


التمويل والشراكة بين
القطاعات العام والخاص

التعاقد على خدمة
النقل الحضري



L
U
T
P

The World Bank

Australian Government
AusAID

ESMAP
Energy Sector Management Assistance Program

PPIAF
PUBLIC-PRIVATE INFRASTRUCTURE ADVISORY FACILITY

المجموعة 6/ الوحدة 3 (ج 6 / م 3): التعاقد على خدمة النقل الحضري.

يُعد هذا العرض التقديمي أحد مواد الدعم المقدمة لبرنامج بناء قدرات قادة تخطيط النقل الحضري.

تم تقديم الدعم لبرنامج بناء قدرات "قادة تخطيط النقل الحضري" بواسطة:

- البنك الدولي
- الوكالة الأسترالية للتنمية الدولية
- برنامج المساعدة في إدارة قطاع الطاقة (ESMAP)
- المرفق الاستشاري للبنية التحتية المشتركة بين القطاعات العام والخاص (PPIAF).



الهدف

يغطي هذا العرض التقديمي ما يلي :

- المطالب الرئيسية للتعاقد
- منهجيات التعاقد
- قضايا التعاقد الأساسية
- عملية تقديم العطاء

المجموعة 6/ الوحدة 3 (ج 6 / 3): التعاقد على خدمة النقل الحضري.

LUTP

2

يستعرض هذا العرض التقديمي سُبل استخدام نظام التعاقد لتقديم خدمات النقل العام، حيث وجدت العديد من المدن في البلدان المتقدمة والنامية أن التعاقد هو بديل فعال ويتسم بالكفاءة لتشغيل خدمات النقل للموظفين العاملين في القطاع العام بطريقة مباشرة .

يتطرق هذا العرض للقضايا الرئيسية التالية التي يجب وضعها في الاعتبار عند اتخاذ قرار بشأن البدء في التعاقد والإعداد لذلك:

- المتطلبات الأساسية للتعاقد فيما يتعلق بالأمور القانونية والسياسية
- منهجيات التعاقد، أي من هذه المنهجيات يُمكن أن تنطوي على مستويات مختلفة من المخاطر التي يُمكن للحكومة أو المقاول تقديرها.
- بعض شروط التعاقد الخاصة التي تضمن تقديم خدمة نقل جيدة وفي نفس الوقت تحتفظ بالبيئة التعاقدية التنافسية
- العناصر الرئيسية لعمليات تقديم عطاءات فعالة.

لا يغطي هذا العرض التقديمي قضايا السياسة المتعلقة بما إذا كان ينبغي على الحكومة متابعة التعاقد بدلاً من التشغيل المباشر من كيانات من القطاع العام. سنناقش هذه القضايا في الوحدات المتعلقة بقضايا السياسة.

تمرين افتتاحي

التعاقد على خدمة حافلات النقل السريع الجديدة



- يبلغ عدد سكان المدينة 5,2 مليون نسمة
- سنطلق خدمة حافلات النقل السريع الجديدة لخدمة مركز المدينة
- يبلغ طول الطريق 15 كم في اتجاه واحد
 - متطلبات الذروة من الحافلات تُقدر بـ 50 حافلة
 - سيبلغ طول الحافلة 18 مترًا من الحافلات المفصلية
- يرغب عمدة المدينة في التعاقد على خدمة حافلات النقل السريع الجديدة
 - يوجد حاليًا 15 شركة قطاع خاص تُشغّل ما يقرب من 2500 حافلة
 - لا يوجد مُشغل خدمة يتبع القطاع العام
- كيف سنقوم بتصميم التعاقد؟ برجاء الأخذ في الاعتبار ما يلي :
 - عدد المقاولين، نظام التعامل مع إيرادات أجرة الركوب، مدة العقد، اعتبارات أخرى

لقد أظهرت التجارب العالمية أن التعاقد هو وسيلة فعالة لتوفير وسائل نقل عام حضرية. الغرض من هذا التدريب هو التفكير في كيفية إنشاء عقد خدمة لتقديم خدمة جديدة في مدينتك.

أنت تعمل في مدينة يبلغ عدد سكانها 5 ملايين نسمة.

يجري إنشاء خدمة حافلات النقل السريع الجديدة في أحد مسارات الطرق ذات الكثافة العالية لخدم المدينة المركزية. يبلغ طول الطريق 15 كم.

يرغب عمدة المدينة في التعاقد لتقديم خدمة حافلات النقل السريع الجديدة. يوجد حاليًا 15 مُشغل خاص للخدمة يقدمون خدمات النقل العام في المدينة، حيث يديرون أكثر من 2500 حافلة بشكل جماعي، كما أنه لا يوجد مُقدم عام للخدمة في المدينة.

تُشير التقديرات إلى أن متطلبات وقت الذروة من الحافلات يبلغ حوالي 50 حافلة مفصلية. يودُ عمدة المدينة من المقاول الذي يقع عليه الاختيار توفير حافلات النقل السريع الجديدة كجزء من العقد.

مطلوب منك تصميم كل من وثائق تقديم العطاء وعقد الخدمة.

كيف سنقوم بتصميم العقد؟ يرجى وضع الموضوعات التالية في الاعتبار:

- عدد المقاولين
- كيفية التعامل مع عائدات الأجرة

Slide 3

•مدة العقد،

•أمور أخرى؟

يرجى الإجابة على هذا التدريب خلال خمس دقائق.

أسباب التعاقد

• أسباب جيدة

- تساعد على تحسين الكفاءة
- التنافس بين مقدمي الخدمة
- الحد من التدخل السياسي غير المقبول
- زيادة الاستجابة لمتطلبات السوق
- دعم تنظيم القطاع الخاص
- أداة للإصلاح الصناعي



• أسباب سيئة

- الاعتقاد الخاطئ أن فوائد التعاقد يمكن تحقيقها بدون مجهود ملحوظ من القطاع العام
- مهمة شاقة بنفس القدر للسلطات العامة



لماذا تتعاقد العديد من المدن على تقديم خدمات النقل العام؟ توجد ثلاثة أسباب هامة. أولاً: يساعد التعاقد على تحسين فاعلية التكاليف (التكلفة لكل ساعة خدمة)، حيث أنه في الوضع التنافسي، يسعى كل مُشغل لإبقاء التكاليف منخفضة، ولكن هذا ليس صحيحًا دائمًا في حالة قيام الهيئات العامة بتشغيل الخدمة. أيضاً، غالبًا ما يكون هناك تدخل سياسي أقل في تعيين الموظفين وإدارتهم عند اللجوء للتعاقد.

ثانيًا: يؤدي التعاقد أيضًا إلى زيادة استجابة مُشغلي الخدمة لمتطلبات السوق لأن مشغلي الخدمة يُمكنهم الاستفادة بشكل مباشر من زيادة أعداد الركاب وإيرادات الركوب.

وأخيرًا: يُمكن استخدام التعاقد لتنظيم القطاع الخاص وتعتبر كل من لاغوس ونيجيريا وبوغوتا وكولومبيا أمثلة من الدول التي استخدمت التعاقد في تنظيم صغار مُشغلي الخدمة لتقديم خدمات نقل ذات طاقة استيعابية عالية.

ومع ذلك، فإن التعاقد ليس حلًا سحريًا لمشاكل النقل الحضري، حيث أنه لا يعمل جيدًا إلا في حالة وجود رقابة كبيرة وتحت إدارة من القطاع العام.



ما هي الخدمات التي يُمكن التعاقد عليها ؟

- معظم المهام والوظائف المالية والتشغيلية
 - تشغيل خدمات النقل العام
 - تشغيل الحافلات ونقل البضائع وجمع الأجرة وصيانة المرافق والمركبات، إتاحة المعلومات لمستخدمي النظام
 - رأس المال
 - المركبات ومحطات الحافلات والمستودعات والاتصالات وخدمات تكنولوجيا المعلومات
- ما هي الخدمات التي لا يُمكن التعاقد عليها؟
 - التخطيط الاستراتيجي
 - صنع القرار في البرامج الاستثمارية الكبرى للقطاع العام
 - وضع السياسات الاستثمارية الإستراتيجية
 - سياسات الخدمة والتشغيل والأجرة
 - تنظيم صناعة النقل العام

يُمكن الاستفادة من التعاقد لتقديم مُعظم المهام التشغيلية والمالية، إذ يُعتبر تشغيل المركبات والصيانة وجمع الأجرة وتقديم المعلومات لمستخدمي النظام من الأنشطة التي عادة ما يجري التعاقد عليها. يقوم المقاولون أيضًا بتوفير الأصول الرأسمالية في كثير من الحالات، مثل المركبات ومرافق الصيانة والاتصالات وخدمات تكنولوجيا المعلومات.

بالرغم من ذلك، توجد بعض الوظائف الحكومية التي لا ينبغي التعاقد عليها لأنها تنطوي على وضع وتنفيذ السياسة العامة. ومن أمثلة هذه الأنشطة ما يلي:

• التخطيط الاستراتيجي للنقل الحضري؛

• صنع القرار بشأن الاستثمارات والبرامج العامة الرئيسية؛

• سياسات الاستثمار الاستراتيجي

• سياسات الخدمة والتشغيل والأجرة؛ و

• تنظيم صناعة النقل العام.

خلاصة القول هي أن الهيئات العامة يمكنها التعاقد على معظم مهام النقل، لكنها لا تزال بحاجة إلى موظفين ماهرين لوضع وتنفيذ السياسات العامة.

المتطلبات الرئيسية للتعاقد



- توفر القدرة الفنية
 - أن يوجد إطار قانوني وتنظيمي واضح
 - توفر موظفين مهرة ومخلصين في الجهة الحكومية
 - توفر طريقة موثوق بها لتسديد المدفوعات للمقاولين
- توفر الإرادة لإنفاذ العقود
 - القادة السياسيون
 - موظفو القطاع العام
- توفر الأحكام للتحكم في الضرر
 - توقع حدوث المشاكل
 - أعطال الخدمة المحتملة وعدم رضاء المستخدمين وحتمية مقاومة مشغلي الخدمة الحاليين
 - وضع خطة للطوارئ
 - ضرورة توفير جهود الاتصال القوية لإشراك أصحاب المصلحة

توجد حاجة إلى توفير الدعم المناسب في ثلاثة مجالات لكي يصبح التعاقد فعالاً.

المجال الأول هو توافر القدرة الفنية، حيث يحتاج الأمر إلى إطار قانوني وتنظيمي واضح وموظفين مهرة في الحكومة (السلطة العامة). بالإضافة إلى ذلك، يجب أن توجد طريقة موثوق بها لتسديد المدفوعات للمقاول.

ثانياً، يجب أن تتوفر إرادة فعالة لإنفاذ العقود، سواء بين القادة السياسيين وبين موظفي القطاع العام، وتعتبر القدرة التقنية وحدها غير كافية بدون الإرادة لإنفاذ أحكام العقد.

وأخيراً، تعتبر أحكام الحد من الضرر في غاية الأهمية حيث أنه من المتوقع حدوث المشاكل من قبيل احتمال انقطاع الخدمة أو عدم رضاء المستخدمين أو مقاومة المقاولين المتعاقد معهم. بالتالي، من المهم إشراك أصحاب المصلحة بما في ذلك جمهور الركاب والمشغلين الحاليين والسلطات الحكومية المحلية. ترجع الجهود الناجحة لتقديم الخدمة في بوغوتا ولاغوس إلى حد كبير إلى عملية التشاور المكثفة مع أصحاب المصلحة أثناء وضع سياسة التعاقد.

ينطوي التعاقد على تقييم المخاطر

• يعكس العطاء المقدم تقديرات المقاول أو مقدم الخدمة فيما يخص:

- التشغيل والصيانة وتكلفة رأس المال
- إيرادات المواصلات العامة والركاب
- مدفوعات العقد (الموثوقية والمبالغ)

• تقديرات المقاول ليست دقيقة دائمًا

- لذلك توجد مخاطر بأن تكون تقديرات التكاليف ضئيلة أو تقديرات الإيرادات كبيرة للغاية

• مخاطر التقديرات تؤثر على تكلفة العقد

- مخاطر كبيرة = < تكلفة العقد أكبر

- مخاطر قليلة = < تكلفة العقد أقل



الآن سنلقي نظرة على كيفية هيكلة العقود.

من المهم أن ندرك أن التعاقد ينطوي على تقدير التكاليف والإيرادات المستقبلية، لذلك يجب على المقاولين (المشغلين) تقدير قيمة ثلاثة بنود طوال فترة العقد المقترح:

• التكاليف،

• الإيرادات و

• المدفوعات من الوكالة المتعاقدة.

بالرغم من ذلك، قد تخطئ هذه التقديرات عندما يحصل المقاول على العقد، حيث يُمكن أن تزيد أسعار الوقود أكثر من المتوقع وبالتالي فإن تقديرات المقاول لتكاليف التشغيل والصيانة قد تكون منخفضة للغاية، أو قد يحدث ركود في الاقتصاد المحلي وانخفاض في أعداد الناس الذين يعملون ويستخدمون الحافلات لذلك، فإن إيرادات الركاب الفعلية تكون أقل من تقديرات المقاول. كما قد يفترض المقاول أن الهيئة العامة ستقوم بدفع مستحقاته بشكل فوري، ولكن لسوء الحظ، فإن المدفوعات غالبًا ما تتأخر دائمًا لمدة شهرين مما يضطر المقاول لاقتراض المال لتغطية نفقاته التشغيلية.

في حالة حدوث أي من هذه الأمور، سيخسر المقاول الأموال في العقد. لذلك، عند التفكير في التكاليف والإيرادات المستقبلية يجب أن يضع المقاول الجيد في تقديراته احتمال حدوث مخاطر مستقبلية ويضعها في اعتباره.

إذا اعتقد المقاول أن المستقبل ينطوي على مخاطر عالية وأن التكاليف والإيرادات غير مؤكدة للغاية، فسيستخدم المقاول تقديرات عالية للتكاليف وتقديرات منخفضة للإيرادات في العطاء المقدم. وقد يعني هذا أن السلطة العامة قد تدفع للمقاول

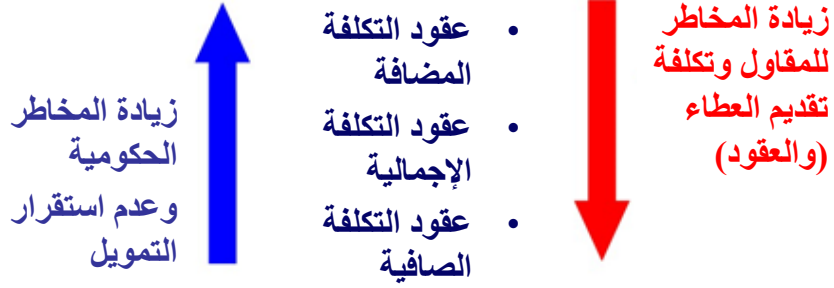
Slide 7

أكثر مما يحتاجه لتحقيق ربح معقول لدى تنفيذ العقد.

إذا كان المقاول يعتقد أن المستقبل مؤكد للغاية ولديه مخاطر منخفضة، فسيستخدم المقاول تقديرات أكثر اعتدالاً للتكاليف والإيرادات في العطاء المقدم من جانبه. قد يعني هذا أن السلطة العامة تدفع مبلغ مقارب للمبلغ الذي يحتاجه المقاول لتحقيق ربح معقول لدى تنفيذ العقد.

تعتبر وجهة نظر المقاول حول التكاليف المستقبلية ومخاطر الإيرادات مهمة لأنها تؤثر على تكاليف العقد (العطاء) الذي يقدمه المقاول. عندما تكون المخاطر عالية، يقدم المقاول عروضاً باهظة التكاليف، وعندما تكون المخاطر منخفضة يقدم المقاول عروضاً منخفضة التكاليف.

ينطوي ناظم التعاقد على بعض المخاطر



توجد ثلاثة أنواع شائعة من عقود مقدمي الخدمة. تختلف أنواع العقود في كيفية توزيع المخاطر بين المقاول والحكومة. سنناقش كيف تختلف أنواع العقود في الشرائح التقديمية الثلاثة التالية:-

عقود التكلفة المضافة

- المنهجية 
 - يتم تعويض تكاليف التشغيل ودفع مصروفات الإدارة
 - تتحمل الحكومة مخاطر التكاليف المرتفعة
 - تُحول إيرادات الأجرة إلى السلطات العامة
 - تتحمل الحكومة مخاطر الإيرادات المنخفضة
- المزايا: 
 - تتخذ السلطات العامة القرارات المتعلقة بالإيرادات
 - على سبيل المثال الأجرة ومستويات الخدمة
- العيوب: 
 - توفر حوافز قليلة لمشغلي الخدمة للتحكم في التكاليف وزيادة الإيرادات
 - يعتبر خيار مكلف للسلطات العامة
 - يجب على السلطات العامة مراجعة تكاليف مشغلي الخدمة
 - يجب على السلطات العامة مراقبة جمع الإيرادات والتحكم بها

تحمل عقود التكلفة المضافة أكبر نسبة من المخاطر للسلطة العامة، حيث يُدفع للمقاول تكاليف التشغيل الفعلية التي يتكبدها بالإضافة إلى رسوم الإدارة. تفترض الحكومة خطر ارتفاع النفقات عما كان متوقعًا وكذلك انخفاض إيرادات الركاب عما كان متوقعًا.

الميزة الرئيسية مقارنة بمنهجيات العقد الأخرى هي أن الحكومة تحتفظ بسلطة اتخاذ القرار المتعلقة بالركاب والإيرادات بما في ذلك قيمة الأجرة ومستويات الخدمة.

بالرغم من ذلك، ينطوي الأمر على العديد من العيوب الأخرى، حيث لا يكون لدى مشغل الخدمة حافزًا قويًا للتحكم في التكاليف أو زيادة الإيرادات، وهذا يعني في كثير من الأحيان أن عقود التكلفة المضافة هي خيار التعاقد الأكثر تكلفة للسلطة العامة.

يتطلب نهج التعاقد هذا أيضا رقابة كبيرة، إذ يجب على السلطة العامة مراجعة شرعية تكاليف المشغل ومراقبة أسلوب تحصيل الأجرة المناسب.

عقود التكلفة الإجمالية

• المنهجية



- يُحاسب مشغل الخدمة على أساس نسبة تكاليف محددة
 - يتحمل مشغل الخدمة مخاطر التكلفة المرتفعة
- تُحوّل إيرادات الأجرة للسلطة العامة
 - تتحمل الحكومة مخاطر الإيرادات المنخفضة

• المزايا



- يكون لدى مشغل الخدمة الحافز للتحكم في التكاليف
- تتخذ السلطات العامة القرارات بشأن الإيرادات
 - على سبيل المثال، الأجرة ومستوى الخدمة
- ربما تكون من الخيارات الأقل تكلفة بالنسبة للسلطة العامة

• العيوب



- يجب على السلطة العامة مراقبة تحصيل الإيرادات والتحكم فيها
- مراقبة قوية من السلطات العامة على جودة الخدمة المطلوبة
 - قد يقوم مشغل الخدمة بتقليل التكاليف من خلال تقديم خدمة ذات جودة منخفضة

ينطوي عقد التكلفة الإجمالية على تحويل مخاطر التكلفة إلى مشغل الخدمة. حيث يوافق المقاول على أن يُدفع له سعر تكلفة ثابت، مثل 50 دولار/ الساعة أو 2 دولار لكل كيلومتر تقطعه الحافلة. تواصل الحكومة تحمل مخاطر انخفاض عائدات الركاب عما كان متوقعًا.

الميزة الرئيسية لهذا المنهج من العقود، مقارنةً بالمنهج الأخرى، هو أن مشغل الخدمة لديه الحافز للتحكم في التكاليف. وهذا يعني غالبًا أن عقد التكلفة الإجمالية يُمثل أقل تكلفة للسلطة العامة كخيار للتعاقد مقارنةً بمنهج التكلفة المضافة.

بالرغم من ذلك، ينطوي هذا المنهج على العديد من العيوب، حيث أنه يتطلب رقابة كبيرة كما يجب على السلطة العامة مراجعة ومراقبة تحصيل الأسعار بشكل مناسب.

عقود التكلفة الصافية (الدعم الصافي)

- المنهجية 
 - بالنسبة للمشغل (1) دفع مبلغ ثابت للسلطة العامة (خدمة مُربحة) أو (2) الحصول على مبلغ ثابت من السلطة العامة (خدمة غير مُربحة)
 - يتحمل مشغل الخدمة مخاطر التكاليف المرتفعة
 - يحتفظ مشغل الخدمة بإيرادات الأجرة
 - يتحمل مشغل الخدمة مخاطر الإيرادات المنخفضة
- المزايا 
 - يكون لدى مشغل الخدمة حافز للتحكم في التكاليف وزيادة الإيرادات
 - غير مطلوب من السلطات العامة مراقبة الإيرادات/ التكاليف
 - قدرة الحكومة على التنبؤ بتكاليف الخدمة
- العيوب 
 - يُمكن السماح لمشغل الخدمة باتخاذ قرارات هامة للسياسة العامة (مثل الأجرة ومستويات الخدمة)
 - مراقبة قوية من السلطات العامة على جودة الخدمة المطلوبة
 - قد يقوم مشغل الخدمة بتقليل التكاليف من خلال تقديم خدمة ذات جودة منخفضة
 - مرونة أقل في عمل أي تغييرات في الخدمة أو الأجرة

أخر أنواع مناهج العقود هي عقود التكلفة الصافية التي تنطوي على تحويل المخاطر إلى المقاول. يوافق المقاول على دفع مبلغ ثابت للسلطة العامة أو استلام دفعة ثابتة من السلطة العامة اعتمادًا على ما إذا كانت الخدمة مربحة أم لا حيث يفترض المقاول أن مخاطر النفقات أعلى من المتوقع وإيرادات الركاب أقل من المتوقع.

الميزة الرئيسية لهذا النهج التعاقدية هو أن مشغل الخدمة لديه حوافز للتحكم في التكاليف وزيادة إيرادات الركوب. ومع ذلك، لا يعني زيادة عائدات الأجرة بالضرورة زيادة معدل الركوب. ويمثل هذا عيبًا رئيسيًا مُحتملاً، إذ قد يمنح ذلك مشغل الخدمة السلطة في اتخاذ القرارات بشأن قضايا السياسة الهامة، مثل الأسعار ومستويات الخدمة وبالتالي، يكون مشغل الخدمة غير مقيد كما يُمكنه رفع الأسعار بشكل غير معقول وخفض مستويات الخدمة.

توجد ميزة أخرى مفادها أن السلطة العامة ليست مضطرة لتدقيق أو مراقبة الإيرادات والتكاليف كما هو مطلوب في مناهج العقود الأخرى. بالرغم من ذلك، يوجد عيب محتمل يتعلق بوجود حاجة ماسة إلى إشراف عام قوي على جودة الخدمة. نظرًا لأن مشغلي الخدمة يتحملون المخاطر من التكاليف المرتفعة، فقد يميلون إلى "تقليل النفقات" وتقليل التكاليف من خلال توفير خدمة منخفضة الجودة.

يوجد عيب آخر هو المرونة المحدودة لإجراء تغييرات في الخدمة والأجرة. يمكن التقليل من هذا العيب عن طريق إدراج أحكام في العقد لهذه التغييرات. ومع ذلك، فمن المحتمل أن تكون هناك حاجة إلى إجراء بعض المفاوضات لإدخال هذه التغييرات كما قد تنشأ بعض النزاعات بعد إجراء تلك التغييرات.

ملخص عن مستوى المخاطر في كل خيارات التعاقد على الخدمة

التكلفة الإضافية	التكلفة الإجمالية	التكلفة الصافية	
ح	م	م	العمليات، الصيانة، تكلفة رأس المال
ح	ح	م	الركاب والإيرادات الأخرى
مرتفعة	متوسطة	متوسطة	التكاليف المحتملة النسبية للحكومة

ح = الحكومة
م = المقاول

يلخص هذا الجدول كيفية توزيع المخاطر في الخيارات الثلاثة والتكلفة المالية المحتملة للحكومة. من المرجح أن يكون عقد التكلفة المضافة هو البديل الأكثر تكلفة ويتطلب من الحكومة تحمل جميع المخاطر. ينطوي نهج عقد التكلفة الإجمالية على تقاسم المخاطر ويمكن أن يكون أقل تكلفة من نهج عقد التكلفة المضافة. وأخيراً، يتطلب نهج عقد التكلفة الصافية أن يتحمل المقاول جميع المخاطر، ولكنه غالباً ما يمنح المقاول السيطرة على الأسعار ومستويات الخدمة.

يعتمد اختيار أفضل الخيارات على الظروف المحلية



- إطار العمل التنظيمي والقانوني
 - قوانين التعاقد
 - حقوق التشغيل الحالية
 - متطلبات مسك الدفاتر المالية
- موارد السلطة العامة
 - القدرات الإدارية التنفيذية والافتراضية
 - الموارد المالية
- موارد المقاول الخاص
 - قدرات مالية تنظيمية وخدمية
 - حالة السوق التمويلية (تسعير المخاطر)
- مدى تقدم خدمات النقل العام الحضري
- المنافسة من القطاع غير الرسمي وغير المنظم
 - على سبيل المثال : الدراجات البخارية والتاكسي والحافلات الخاصة الصغيرة

لا يوجد نهج لبرام العقد أفضل من نهج آخر، وإنما يعتمد الاختيار على الظروف المحلية.

يحكم الإطار القانوني والتنظيمي مقدار السيطرة التي يمكن ممارستها، كما أنه يوضح حقوق مشغلي الخدمة الحاليين فيما يتعلق بأنواع الخدمات التي يمكن التعاقد عليها.

تُعتبر الموارد العامة مهمة لأنها تُوضح حدود الإشراف على العقود وإدارة الخدمات. قد يكون عقد التكلفة الصافية أفضل نهج للعقد عندما يكون لدى الحكومة موارد محدودة للرقابة وإدارة الخدمات.

ومع ذلك، ستظل هناك حاجة ماسة إلى إشراف عام قوي على جودة الخدمة. عندما تكون الموارد الحكومية للرقابة وإدارة الخدمات راسخة ففي هذه الحالة يصبح نهج التعاقد الآخرين أكثر قابلية للتطبيق.

يوضح توافر الموارد المالية أيضًا مقدار المخاطر التي يمكن أن تتحملها الحكومة. عندما تكون الموارد المالية محدودة، فإن عقد التكلفة الصافية يوفر للحكومة تكاليف للخدمات يُمكن التنبؤ بها.

وبالمثل، تعتبر موارد المقاول مهمة، كما يجب أن تتأكد الحكومة من إمكانية توفير خدمات النقل بكفاءة ودون انقطاع.

القضايا الرئيسية في تصميم العقود

- الحجم
- المدة
- النطاق
- جودة الخدمة
- الحوافز والجزاءات
- الأجرة
- آليات التطوير



تُعتبر عملية التعاقد على الخدمة عملية مستمرة، حيث أنها تنطوي على مهام واضحة لاستدراج واختيار المقاولين. بعد اختيار المقاول، يجب تطبيق نظام مراقبة الأداء وإنفاذ العقد. توجد العديد من النقاط التي يُمكن أن تُفسد تنفيذ هذه العملية، يُسهم التصميم الجيد للعقد في معالجة هذه المشاكل المحتملة.

سنستعرض الآن القضايا الرئيسية التي يجب تناولها في عقد الخدمة.

خيارات توفير الخدمة

منطقة/ منطقة فرعية	الطريق أو المسار	
		مشغل وحيد (بمفرده أو على شكل اتحاد)
		مشغلين متعددين في منطقة ما أو طريق أو مسار ما

القضية الأولى التي سنتناولها هي كيفية تنظيم الخدمة والتعاقد عليها.

توجد طريقتان لتنظيم الخدمة، وتتمثل إحدى الطرق في أن يقوم المقاول بتشغيل جميع الخدمات داخل منطقة جغرافية محددة، وهذا يشجع على تنسيق الخدمة لأن مشغل الخدمة سيكون مسؤولاً عن جميع أنواع الخدمات (مثل الطرق الصغيرة والمحلية والطرق الشريانية، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى تقليل التكاليف لأنه يُمكن وضع قاعدة لتشغيل الحافلات بالقرب من معظم المسارات).

الطريقة الثانية هي التنظيم بطريقة المسار أو الطريق والذي يشجع المشغلين على التخصيص، على سبيل المثال، يُمكن أن تُستخدم الحافلات الصغيرة على الطرق الصغيرة ويمكن أن تستخدم الحافلات الكبيرة على الطرق الشريانية. قد يشجع هذا النهج على المزيد من المشاركة لأن المشغلين ليسوا مضطرين لتقديم مجموعة كبيرة من الخدمات والمركبات.

يُعد تحديد عدد المشغلين الذين سيتم التعاقد معهم أحد القضايا الهامة، فمن الناحية العملية، سيكون من السهل على المقاول المنفرد تقديم خدمة منسقة. بالرغم من ذلك يُمكن استخدام نهج المشغلين المتعددين في حالة: (1) أن المشغل الوحيد لا يستطيع تقديم الخدمة بمفرده، أو (2) بذل مزيد من الجهود لتلبية احتياجات عدد كبير من مشغلي الخدمة الضروريين. سيساعد نهج مشغلي الخدمة المتعددين أيضاً على ضمان عدم احتكار "السوق" وعدم فرض تكاليف غير تنافسية وعالية للخدمات المقدمة.

حجم العقد

• يعتمد على عدة عوامل

– الاستراتيجية المختارة للخدمة المقدمة

- مشغل وحيد/ مشغلين متعددين
- طريق رئيسي/ منطقة خدمات

– المعالجة المفضلة

- مشغلي الخدمة الضروريين أو الحاليين
- مزيج من الشركات المحلية والدولية

– توافر (الجراجات) المستودعات

– الكفاءات التشغيلية والكتلة الحرجة

• الحجم الشائع 100:50 حافلة (بالمستودع الواحد)



سيعتمد حجم العقد (على سبيل المثال، على أعداد الحافلات، عدد الكيلومترات بالخدمة) إلى حد كبير على إستراتيجية تقديم الخدمة المختارة كما تم مناقشته في الشريحة السابقة. سيكون حجم العقود أصغر إذا طُبِق نهج مشغلي الخدمة المتعددين بدلاً من نهج مشغل الخدمة الوحيد. سيكون حجم العقد أصغر أيضاً إذا طُبِق نهج المسار/ الممر المحدد بدلاً من نهج المنطقة بأكملها.

ومع ذلك، يُمكن أن تؤثر عوامل أخرى في تعديل حجم العقد.

يتمثل أحد هذه العوامل في المعاملة التفضيلية، حيث يُمكن أن يؤدي نهج التعاقد على الخدمة إلى إحداث تغيير كبير في الإيرادات والجدوى المالية لمشغلي الخدمة الضروريين أو الحاليين. في معظم الأحيان، تختار الحكومات التعاقد على تشغيل خدمات جديدة مثل خطوط حافلات النقل السريع على الطرق الرئيسية. قد تجذب هذه الخدمات الجديدة الركاب الذين اعتمدوا على استخدام الخدمات المقدمة من المشغلين الحاليين. قد يؤثر هذا التغيير سلباً على عائدات مشغلي الخدمة الحاليين ويضع الحكومة أمام اتهامات تتعلق بخدماتها الجديدة "التي ستؤدي إلى وقف نشاط مشغلي الخدمة الحاليين". من الممكن أن تمثل هذه التهم مصدرًا كبيرًا للقلق السياسية. تَحَسُّبًا لمثل هذه الاتهامات، طلبت بعض الحكومات منح الأفضلية لمشغلي الخدمة الحاليين في تلقي عقود الخدمة الجديدة.

وبالمثل غالبًا ما تكون قضية التوازن بين المقاولين المحليين والدوليين قضية سياسية، فعندما يُستخدم التمويل الحكومي، غالبًا ما تُمنح الأفضلية للشركات المحلية لأن السكان المحليين وليس الغرباء يحصلون على العمل والربح ومزايا العقود.

يُعد توافر المستودعات أمرًا هامًا أيضًا نظرًا لوجود خيارات محدودة لتأجير أو إنشاء مرافق المستودعات في العديد من المدن.

أخيرًا، تُعتبر الكفاءات التشغيلية أو "وفورات الحجم الكبير" من الأمور الهامة، فعلى سبيل المثال، يتطلب تشغيل الحافلات

Slide 16

الكبيرة التي يبلغ طولها 18 مترًا نطاقًا مختلفًا من العمليات عن تشغيل الحافلات الصغيرة أو الشاحنات الصغيرة. غالبًا ما تتطلب الحافلات الأكبر استثمارات أكبر في المعدات المتخصصة مثل رافعات السيارات ومعدات الفحص. لذا يجب أن يكون استخدام هذه المعدات المتخصصة ضروريًا لعددٍ معقولٍ من الحافلات لتبرير شرائها. من ناحية أخرى، لا تتطلب الحافلات الصغيرة والشاحنات الصغيرة هذه المعدات المتخصصة حيث يُمكن صيانتها في المرافق التي تستخدمها السيارات أيضًا.

في حين أنه من الصعب اطلاق التعميمات على العقود، فإن الحد الأدنى لحجم العديد من عقود الخدمة يتراوح بين 50 و 100 حافلة، وهو يعتبر معيار الحجم القياسي للمستودع.

مدة العقد

• عنصر أساسي: من المسؤول عن توفير المركبات؟

– يقوم المقاول بتوفيرها:

- تُعد تكلفة شراء المركبات أمرًا هامًا بالنسبة للمقاولين
- من 5-8 سنوات بالشكل المعتاد

– يفضل المقاولون العقود طويلة الأجل (7-12 سنة)

– تقوم الحكومة بتوفيرها

- 3-5 سنوات بالشكل المعتاد



• توفير مجموعة من مشغلي الخدمة المتنافسين يعتبر أمرًا هامًا

– تؤدي إلى زيادة فرص تناقص مقدمي العطاءات

– تجنب العقود الممنوحة "مدى الحياة"

- ومع ذلك تسمح بمد فترات العقد بناء على الأداء

من أهم القضايا التي تتعلق بمدة العقد هي مسألة من المسؤول عن توفير المركبات وبالتالي، من سيقوم بشراء المركبات، حيث يتطلب شراء المركبات إنفاق أموال الرأسمال قبل بدء الخدمة. هذه الأموال الرأسمالية لا يمكن للمقاول استردادها (أو اكتسابها) إلا خلال فترة تنفيذ العقد.

يجب أن تكون مدة عقود الخدمة التي تتضمن شراء المركبات طويلة المدة بحيث تكفي لاسترداد تكلفة شراء السيارة بالكامل. تتراوح هذه العقود عادة من 5-8 سنوات، وهو وقت كافٍ لاسترداد تكلفة الشراء، لكن كثيرًا ما يجادل المقاولون ويطالبون بمدد أطول للعقود.

عندما تُصطلح الحكومة بتوفير المركبات، تكون مدة العقود أقصر (3-5 سنوات)، وهنا يكون عامل الوقت ضروريًا حتى يُمكن تطبيق الدروس المُستفادة في الأشهر الأولى في باقي سنوات العقد.

من المهم الحفاظ على البيئة التنافسية، حيث يحتاج مقدمو العروض الخاسرون إلى فرص مُتكررة للتنافس على عطاءات جديدة وإلا سوف يضطرون لمغادرة السوق. يمكن أن يؤدي تدرج العقود أو تعاقبها إلى الحفاظ على البيئة التنافسية، وهذا يعني التأكد من أن جميع العقود التي تصدرها الحكومة لا تبدأ وتنتهي في نفس الوقت. على سبيل المثال، إذا منحت الحكومة خمسة عقود مدة كل منها عشر سنوات، فيجب عليها إصدار عقد واحد كل عامين بدلاً من إصدار خمسة عقود كل عشرة أعوام.

يجب تجنب منح العقود التي تستمر "مدى الحياة"، لكن من الممكن أن يحدث امتداد للعقد نظراً للأداء المتميز، ولكن يتم استخدامها في أضيق الحدود ولا تصبح "امتدادًا للعقد مدى الحياة".

نطاق العقد

• تحديد الخدمة

- يجب تحديدها بشكل كافٍ للسماح لمقدمي العطاءات بتقدير التكاليف بشكل دقيق
- مرنة بشكل كافٍ:
 - كي تسمح لمقدمي العطاءات باقتراح طرق مميزة لتقديم خدمة جيدة
 - الاستجابة للتغيرات المستقبلية للخدمة



• من أمثلة البنود المُحددة للنطاق:

- وصف الطريق
- سعة المركبات المطلوبة
- جدول زمني مفصل للخدمة بالتوقيت اليومي أو الأسبوعي
- الخدمات المقدمة من السلطة العامة إلى المقاول

يُساعد تحديد نطاق العقد مقدمي العروض على تقدير كافة التكاليف. يجب أن يتمتع النطاق بالمرونة الكافية مما يسمح لمقدمي العروض باقتراح طرق مختلفة لتقديم خدمة جيدة والاستجابة للتغيرات المستقبلية للخدمة.

تتضمن أمثلة عناصر النطاق ما يلي:

- وصف مسارات الطرق التي توضح تفصيلاً جميع الشوارع التي من المزمع العمل عليها من محطة إلى أخرى.
- القدرة الاستيعابية للمركبات المطلوبة التي تحدد سعة المقاعد والوقوف.
- جدول زمني مفصل للخدمة بالتوقيت اليومي أو الأسبوعي
- الخدمات المقدمة إلى المقاول، مثل خدمات الشحن وتحصيل إيرادات الأجرة.

جودة الخدمة

• تحديد معايير الأداء

– يجب ان تكون المعايير قابلة للقياس

- على سبيل المثال النسبة المئوية للرحلات التي يتم تشغيلها، النسبة المئوية للرحلات التي تصل في الوقت المحدد، العمر الأقصى للمركبة

• وضع مقاييس معقولة

– تؤدي المقاييس المرتفعة بطريقة غير معقولة إلى زيادة التكاليف

- أمثلة على المقاييس غير المعقولة
 - 99% من الرحلات تم تشغيلها
 - 99.8% من الرحلات تصل في الوقت المضبوط
 - المركبات عمرها >3 سنوات



يجب أن يتضمن عقد الخدمة الجيد أحكام تنظم جودة الخدمة، حيث يجب تقييم الجودة باستخدام مقاييس الأداء القابلة للقياس الكمي. لماذا يتم اختيار المعايير القابلة للقياس؟ حتى لا يكون هناك مجال للخلاف حول الأداء الفعلي. تتناول الإجراءات النموذجية مصداقية الخدمة (على سبيل المثال، النسبة المئوية للرحلات التي يجري تشغيلها، والنسبة المئوية للرحلات التي تصل في الوقت المحدد) وحالة السيارة (مثل الحد الأقصى لعمر السيارة). يجب أن تكون الإجراءات واضحة وقابلة للتطبيق.

من المهم أن تكون المعايير معقولة، فإذا كانت المعايير مرتفعة للغاية، سيختار المقاولون الأذكى عدم الوفاء بهذه المعايير، ولكن بدلاً من ذلك سيضيفون تكلفة العقوبة المفروضة على عطاءاتهم.

الحوافز والجزاءات



- تستخدم لتشجيع الخدمات المقدمة بجودة عالية ومكافأة تعاون المقاول الجيد
- لا تهدف لتقليل التكلفة العامة من خلال فرض الجزاءات
- يجب أن تُطبق على المجالات التي يكون للمقاول سيطرة عليها
- الحوافز الجيدة تأثيرها أفضل وتكلفتها أقل من الجزاءات
- من الأفضل أن تُطبق الحوافز والجزاءات تدريجياً
- المخالفات الصغيرة = جزاءات صغيرة

يجب أيضاً تضمين نظام للحوافز والعقوبات لتشجيع تقديم الخدمات بشكل جيد وترسيخ التعاون مع المقاولين. تشمل الأمثلة على العقوبات 50 دولاراً لكل رحلة مجدولة فائتة و10 دولارات لكل رحلة تتأخر أكثر من 10 دقائق عن الموعد المحدد. وقد تتسبب العقوبات في تقليل قيمة العقد الكلي، ولكن الهدف الرئيسي منها هو تحسين الخدمات المقدمة أو الحفاظ عليها بالمستوى المطلوب.

يجب تطبيق العقوبات والحوافز فقط على الأمور التي يكون للمقاول بعض السيطرة عليها، حيث يُمكن للمقاول السيطرة المباشرة على حالة إيرادات أسطول النقل الذي يتكون من الحافلات والسيارات والشاحنات الصغيرة – وعلى أداء السائقين وجامعي أجرة الركوب. قد يُمكن للمقاول التحكم والسيطرة على بعض الأمور ولكنه قد لا يستطيع السيطرة على أمور أخرى مثل التحكم في سرعات الحافلات ومدى مصداقية الجدول الزمني وكيفية استخدام الركاب للحافلات.

يُميل كثير من الناس إلى فرض العقوبات فقط، ومع ذلك، فإن الحوافز الجيدة غالباً ما يكون لها تأثير أفضل من العقوبات وتكون تكلفتها أقل على المدى الطويل، على سبيل المثال، قد يكون منح حافز بقيمة 350 دولاراً أمريكياً في اليوم الذي لا تفوت فيه أي رحلات أكثر فاعلية من فرض غرامة قدرها 50 دولاراً على كل رحلة مجدولة فائتة.

وأخيراً، يجب تطبيق الحوافز والعقوبات تدريجياً، بحيث تكون المخالفات الصغيرة ذات عقوبات صغيرة، فمثلاً، قد يتم تحديد 90% كحد أدنى كنسبة مئوية للرحلات الشهرية التي يجب تشغيلها في الوقت المحدد لها بالضبط (من صفر إلى خمس دقائق تأخير عن وقت الوصول).

قد يتم تحديد عقوبات لعدم الوفاء بهذا المعيار، على سبيل المثال 100 دولار لكل نسبة مئوية واحدة أقل من 90% من الأداء وبالتالي، فإن عقوبة 89% مثلاً سوف تكون 100 دولار، بينما 500 دولار مقابل 85% فقط من الأداء، لذلك فإن هذه العقوبة المتزايدة أفضل من فرض عقوبة موحدة، مثلاً فرض 500

Slide 20

دولار لتحقيق المعيار بنسبة أقل من 90٪.

الرصد وإنفاذ العقوبات

• الرصد

- جلي وواضح ويمكن التحقق من جودة معايير الخدمة المقدمة
- جمع البيانات بشكل منتظم
 - يمكن مشاركة التكاليف بين السلطة العامة والمقاول
 - يجب أن تُتاح الميزانية للسلطة العامة

• تطبيق العقوبات

- يجب أن تتصف بالمصادقية
- العقوبات
 - الغرامات
 - خصم جزء من المستحقات
 - رفض أي امتداد للعقد/ تجديد للعقد



يعتمد ضمان جودة الخدمة على المراقبة الجيدة وتطبيق العقوبات.

توجد حاجة ملحة إلى وضع تدابير واضحة وقابلة للتحقق كما ناقشنا مسبقاً، كما يجب دعم هذه التدابير ببرنامج شامل ومنتظم لجمع البيانات، يُمكن تقاسم تكاليف البرنامج بين السلطة العامة والمقاول طالما يُمكن توفير ميزانيات كافية للسلطة العامة.

يُعد إنفاذ العقوبات ضرورياً ويجب أن يكون ذو مصداقية كبيرة، كما يجب أن يتوقع المقاولون فرض العقوبات على الأداء دون المستوى المتوقع. يرجع أحد الأسباب الرئيسية لفشل الكثير من العقود لضعف إنفاذ العقوبات المفروضة.

على الرغم من أن الحوافز عادة ما تتخذ شكل مكافآت مدفوعة، إلا أنه يجب التفكير بعناية في العقوبات وكيفية هيكلتها. يمكن أن يُوضع هيكل فعال للعقوبة المتزايدة، يحدث تُفرض في البداية الغرامات على المخالفات، وفي حالة عدم تحسن الأداء، تُخصم أجزاء من المدفوعات المستحقة. يؤدي استمرار ضعف الأداء إلى وجوب رفض تمديد الخدمة أو عدم منح خيارات للتجديد.



أجرة الركوب

- توضيح منهجية جمع الأجرة
 - أنواع الوسائط المستخدمة (دفع نقدي - تذاكر - كروت عبور - أو الشرائح الالكترونية المتكاملة (IC))
 - وجود معدات لجمع الأجرة والتحقق منها
 - توافر إمكانية إيداع مبالغ الأجرة أو استردادها يوميًا
 - وضع تقارير عن إيرادات الأجرة المحصلة
- تعالج قضايا الأجرة لعقود التكلفة الصافية
 - دور المقاول والسلطة العامة في تحديد الأجرة
 - التعويضات في حالة الخصومات الخاصة على الأجرة (الطلبة - ذوي الاحتياجات الخاصة - الإعانات التنافلية لخطوط الخدمات المشتركة بين المسارات)

يجب أن يوضح العقد أيضًا نظام الأجرة وكيفية دمج المقاول، تشمل العناصر الأساسية ما يلي:

- الوسائط المستخدمة، مثل الدفع النقدي وتذاكر السفر والتصاريح أو بطاقات الشرائح الالكترونية المتكاملة (IC)
 - المعدات المطلوبة لجمع الأجرة مثل صناديق تحصيل الأجرة، البوابات الدوارة، وشاشات اللمس وبطاقات الشرائح الالكترونية المتكاملة (IC). يجب أن يوضح العقد ما إذا كانت السلطة العامة هي المسؤولة عن توفير هذه المعدات أم المقاول.
 - التعامل مع الإيرادات اليومية، إما عن طريق الإيداع في حساب السلطة العامة أو احتفاظ المقاول بها.
 - الإبلاغ عن إيرادات الأجرة المحصلة.
- عند استخدام عقد التكلفة الصافية، تعتبر عائدات الأجرة تعويضًا هامًا للمقاول، إن كان للمقاول دور في تحديد الأجرة، فلا بُد من تحديدها بشكل دقيق وكذلك تحديد قيمة التعويض الذي يجب تقديمه في حالة عمل خصومات خاصة على الأجرة.

آليات التطوير



- تُعتبر ضرورة لضمان الاستدامة في البيئة المتغيرة
 - مطالب الركاب وتعديلات الخدمة
 - قد تخرج بعض القوى الخارجية عن سيطرة المقاول
- المخاوف الخارجية المعهودة للمقاول
 - زيادة أسعار الوقود
 - المقاول: يفترض الزيادة إلى عتبة محددة
 - السلطة العامة: تتعامل مع المخاطرة فيما يتخطى العتبة المحددة على أساس شرط التضخم
 - التغيرات الأساسية في خيارات السفر وتنافس الخدمات
 - لا يتحمل المقاول هذه المخاطرة
 - يجري التفاوض على شروط التعاقد
 - تطوير الأجرة
 - في عقود التكلفة الصافية لا يتحمل المقاول آثار قرارات الحكومة لتقليل الأجرة
 - يجري التفاوض على بنود العقد

تتضمن العديد من العقود الآليات المطلوبة لتطوير التعامل مع التغيرات في مستويات الخدمة ولمعالجة تأثير القوى الخارجية على التكلفة والتي لا تخضع للسيطرة الكاملة للمقاول. على وجه العموم، يجب معالجة التغيرات في مستوى الخدمة عن طريق تحديد معدل تكلفة الوحدة (على سبيل المثال، 20 دولارًا في الساعة) للخدمة المضافة. في كثير من الأحيان، يجب تحديد الحد الأقصى لمقدار الخدمة (على سبيل المثال 10 آلاف ساعة) التي يُمكن إضافتها أو حذفها بهذا المعدل من التكلفة.

من المُمكن معالجة المخاوف الخارجية بطريقتين، حيث يُمكن معالجة بعض المخاوف بشكل واضح، على سبيل المثال، غالبًا ما تشارك الحكومة الزيادات في أسعار النفط مع المقاول، حيث يفترض المقاول خطر حدوث زيادة معقولة في الأسعار (على سبيل المثال 5%)، وتحمل الحكومة التكاليف المتزايدة التي تتجاوز تلك الزيادة المعقولة في الأسعار.

يتمثل نهج التعامل مع التغيرات الأخرى في إعادة فتح المفاوضات على العقد لأنه من المستحيل توقع كافة الآثار عند ترسية العقود.

تقديم العطاءات عملية قانونية

• تحكم هذه العملية اللوائح والقوانين القومية والمحلية

- تتطلب إجراءات إدارية
- يجب وضع اعتبارات خاصة لمجموعات محددة
 - مشغلي الخدمة والملاك الحاليين
 - المجموعات المحرومة
 - مشغلي الخدمة والملاك المحليين أو الوطنيين



دعونا ننتقل إلى عملية تقديم العطاءات والمبادئ التوجيهية المنظمة لها.

- أولاً: تقديم العطاءات عملية قانونية واضحة تحكمها القوانين واللوائح المحلية وأحياناً الوطنية. توضح معظم القوانين واللوائح الإجراءات الإدارية المُحددة التي يجب إتباعها.

يطلب البعض وضع اعتبارات خاصة لمجموعات مختارة مثل:

- مشغلي الخدمة والملاك الحاليين
- المجموعات المحرومة، مثل أصحاب الأعمال الصغيرة أو مجموعات عرقية معينة
- مشغلي الخدمة والملاك المحليين أو الوطنيين

العناصر الأساسية لعملية تقديم العطاءات

- معايير التأهيل
 - أي من المقاولين المحتملين قادرين على التنفيذ
- معايير الاختيار
 - كيف يتم اختيار المقاول المناسب



قد تكون الإجراءات الإدارية للمناقصة مُعقدة للغاية ومتداخلة. ولكن هناك عنصران رئيسان للعملية يجب التفكير فيهما بعناية.

تُستخدم معايير التأهيل لتحديد من هم مقدمي العطاءات أو المقاولين المحتملين القادرين على تنفيذ الأداء بشكل جيد. توضع هذه الخطوة في الاعتبار عند تقديم عطاءات الخدمة.

تُستخدم معايير الاختيار لتحديد المقاول الأنسب من بين المقاولين الذين استوفوا معايير التأهيل.

دعونا نلقي نظرة على كلا المعيارين بمزيد من التفصيل.

معايير التأهيل



- **الهدف**
 - التأكد من أن المقاولين المحتملين لديهم القدرة التشغيلية والمالية لتنفيذ العقد
- **القدرة التشغيلية**
 - التحقق من المراجع، خاصة بالنسبة للشركات الوطنية والدولية
- **القدرة المالية**
 - توفير البيانات المالية التي تثبت القدرة المالية
 - سندات العطاءات
- **برجاء الانتباه: بعض المعايير يُمكن أن تمنع المنافسة**
 - في بعض الاحيان لايد من بذل الجهود لدعم المنافسة

تهدف معايير التأهيل للتأكد من أن المقاولين المحتملين لديهم القدرة التشغيلية والمالية لتنفيذ العقد.

توضح سجلات الخبرات السابقة القدرة التشغيلية للمقاولين المحتملين بالتالي، من المهم التحقق من المراجع، خاصة بالنسبة للشركات الوطنية والدولية غير المعروفة.

يُمكن إثبات القدرة المالية من خلال توفير البيانات المالية لعدة سنوات ماضية. في كثير من الأحيان، تُمثل سندات العطاءات الدليل للتأكد من أن مُقدم العطاء سيلتزم بتنفيذ العقد الممنوح.

في بعض الأحيان، لا يمكن تلبية المعايير إلا من خلال عدد معين من مشغلي الخدمة كما يجب بذل الجهود العامة لتعزيز المنافسة، دعونا نلقي نظرة على بعض الأمثلة عن كيفية القيام بذلك.

أمثلة على المجهودات المبذولة لزيادة المنافسة

• تنظيم صغار مشغلي الخدمة

- تشجيع دمج مشغلي الخدمة الصغار كمساهمين في الشركات التي تقدم عطاءات
- على سبيل المثال بوجاتا، ساو بولو
- مساعدة مشغلي الخدمة غير الرسميين ومؤسساتهم على الدمج لتقديم العطاءات والحصول على تمويل
- مثال حفلات جامي المكوكية في كيب تاون



• تقليل معوقات دخول السوق

- تقديم الدعم للاستحواذ على المركبات الجديدة (على سبيل المثال السنغال)
- توفير تأجير السيارات في جاكارتا، والملكية الجزئية للدولة في ال
- توفير مرافق الصيانة العامة (على سبيل المثال، كالي كولومبيا)
- توفير التحكم المركزي (على سبيل المثال إندور، الهند)

يتمثل أحد المخاوف في أن مشغلي الخدمة الحاليين صغيري الحجم وغير كافيين لتأدية الخدمة. بُذلت الجهود في بوغوتا وساو باولو لتشجيع دمج الشركات الصغيرة كمساهمين في الشركات التي تقدم عطاءات، كما طُبّق نهج مماثل في كيب تاون.

توجد طريقة أخرى لزيادة المشاركة ألا وهي تقليل معوقات دخول السوق وذلك من خلال تقديم المساعدات العامة وقد طُبّق ذلك بعدة طرق مثل تقديم الدعم للاستحواذ على المركبات (على سبيل المثال التمويل العام في داكار، والتأجير في جاكارتا، والملكية الجزئية للدولة في المكسيك). توفير مرافق الصيانة العامة (على سبيل المثال، خمسة مستودعات للتشغيل في كالي)، وتوفير عام لخدمات دعم التشغيل مثل التحكم المركزي (على سبيل المثال، خدمات النقل في إندور، الهند)

معايير الاختيار

- **معايير كمية ونوعية**
 - العرض الأقل سعرًا، أو على أساس تقييم للعرض الأكثر فائدة اقتصاديًا (EMAT)
- **معايير واحدة للاختيار/ أو مجموعة من المعايير النسبية**
 - التكلفة + مستوى وجودة الخدمة؟
- **المعاملة التفضيلية**
 - تهدف إلى أهداف محددة
 - شفافة
 - تخضع للتحكم من أجل منع أي إساءة للاستخدام
 - التمييز، التواطؤ، تحريف الحقائق المالية، السلوك النفعي

يُعتبر اختيار العروض ثاني المعايير الرئيسية في المناقصات، من المهم أن تقرر ما إذا كان القرار مبنيًا فقط على العرض الأقل سعرًا، أو على أساس تقييم أوسع نطاقًا للعرض الأكثر فائدة اقتصاديًا (EMAT). عندما تكون عقود الخدمة بسيطة ومباشرة، غالبًا ما يقع الاختيار على العروض الأقل سعرًا. مع زيادة التعقيد التشغيلي، يصبح نهج العرض الأكثر فائدة اقتصاديًا هو النهج المفضل.

توجد مسألة أخرى ذات صلة ألا وهي عدد معايير الاختيار، هل يجب أن تكون التكلفة هي العامل الوحيد للاختيار، أم يجب أيضًا مراعاة مستوى وكمية الخدمة؟ عندما يتم النظر في العديد من العوامل إلى جانب التكلفة، يجب إجراء مفاضلات صعبة بين هذه العوامل. يجب أن يقرر مقيمو العطاء ما إذا كانت الكمية (و/ أو الجودة) المضافة للخدمة التي يقترحها أحد مقدمي العروض بتكلفة أعلى هي خيار أفضل من الكمية (الجودة) الأقل للخدمة المقدمة بسعر أقل من مقدم عرض آخر.

بعض الوكالات لا ترغب ولا تتفق في إجراء هذه المقايضات، ويقومون بتنظيم مناقصات الخدمات بحيث تكون التكلفة هي معيار الاختيار الوحيد. يكون طلب الخدمة مقتصرًا على تقديم مستوى ثابت من جودة الخدمة من جانب مقدم العطاء الفائز من خلال استخدام معيار سعري واحد.

أخيرًا، يجب النظر بعناية في المعاملة التفضيلية، إذا وُجدت الرغبة لذلك. تتطلب الاعتبارات السياسية المحلية في بعض الأحيان إعطاء مجموعات خاصة مثل مشغلي النقل الحاليين أو مشغلي النقل المحليين اهتمامًا خاصًا في عملية الاختيار.

يُمكن القيام بذلك عن طريق اشتراط مستوى معين (نسبة مئوية) من المشاركة في كل عطاءات مُقدمي العروض. يُمكن القيام بذلك أيضًا عن طريق إعطاء نقاط تقييم إضافية لمقدمي العروض من بين هذه المجموعات الخاصة (على سبيل

Slide 28

المثال، منح 10 نقاط إضافية عندما تكون 100 نقطة هي الدرجة القصوى التي يمكن أن يحققها أي مقدم عرض).

يجب تصميم المعالجة التفضيلية بعناية خاصة، كما يجب أن تكون شفافة وخاضعة للتحكم من أجل منع أي إساءة للاستخدام.

نهج الاختيار المقترح

- تحديد معايير الاختيار والترجيح في وثائق تقديم

العطاءات

- تقييم العطاءات المقدمة للعقد مقابل معايير التقييم

- الاحتفاظ بأوراق التقييم في ملفات التسجيل الدائمة

لدعم عملية الاختيار



توجد ضرورة لتوفير الشفافية والتوثيق الجيد للمستندات لدعم نهج الاختيار الجيد. يجب تحديد معايير الاختيار والترجيح بوضوح في وثائق المناقصة، مما يمنح كل مقدمي العروض الفرص المتساوية لاستيفاء المعايير المطلوبة.

عند تقييم العطاءات المقدمة للعقد، يجب تسجيل جميع العطاءات مقابل جميع معايير التقييم، مما يُشجع على تطبيق مبدأ الإنصاف في تقييم العطاءات.

وأخيراً، يجب الاحتفاظ بأوراق التقييم في ملفات التسجيل الدائمة، لضمان الشفافية، كما يتيح ذلك لأي شخص مهتم فرصة تقييم نزاهة وحيادية عملية الاختيار.



المخلص

- يعتبر التعاقد بديل فعال وكفاء لتشغيل خدمات النقل بطريقة مباشرة
- تعتبر احكام التعاقد الخاصة، وعملية تقديم العطاءات الجيدة أمر ضروري ومطلوب
 - ضرورة التعاقد مع المقاول المناسب
 - ضرورة الحفاظ على البيئة التنافسية