد الشراكة وفقاً للبند [يُدرج رقم البند ذي الصلة]</p>	<p><b>تاريخ الفسخ"</b></p>

## التعويض عن فسخ العقد بسبب التقصير من جانب الجهة المتعاقدة أو إجراء حكومي مادي وسلبي أو تغيير في القانون أو الفسخ الطوعي

يتم حذف البند (iii) و (iv) في حال لم تكن منظورة في عقد الشراكة.

(1) في حال فسخ عقد الشراكة الحالي بسبب (i) إخلال من الجهة المتعاقدة وفقاً للبند [أدخل رقم البند]، أو (ii) إجراء حكومي مادي وسلبي وفقاً للبند [بُدْرَج] أو (iii) تغيير في القانون وفقاً للبند [أدخل رقم البند] أو (iv) الفسخ الطوعي وفقاً للبند [أدخل رقم البند]، يتعين على الجهة المتعاقدة أن تدفع إلى شريك القطاع الخاص مبلغاً يعادل قيمة:

أ. الدين الممتاز المستحق؛ زائد

ب. أجور العمالة الزائدة لموظفي شريك القطاع الخاص، التي سبق وأن قام شريك القطاع الخاص بتحملها أو التي من المعقول أن يتحملها كنتيجة مباشرة لفسخ عقد الشراكة الحالي؛ زائد

ت. أية تكاليف كسر خاصة بالمقاولين من الباطن؛ زائد

ث. [يرجى الاختيار من الخيار (1) (أ) أو (1) (ج) أدناه بناء على طريقة التقييم المطلوبة للمبالغ الستحة للطرف المساهم]

• **الخيار 1 (أ):** المبلغ الذي، إذا تم أخذه مع أية أرباح مدفوعة وفائدة مدفوعة وأصل القرض المسترد بموجب وثائق التمويل الثانوي في تاريخ الفسخ أو قبله، مع مراعاة المواعيد الفعلية لهذه المدفوعات، ينتج عنه معدل عائد داخلي حقيقي على رأس المال المكتتب به والمبالغ المدفوعة مقدماً إلى شريك القطاع الخاص بموجب وثائق التمويل الثانوي المساوية لمعدل العائد الداخلي للأسهم في النموذج المعياري الأساسي؛ أو

• **الخيار 1 (ب):** المبلغ الإجمالي الذي كان بالإمكان الحصول عليه مقابل بيع حصص شريك القطاع الخاص والذمم المدينة الناشئة بموجب وثائق التمويل الثانوي على أساس السوق المفتوح، على افتراض عدم وجود إخلال من جانب الجهة المتعاقدة، وأنه لم يحدث أي إجراء حكومي مادي وسلبي أو تغيير مؤهل في القانون، وأن تتم عملية البيع على أساس منشأة عاملة وعدم وجود قيود على نقل حصص رأس المال؛ أو

• **الخيار 1 (ج):** صافي القيمة الحالية لتوقعات التوزيعات والفوائد التي سيتم دفعها وأصل القرض الذي سيتم سداه بموجب وثائق التمويل الثانوي كما في تاريخ الفسخ، بناء على النموذج المعياري الأساسي، على أن يتم خصم كل مبلغ بحسب معدل العائد الداخلي للأسهم في النموذج المعياري الأساسي، اعتباراً من التاريخ الذي يتبين فيه أنه مستحق الدفع في النموذج المعياري الأساسي حتى تاريخ الفسخ].

### التعويض عن الفسخ بسبب إخلال من جانب شريك القطاع الخاص

(2) إذا فسخت الجهة المتعاقدة عقد الشراكة الحالي بسبب إخلال من جانب شريك القطاع الخاص وفقاً للبند [ ]، تدفع الجهة المتعاقدة لشريك القطاع الخاص تعويضاً يعادل [ ] % من الدين الممتاز المستحق.

### التعويض عن الفسخ بسبب قوة القاهرة

(3) إذا تم فسخ عقد الشراكة الحالي بسبب قوة القاهرة وفقاً للبند [ ]، يتعين على الجهة المتعاقدة أن تدفع إلى شريك القطاع الخاص مبلغاً يعادل لقيمة:

أ. أي دين ممتاز مستحق، إن وجد؛ زائد

ب. الأسهم الأساسية وأصل أي قرض مستحق بموجب وثائق التمويل الثانوي كما في تاريخ الفسخ [ناقصاً أية توزيعات أو مبالغ فوائد الديون الثانوية التي تم دفعها بالفعل]؛ زائد

ج. مبالغ أجور العمالة الزائدة لموظفي شريك القطاع الخاص، التي تربت أو سوف تترتب بشكل معقول على شريك القطاع الخاص كنتيجة مباشرة لفسخ عقد الشراكة الحالي؛ زائد

د. أية تكاليف كسر خاصة بالمقاولين من الباطن.

## ب.5 إعادة التمويل

### ب.1.5 ملاحظات توجيهية

بالنظر إلى الطبيعة طويلة الأجل لاتفاقيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص، سوف تطرأ تغييرات مع مرور الوقت على ظروف السوق، فضلاً عن التطورات في المشروع نفسه، الأمر الذي سوف يؤثر على حجم مخاطر المشروع، وقد يرغب شريك القطاع الخاص في تغيير شروط تمويله أو استبدال التمويل وفقاً لذلك. وفي بعض البلدان، قد لا يكون من الممكن حتى توفير تمويل طويل الأجل في البداية، وبالتالي فإن إعادة التمويل تمثل ضرورة لشريك القطاع الخاص بعد فترة التمويل الأولية.

قد تتمثل نتيجة إعادة التمويل في خفض تكاليف ديون شريك القطاع الخاص، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات، وبالتالي زيادة عائد الأسهم وهذا ما يسمى عادةً بـ "مكاسب إعادة التمويل". فسوق الشراكة بين القطاعين العام والخاص يدرك بصورة متزايدة بأنه لن يكون من العادل أن يتمتع شريك القطاع الخاص بكامل منافع إعادة التمويل في حين أنه لا يتحمل المسؤولية الكاملة عن توافر شروط التمويل المحسنة. وهذا الأمر يكتسب أهمية خاصة من وجهة نظر الجهة المتعاقدة نظراً لاستخدام الأموال العامة لدفع تكاليف مشاريع الشراكة. كما أن أي تغيير في شروط التمويل قد يؤثر أيضاً على أحكام أخرى في اتفاقية الشراكة التي تمثل المرجع لشروط التمويل، مثل التعويضات المستحقة عند فسخ العقد التي قد تكون الجهة المتعاقدة مسؤولة عنها.

وفي غياب أحكام محددة في عقد الشراكة، سيكون لدى الجهة المتعاقدة قدرةً محدودةً أو معدومةً على تقاسم أية مكاسب تترتب على إعادة التمويل والتي يحصل عليها شريك القطاع الخاص وقد يكون الوضع غير واضحاً في ما يتعلق بالشروط التعاقدية الأخرى (مثل التعويضات المستحقة عند فسخ القد). ومع أن جميع عمليات إعادة التمويل لا تؤدي إلى مكاسب ينبغي تقاسمها، إلا أن أحكام إعادة التمويل توضح عادةً الظروف المعفاة.

### ب.2.5 البند التعاقدية

تطور مبدأ تقاسم مكاسب إعادة التمويل مع مرور الوقت بناءً على تجربة أسواق الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي بدأت في وقت مبكر مثل المملكة المتحدة. وللحصول على نهج مفصل<sup>23</sup>، انظر الدليل البريطاني للتمويل الخاص (UK PF2) والمبادئ التوجيهية الأسترالية بشأن الشراكة بين القطاعين العام والخاص (Infra Australia).<sup>24</sup> وتستند الصياغة التالية إلى حد كبير على المفاهيم التي تحددها.

### التعريفات المطلوبة

"النموذج المعياري لمعدل العائد الداخلي يعني معدل العائد الداخلي للأسهم المحدد في النموذج المعياري الأساسي للأسهم"

يعني، إما نقداً أو عيناً، أي:

"التوزيع"

<sup>23</sup>

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/207383/infrastructure\\_standardisation\\_of\\_contracts\\_051212.PDF](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/207383/infrastructure_standardisation_of_contracts_051212.PDF)

<sup>24</sup>

<https://infrastructure.gov.au/infrastructure/ngpd/files/Volume-3-Commercial-Principles-for-Social-Infrastructure-Dec-2008-FA.pdf> and <https://infrastructure.gov.au/infrastructure/ngpd/files/Volume-7-Commercial-Principles-for-Economic-Infrastructure-Feb-2011-FA.pdf>

<p>(أ) أرباح الأسهم أو التوزيعات الأخرى في ما يتعلق برأس المال؛</p> <p>(ب) خفض رأس المال أو استرداد أو شراء الأسهم أو أي إعادة تنظيم أو تغيير آخر في رأس المال؛</p> <p>(ج) المبالغ المدفوعة بموجب وثائق التمويل الثانوي؛ و</p> <p>(ح) استلام أي مبلغ أو ترتيب تعاقدي أو نقل أصول أو منفعة أخرى لا يتم الحصول عليها في السياق العادي للعمل ووفقاً لشروط تجارية معقولة.</p>	<p><b>"معدل العائد الداخلي للأسهم"</b></p>
<p>(أ) أي إعادة تمويل متوخاة بالكامل في النموذج المعياري الأساسي؛</p> <p>(ب) تغيير في المعاملات الضريبية أو المحاسبية؛</p> <p>(ج) ممارسة الحقوق والنتازلات والموافقات والإجراءات المماثلة المتصلة بالمسائل الإدارية والإشرافية اليومية، والتي تتعلق بما يلي: الإخلال بالتصريحات والضمانات أو التعهدات؛</p> <p>(i) الإخلال بالإقرارات والضمانات أو التعهدات؛</p> <p>(ii) نقل أموال بين حسابات المشروع وفقاً لأحكام وثائق التمويل الممتاز؛</p> <p>(iii) التأخر في تقديم أو عدم تقديم المعلومات أو الموافقات أو التراخيص؛</p> <p>(iv) اعتماد افتراضات فنية واقتصادية منقحة في ما يتعلق بالنموذج المالي؛</p> <p>(v) عدم حصول شريك القطاع الخاص على أي موافقة من جهات قانونية، مطلوبة بموجب وثائق التمويل الممتاز؛ أو</p> <p>(vi) تصويت الممولين وترتيبات التصويت بين الممولين في ما يتعلق بمستويات الموافقة المطلوبة منهم بموجب وثائق التمويل الممتاز.</p> <p>(د) أي أسهم في شريك القطاع الخاص يتم بيعها من قبل المساهمين.</p> <p>(هـ) [أي تداولات عادية في السوق بالسندات].</p>	<p><b>"إعادة التمويل المُعفى"</b></p> <p>قد يرغب الشريك من القطاع الخاص في توسيع هذا التعريف لإيضاح أن التغييرات على وثائق معيئة أو أنواع أخرى من الظروف ستكون معفاة (على سبيل المثال، سيناريو إعادة تمويل قصير الأجل). يجب النظر في ذلك على أساس كل حالة على حدة لإظهار الظروف الخاصة لمشروع الشراكة بين القطاعين</p>
<p>يعني النموذج المالي [الذي يقدمه شريك القطاع الخاص في إطار عرضه/متفق عليه بين الطرفين قبل تاريخ عقد الشراكة] بحسب ما يتم تعديله من وقت لآخر.</p>	<p><b>"النموذج المالي"</b></p>
<p>يعني مجموع القيم المخصومة المحسوبة اعتباراً من التاريخ المحدد لإعادة التمويل لكل من التوزيعات المتوقعة ذات الصلة، في كل حالة على أن تخصم القيمة باستخدام معدل العائد الداخلي للأسهم في النموذج المعياري.</p>	<p><b>"صافي القيمة الحالية"</b></p>
<p>يعني معدل العائد الداخلي للأسهم المحتسب فوراً قبل أي إعادة تمويل، إنما من دون الأخذ في الاعتبار أثر إعادة التمويل وباستخدام النموذج المالي بصيغته المحدثة (بما في ذلك ما يتعلق بتنفيذ عقد الشراكة).</p>	<p><b>"معدل العائد الداخلي للأسهم قبل إعادة التمويل"</b></p>
<p>تعني أي إعادة تمويل ينتج عنها مكاسب إعادة تمويل أكبر من صفر والتي لا تعتبر إعادة تمويل مُعفاة.</p>	<p><b>"إعادة التمويل المؤهلة"</b></p>

## "إعادة التمويل"

تعني:

- (أ) أي تعديل أو تغيير أو تجديد أو إضافة أو استبدال لأية وثائق تمويل ممتاز؛
- (ب) منح أي تنازل أو موافقة، أو ممارسة أي حق مماثل بموجب أية وثائق تمويل ممتاز؛
- (ج) إنشاء أو منح أي شكل من أشكال المنفعة أو المصلحة في وثائق التمويل الممتاز، أو إنشاء أو منح أية حقوق أو مصلحة في أية عقود أو إيرادات أو أصول خاصة بشريك القطاع الخاص سواء ككفالة أو غير ذلك؛ و
- (د) أي عقد أو اتفاق آخر تم وضعه من قبل أي شخص يتمتع بأثر مماثل لأي من النقاط (أ) إلى (ج) أعلاه أو له أثر بحد من قدرة شريك القطاع الخاص على تنفيذ أي من النقاط (أ) إلى (ج) أعلاه.

## "مكاسب إعادة التمويل"

تعني مبلغ إيجابي يعادل (أب) - ج، حيث:

- أ = صافي القيمة الحالية للتوزيعات، كما يتم توقعها مباشرة قبل إعادة التمويل (مع الأخذ في الاعتبار تأثير إعادة التمويل واستخدام النموذج المالي بصيغته المحدثة (بما في ذلك في ما يتعلق بالتنفيذ الفعلي السابق لمشروع الشراكة) بحيث يكون جار مباشرة قبل إعادة التمويل) التي ستدفع إلى كل مساهم أو شركة تابعة على مدى الفترة المتبقية من عقد الشراكة بعد إعادة التمويل؛
- ب = صافي القيمة الحالية للتوزيعات، كما يتم توقعها مباشرة قبل إعادة التمويل (ولكن دون مراعاة أثر إعادة التمويل واستخدام النموذج المالي بصيغته المحدثة (بما في ذلك ما يتعلق بالتنفيذ الفعلي السابق لمشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص) التي ستدفع إلى كل مساهم أو شركة تابعة على مدى الفترة المتبقية من عقد الشراكة بعد إعادة التمويل؛ و
- ج = أي تعديل مطلوب لرفع معدل العائد على الأسهم قبل إعادة التمويل إلى معدل العائد الداخلي للأسهم في النموذج المعياري.

تُحذف "ج" إذا كانت هناك أسباب لعدم الموافقة على هذا

تعني أية اتفاقيات يقدم بموجبها مساهمو شريك القطاع الخاص دين ثانوي إلى شريك القطاع الخاص.

## "وثائق التمويل الثانوي"

## إعادة التمويل

- (1) على شريك القطاع الخاص فوراً تزويد الجهة المتعاقدة بالتفاصيل الكاملة في ما يتعلق بأية إعادة تمويل منظورة، على أن تشمل التغييرات المقترحة على النموذج المالي والأساس المنطقي للافتراضات التي تستند إليها، والوثائق التعاقدية المقترحة وأية معلومات أخرى قد تطلبها الجهة المتعاقدة بشكل معقول في ما يتعلق بإعادة التمويل.
- (2) تتمتع الجهة المتعاقدة، في جميع الأوقات بالحق غير المقيد في مراجعة النموذج المالي المستخدم (أو المقترح استخدامه) في ما يتعلق بإعادة التمويل.
- (3) يتعين على شريك القطاع الخاص الحصول على موافقة خطية مسبقة من الجهة المتعاقدة في ما يتعلق بأي إعادة تمويل مؤهلة.
- (4) يحق للجهة المتعاقدة الحصول على حصة [بنسبة خمسين في المائة (50%)] من أي مكاسب إعادة تمويل في إعادة تمويل مؤهلة [يرجى التعديل وفقاً لآلية التقاسم المتفق عليها].
- (5) [يتصرّف الطرفان بحسن نية في ما يتعلق بأي إعادة تمويل أو إعادة تمويل مقترحة (بما في ذلك طريقة احتساب مكاسب إعادة التمويل ودفع حصة الجهة المتعاقدة من مكاسب إعادة التمويل في إعادة تمويل مؤهلة)].

ينبغي أن توافق الجهة المتعاقدة على هذه الاتفاقيات كشرط مسبق لدخول اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص حيز النفا وأي تعديل لاحق وأو وثيقة إضافية قد تدرج ضمن هذا التعريف.

هذا ليس مطلوباً في أغلب عقود الشراكة التي ينظمها القانون المدني كون التزامات حسن النية متضمنة

(6) يحق للجهة المتعاقدة اختيار أن تستلم حصتها في أية مكاسب إعادة تمويل في إعادة تمويل مؤهلة ك:

(أ) مبلغ مقطوع لا تتجاوز قيمته التوزيع ذي الصلة المقدم في تاريخ إعادة التمويل أو قريب من هذا التاريخ، ويكون متوجب السداد في التاريخ الذي يلي مباشرة تاريخ التوزيع ذي الصلة؛

يتم تعديل الصياغة لتناسب هيكل الدفع.

(ب) [زيادة أي رسم مستحق الدفع من قبل شريك القطاع الخاص إلى الجهة المتعاقدة على مدى الفترة المتبقية لعقد الشراكة / أو تخفيض في أجور التوفر التي سيتم دفعه من قبل الجهة المتعاقدة إلى شريك القطاع الخاص على مدى الفترة المتبقية من عقد الشراكة؛ أو

(ج) مزيج من الإثنين].

(7) يتعين على شريك القطاع الخاص القيام، نيابة عن الجهة المتعاقدة، بدفع كافة التكاليف المعقولة للمستشارين الخارجيين الذين تعيّنهم الجهة المتعاقدة في ما يتعلق بإعادة تمويل أو إعادة تمويل محتملة وحساب مكاسب إعادة التمويل [يجب أن تعكس الصياغة أيضاً خصم التكاليف من أية مكاسب إعادة تمويل قبل احتساب المبلغ الذي سيتم تقاسمه إذا لم يكن مدرجاً بالفعل في صيغة حساب مكاسب إعادة التمويل].

## ب.6 حقوق الجهات الممولة في التدخل

### ب.6.1 الجوانب الرئيسية

تُمول معظم مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أساس "حق الرجوع المحدود" الذي يقدم بموجبه ممولون مستقلون قروض إلى شريك القطاع الخاص بناءً على تحليل التدفقات النقدية المتوقعة التي يتم توليدها بموجب اتفاقية الشراكة. وبما أنّ اتفاقية الشراكة عادةً ما تكون المصدر الوحيد للإيرادات (أو أساس الإيرادات في حالة المشاريع التي يقدم فيها شريك القطاع الخاص خدمة للمستخدمين ويتحصل على إيرادات عم خلال فرض رسوم على هذه الخدمة، مثل بعض الطرقات برسم مرور) لسداد الديون، فإن احتمال قيام الجهة المتعاقدة بفسخ العقد بسبب تقصير من جانب شريك القطاع الخاص يشكل مصدر قلق كبير للممولين، خاصة إذا حدث الفسخ قبل إنجاز الأصول وبدء الخدمة. ويرجع ذلك إلى أنه حتى وإن كانت الجهة المتعاقدة ستدفع تعويض عن الفسخ، إلا أن المبلغ قد لا يغطي كامل مبلغ الدين، وبالتالي لا تتوفر للممولين حوافز لإعادة عقد الشراكة إلى المسار الصحيح بحيث يمكن سداد الدين على النحو المقرر وبالكامل.

وبالتالي، تتمثل إحدى الطرق التي يسعى الممولون من خلالها إلى حماية أنفسهم من هذا السيناريو في التفاوض على حقوق التدخل، أي حقوقهم في أن يحلوا محلّ شريك القطاع الخاص المقصّر بموجب عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وعادةً ما تكون حقوق التدخل مجسّدة في اتفاقية بين الممولين والجهة المتعاقدة، وغالباً ما تسمى بـ "اتفاقية مباشرة"، أو يطلق عليها في بعض البلدان، "اتفاقية موافقة". وتسمح الاتفاقية المباشرة بتنبيه الممولين باحتمال فسخ العقد وبالتالي اتخاذ خطوات لمنع وقوع ذلك من خلال معالجة المشكلة. ومن وجهة نظر الجهة المتعاقدة، تتم المواءمة بين مصلحتها في إنجاز البنية التحتية وضمن توفير خدمات كافية وبين مصالح الممولين في تحقيق نفس النتيجة.

وفي سياق مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، يتم تنفيذ الاتفاقات المباشرة ليس فقط في ما يتعلق بعقود مشاريع الشراكة ولكن أيضاً في ما يتعلق بعقود المشاريع الأخرى. وفي حالة عقود المشاريع الأخرى، قد يُقدم الممولين والجهة المتعاقدة على إبرام اتفاقيات مباشرة منفصلة مع الأطراف المقابلة (أي المقاولين من الباطن الرئيسيين التابعين لشريك القطاع الخاص) في اتفاقية مشروع شريك القطاع الخاص لضمان منح الأطراف المقابلة لهم فرصاً مماثلة لتدارك حالات التقصير من قبل شريك القطاع الخاص بموجب اتفاقيات المشروع قبل أن تقرر الأطراف المقابلة الفسخ، وكذلك لضمان استمرار تنفيذ الأطراف المقابلة. ويركّز هذا القسم على حقوق تدخل الممولين في ما يتعلق باتفاقية الشراكة.

## ب.2.6 شكل الاتفاقية المباشرة/القانون الناظم

وضعت بعض البلدان أحكاماً نموذجيةً معياريةً يجب استخدامها من قبل الجهات المتعاقدة والممولين (مثل المبادئ التوجيهية بشأن الشراكات بين القطاعين العام والخاص في جنوب أفريقيا<sup>25</sup> والدليل البريطاني للتمويل الخاص (UK PF2)). وعادةً ما يتم تنفيذ الاتفاقية المباشرة في نفس تاريخ اتفاقية مشروع الشراكة، وعادةً ما يشترط الممولون توقيع اتفاقية مباشرة كشرط مسبق للسحب بموجب وثائق التمويل الممتاز. ومن وجهة نظر الجهة المتعاقدة، يُفضل أن يكون قد تم الاتفاق على نموذج الاتفاقية المباشرة قبل وقت تقديم العرض وفي ظل زخم المنافسة، بحيث لا يتم تقديمها أو إعادة التفاوض عليها بعد ترسية عقد مشروع الشراكة. وهذا منصوص عليه صراحةً في المادتين 22 و 25 من اللائحة التنفيذية التي يشكل بموجبها "عقد الإحلال" (الذي يسمح باستبدال شريك القطاع الخاص في حالة إخلاله) جزءاً من الوثائق التعاقدية المطلوبة بموجب طلب تقديم العروض. وتتضمن المادتين 49 و 50 من اللائحة التنفيذية المزيد من الشروط الرسمية التي يجب استيفائها في هذا السياق. وبناءً على ذلك، فإن استبدال شريك القطاع الخاص بموجب اتفاقية الشراكة يتطلب موافقة اللجنة العليا بناءً على طلب تقدمه هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الكويت أو الجهة العامة المعنية أو الممولين. وفيما يتعلق بالسيناريو الأخير، أي طلب التدخل من الممولين، تُلزم المادة 50 من اللائحة التنفيذية، بشكل خاص، بتحديد شريك جديد من القطاع الخاص بحيث تظل الجهات الممولة مسؤولة عن ترشحه وعن التزاماتها بموجب عقد الشراكة.

وأخيراً، بالنظر إلى أن تنفيذ الاتفاقية المباشرة قد يؤثر على حقوق شريك القطاع الخاص والتزاماته بموجب عقد الشراكة وحقوق والتزامات الجهة المتعاقدة، يوصى بأن يكون شريك القطاع الخاص أيضاً طرف في الاتفاقية المباشرة للاعتراف بشروطها والموافقة عليها. ومن المستحسن أيضاً أن يكون القانون المنظم للاتفاقية المباشرة والقانون المنظم لعقد الشراكة متسقين.

## ب.3.6 ملخص للأحكام الرئيسية

يجب أن تتضمن الاتفاقية المباشرة عادةً الأحكام الرئيسية التالية (أو ما يعادلها بموجب قوانين البلد المعني):

- التزامات متبادلة بين الأطراف بإبلاغ بعضها البعض بأي (أ) إخلال من قبل شريك القطاع الخاص بموجب عقد الشراكة والذي من شأنه أن يسمح للجهة المتعاقدة بفسخ الاتفاقية و(ب) الأحداث الرئيسية بموجب وثائق التمويل الممتاز التي يمكن أن تؤثر على الجهة المتعاقدة (مثل وقوع حالة تخلف أو تعجيل أجل استحقاق الدين)
- فترة توقف تتعهد بموجبها الجهة المتعاقدة بإخطار الجهات الممولة بنيتها فسخ عقد الشراكة، وتلتزم بعدم فسخه لفترة زمنية محددة (وعدم فسخ أي اتفاقيات ذات صلة)؛
- تعيين المرشح الذي تحدده الجهات الممولة "للحلول" على أن يصبح مسؤولاً بالتضامن مع شريك القطاع الخاص عن تنفيذ عقد الشراكة ومعالجة أي مخالفات أعطت الجهة المتعاقدة الحق في الفسخ ("الحلول")<sup>26</sup>
- الموافقة على التنازل عن عقد الشراكة والمبالغ المستحقة ذات الصلة بها إلى الممولين، فضلاً عن الموافقة على التنازل للمؤمنين والكفلاء عند تسديد المطالبات؛ و
- حق الممولين في نقل حقوق والتزامات شريك القطاع الخاص بموجب عقد الشراكة إلى شريك بديل من القطاع الخاص يقومون بترشيحه (رهنًا بموافقة الجهة المتعاقدة و/أو معايير معقولة وموضوعية) والتزام الجهة المتعاقدة بإبرام اتفاقية مباشرة جديدة مع الممولين للشريك الجديد من القطاع الخاص وفقاً لشروط معادلة إلى حد كبير<sup>27</sup>.

وكما ورد أعلاه، لا يتم عادةً تحديد شروط الاتفاقية المباشرة في عقد الشراكة (على الرغم من أنه قد يتم إرفاق النموذج المتفق عليه كملحق لعقد الشراكة)<sup>28</sup> وهذا هو السبب في أن هذا الملحق (ب) لم يتضمن صياغة مقترحة<sup>29</sup>.

25

[http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/Standardised%20PPP%20Provisions/National%20Treasury%20PPP%20Practice%20Note%20No%201%20of%202004;%20Standardised%20PPP%20Provisions;%20First%20Issue;%2011%20March%202004\\_1.pdf](http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/Standardised%20PPP%20Provisions/National%20Treasury%20PPP%20Practice%20Note%20No%201%20of%202004;%20Standardised%20PPP%20Provisions;%20First%20Issue;%2011%20March%202004_1.pdf)

<sup>26</sup> مع مراعاة المادة 49 و 0% من اللوائح التنفيذية في السياق القانوني الكويتي .

<sup>27</sup> مع مراعاة المادة 49 و 0% من اللوائح التنفيذية في السياق القانوني الكويتي.

<sup>28</sup> كما كان الحال مع اتفاقيات تحويل الطاقة وشراء المياه التي تم إبرامها مؤخراً في الكويت والمُشار إليها في الحاشية رقم 20 .

<sup>29</sup> لمزيد من المعلومات وعيّنات الصياغة من سوق أكثر رسوخاً للشراكات بين القطاعين العام والخاص، انظر المبادئ التوجيهية بشأن الشراكات بين القطاعين العام والخاص في جنوب أفريقيا وتوجيهات UK PF2 (مقارنة الحاشيتين رقم 25 و 26).

## ب.7 السرية والشفافية

### ب.1.7 ملاحظات توجيهية

تشكل الشفافية والإفصاح أولوية عُليا لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص حيث إن الجهة المتعاقدة هي كيان أو هيئة حكومية. وقد أصبح من الشائع على نحو متزايد لدى الجهات المتعاقدة أن تشترط إدراج نص بشأن الشفافية والإفصاح في عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص لضمان تشارك المعلومات المتعلقة بمشاريع الشراكة وعقود الشراكة والوثائق ذات الصلة وتبادلها معها، وإلى أقصى حد ممكن مع الجمهور ككل. وقد أثرت عوامل متعددة على هذا التطور. وتتمثل الدوافع الرئيسية في سياق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الحدّ من مخاطر الفساد، وزيادة مشاركة القطاع الخاص في استثمارات البنية التحتية، وزيادة ثقة الجمهور وتوعيتهم وتحقيق القيمة مقابل المال. وكما هو الحال مع أي مشروع للبنية التحتية، قد تنطوي مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص أيضاً على اعتبارات متعلقة بالمصلحة العامة وحقوق الإنسان، وهذه عوامل إضافية لصالح تعزيز الشفافية والإفصاح.

ومع ذلك، بالنظر إلى الحساسيات التجارية والقيود المتعلقة بالمصلحة العامة، عادةً ما تخضع التزامات الشفافية والإفصاح في عقد الشراكة لعددٍ من الاستثناءات من أجل حماية المعلومات الحساسة تجارياً أو غيرها من المعلومات الحساسة المتعلقة بالأطراف، وعقد الشراكة ومشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص<sup>30</sup>. ففي معظم الحالات يكون شريك القطاع الخاص لديه أكبر قدر من المعلومات التي يرغب في حمايتها لأنه لا يريد أن يطلع منافسيه على المعلومات التي يمكن أن تعطيه ميزة تجارية. ومع ذلك، قد ترغب الجهة المتعاقدة أيضاً في الحفاظ على سرية بعض المعلومات، على سبيل المثال إذا كان عقد الشراكة في قطاع الدفاع. وفي بعض البلدان (مثلاً في الاتحاد الأوروبي)، توجد أيضاً التزامات لحماية البيانات تنطبق على الأطراف والتي غالباً يتم تناولها في بندٍ محدد.

### ب.2.7 البند التعاقدية

يستند نموذج الصياغة التالي إلى نموذج الدليل البريطاني للتمويل الخاص (UK PF2)، ويمكن اعتباره بمثابة توازن جيد بين حماية المعلومات الحساسة تجارياً الخاصة بشريك القطاع الخاص وبين الامتثال للالتزامات القانونية الخاصة بالجهة المتعاقدة (وتطلعات السياسة) في ما يتعلق بزيادة الشفافية العامة. ويتبع نهج مماثل في المبادئ التوجيهية بشأن الشراكات بين القطاعين العام والخاص في أستراليا والمبادئ التوجيهية بشأن الشراكات بين القطاعين العام والخاص في جنوب أفريقيا<sup>31</sup>.

### العلاقات العامة والدعاية

- (1) لا يجوز لشريك القطاع الخاص أن يتواصل من خلال أعضاء مجلس إدارته أو مدرائه أو موظفيه أو وكلائه، ويتعيّن عليه الحرص على ألا يتواصل المقاولون من الباطن التابعون له مع ممثلي الصحافة أو التلفزيون أو الإذاعة أو وسائل الإعلام الأخرى بشأن أي مسألة تتعلق بعقد الشراكة دون الحصول على موافقة خطية مسبقة من الجهة المتعاقدة.
- (2) لا يجوز لشريك القطاع الخاص تمثيل آراء الجهة المتعاقدة بشأن أية مسألة، أو أن يستخدم اسم الجهة المتعاقدة في أية موادٍ خطيةٍ يقدمها للغير دون الحصول على موافقة خطية مسبقة من الجهة المتعاقدة.

### نشر عقد الشراكة في المجال العام

- (3) مع مراعاة البند (7) من هذا العقد، يوافق الطرفان على عدم اعتبار أحكام عقد الشراكة الحالي (وتُدرج أية وثائق ذات صلة أخرى محدّدة بأنها اتفاقيات المشروع)، على أنها معلومات سرية ويجوز الإفصاح عنها دون أية قيود ويقرّ شريك القطاع الخاص بأنّه يحق للجهة المتعاقدة، مع مراعاة أحكام المادة (7)، القيام بما يلي:

<sup>30</sup>على سبيل المثال، في اتفاقيات تحويل الطاقة وشراء المياه المُبرمة مؤخراً في الطوين (على النحو المُشار إليه في الحاشية رقم 20)، هناك تمييز بين "السرية" و"الإفصاح المطلوب".

<sup>31</sup>قارن الحاشيتين رقم 25 و 26.

(أ) نشر عقد الشراكة الحالي [وبعض اتفاقيات المشروع] على موقع إلكتروني؛ و

(ب) نشر (على الإنترنت أو غير ذلك) موجز لعقد الشراكة [واتفاقيات المشروع وأية وثيقة معاملات ذات صلة بها] يتضمّن (i) أحكام وشروط عقد الشراكة [واتفاقيات المشروع وأية وثيقة معاملات ذات صلة بها] و(ii) أية وثيقة أو معلومات ناشئة عن أو متعلقة بعقد الشراكة [واتفاقيات المشروع وأية وثيقة معاملات ذات صلة بها]، بما في ذلك تنفيذ عقد الشراكة [واتفاقيات المشروع وأية وثيقة معاملات ذات صلة بها].

(4) وافق الطرفان على أنه ينبغي عدم التعامل مع المعلومات المتعلقة بمعدّل العائد الداخلي للأسهم في النموذج المعياري باعتبارها معلومات سرّية ويقرّ شريك القطاع الخاص بأنّ الجهة المتعاقدة تعتزم نشر هذه المعلومات على موقع إلكتروني.

(5) يوافق الطرفان على أنه ينبغي عدم اعتبار المعلومات المتعلقة بأي تغيير مباشر أو غير مباشر في الملكية يحدث فعلياً باعتبارها معلومات سرّية.

السريّة

(6) لأغراض عقد الشراكة الحالي، تعني المعلومات السريّة:

(أ) المعلومات (أي تكن طريقة نقلها وأياً يكن الوسائط التي يتم تخزينها عليها) التي سيُلحق الإفصاح عنها أو من المرجّح أن يلحق الإفصاح عنها، ضرراً بالمصالح التجارية لأي شخص أو أسرار تجارية أو حقوق ملكية فكرية حسّاسة تجارياً ودراية خاصة بأي من الطرفين، بما في ذلك كافة البيانات الشخصية والبيانات الشخصية الحسّاسة؛ و

(ب) المجموعة الفرعية للمعلومات السريّة المعدّدة في العمود 1 من الجزء الأول – الأحكام التعاقدية الحسّاسة تجارياً والعمود 1 من الجزء الثاني – المواد الحسّاسة تجارياً من الملحق [يُدرج رقم جدول المعلومات الحسّاسة تجارياً] في كل حالة للفترة المحدّدة في العمود 2 من الجزء الأول والجزء الثاني من هذا الملحق ("المعلومات الحسّاسة تجارياً").

(7) مع مراعاة البند (9) أدناه، لا ينطبق البند (3) أعلاه على المعلومات السريّة التي يجب الحفاظ على سرّيّتها للفترات المحدّدة في الملحق [يُدرج إشارة إلى رقم جدول المعلومات الحسّاسة تجارياً].

(8) يتعيّن على الطرفين الحفاظ على سرّيّة كافة المعلومات السريّة التي يتلقّاها أحد الطرفين من الطرف الآخر فيما يتعلّق بعقد الشراكة [وأية اتفاقيات مشاريع] أو مشروع الشراكة كما يجب عليهما بذل كافة الجهود المعقولة لمنع موظّفيهم ووكلائهم من الإفصاح عن هذه المعلومات السريّة إلى أي شخص.

(9) لا ينطبق البندان (6) و (8) أعلاه على:

(أ) أي إفصاح عن معلومات تكون هناك حاجة معقولة لمعرفتها من قبل أي شخص يشارك في تنفيذ التزاماتهما بموجب عقد الشراكة لتنفيذ تلك الالتزامات؛

(ب) أي مسألة يمكن لأحد الطرفين أن يثبت أنها بالفعل أو أصبحت متاحة للعموم وضمن المجال العام بطريقة أخرى وليس كنتيجة لانتهاك هذا البند [السريّة]؛

(ج) أي إفصاح مطلوب للسماح باتخاذ قرار بموجب البند [يُدرج إشارة إلى رقم بند تسوية النزاعات] أو في ما يتعلّق بنزاع بين شريك القطاع الخاص وأي من مقاوليه من الباطن؛

ينبغي أيضاً النظر في إدراج حكم عام للإفصاح عن المعلومات الضروري المصلحة العامة. انظر أيضاً البند 9(ii)(ii).

(د) أي إفصاح مطلوب بموجب أندرج إشارة إلى رقم القانون الذي يتضمن التزامات الإفصاح العام فضلاً عن أي التزام نظامي أو قانوني (بما في ذلك أي أمر صادر عن محكمة مختصة) أو تشريعي مفروض على الطرف الذي يقوم بالإفصاح أو قواعد أي بورصة أو سلطة حكومية أو تنظيمية معينة؛

(هـ) أي إفصاح عن معلومات موجودة بالفعل بحوزة الطرف المتلقي حصل عليها بطريقة قانونية، قبل تلقيها عنها من قبل الطرف الذي أفصح عنها؛

(و) تقديم المعلومات إلى:

i. المستشارين المهنيين أو مستشاري التأمين التابعين للطرفين؛

ii. الجهات الممولة أو المستشارين المهنيين أو مستشاري التأمين التابعين للجهات الممولة، و عندما يكون مقترحاً أنه يتعين على شخص أو يمكن أن يقدم تمويل (سواء بشكل مباشر أو غير مباشر) وسواء من خلال قرض أو مشاركة في رأس المال أو غيره) إلى شريك القطاع الخاص لتمكينه من تنفيذ التزاماته بموجب عقد الشراكة، أو قد يرغب في شراء أسهم في شريك القطاع الخاص وفقاً لأحكام عقد الشراكة، إلى ذلك الشخص أو مستشاريه المهنيين لكن فقط بالقدر الضروري والمعقول الذي يسمح له باتخاذ قرار بشأن المقترح؛ و/أو

iii. المؤسسات المالية الدولية أو الثنائية المشاركة في مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص مثل الممولين أو شركات التأمين على المخاطر السياسية أو الكفلاء.

iv. أي وكالة تصنيف قد يُطلب منها تقديم تصنيف أو تقييم تصنيف فيما يتعلق بأي دين ممتاز.

(ز) الإفصاح من قبل الجهة المتعاقدة عن أية معلومات تتعلق بتصميم وبناء وتشغيل وصيانة مشروع الشراكة وأية معلومات أخرى قد تكون ضرورية لغرض إجراء دراسة مكثفة (العناية الواجبة)، وإلى أي شريك جديد من القطاع الخاص ومستشاريه ومقرضيه، في حال قررت الجهة المتعاقدة إعادة طرح عقد مشروع الشراكة للمنافسة أو إجراء أي اختبار للسوق؛

(ح) أي عملية تسجيل أو قيد للتصاريح المطلوبة أو تسجيل الممتلكات؛

(ط) أي إفصاح عن المعلومات قبل الجهة المتعاقدة إلى أي جهة أخرى مختصة أو مستشاريها أو أي شخص يشارك في تقديم الخدمات للجهة المتعاقدة لأي غرض متعلق بعقد الشراكة أو ملحق به؛ أو

تتطلب العديد من البلدان إعداد تقارير مراجعة الحسابات في ما يتعلق بالمعاملات التي تكون الجهة المتعاقدة طرفاً فيها. وعند الإقضاء، يجب أن يعالج هذا البند أيضاً مسألة الإفصاح العام لتقارير مراجعة الحسابات هذه. انظر أيضاً البند (9)(د).

(ي) أي إفصاح لغرض:

(i) مراجعة حسابات الجهة المتعاقدة أو شريك القطاع الخاص والمصادقة عليها؛

(ii) أي مراجعة وفقاً لـ أندرج إشارة إلى رقم أية التزامات مراجعة حسابات للعقود العامة للاقتصاد والكفاءة والفعالية التي استخدمت الجهة المتعاقدة بموجبها مواردها؛

(iii) الامتثال لطلب مناسب يقدمه مستشاري التأمين أو المؤمنين التابعين لأي من الطرفين بشأن وضع أو تجديد أي بوالص تأمين؛ أو

(iv) دون المساس بعمومية البند (د) أعلاه) الامتثال لـ أندرج إشارة إلى رقم أية قوانين تتطلب الإفصاح (على سبيل المثال، القوانين البيئية)].

- (10) عندما يكون الإفصاح مسموحاً بموجب البند (9) أعلاه، بخلاف البنود 9(ب) و(د) و(هـ) و(ي) و(ل)، يتعين على الطرف الذي يقدم المعلومات أن يحرص على أنّ الطرف المتلقي يخضع لنفس التزامات السريّة الواردة في عقد الشراكة الحالي. [على شريك القطاع الخاص أن يبلغ رسمياً أي شخص يفصح له عن أية معلومات بموجب هذا البند [السريّة] عن قيود السريّة المنصوص عليها في هذا البند [السريّة] ويضمن التزامه بأحكام هذا البند [السريّة] كما ولو كان طرفاً في عقد الشراكة الحالي ويكون شريك القطاع الخاص مسؤولاً عن أي انتهاك من قبل هذا الشخص لأحكام هذا البند [السريّة].]
- (11) عندما يتم تزويد شريك القطاع الخاص، في معرض أدائه لالتزاماته بموجب العقد بين القطاعين العام والخاص، بمعلومات تتعلق بـ [مستخدمين نهائيين]، لا يجوز لشريك القطاع الخاص الإفصاح عن أي من هذه المعلومات أو استخدامها إلا للغرض الذي تم تزويده بالمعلومات من أجله، ما لم يكن شريك القطاع الخاص قد حصل على موافقة خطية مسبقة بذلك [من المستخدم النهائي] وحصل على موافقة خطية مسبقة من الجهة المتعاقدة.
- (12) يتعين على شريك القطاع الخاص، في أو قبل تاريخ انتهاء العقد، الحرص على أنّ يسلم للجهة المتعاقدة كافة الوثائق أو سجلات الكمبيوتر الموجودة بحوزته أو بعهدته أو الخاضعة لسيطرته، والتي تحتوي على معلومات متعلقة بـ [مستخدمين نهائيين]، بما في ذلك أية وثائق موجودة بحوزة أو عهدة أي مقاول من الباطن أو الخاضعة لسيطرته.
- (13) لا تمسّ أحكام هذا البند [السريّة] بتطبيق [يُدرج أي قانون ذي صلة ينظم الأسرار الرسمية أو المعلومات الأمنية الوطنية].

الملحق [●]

المعلومات الحساسة تجارياً

الجزء الأول – المعلومات التعاقدية الحساسة تجارياً

العمود 2	العمود 1
لفترة تنتهي في التاريخ أدناه	الأحكام التعاقدية الحساسة تجارياً (1)

الجزء الثاني – المواد الحساسة تجارياً

العمود 2	العمود 1
لفترة تنتهي في التاريخ أدناه	المواد الحساسة تجارياً

## ب.8 القانون الناظم وتسوية النزاعات

### ب.1.8 ملاحظات إرشادية

يناقش هذا القسم ب.1 أهمية الاعتبارات والبنود في اتفاقيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص المتعلقة بالقانون الناظم وتسوية النزاعات. وكما هو موضح أدناه، فإن اختيار القانون الناظم يحدّد القانون الموضوعي الذي سيُطبق لتحديد حقوق والتزامات الطرفين بموجب عقود الشراكة. ويشمل ذلك تسوية النزاعات الناشئة عن هذه العقود. ومع ذلك، فإن اختيار القانون الناظم لا يحدّد الوسائل التي سيتم بموجبها حل أي نزاع؛ على سبيل المثال، ما إذا كان سيتم ذلك من خلال محكمة بلد معين أو عن طريق التحكيم. ويجب تحديد ذلك في بند تسوية المنازعات في عقد الشراكة. فعلى سبيل المثال، يستطيع الطرفان اختيار القانون الإنكليزي بوصفه القانون الناظم لعقد الشراكة، والتحكيم الدولي كوسيلة لتسوية النزاعات. وهذا يعني أن أي نزاع ينشأ عن عقد الشراكة سيُحلّ من قبل هيئة تحكيم تُطبّق القانون الإنكليزي

### ب.1.1.8 القانون الناظم

يجب أن تتضمن عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص خياراً صريحاً للقانون الناظم. فنظام القانون المحدّد في المواد التي تتناول القانون الناظم ينظم معظم جوانب عقد الشراكة، على سبيل المثال، تفسيره وصحته. والهدف من بند القانون الناظم هو تحقيق اليقين (بقدر ما يمكن القيام بذلك) بين الطرفين المتعاقدين في ما يتعلق بطبيعة ونطاق حقوق والتزامات كل منهما.

ترغب الجهة المتعاقدة عادةً في اختيار القانون المحلي الخاص ببلدها<sup>32</sup> باعتباره القانون الناظم لعقد الشراكة، ولكن يجب على الطرفين أن يكونا على بينة من العوامل التي تؤثر عادةً على اختيار القانون الناظم، بما في ذلك:

- (أ) الأفضليات غير القانونية، مثل قبول السوق والألفة والملاءمة والتكلفة النسبية؛
- (ب) تجنّب إجراء تحقيق مفصّل في نظام قانوني غير مألوف؛
- (ج) التوجّه التجاري للنظام القانوني المختار واستقراره وإمكانية التنبؤ به؛
- (د) تحصين العقد من التغييرات القانونية في بلد الطرف المقابل (مثل التشريع المحلي الذي يفرض حظراً على الالتزامات الأجنبية). وهذا غالباً ما يكون واحداً من أهم أسباب اختيار المستثمرين لنظام قانون خارجي (أجنبي). ومع ذلك، يتم في عقود الشراكة تناول ذلك عادةً من خلال أحكام تتعلق بتغيير القانون أو أحكام خاصة بالإجراء الحكومي المادي والسلبي؛
- (هـ) الرغبة في مواعمة القانون الناظم مع هيئة تسوية النزاعات (أي المحاكم التي ستستمع إلى أي نزاع ينشأ في ما يتعلق بالعقد)؛
- (و) اللغة<sup>33</sup>
- (ز) الرغبة في أن تُطبّق مجموعة واحدة من القوانين على عقد الشراكة وكل من اتفاقيات المشروع (الأمر الذي سيسهّل ضم جميع الدعاوى في محكمة واحدة)؛ و
- (ح) قد يحظر القانون المحليّ أو يمنع جهة حكومية من التعاقد بموجب قانون خارجي (أجنبي). قد تكون ثمة حاجة للحصول على استشارة قانونية محلية لإيضاح الموقف فيما إذا كانت جهة التعاقد تفكر في اتباع هذا النهج.

<sup>32</sup> تنص اتفاقيات الشراكة في الكويت على القانون الكويتي باعتباره القانون الناظم كما تم على سبيل المثال في اتفاقيات تحويل الطاقة وشراء المياه المذكورة في الحاشية رقم (19).

<sup>33</sup> يُرجى مقارنة المادة 39 من قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي تنصّ على صياغة اتفاقيات الشراكات بين القطاعين العام والخاص باللغة العربية (في حين تحتاج الصياغة بلغة أجنبية إلى موافقة اللجنة العليا).

عادةً ما تكون بنود القانون الناظم بسيطةً ومباشرةً من حيث صياغتها. وينبغي أن يُحدّد الاختيار بشكلٍ واضحٍ في عقد الشراكة، عادةً بعد الفقرة الخاصة بتسوية النزاعات أو كجزءٍ منها (انظر القسم ب.2.8).

## ب.2.1.8. تسوية النزاعات

بناءً على الإيضاح الوارد أعلاه، تحدّد الفقرة الخاصة بالقانون الناظم القانون الذي سينظم أي نزاع ينشأ عن اتفاقية الشراكة، بيد أن هناك حاجة بعد ذلك إلى فقرة خاصة بتسوية النزاعات تحدد المحكمة التي ستطبق ذلك القانون لحلّ أي نزاع، وفي حالة التحكيم، الإجراء الذي سيتم بموجبه نظر النزاع والفصل فيه.

ينبغي أن تتضمن كافة اتفاقيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص بند لتسوية النزاعات لتوفير أقصى قدر ممكن من اليقين حول مكان وطريقة تسوية النزاعات. ويهدف هذا البند إلى ضمان التزام الطرفين بالآلية المتفق عليها ويساعد على الحدّ من مخاطر إهدار الوقت والتكاليف في الجدل حول مكان رفع الدعوى. كما أنّ صياغة بند تسوية النزاعات بشكل جيّد سوف يحدّ من احتمال ازدواجية رفع الدعوى وإصدار أحكام من قبل محاكم مختلفة لا يمكن التوفيق بينها. ويمكن تسمية هذه البنود بـ "بنود الاختصاص القضائي" أو "اختيار المحكمة" أو بنود اختيار محكمة الاختصاص".

وبالنظر إلى أنه من المرجح أن يكون للنزاعات في إطار اتفاقيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص شكلاً ما من أشكال التأثير المالي على شريك القطاع الخاص وأن اختيار المحكمة يمكن أن يؤثر على تنفيذ الحكم الصادر، فإنّ إدراج بند عملي لتسوية النزاعات يعتبر عنصرًا أساسيًا في أي تقييم لقابلية التمويل المصرفي لمشروع الشراكة من قبل شريك القطاع الخاص. ويحدّد بند تسوية النزاعات في عقد الشراكة عادةً ما يلي:

- (أ) القانون الناظم لعقد الشراكة (إذا لم يكن محدّدًا في بندٍ مختلفٍ)؛
- (ب) الالتزام بمحاولة التوصل إلى تسوية سريعة وودية؛<sup>34</sup>
- (ج) بند لتسوية نزاعات فنيّة معيّنة من قبل خبيرٍ مستقلّ؛<sup>35</sup>
- (د) اللجوء إما إلى (أ) المحاكم التي تتمتع بالاختصاص القضائي للبتّ في النزاع<sup>36</sup> أو (ب) التحكيم الدولي<sup>37</sup> من أجل البتّ بصورة نهائية في كافة النزاعات التي لم تتم تسويتها بشكل رسمي أو تسويتها بموجب قرار صادر عن خبير. وينبغي أن يحدّد بند التحكيم "مكان" التحكيم وعادةً ما يتضمن الإحالة إلى قواعد إجرائية مؤسساتية. وقد يحدّد أيضاً بعض القواعد الإجرائية المفصلة التي تنظم إجراءات التحكيم وأحكام انضمام أطراف أخرى إلى طرفي الدعوى ودمج الدعاوى إذا كان النزاع يتعلّق بعدة عقود مترابطة و/أو عدة أطراف وعندما يكون قد تم اختيار التحكيم؛
- (هـ) الالتزام بمواصلة تنفيذ عقد الشراكة أثناء سير إجراءات تسوية النزاع؛
- (و) حيثما يكون ذلك مناسباً، التنازل عن السيادة والحصانات الأخرى والموافقة على التنفيذ والإنفاذ؛ و
- (ز) توزيع التكاليف بين أطراف الدعوى.

<sup>34</sup> كما جاء في اتفاقيات تحويل الطاقة وشراء المياه التي أبرمت مؤخراً في الكويت (على النحو المذكور في الحاشية رقم 19).

<sup>35</sup> على سبيل المثال، تنصّ اتفاقيات تحويل الطاقة وشراء المياه التي أبرمت مؤخراً في الكويت (على النحو المذكور في الحاشية رقم 20) على إصدار قرار خبير من قبل مهندس خارجي مستقل في حالة وجود نزاعات فنية.

<sup>36</sup> انظر المادة 29 من قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي تنصّ على أنّ المحاكم الكويتية تتمتع بالاختصاص للبتّ في النزاع، ولكن تسمح أيضاً بالتحكيم إذا أعطت الهيئة العليا موافقتها على تسوية النزاع بهذه الطريقة.

<sup>37</sup> لأغراض التوضيح، يستند خيار الصياغة رقم 2 (على النحو المنصوص عليه في القسم ب.2.8 أدناه) إلى اختيار قواعد التحكيم في غرفة التجارة الدولية التي تم اختيارها أيضاً لاتفاقيات تحويل الطاقة وشراء المياه المذكورة أعلاه. سيحتاج نموذج الصياغة إلى مراجعة/تكييف عند استخدام قواعد مؤسسة بديلة.

القانون الناظم

ينبغي النظر بعناية في القانون الناظم الذي تم اختياره في أي اتفاقية شراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث يحدد ذلك النظام القانوني الذي بموجبه سيتم تحديد الحقوق والالتزامات بموجب اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وينبغي اختيار نظام قانوني راسخ ويمكن التنبؤ به. وينبغي تفادي اقتسام بنود القانون الناظم الذي يمكن أن يؤدي إلى تعقيدات. وقد يشعر المستثمرون بالقلق إذا تم اختيار القانون الوطني للهيئة المتعاقدة لأنهم قد يخشون أن يتغير القانون المحلي بطريقة تؤثر سلباً على مصالحهم.

(1) يخضع عقد الشراكة الحالي وأية التزامات غير تعاقدية تنشأ عنه أو فيما يتعلق به لقانون [البلد] وتفسر وفقاً له.

تسوية المنازعات

(2) إذا نشأ أي نزاع عن أو في ما يتعلق بعقد الشراكة الحالي، بما في ذلك أي نزاع بشأن أية التزامات غير تعاقدية ينشأ عنه أو في ما يتعلق به ("النزاع")، ينبغي تسويته وفقاً لهذا البند [ ].

(3) يجوز لأحد الطرفين إخطار الطرف الآخر بوجود نزاع وذلك بإشعار خطي يرسله إليه على العنوان المحدد في عقد الشراكة لإرسال الإشعارات ("الإشعار") وبالطريقة المحددة في البند [ ] على أن يحدد هذا الإشعار بإيجاز تفاصيل وطبيعة النزاع.

التفاوض

يمكن أن ينصّ البند بدلاً من ذلك على عملية تفاوض من مرحلتين، على أن يتخلل فقط كبار المسؤولين في المرحلة الثانية.

(4) على الطرفين السعي لتسوية أي نزاع مُشار إليه في الإشعار من خلال التفاوض بحسن نية، على أن يكون كل طرف في أي تفاوض ممثلاً من خلال [الرئيس التنفيذي/شخص يتمتع بالصلاحية لتسوية النزاع]. وعلى أن يتم التفاوض خلال خمسة عشر (15) يوماً من تسليم الإشعار. يجب أن تكون أية مفاوضات سرية وأن تتم دون المساس بحقوق الطرفين في رفع أية دعاوى في المستقبل.

(5) لا يوجد في هذا البند [البند (4)] ما يمنح بحق أي طرف في السعي للحصول على أمر وقائي أو حكم تفسيري أو أي حكم عاجل آخر فيما يتعلق بالنزاع.

قرار الخبير

(6) إن أي نزاع ينشأ عن أو فيما يتعلق بالبنود [درج إشارة إلى رقم كل بند عندما يُعتبر النزاع نزاعاً فنياً] ("نزاع فني") ولا تتم تسويته بطريقة ودية وفقاً للبند [ذكر الرقم]، فتمت تسويته وفقاً للبنود [ ]. وفي أية حالات أخرى، تتم تسوية النزاع وفقاً للبنود [إحالة إلى بند الاختصاص القضائي أو التحكيم الدولي، حسب الاقتضاء].

يتمثل نهج بديل في إدراج قائمة بالخبراء الفرديين في قائمة متفق عليها والاختيار من تلك القائمة. ومع ذلك، فإن اختيار الأفراد في مرحلة العملية قد يكون مضيقاً للوقت في مرحلة عندما يحاول فيها الطرفان إكمال الصفقة. وعلاوة على ذلك، عندما ينشأ نزاع هناك خطر ألا يكون الخبراء الذين تم تحديدهم متوفرين أو قد يكونون متعارضين، لا سيما في اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص طويلة الأجل.

(7) تتم إحالة النزاع الفني، بناءً على طلب أي من الطرفين، إلى خبير مستقل ليبت فيه. ويجب أن يتفق الطرفان على تعيين الخبير كما يتعين عليهما أن يتفقا مع الخبير على شروط تعيينه وإذا تعذر على الطرفين الاتفاق على اختيار الخبير، أو إذا كان الشخص المقترح غير قادر أو لا يرغب في القيام بهذا الدور، يحق عندها لأي من الطرفين، في غضون [سبعة] أيام من قيام أي من الطرفين بإرسال تفاصيل خبير مقترح إلى الطرف الآخر أو رفض الخبير المقترح العمل، أن يطالب بأن يتم تعيين الخبير من قبل [غرفة التجارة الدولية] بناءً على طلب يتقدم به أحد الطرفين. ويتحمل الطرفان مناصفة بينهما كافة التكاليف الخاصة والمرتبطة بالطلب المقدم لـ [غرفة التجارة الدولية] لتعيين الخبير.

(8) يجوز أن يكون الخبير المعين فرداً أو شركة تضامنية أو جمعية أو هيئة اعتبارية على أن يكون معترفاً به عموماً كخبير في [تحديد المجال] ولديه خبرة مدتها [ ] سنوات في ذلك المجال.

(9) يجب أن يعمل الخبير استناداً إلى الأساس التالي:

على الطرفين النظر فيما إذا كان يرغبان في تحديد أنه لا يجوز أن يكون الخبير مرتبطاً بأية شركات أو منظمات معينة بسبب احتمال وجود تعارض.

(أ) [عند تعيينه، يتعين على الخبير التأكيد على حياده واستقلاله وعدم وجود ما يتعارض مع الفصل في النزاع الفني] / [لا يجوز تعيين أي شخص كخبير يكون في وقت التعيين (أو في أي وقت قبل اتخاذ قراره في إطار تلك المهمة مديراً أو مسؤولاً أو موظفاً رسمياً أو [ ] لدى [ ]

(ب) يتعين على الخبير أن يعمل كخبير وليس كمحكم؛

(ت) يكون قرار الخبير (في ظل غياب خطأ واضح) نهائي وملزم للطرفين وغير قابل للطعن فيه؛

(ث) يقرّر الخبير الإجراء الذي ينبغي اتباعه وفقاً لعقد الشراكة الحالي في اتخاذ القرار [وبالتشاور مع الطرفين] [ويتعين عليه إصدار قراره خطياً، مع بيان الأسباب، في غضون [30] يوماً من تعيينه أو في أقرب وقت ممكن عملياً بعد ذلك]؛

(ج) أي مبلغ مستحق الدفع من قبل أحد الطرفين إلى الطرف الآخر نتيجةً لقرار الخبير يكون متوجباً ومستحقاً في غضون [سبعة] أيام من تاريخ تبليغ قرار الخبير إلى الطرفين أو على النحو المحدد في القرار؛

(ح) أي إجراء مطلوب اتخاذه بموجب قرار الخبير يجب أن يُنفذ خلال [ ] يوماً من تاريخ تبليغ قرار الخبير إلى الطرفين أو على النحو المحدد في القرار.

(خ) يجوز للخبير، إذا اعتبر ذلك ملائماً، أن يمنح فائدة بمعدل [ ] على أي مبلغ يُحدّد على أنه مستحق الدفع (باستثناء التكاليف) من قبل أحد الطرفين إلى الطرف الآخر اعتباراً من تاريخ [الإشعار] المشار إليه في البند [ ]؛

(د) يتحمل الطرفان مناصفةً بينهما تكاليف القرار، بما في ذلك رسوم ومصاريف الخبير (باستثناء تكاليف الطرفين الخاصة بهما بحيث يتحمل كل طرف التكاليف الخاصة به).

(ذ) يجب الحفاظ على سرية قرار الخبير وكافة المسائل المرتبطة به ويجب عدم الإفصاح عنه إلى أي شخص آخر باستثناء:

(i) مراجعي الحسابات والمستشارين القانونيين لذلك الطرف الذين تشملهم التزامات السرية المنصوص عليها في هذا العقد؛ أو

(ii) إذا كان الطرف خاضعاً لالتزام قانوني أو تنظيمي بالقيام بمثل هذا الإفصاح، على أن يقتصر الإفصاح على حدود ذلك الالتزام القانوني؛ أو

(iii) في حال كان بالفعل معروفاً للعامة (بطريقة أخرى وليس كنتيجة لانتهاك الطرف لهذه الاتفاقية)؛

(iv) في حال الحصول على موافقة خطية مسبقة من الطرف الآخر في هذه الاتفاقية [على ألا يتم حجب هذه الموافقة دون سبب منطقي].

(10) يوافق الطرفان على اتخاذ كافة الخطوات المعقولة لإعلام موظفيهم ووكلائهم بأحكام [البند 9(i)] وتوجيههم بالالتزام بهذه الأحكام.

(11) إذا لم يتفق الطرفان حول:

- (i) ما إذا كان النزاع نزاعاً فنياً أم غير ذلك خلال خمسة عشر (15) يوماً من تبليغ الإشعار؛
- (ii) ما إذا كان قرار الخبير مشوباً بخطأ واضح أو ينطوي على احتيال؛ أو
- (iii) ما إذا لم ينفذ أحد الطرفين قرار الخبير بشكلٍ كاملٍ

عندها، تتم تسوية الخلاف وفقاً للبنود رقم [تُدْرَج إشارة إلى رقم بند الاختصاص القضائي أو التحكيم الدولي، حسب الاقتضاء].

#### الخيار رقم 1: الاختصاص القضائي [يرجى حذفه في حال اختيار التحكيم - الخيار رقم 2]

بوجه عام، يعني هذا أن المحكمة المختارة هي وحدها المختصة للبت في النزاعات، على الرغم من أن هذا يخضع عادةً لبعض الاستثناءات المعيارية. وقد يكون من الأفضل أن يكون هناك يقين فيما يتعلق بالمحاكم التي ستتمتع بالاختصاص من خلال تحديد المحكمة المختارة بهذه الطريقة. وتوجد خيارات أخرى وينبغي الحصول على مشورة محددة.

- (12) تتمتع محاكم [ ] بالاختصاص الحصري للفصل في أي نزاعٍ أو أية مسألة منصوص عليهما في البند [(11)]. ويسلم الطرفان تسليماً لا رجعة فيها للاختصاص القضائي لمحاكم [كما أعلاه] ويوافقان على عدم الدفع بأنها محاكم غير ملائمة لنظر النزاع.

#### الخيار رقم 2: التحكيم الدولي [يرجى الحذف في حال اختيار اختصاص المحاكم - الخيار رقم 1]

- (12) يتم إحالة أي مسألة منصوص عليها بموجب البند [(11)] وأية نزاع لا يُعدّ نزاعاً فنياً ولم تتم تسويته ودياً بين الطرفين وفقاً للبند [(4)] إلى التحكيم وتسويته بصورة نهائية من خلال التحكيم وفقاً لقواعد التحكيم الخاصة بغرفة التجارة الدولية ("قواعد تحكيم غرفة التجارة الدولية") التي تُعتبر متضمنة بالإحالة بعقد الشراكة هذا<sup>38</sup>.

- (13) يكون عدد المحكمين ثلاثة (3) يتم تعيينهم وفقاً لقواعد تحكيم غرفة التجارة الدولية ("هيئة التحكيم").

ينبغي النظر في ما إذا كان من المحتمل أن يكون هذا البند تقييداً جذاً

- (14) يجب أن يجيد المحكمون [اللغة الإنجليزية واللغات الأخرى ذات الصلة]. وتتعدد إجراءات التحكيم باللغة [الإنجليزية] ويجب أن تكون كافة الوثائق المُقدّمة في هذه الإجراءات [باللغة الإنجليزية أو مصحوبة بترجمة معتمدة إلى اللغة الإنجليزية].

إن مقر التحكيم أساسي ويتطلب دراسة متأنية. وتجدر الإشارة إلى أنه يتم عقد جلسات التحكيم في مكان غير مقر التحكيم إذا كان مكان الجلسات مهماً بالنسبة للطرفين، ينبغي الاتفاق عليه في مرحلة مبكرة من التفاوض.

قد يرغب الطرفان في إضافة بند يحدد القانون المطبق على اتفاق التحكيم. وللحفاظ على بساطة الأمور، من المفيد غالباً تحديد نفس القانون الذي يحدد مكان

- (15) يكون مقرّ التحكيم في [بدرج المقرّ المختار]. [يخضع اتفاق التحكيم هذا ويُفسّر وفقاً لقوانين [البلد]].

- (16) يتعهد الطرفان بالحفاظ على سرية كافة الأحكام الصادرة في أي تحكيم، بالإضافة إلى كافة المواد التي يتم إنتاجها لأغراض التحكيم أثناء الإجراءات وكافة الوثائق الأخرى التي يبرزها الطرف الآخر في الإجراءات وليست ضمن المجال العام - إلا (i) بإذن من هيئة التحكيم أو (ii) بالقدر الذي يكون فيه الإفصاح مطلوباً من أحد الطرفين نتيجة لالتزام قانوني أو التزام تنظيمي أو لحماية أو متابعة حق قانوني، أو لتنفيذ أو الطعن في حكم صادر في إجراءات قانونية أمام محكمة الدولة أو هيئة قضائية أخرى.

- (17) تصدر هيئة التحكيم حكمها خطأً ومسبباً، على أن تسعى لإصداره خلال [ستين (60) يوماً حسب التقويم] من تاريخ إقبال باب المرافعة. ويكون حكم هيئة التحكيم نهائياً وملزماً للطرفين اعتباراً من تاريخ صدوره.

- (18) يجوز لأي محكمة مختصة أن تصدر حكماً باقرار حكم هيئة التحكيم وتنفيذه.

- (19) ما لم تحدّد هيئة التحكيم خلاف ذلك، يتحمل الطرفان بالتساوي أتعاب المحكمين والتكاليف المؤسسية المرتبطة بها.

<sup>38</sup> لأغراض التوضيح، تستند صياغة الخيار رقم 2 إلى اختيار قواعد غرفة التجارة الدولية. وسوف تحتاج إلى مراجعة / تكيف عند استخدام قواعد مؤسسة بديلة.

## توحيد الإجراءات

(20) من أجل تسهيل التسوية الشاملة للنزاعات ذات الصلة، في حالة بدء أكثر من تحكيم واحد بموجب عقد الشراكة الحالي وبموجب [تُضاف الاتفاقيات ذات الصلة]، ("الاتفاقيات ذات الصلة"، يوافق شريك القطاع الخاص والجهة المتعاقدة على توحيد عمليات التحكيم على النحو التالي:

- (أ) لأغراض القواعد، يُعتبر اتفاق التحكيم المنصوص عليه في عقد الشراكة الحالي واتفاق التحكيم الوارد في كل اتفاقية ذات صلة معاً اتفاقاً تحكيمياً واحداً يلزم كل طرف في عقد الشراكة الحالي وكل طرف في كل من الاتفاقيات ذات الصلة.
- (ب) يجوز ضمّ أي طرف في عقد الشراكة الحالي أو أي اتفاقية ذات صلة، وفقاً لقواعد تحكيم غرفة التجارة الدولية، إلى أي تحكيم يبدأ بموجب عقد الشراكة الحالي أو أي اتفاقية ذات صلة.
- (ج) وفقاً لقواعد تحكيم غرفة التجارة الدولية، يجوز حلّ النزاعات في تحكيم واحدٍ مع النزاعات (على النحو المحدد في أي اتفاقية ذات صلة) التي تنشأ عن أي اتفاقية من الاتفاقيات ذات الصلة.
- (د) عملاً بأحكام المادة 10 (أ) من قواعد تحكيم غرفة التجارة الدولية، يوافق الطرفان على ضمّ أي تحكيمين أو أكثر تمّ البدء بهما في إطار عقد الشراكة الحالي و/أو اتفاق التحكيم الوارد في أي اتفاقية ذات صلة ضمن تحكيم واحد، على النحو الذي تنص عليه قواعد تحكيم غرفة التجارة الدولية.
- (هـ) يتنازل كل طرف عن أي اعتراض، بدعوى أن النزاع قد تمّ حله على النحو المتوخى في الفقرة [ ]، أو بشأن صحة و/أو إنفاذ أي حكم تحكيم صادر عن هيئة تحكيم بعد تسوية النزاع بهذه الطريقة.

## الالتزامات المستمرة

قد تكون هناك ظروف حيث لن يكون مناسباً تضمين بند من هذا القبيل.  
(على سبيل المثال، إذا لم يكن مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بمدى زمني حرج و/أو كان النزاع جوهرياً).

(21) يستمرّ تنفيذ عقد الشراكة هذا خلال إجراءات التحكيم أو أية آلية أخرى لتسوية النزاعات وفقاً لهذا البند.

## تنفيذ أحكام التحكيم

إنّ دولة الكويت ملتزمة بتنفيذ أحكام التحكيم بموجب اتفاقية نيويورك بشأن أي نزاع ينشأ بموجب أي اتفاقية شراكة بين القطاعين العام والخاص، وتؤكد من جديد الطابع الملزم لبند التحكيم وتنفيذ أحكام التحكيم.

وتطبيقاً لذلك، تتضمن اتفاقيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الكويت الحكم التالي:

يوافق كلٌّ من الطرفين بموجبه على إحالة أي نزاع ينشأ عن أو في ما يتعلق بهذه الاتفاقية إلى التحكيم على النحو المنصوص عليه في البند (... (تسوية النزاعات) وعدم منع أو تأخير أو تعطيل أو بأي طريقة أخرى عرقلته إحالة أي نزاع إلى التحكيم.

يوافق كل من الطرفين بموجبه دون قيد أو شرط موافقة لا رجعة فيها على قبول، في الوقت الراهن وبعد ذلك، أي حكم تصدره هيئة التحكيم على النحو المبين في الفقرة (... (تسوية النزاعات) وأي حكم تصدره محكمة مختصة بهذا الشأن على أنه نهائياً وملزماً.

سيتم تعريف اتفاقية نيويورك في قسم التعريفات في اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص على النحو التالي:

"اتفاقية نيويورك" وتعني اتفاقية نيويورك بشأن الاعتراف بأحكام التحكيم الأجنبية وإنفاذها لعام 1958 .

## الملحق رقم (1): خيارات الصياغة الإضافية

قد يكون الخيار رقم 1 مفيداً لتشجيع التسوية عبر الرسمية في مرحلة مبكرة من النزاع.

بالإضافة إلى البند الخاص بالتفاوض غير الرسمي الوارد في البند (4) من نموذج الصياغة أعلاه، يجوز للطرفين أن يقررا إدراج بعض أو جميع بنود تسوية النزاعات بصورة ودية أدناه. ولأغراض التوضيح، تستند الصياغة إلى اختيار قواعد غرفة التجارة الدولية. وستحتاج هذه الصياغة إلى مراجعة / تكيف عند استخدام قواعد مؤسسة بديلة.

### الخيار رقم (1) الوساطة

- (1) إذا تعذر على الأطراف التفاوض بشأن تسوية نزاع مُشار إليه في الإشعار خلال [15] يوم عمل من تاريخ الإشعار (أو أي فترة إضافية يتفق عليها الطرفين خطياً قبل انتهاء مدة الـ [15] يوم عمل)، يجوز [لكل/أي] من الأطراف إحالة النزاع إلى الوساطة بموجب إشعار خطي إلى [الطرف / الأطراف] الآخر (الأخرى) يتم إرساله [على العنوان المحدد لإرسال الإشعارات بموجب هذه الاتفاقية في البند [الإحالة] (الإشعارات)، وبالطريقة المنصوص عليها في ذلك البند] ("إشعار الوساطة"). وعند قيام أي طرف بإحالة النزاع إلى الوساطة وفقاً لهذا البند [الوساطة] يكون [كلا/ جميع] طرفي/أطراف النزاع ملزمين باتباع الإجراء أدناه.
- (2) تتم الوساطة عبر وسيط واحد يتم تعيينه خطياً بالاتفاق بين الطرفين. وإذا لم تتمكن الأطراف من الاتفاق على وسيط خلال [خمسة (5)] أيام عمل من تاريخ [إشعار الوساطة]، أو إذا كان الوسيط الذي اتفقت عليه الأطراف أو أصبح غير قادراً أو غير راغباً في القيام بهذه المهمة، يتم تعيين الوسيط من قبل [غرفة التجارة الدولية] بناءً على طلب [كل/أي من] الطرفين.
- (3) تتعدد الوساطة في [المكان] وباللغة الانجليزية وفقاً [لقواعد الوساطة الخاصة بغرفة التجارة الدولية]، على أن يكون كل طرف ممثلاً في الوساطة من قبل شخص يتمتع بصلاحيات لتسوية النزاع.
- (4) باستثناء أغراض تنفيذ و/أو إنفاذ اتفاق التسوية الملزم قانوناً أو بخلاف ذلك على النحو الذي يقتضيه القانون، تتم الوساطة من دون المساس بحقوق الأطراف في اتخاذ أية إجراءات مستقبلية.
- (5) ما لم يتم الاتفاق خطياً على خلاف ذلك تتحمل الأطراف بالتساوي تكاليف الوساطة، بما في ذلك أتعاب ومصاريف الوسيط (باستثناء التكاليف الخاصة بالأطراف بحيث يتحمل كل طرف التكاليف الخاصة به التي تكبدها).

### الخيار رقم 2 – رفع النزاع إلى لجنة من كبار الممثلين

- (1) غالباً يمكن رؤية الخيار رقم 2 في النزاعات المتعلقة بأعمال البناء، ولكن قد يخلق هذا الخيار تكاليف إضافية ويؤخر التسوية النهائية.
- (1) في أقرب وقت ممكن عملياً بعد تاريخ سريان هذه الاتفاقية، تقوم الجهة المتعاقدة وشريك القطاع الخاص بتشكيل لجنة من كبار ممثلي الطرفين، بحيث تجتمع هذه اللجنة وتسعى لتسوية أي نزاعات تُحال إليها بشكل غير رسمي من خلال إشعار برغبة ("إشعار لجنة كبار الممثلين").
- (2) تضمّ لجنة كبار الممثلين [أربعة / أعضاء]، تعين كل من الجهة المتعاقدة وشريك القطاع الخاص [عضوين] لكل منهما. ويحق لأي من الطرفين عزل أي من ممثليه في لجنة كبار الممثلين وتعيين بديلاً عنه.
- (3) يتمتع ممثلو لجنة كبار الممثلين بالصلاحيات والتفويض لاتخاذ القرارات بالنيابة عن الأطراف التي يمثلونها وإلزامهم فيما يتعلق بالنزاع المُحال إليهم للبت فيه.
- (4) [يجوز للجنة كبار الممثلين، خلال أي اجتماع، أن تختار، بالإجماع، تعيين وسيط لمساعدتهم في تسوية أي نزاع وفقاً للشروط التي قد يتفقون عليها في وقت لاحق].
- (5) تجتمع لجنة كبار الممثلين وتسعى، بحسن نية، لتسوية أي نزاع يُحال إلى اللجنة عن طريق التفاوض في غضون [خمسة عشر (15) يوم عمل] من التاريخ الذي يتم فيه تسليم إشعار لجنة كبار الممثلين. وإذا تعذر على لجنة كبار

الممثلين الاجتماع ضمن هذه المهلة الزمنية، ولم يتفق الطرفين على تمديدها، عندها يجوز لأي من الطرفين إحالة النزاع إلى التحكيم أو إلى خبير في حال كان النزاع فنياً وفقاً للبند [قرار الخبير].

(6) يجب أن توضح إشعارات الدعوة لعقد الاجتماعات المرسله لأعضاء لجنة كبار الممثلين طبيعة النزاع.

(7) تتعقد اجتماعات لجنة كبار الممثلين في [يُدرج اسم المدينة أو العنوان] ما لم يتم الاتفاق على خلاف ذلك.

(8) ينعقد نصاب أي اجتماع للجنة كبار الممثلين بحضور [ما لا يقل عن ممثل واحد لكل من الجهة المتعاقدة وشريك القطاع الخاص]. وفي حال لم يكتمل النصاب في غضون 30 دقيقة من الوقت المحدد لبدء الاجتماع، يؤجل الاجتماع إلى وقت ويوم ومكان يتفق عليه ممثلي كل من الطرفين. وفي حال عدم الاتفاق بشأن تحديد موعد للاجتماع المؤجل أو عدم اكتمال النصاب في الاجتماع المؤجل، يجوز لأي من الطرفين إحالة النزاع إلى التحكيم وفقاً للبند [التحكيم] أو إلى خبير إذا كان النزاع فنياً وفقاً للبند [قرار الخبير].

(9) تسعى لجنة كبار الممثلين إلى تسوية النزاع في غضون [عشرة (10) أيام عمل] من التاريخ الذي تدعو فيه لجنة كبار الممثلين رسمياً إلى عقد الاجتماع وفقاً للبند (5) أعلاه. وفي حال تعذر على لجنة كبار الممثلين تسوية النزاع ضمن تلك الفترة، يحق لأي من الطرفين إحالة النزاع فوراً إلى التحكيم أو للفصل فيه من قبل خبير على النحو المطلوب وفقاً للبند [قرار الخبير] أو البند [التحكيم].

(10) يتم التصويت في اجتماعات لجنة كبار الممثلين على أي قرار متعلق بالنزاع بالإجماع، ويكون لكل ممثل صوت واحد. وتكون القرارات الصادرة بالإجماع عن لجنة كبار الممثلين نهائية وملزمة لكل من الجهة المتعاقدة وشريك القطاع الخاص شريطة أن تكون خطية وموقع عليها من قبل جميع أعضاء لجنة كبار الممثلين.

(11) إذا تعذر تسوية النزاع بطريقة ودية بين الطرفين أو بقرار صادر عن لجنة كبار الممثلين، على نحو ثابت بموجب التوقيع على الشروط المكتوبة، في غضون [ثلاثين (30) يوماً تقويمياً] من تسليم إشعار لجنة كبار الممثلين المنصوص عليه في البند (1) أعلاه، يجوز لأي من الطرفين أن يحيل النزاع إلى التحكيم وفقاً للبند [التحكيم] أو إلى خبير في حاله كان النزاع فني وفقاً للبند [قرار الخبير].

### الخيار رقم 3 - بند مجلس مراجعة النزاعات

غالباً ما يُنظر إلى الخيار رقم 3 في النزاعات المتعلقة بالإنشاءات، لكنه قد يخلق تكاليف إضافية ويؤخر التسوية النهائية.

(1) في حال عدم التوصل إلى تسوية ودية لنزاع ليس نزاعاً فنياً عملاً بالبند [تدرج إشارة إلى رقم بند التسوية الودية] أعلاه خلال [ثلاثين (30) يوماً تقويمياً] من تاريخ استلام الإشعار المنصوص عليه فيه، يتولى أي من الطرفين إحالة أي نزاع من هذا القبيل لتسويته من قبل مجلس مراجعة النزاعات ("مجلس مراجعة النزاعات") وفقاً لهذا البند [ ] .

(2) يوافق الطرفان بموجبه على تشكيل مجلس لمراجعة النزاعات وفقاً لقواعد مجلس النزاعات لغرفة التجارة الدولية ("قواعد مجلس مراجعة النزاعات لغرفة التجارة الدولية")، المتضمنه هنا بالإحالة .

(3) يتألف مجلس مراجعة النزاعات من ثلاثة (3) أعضاء، على أن يكون كل منهم يجيد [اللغة الإنجليزية] ويتمتع بخبرة مهنية في المسائل المتصلة بالالتزامات التعاقدية في مشاريع مشابهة لمشروع الشراكة، يتم تعيينهم وفقاً لقواعد مجلس مراجعة النزاعات لغرفة التجارة الدولية.

(4) تُحال كافة النزاعات الناشئة عن أو فيما يتعلق بعقد الشراكة هذا، أولاً، إلى مجلس مراجعة النزاعات وفقاً لقواعد مجلس مراجعة النزاعات لغرفة التجارة الدولية. وبالنسبة لأي نزاع محال للمجلس، يصدر مجلس مراجعة النزاعات توصية وفقاً لقواعد مجلس مراجعة النزاعات لغرفة التجارة الدولية.

(5) في حال لم يمثل أي من الأطراف بالتوصية عند الطلب منه القيام بذلك وفقاً لقواعد مجلس مراجعة النزاعات لغرفة التجارة الدولية، يجوز للطرف الآخر أن يحيل عدم الامتثال بحد ذاته إلى التحكيم، دون الحاجة إلى إحالته إلى مجلس تسوية النزاعات وفقاً للبند [تدرج إشارة إلى رقم بند التحكيم]. ولا يجوز لأي طرف لم يمثل للتوصية عند

الطلب منه القيام بذلك وفقاً لقواعد مجلس مراجعة النزاعات لغرفة التجارة الدولية، أن يطرح أية مسألة تتعلق بأساس التوصية كدفاع عن عدم امتثاله فورياً بالتوصية.

في حال أرسل أي طرف إشعاراً خطياً إلى الطرف الآخر وإلى مجلس مراجعة النزاعات يعرب عن عدم رضاه على التوصية، على النحو المنصوص عليه في قواعد مجلس مراجعة النزاعات لغرفة التجارة الدولية، أو في حال لم يصدر مجلس مراجعة النزاعات التوصية ضمن المهلة الزمنية المنصوص عليها في قواعد مجلس مراجعة النزاعات لغرفة التجارة الدولية، أو في حالة حلّ مجلس مراجعة النزاعات وفقاً لقواعد مجلس مراجعة النزاعات لغرفة التجارة الدولية، تتم تسوية النزاع بصورة نهائية عن طريق التحكيم وفقاً للبند [أدرج إشارة إلى رقم بند التحكيم].

## الملحق رقم 2 – تقييم ما إذا كان يجوز لشريك القطاع الخاص الاستفادة من اتفاقية استثمار دولية

ينبغي على الطرفين النظر فيما إذا كان يجوز لشريك القطاع الخاص أن يستفيد، بالإضافة إلى حقوقه التعاقدية، في مرحلة ما من اتفاقية استثمار دولية، قد تكون إما اتفاقية استثمار دولية ثنائية (وقع عليها أكثر من 3,000 طرف على مستوى العالم)، أو معاهدة استثمار متعددة الأطراف (مثل معاهدة ميثاق الطاقة) أو فصل الاستثمار في اتفاقية تجارة حرة. وتوفّر اتفاقيات الاستثمار الدولية هذه للمستثمرين عدداً من تدابير الحماية الموضوعية ضد التدابير التي تتخذها الدول، مثل المعاملة التعسفية والتمييزية، ومصادرة الملكية دون تعويض مناسب وفوري، أو عدم توفير معاملة عادلة ومنصفة وحماية كاملة للأمن. كما أن غالبية اتفاقيات الاستثمار الدولية تمنح المستثمرين الحقّ في إحالة منازعات الاستثمار إلى التحكيم الملزم بحق الدولة المضيفة التي استثمروا فيها.

وإذا كانت دول المنشأ (الموطن) لشريك القطاع الخاص والجهة المتعاقدة طرفان في اتفاقية استثمار دولية، يجوز لشريك القطاع الخاص، في ظروف معينة، رفع مطالبات تتعلق بانتهاكات الحماية الموضوعية المنصوص عليها في اتفاقية الاستثمار الدولية ذات الصلة، والمتعلقة بعقد الشراكة، بموجب آلية التحكيم المحددة في اتفاقية الاستثمار الدولية. وكثيراً ما تكون الآليات المتوخاة في هذا الصدد هي التحكيم عن طريق قواعد لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي والتحكيم في إطار المركز الدولي لتسوية المنازعات الاستثمارية أو قواعد الآليات الإضافية الخاصة بالمركز الدولي لتسوية المنازعات الاستثمارية (مجموعة إضافية من قواعد التحكيم التي تنطبق على تسوية المنازعات التي لا تستوفي الشروط القضائية المنصوص عليها في اتفاقية المركز الدولي لتسوية المنازعات الاستثمارية).

وتجدر الإشارة إلى أن الحقّ في تقديم مطالبة بموجب اتفاقية الاستثمار الدولية بشكل عام قائم بصورة مستقلة عن أي مطالبات تعاقدية بموجب عقد الشراكة، وقد يكون إضافياً عليها.

مسرد المصطلحات المستخدمة عن توزيع المخاطر في تقرير "معايير البنية التحتية العالمية"

المصطلح	التفسير
المشاريع القائمة على التوفر	هي المشاريع التي يستحق أن يتسلم فيها شريك قطاع الخاص مدفوعات دورية من عميل القطاع العام بالقدر الذي تتوفر فيه أصول المشروع للاستخدام على حسب مستويات الخدمة المتفق عليها تعاقدياً.
البناء - التملك - التشغيل (بي.أو.او.بو.و) BO.O	هي مشاريع منظمة بحيث يقوم شريك القطاع الخاص ببناء الأصل موضوع التعاقد، ويكون لهذا الشريك الملكية الكاملة للأصل كما يحتفظ بمسئولية تشغيل الأصل.
البناء - التملك - التشغيل - التحويل (بي.أو.او.تي.بو.و) BOOT	هي مشاريع منظمة بحيث يقوم شريك القطاع الخاص ببناء الأصل موضوع التعاقد، ويكون لهذا الشريك الملكية الكاملة للأصل كما يحتفظ بمسئولية تشغيل الأصل، ومن ثم تحويل الأصل عائداً إلى الجهة المتعاقدة بعد مرور مدة محددة من الزمن (عادة ما تكون ما بين 25 الى 30 عام في قطاع النقل ومن 15 الى 25 عام في قطاعات الطاقة والنفايات/ الماء). يجب على الجهة المتعاقدة أن تحرص في الأخذ بالاعتبار جودة الأصل المتوقع استرداده في نهاية المدة وكيفية التأكد من أن شريك القطاع الخاص يضمن أن الأصل يحقق هذا المعيار.
البناء - التشغيل - التحويل (بي.أو.تي.بو.و)	هي مشاريع منظمة بحيث يقوم شريك القطاع الخاص ببناء الأصل موضوع التعاقد، كما يحتفظ بمسئولية تشغيل الأصل ومن ثم تحويل الأصل عائداً إلى الجهة المتعاقدة بعد مرور مدة محددة من الزمن (عادة ما تكون ما بين 25 الى 30 عام في قطاع النقل ومن 15 الى 25 عام في قطاعات الطاقة والنفايات/ الماء). يجب على الجهة المتعاقدة أن تحرص في الأخذ بالاعتبار جودة الأصل المتوقع استرداده في نهاية المدة وكيفية التأكد من أن شريك القطاع الخاص يضمن أن الأصل يحقق هذا المعيار.
تفاهات الحدود القصوى والدنيا	هو اتفاق يقضي بعدم تجاوز الحد الأعلى أو الهبوط دون الحد الأدنى لقيم محددة متعلقة بشروط معينة (على سبيل المثال مستويات الدعم الحكومي في حال إبرام تفاهات الحدين الأقصى والأدنى للدعم الحكومي).
التغييرات التي تطرأ على القوانين	تعديل أو إصدار قوانين جديدة، فضلاً عن التفسيرات الجديدة للقوانين، والتي تتعارض مع القوانين ذات الصلة أو التأثير على المشروع على أن الحماية الناتجة عن التغيير في القانون قد ترتبط بمستوى محدد من الجسامة قبل أن يتم منح أي حماية (على سبيل المثال البرهنة على أن التغيير له حد أدنى من التأثير المالي على شريك القطاع الخاص).
الممولين التجاريين	هم الأطراف - غالباً ما تكون البنوك الدولية ولكن قد تشمل أيضاً البنوك المحلية - التي تقدم الدعم المالي للمشروع، عبر الاستحواذ على حصة على سبيل الضمان - وعادة ما تكون الحصة من الأصل موضوع التعاقد أو المشروع ككل.
تاريخ التشغيل التجاري / التشغيل التجاري / (سي.أو.دي. COD) / تاريخ	هو تاريخ الانتهاء من مرحلة بناء المشروع بنجاح (وعادة ما يتم تحديد ذلك عبر شكل من أشكال الاعتماد المستقل و / أو نظام للاختبار)، ويمثل تاريخ التشغيل التجاري تاريخاً مستهدفاً لمثل هذا الإنجاز بحيث يترتب على الإخفاق في تحقيق ذلك عواقب تجارية (عادة ما تكون على شكل تعويضات نقدية عن التأخير أو إنهاء التعاقد).

مسرد المصطلحات المستخدمة عن توزيع المخاطر في تقرير "محاوير البنية التحتية العالمية"

المصطلح	التفسير
التشغيل التجاري المجدول	
المشاركة المجتمعية	هي الخطوات المتخذة للتأكد من ملائمة تشغيل المشروع موضوع التعاقد في البيئة المجتمعية المحلية، وقد يتخذ هذا شكل تطوير الأراضي بطريقة تتوافق مع العادات المحلية، تعيين عدد معين من المواطنين أو إشراك الشركات والمؤسسات التجارية المحلية.
الاستحواذ الإلزامي (الاستملاك)	هي عملية لا تمنح فيها الجهة المتعاقدة أصحاب الأراضي المحليين خياراً لبيع أراضيهم بل تستخدم سلطتها التشريعية لإجبارهم على البيع بسعر محدد مسبقاً.
اتفاقية امتياز / اتفاق شراء الطاقة (بي. بي. آيه. PPA)	هو الاتفاق الذي يحدد الشروط التي سيتم تنفيذ المشروع على أساسها (على سبيل المثال: البناء - التملك - التشغيل؛ البناء - التملك - التشغيل - التحويل؛ البناء - التشغيل - التحويل). وفي مشاريع قطاع الطاقة تسمى هذه الاتفاقية عادة اتفاقية شراء الطاقة (بي. بي. آيه.).
مرحلة الإنشاء / البناء	هي المدة التي تبدأ من تاريخ تمكين شريك القطاع الخاص من موقع المشروع (وعادة ما يكون ذلك بالرجوع إلى تاريخ التوقيع؛ أو التاريخ الفعلي (إذا كان مشروطاً) لاتفاق الامتياز؛ أو بدء البناء بالنسبة لأعمال معينة) وحتى تاريخ التشغيل التجاري.
الجهة المتعاقدة	هي الحكومة أو جهة تمثل القطاع العام - سواء أصيلة عن نفسها أو نائبة عن الدولة - والتي تقوم بالتعاقد مع شريك من القطاع الخاص في إطار اتفاقية الامتياز.
مؤشر أسعار المستهلك	هو مؤشر أسعار المستهلك أو أي معيار مماثل.
الحد الأدنى	هي عتبة الحد الأدنى التي تستخدم عادة في اتفاقات الامتياز للدلالة على قياس مدى جسامته أمر ما، وبالتالي ترتيب عليها عواقب وفق أحكام اتفاقية الامتياز.
الخصومات	هو أسلوب موضح في آلية الدفع يتم بموجبها تخفيض الدفعات التي يحصل عليها شريك القطاع الخاص في حال فشله في تحقيق بعض من مؤشرات الأداء الأساسية. وتسمى في بعض الأحيان مبالغ مستقطعة.
فسخ التعاقد الغيابي إنهاء مترتب على الإخلال	حين يمارس الطرف غير المخل حقه التعاقد في إنهاء اتفاق الامتياز بشكل كلي أو جزئي نظراً لإخلال الطرف الآخر الفعلي أو المتوقع بأداء التزاماته التعاقدية.
المشاريع ذات المخاطر المبنية على الطلب	هي المشاريع التي تعتمد على التنبؤ بالطلب لتحديد قابلية المشروع للحصول على التمويل (على سبيل المثال مشاريع الطرق والسكك الحديدية).
تصميم - بناء - تمويل - تشغيل / دي. بي. أف. أو. DBFO	هي مشاريع منظمة بحيث يقوم شريك القطاع الخاص بتصميم ثم بناء الأصول موضوع المشروع، كما يعمل على تمويل ويحتفظ بمسئولية تشغيل المشروع.

مسرد المصطلحات المستخدمة عن توزيع المخاطر في تقرير "محاوير البنية التحتية العالمية"

المصطلح	التفسير
سوق متقدم	هو سوق ذو اقتصاد مستقر ونظام تشريعي قادر على تنظيم وإنفاذ اتفاقيات الامتياز بطريقة عادلة ويمكن التنبؤ بها حيث يشهد في كثير من الأحيان مشاريع صناعية كبيرة.
اتفاق مباشر / اتفاق ثلاثي الأطراف	هو اتفاق بين الجهة المتعاقدة وشريك القطاع الخاص والمقرضين، تقوم بموجبه الجهة المتعاقدة بالموافقة على منح المقرضين سبل انتصاف تعاقدية في حال أخل الشريك الخاص بالوفاء بالتزاماته التعاقدية وذلك قبل أن تتمكن الجهة المتعاقدة من إنهاء اتفاقية الامتياز.
سوق ناشئ	هو سوق عادة ما يشهد نظامه التشريعي الكثير من حالات عدم التنبؤ على سبيل المثال الحصول على التراخيص اللازمة، حيث يشهد في كثير من الأحيان مشاريع صناعية على نطاق محدود.
عقد مقاوله (هندسة/ شراء / إنشاء) (اي . بي . سي) EPC	هو ترتيب تعاقدى يكون المقاول فيه مسؤولاً عن جميع الأنشطة من المشتريات والبناء إلى التكليف وتسليم المشروع إلى المالك، وعادة ما يشار إلى مثل تلك التعاقدات بعقد تسليم المفتاح ذو المبلغ المقطوع.
مبادئ الاعتدال	هي إطار عمل لإدارة المخاطر اعتمدها المؤسسات المالية لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية في المشاريع، وتهدف في المقام الأول إلى توفير الحد الأدنى من معايير العناية الواجبة لدعم واتخاذ القرارات المسؤولة فيما يخص مثل تلك المخاطر، ويمكن الحصول عليها على الرابط: <a href="http://www.equator-principles.com">http://www.equator-principles.com</a>
حقوق الملكية.	هي الأموال المستخدمة لتمويل صفقة والتي يتم الحصول عليها من الموارد المالية الموجودة بالشركة (على سبيل المثال عبر إصدار و طرح أسهم في الشركة)، عوضاً عن الاستدانة من مصادر خارجية (على سبيل المثال من المقرضين التجاريين).
العائد على حقوق المساهمين	هو قيمة مبلغ من صافي دخل الشركة العائد إليها كنسبة مئوية من حقوق المساهمين.
نزع الملكية للمنفعة العامة	حين تقوم الدولة بالاستحواذ على أملاك خاصة وتعلن عن استخدام تلك الأملاك للمنفعة العامة.
المستندات التمويلية	هي عبارة عن وثائق التمويل الرئيسية التي تتضمن عادة اتفاق ائتمان مع واحد أو أكثر من المقرضين التجاريين، اتفاق داخلي يجمع ما بين الممولين أو المقرضين التجاريين، المستثمرين في حقوق الملكية وشريك القطاع الخاص، الاتفاق أو الاتفاقات المباشرة ووثائق الضمان المالية.
فترة الموائمة /التعويم	هو مقدار الوقت الذي يمكن أن تتأخر فيه مرحلة واحدة من المشروع دون التسبب في تأخير أي مراحل لاحقة من المشروع.
القوة القاهرة	هو حدث خارج سيطرة عن الأطراف المتعاقدة يؤدي إلى عجز أحد الطرفين أو كليهما عن الوفاء بالتزاماتهما التعاقدية. وعادة ما يتم تعريف القوة القاهرة في الدول التي يطبق فيها القانون العمومي على أنها مسألة صياغة وتفاوض ما بين الأطراف المتعاقدة، بينما في الدول التي تطبق القانون المدني فعادة ما يتم النص عليها في التقنين المدني أو التجاري ذات الصلة.

مسرد المصطلحات المستخدمة عن توزيع المخاطر في تقرير "مخاطر البنية التحتية العالمية"

المصطلح	التفسير
متوقع / غير متوقع	هي الظروف التي يمكن للأطراف المتعاقدة أن يتوقعوا حدوثها بناء على المعلومات المتوفرة لديهم عند إبرام اتفاقية الامتياز. أما غير المتوقع فهي المعنى المضاد لهذا.
المواصفات الوظيفية	هي الوثيقة التي تحدد المواصفات المطلوبة في المشروع كما يُرغب في بناءه وكيف سيتم تشغيل المشروع عملياً.
ضمانات مؤسسة التمويل الدولية (IFC)	يجب أن تتبع كل المشاريع التي تخضع لآليات مراجعة الائتمان الخاصة بمؤسسة التمويل الدولية بعد تاريخ 2012/1/1 التالي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• سياسة الاستدامة البيئية والاجتماعية، التي تحدد التزامات المؤسسة بالاستدامة البيئية والاجتماعية؛</li> <li>• معايير الأداء التي تحدد مسؤوليات العملاء لإدارة مخاطرهم البيئية والاجتماعية؛</li> <li>• سياسة الوصول إلى المعلومات، التي تبين التزام المؤسسة بالشفافية.</li> </ul> ويمكن الاطلاع عليها على الرابط: <a href="http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+sustainability/our+approach/risk+management/ifcsustainabilityframework_2012">http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+sustainability/our+approach/risk+management/ifcsustainabilityframework_2012</a>
حقوق السكان الأصليين في الأراضي	هي حقوق التملك أو الانتفاع على الأرض التي سيتم بناء المشروع عليها والتي تخص المواطنين المحليين أو تؤثر على عاداتهم بطريقة ملموسة.
المستثمرون	هم الأطراف الذين يقومون بتوفير رأس المال للمشروع ليتاح له أن يبدأ، بُغية تحقيق مكاسب على الأموال المقدمة من خلال مدفوعات الفائدة أو نسبة من أرباح المشروع على سبيل المثال (العائد على حقوق المساهمين)
الدعم الحكومي	عندما تقوم حكومة الدولة مقر المشروع بممارسة صلاحياتها لتمكين المشروع من العمل أو التصرف بطريقة سلبية بحيث لا تمنع المشروع من البدء، مثل هذا الدعم يمكن أن يمتد لتقديم ضمانات إذا وجد شريك القطاع الخاص أن الجهة المتعاقدة تحمل مخاطر ائتمانية و/ أو اتخاذ إجراءات مالية من شأنها العمل على معادلة مخاطر عدم التيقن المرتبطة بمقر المشروع التي قد تجعل المشروع غير قابل للتمويل (على سبيل المثال الحماية من تقلب أسعار الصرف والاعفاءات الضريبية).
فترة السماح	هي الفترة اللاحقة لتاريخ وجوب أداء التزام محدد، حيث يمكن خلال هذه الفترة استكمال أداء هذا الالتزام من دون اعتبار وجود حالة إخلال و/أو إنهاء التعاقد.
ظرف مؤد لاتخاذ إجراءات	هي الظروف التي تسمح بسهولة وبطريقة غير متناسبة لأحد الأطراف بإنهاء كل أو جزء من التعاقد مع عدم وجود احتمال حقيقي لقيام الطرف المخالف بمعالجة هذه المسألة.
ترتيبات للتحوط من المخاطر	هي أحد الأدوات المالية المستخدمة للحد من التعرض للتغير في أسعار أو قيم الوحدات المتقلبة، وعادة ما تغطي أسعار الفائدة أو أسعار صرف العملات الأجنبية أو

مسرد المصطلحات المستخدمة عن توزيع المخاطر في تقرير "معايير البنية التحتية العالمية"

المصطلح	التفسير
	أسعار السلع الأساسية و / أو التضخم.
تكاليف إنهاء ترتيبات التحوط من المخاطر	هي التكاليف المرتبطة بإنهاء أي ترتيبات تحوط قبل انتهاء صلاحيتها.
التعويضات النقدية	هي مبالغ نقدية محددة تسدد للطرف المتضرر لتعويضه عن إخلال تعاقدى محدد نتيجة الخسائر التي تكبدها هذا الطرف كنتيجة لهذا الإخلال، يتم الاتفاق على هذه المبالغ النقدية مسبقاً، ويجب أن يكون هذا التقدير تقدير مسبق حقيقي للخسارة حتى يصمد أمام الطعون عليه باعتباره في الكثير من البلدان التي تطبق القانون العرفي حيث تعتبر التشريعات في هذه المناطق أن تلك المبالغ هي في الأصل غرامات.
تاريخ الانتهاء البعيد	هو تاريخ نهاية فترة زمنية محددة بعد تاريخ الانتهاء المقرر بحيث يجب أن تكون كل الالتزامات قد استوفيت قبله وإلا فسوف ينشأ حق الإنهاء.
اتفاق التصنيع والتوريد أم.اس.أيه (MSA)	اتفاق/عقد للتصنيع والتوريد.
القوة القاهرة الطبيعية	هو قوة القاهرة تنشأ عن حدث طبيعي خارج عن سيطرة الأطراف المتعاقدة مثل زلزال.
إنهاء غير مترتب على إخلال	هي الحالة التي تقع عند إمكانية إنهاء التعاقد بفعل حدث غير ناشئ عن إخلال أي من الطرفين بالتزاماتهم التعاقدية (على سبيل المثال إنهاء التعاقد بسبب استمرار حالة قوة القاهرة أو الاتفاق على إنهاء التعاقد).
تجديد الالتزام (استبدال أحد الأطراف الملزمة بالتعاقد)	هو الاستعاضة عن أحد أطراف التعاقد بطرف آخر يخلف الطرف الذي لم يعد ملتزماً بالعقد في حقوقه والتزاماته (على نقيض الإحالة والتي توجب عادة انتقال الحقوق فقط)
التشغيل والصيانة (أوه آند أم) O&M	التشغيل والصيانة - حيث يتولى طرف مسئولية استمرار عمل المشروع بعد تاريخ بدء العمليات التجارية.
مرحلة التشغيل	هي المرحلة الوظيفية للمشروع بعد مرحلة التشييد عندما يعمل بشكل مناسب وتنتهي مع تاريخ انتهاء اتفاقية الامتياز.
توصيف المخرجات	هي وثيقة تحدد مستويات الكفاءة للمشروع من وجهتي النظر الفنية والمالية المطلوبتان من أجل ضمان بناء المشروع على المستوى المطلوب مع الحفاظ على ربحيته، ويجب على الجهة المتعاقدة أن تعمل بشكل حثيث للخروج بوثيقة صحيحة حيث أن شريك القطاع الخاص سوف يلتزم بما ورد في هذه الوثيقة الوظيفية ويقوم ببناء المشروع على أساسها.

مسرد المصطلحات المستخدمة عن توزيع المخاطر في تقرير "مخاور البنية التحتية العالمية"

المصطلح	التفسير
آليات السداد	هي مجموعة من المعادلات التي تستخدم لتقييم أداء المشروع ولحساب المدفوعات التي يجب سدادها لشريك القطاع الخاص مقومة في مقابل التزام هذا الشريك بمؤشرات الأداء.
مؤشرات الأداء / كاي.بي.آي. (KPI)	هي عبارة عن معايير لقياس الأداء والمشروع أو لمساهمات الأطراف في المشروع، وعادة ما يتم الرجوع إلى توصيف المخرجات لكي تقاس تلك المعايير وهي تلك التي تحفز شريك القطاع الخاص على تحسين نمط أداءه، فإذا لم يستطع شريك القطاع الخاص الالتزام بمؤشرات الأداء، فعادة ما يتم تطبيق خصومات، وفي حالات التكرار أو الحالات الجسيمة قد ينشأ حق إنهاء التعاقد، ومن الضروري أن تقوم الجهة المتعاقدة بتحليل حساسية آليات السداد لمعايرة الاستقطاعات.
توصيف مستوى الأداء	هي وثيقة تحدد الطريقة التي يجب أن يعمل بها المشروع طوال مدة اتفاقية الامتياز، وعادة ما يتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية.
القوة القاهرة الناتجة عن أمور سياسية	هو قوة القاهرة تنشأ عن حدث خارج عن سيطرة الأطراف المتعاقدة ناتج عن الأعمال المباشرة للحكومة على سبيل المثال إضراب على مستوى الدولة نتيجة لقرارات الحكومة، أو أحداث غير مباشرة تؤثر على الحكومة مثل الحروب. وقد تشمل المصطلحات المشابهة المستخدمة "إجراءات حكومية مادية وسلبية، إجراءات ناتجة عن تحركات/ عدم تحرك حكومي.
شريك القطاع الخاص	هو الجهة المنتمية للقطاع الخاص التي تنفذ بالمشروع عادة من خلال شركة استثمارية ذات غرض خاص تم إنشاؤها خصيصاً لأغراض تنفيذ المشروع فقط.
مطور المشروع	هو الكيان الذي يستخدمه الشريك الخاص أو الشركة التابعة لبناء المشروع.
إعادة تأهيل - تشغيل - تحويل / آر.أوه.تي. (ROT)	هي مشاريع منظمة بحيث يقوم شريك القطاع الخاص باستلام أصل موجود بالفعل من الجهة المتعاقدة ويمكنه بعد ذلك رفع كفاءة أو تحسين أو إعادة تأهيل الأصل ومن ثم تشغيل وصيانة الأصل على حسب المعايير المتفق عليها ثم يقوم بتحويل الأصل للجهة المتعاقدة بعد فترة زمنية محددة (عادة ما تكون ما بين 25 إلى 30 عام في قطاع النقل ومن 15 إلى 25 عام في قطاعات الطاقة والنفائات/ الماء). <sup>39</sup> يجب على الجهة المتعاقدة أن تحرص في الأخذ بالاعتبار جودة الأصل المتوقع استرداده في نهاية المدة وكيفية التأكد من أن شريك القطاع الخاص يضمن أن الأصل يحقق هذا المعيار.
مديونية رئيسية	هي عبارة عن أموال قام شريك القطاع الخاص باقتراضها لتمويل المشروع ويكون لها أولوية على أي دين أدنى في المرتبة (أقل منه في ترتيب الامتياز) أو حقوق ملكية في حال تعرض شركة المشروع للإعسار.
تقاص	إذا كان أحد الأطراف المتعاقدة دائناً لطرف آخر متعاقد، فإن حق المدين يمكنه من التقاص بتحقيق التوازن بين الديون المتبادلة مع الدائن.
الكفيل	هو الجهة المالكة لشريك القطاع الخاص، ويشمل بالضرورة أطراف المشروع الرئيسية مثل مقاول البناء، كما يشمل عادة المستثمرين المالكين أو الصناديق الاستثمارية الممولة للمشروع، يقوم الكفلاء بتحديد مسؤوليتهم تجاه المشروع من خلال شريك القطاع الخاص ولكنهم قد يحتاجون إلى توفير دعم محدود أو ضمانات لممولي المديونية

<sup>39</sup> وفقاً للقانون الكويتي المدة لا تزيد عن 20 سنة.

مسرد المصطلحات المستخدمة عن توزيع المخاطر في تقرير "محاوير البنية التحتية العالمية"

المصطلح	التفسير
	الرئيسية خاصة في مرحلة البناء والإنشاءات.
مواد الاستقرار	هي مواد تعاقدية ترسخ بعض الأحكام القانونية، مما يمكن المستثمرين الأجانب من حماية أنفسهم من التغيرات التي قد تطرأ على القانون ودرجة معينة من المخاطر السياسية.
الطرف البديل لتنفيذ عقد الامتياز	هو الطرف الذي يفي بالتزامات شريك القطاع الخاص في حالة تجديد التزامات اتفاقية الامتياز.
التعرفة	هي عبارة عن معدل أسعار منتجات المشروع - على سبيل المثال الكهرباء في إطار مفهوم مشروع يتم توليه في قطاع الطاقة - والذي يتفق على سداه ما بين الجهة المتعاقدة وشريك القطاع الخاص على أساس سعر محدد سلفاً أو معادلة متفق عليها.
تكاليف فسخ التعاقد	هي عبارة عن الرسوم المفروضة على طرف في العقد عند رغبته في فسخ التعاقد.
ظرف مؤد لفسخ التعاقد	هو حدث يسمح للطرف غير المخل بفسخ التعاقد إذا كان الطرف الآخر قد أخل بأحد التزاماته التعاقدية.
غير قابل للتأمين	عندما لا يمكن تغطية المشروع - أو جزء من المشروع - عبر أي وثيقة تأمين أو عندما لا يمكن الحصول على تغطية تأمينية تبعاً لشروط محددة، أو عندما لا يكون من الحصول على تغطية تأمينية للمشروع أو الحصول على تغطية تأمينية وفقاً لشروط محددة من التعاقد غير مجد تجارياً.