

مؤسسات مجموعة التنسيق

دليل استخدام الاستشاريين

المحتويات

1 مقدمة	-
2 1- نطاق وطبيعة الخدمات الاستشارية	
2 (أ) خدمات النصح والمشورة	
2 (ب) دراسات ما قبل الاستثمار	
2 (ج) الدراسات الهندسية والتصميمية	
2 (د) خدمات الإشراف على التنفيذ	
3 (هـ) إدارة المشروع	
3 2- أنواع دور الخبرة الاستشارية	
3 3- نقل التقنية	
4 3 - 2 دور الخبرة الاستشارية من الدول النامية الأخرى	
5 4- عملية الاختيار	
6 4 - 1 عناصر المهمة	
6 4 - 2 تقدير التكلفة (الميزانية)	
6 4 - 3 التأهيل المسبق وإعداد قائمة مختصرة بالاستشاريين المؤهلين	
7 4 - 4 إجراءات الاختيار	
8 4 - 5 الاعتبارات السعرية	
9 4 - 6 التحليل والتقييم الفني	
10 4 - 7 العرض المالي	
10 4 - 8 طلب تقديم العروض للاستشاريين المدرجين في القائمة المختصرة	
10 4 - 9 التفاوض مع الاستشاري	
11 5- الاتفاقية النموذجية للخدمات الاستشارية	
12 الملاحق	

الملحق (أ) خطاب الدعوة وتعليمات للاستشاريين

- 1- خطاب الدعوة 13
- 2- تعليمات للاستشاريين المدرجين بالقائمة المختصرة 14
- الملحق (ب) نصوص هامة ينبغي أن تضمن في 18
- اتفاقية الخدمات الاستشارية 18
- الأتعاب مقابل الخدمات الاستشارية 18
- ضوابط الدفعات 19
- مراجعة السعر 20
- متطلبات المقاطعة 20

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

يتناول هذا الدليل السياسات والإجراءات الخاصة باستخدام الاستشاريين المعتمدة من قبل مؤسسات مجموعة التنسيق المؤلفة من البنك الإسلامي للتنمية وصندوق أبوظبي للتنمية وصندوق الأوبك للتنمية الدولية والصندوق السعودي للتنمية والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي والصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية والمصرف العربي للتنمية الاقتصادية في أفريقيا، ويشار إلى كل منها فيما يلي منفردة "بالصندوق" ويشار إليها مجتمعة "بالصناديق"، والتي تطلب الصناديق مراعاتها من قبل المقترضين والمستفيدين الآخرين مما تقدمه من تمويل، ويشار إليهم فيما يلي "بالمقترضين".

بالرغم من أن اختيار الاستشاريين لا يخول من بعض العوامل الذاتية إلا أنه يعتمد على تقييم عدة عناصر في عرض الاستشاري، ويمكن استعمال أساليب مختلفة للاختيار النهائي للاستشاريين ولكن الصناديق تشترك في اعتماد بعض الأسس التي تشكل هذا الدليل.

من المهم ملاحظة أن المستوى المرضي لإنجاز المشروع وكذلك تكلفته الإجمالي سوف تتأثران بخبرة ومهارة الاستشاري ومساعديه إن وجدوا، ونوعية موظفيه ومقدار الجهد الذي بذل في المشروع. ولذلك، فإن اختيار أي استشاري ينبغي ألا يقيم على أساس اعتبارات السعر وحدها لأن مبلغ الأتعاب الذي يدفع للاستشاري ذو أهمية ضئيلة مقارنة بالتكلفة الإجمالية للمشروع. وبالرغم من ذلك فإن أتعاب الاستشاري ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار في عملية الاختيار.

من الضروري أيضاً التأكيد على أنه لا مجال للمقارنة بين الحصول على البضائع والأعمال من جهة وتأمين الخدمات الاستشارية من جهة أخرى لسبب بسيط هو أن عقود الحصول على البضائع والأعمال تحدد نطاق التزامات طرفيها، إذ تؤسس تلك العقود بناء على مواصفات تفصيلية للبضائع والأعمال المطلوبة وعادة ما تشتمل على ضمانات للجودة والأداء لحماية المشتري أو صاحب العمل. وخلافاً لذلك العلاقة بين الاستشاري وصاحب العمل، حيث أن الخدمات التي تقدم ليس من الممكن عادة تحديدها بشكل كامل كما أنه ليس هناك حماية شاملة لصاحب العمل في شكل ضمان كافٍ، إذ أن صاحب العمل يعتمد في هذه الحالة على مهارة الاستشاري وإخلاصه في تقديم أفضل الخدمات، وذلك يتطلب أن يبقى الاستشاري علاقته بصاحب العمل على أساس عالٍ من آداب المهنة لكي يخدم مصلحة صاحب العمل.

يتناول القسم الرئيسي من الوثيقة عملية اختيار الاستشاريين التي تنطوي على إعداد قائمة مختصرة بالاستشاريين المؤهلين المختارين لتوجيه الدعوة لهم لتقديم عروضهم للقيام بالخدمات وذلك على أساس عناصر المهمة المعدة لهذا الغرض، ومن ثم إجراء التقييم الفني والمالي لهذه العروض.

ووفقاً لهذا الدليل فإن العروض يجب تقديمها في مغلفين منفصلين أحدهما يحتوي على العرض الفني والثاني يحتوي على العرض المالي. ويجب أن يفتح العرض الفني أولاً وأن يقيم على أساس معايير محددة ومتفق عليها مسبقاً. ويتم بناء على هذا التقييم الفني اختيار عدد محدود (حوالي ثلاثة) تكون درجة كل منها أعلى من مستوى معين حسب التقييم. وتفتح فقط

وتحتوي الوثيقة أيضاً على أقسام أخرى تتناول أنواع الخدمات الاستشارية وأنواع دور الخبرة التي تقدم خدمات استشارية. كما تحتوي الوثيقة على قسم يتعلق بتسهيل نقل التقنية وتشجيع دور الخبرة المحلية والعربية ودور الخبرة من أقاليم معينة. وأدرجت بالوثيقة ملاحق تتضمن بوجه خاص تعليمات نموذجية للاستشاريين بشأن تقديم العروض وبيان بالمواضيع الهامة التي يجب أن ترد في أي عقد يتعلق بالخدمات الاستشارية.

1- نطاق وطبيعة الخدمات الاستشارية

تشمل الخدمات المطلوبة العديد من المهام كالأعمال الهندسية والمعمارية والمسائل الاقتصادية والمالية فضلاً عن إدارة المشاريع، وفي بعض الأحيان قد تشمل مهمتين أو أكثر من هذه المهام. ولأغراض هذا الدليل، فإن أنواع الخدمات المطلوب تقديمها من قبل استشاري معين يمكن تصنيفها بصفة عامة وفقاً للفئات التالية:

أ) خدمات النصح والمشورة

يمكن أن يقدم الاستشارية خدمات استشارية أو مساعدة فنية متخصصة من خلال العمل مباشرة لدى المقترضين للمساعدة في أمور كالتخطيط القطاعي وتأمين الكوادر والتدريب وإنشاء المؤسسات. ويمكن أن يطلب من الاستشاري أيضاً إعطاء رأيه المتخصص في مسائل محددة أو حول جوانب من مشروع بعينه.

ب) دراسات ما قبل الاستثمار

يمكن أن تتكون دراسات ما قبل الاستثمار من تقارير تحديد المشروعات ودراسات أولية وكذلك دراسات الجدوى. ويمكن أن تكون تلك الدراسات جهوية أو قطاعية لتحديد الموارد والأولويات الاستثمارية. وتجري دراسات الجدوى عادة لأغراض ضمان الجدوى الفنية والاقتصادية للمشاريع.

ج) الدراسات الهندسية والتصميمية

يشمل ذلك الأعمال الهندسية و/أو المعمارية التي تتعدى مرحلة دراسة الجدوى بهدف التحديد الكامل للمشروع. وتتضمن تلك الدراسات تحضير الرسومات والمواصفات والتقدير التصيلية للتكلفة والمستندات الكاملة للعطاء الضرورية لدعوة العروض للأعمال الإنشائية و/أو الحصول على المعدات. كما تدخل ضمن تلك الخدمات المساعدة في التأهيل المبدئي للمقاولين وتحليل العطاءات وتقديم التوصيات حول ترسية العقود أو المسائل الأخرى إضافة إلى المشاركة في المفاوضات مع المقاول الذي يتم اختياره.

د) خدمات الإشراف على التنفيذ

إن الغرض من خدمات التنفيذ أو الإشراف هو ضمان تنفيذ المشروع وفقاً للرسومات والمواصفات وتوفير الخدمات الفنية ذات الصلة بتفسير مستندات العقد وضبط الإنفاق والمصادقة على المواد والكميات والفواتير المقدمة من المقاولين والموردين وكذلك إدخال التغييرات في التصميم أو المواصفات عندما يصبح ذلك ضرورياً أثناء فترة التنفيذ. وتشمل هذه الفئة من الخدمات الإشراف على الإنشاءات وفحص واختبار المعدات وخدمات الإنجاز.

هـ) إدارة المشروع

تشير إدارة المشروع إلى حالة يوظف فيها صاحب العمل استشاري إدارة مشروع ليتولى مجمل المسؤوليات للتخطيط والتصميم والحصول على البضائع والإنشاءات والتشغيل الابتدائي للمشروع. ويتصرف استشاري إدارة المشروع كالذراع المنفذة لصاحب العمل في كافة الأمور المتعلقة بتنفيذ المشروع. وليس هناك نموذج موحد يتم في إطاره تقديم الخدمات تحت هذه الفئة، فأحياناً يتم استخدام استشاري ليتصرف كالأستشاري الوحيد للمشروع وعادة بصلاحيات واسعة، أو يتم تعيين استشاري مستقل تحت مدير مشروع ويوكل إليه القيام بمهام محددة.

2- أنواع دور الخبرة الاستشارية

إن مجال الاستشارات مجال متنوع، وتقدم الخدمات الاستشارية بواسطة مؤسسات عديدة يمكن تصنيفها كما يلي:

- 1- دور خبرة استشارية مستقلة (شركات، شركات خاصة أو شركات مساهمة تعمل على المستوى الدولي).
- 2- مؤسسات حكومية مستقلة/ شبه مستقلة تنشأ لهذا الغرض.
- 3- الجامعات ومعاهد الأبحاث.
- 4- دور الخبرة الاستشارية التي تكون جزءاً من/أو ترتبط أو تكون مملوكة لمقاولين أو لمنتجين، أو دور الخبرة الاستشارية التي تجمع بين دور الاستشاريين والمقاولين/ المنتجين.

كمبدأ أساسي، من الضروري ألا تكون للاستشاري أية مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في الإنشاء أو التصنيع أو توريد المواد والمعدات للمشروع المقترح، كما ينبغي أن يكون خالياً من أي تعارض للمصلحة بسبب ذلك. ومن المسلم به أن هنالك دوراً للخبرة الاستشارية تشكل جزءاً من/أو ترتبط أو تكون مملوكة لمقاولين أو مصنعين أو موردين. ويمكن اعتبار هذه الدور مؤهلة للمنافسة على الاختيار كدور خبرة استشارية للمشاريع الممولة بواسطة الصناديق عندما لا ينشأ عن دورها في المشروع أي تعارض في المصالح وعندما تستثنى نفسها والمرتبطين بها والعاملين معها من أداء أي دور سوى كونها دور خبرة استشارية.

ومن المهم بيان أوجه الاختلاف بين دور الخبرة الاستشارية ونوع آخر من دور الخبرة يشار إليه عموماً "بشركة هندسية" أو "مقاول هندسي"، ويعتبر الأخير نوعاً خاصاً من دور الخبرة يقدم خدماته منذ مرحلتها بلورة المشروع وتصميمه وخلال كل مراحل التنفيذ التي تشمل المعرفة الفنية والتراخيص والإنشاءات والحصول على البضائع والتشييد المؤدية إلى بدء تشغيل المشروع. وتستخدم هذه الشركات الهندسية أصلاً في المشاريع الصناعية المعقدة، ويتطلب اختيارها عادة دراسة العوامل المرتبطة بالمنتجات المزمع تصنيعها والكيفية المتبعة في ذلك والعناصر الأخرى التي يتم تقييمها وفقاً لخصائص كل حالة. ولا يشتمل هذا الدليل على ضوابط اختيار هذا النوع من دور الخبرة.

3- نقل التقنية

3 - 1 دور الاستشاريين المحليين*

* ينبغي أن يعرف الاستشاري المحلي بوضوح في طلب تقديم العروض الخاصة بمشروع معين وذلك على أساس عوامل تشمل مقره الرئيسي ومصادر رأس المال والعاملين والإدارة.. الخ بناءً على ما يتفق عليه مع الصناديق.

نظراً لأن تشجيع نقل التقنية إلى الدول النامية هدف هام في حد ذاته، فإن من سياسة الصناديق تشجيع مشاركة الاستشاريين المحليين في المشاريع التي يتأهلون لها ويقومون على أنهم جديرون بأداء الخدمات المحددة إلى جانب الاستشاريين الأجانب أو بالمشاركة معهم شريطة أن لا تؤدي تلك المشاركة إلى التضحية بمستوى الخدمات.

وعندما تتبين ضرورة تشكيل "ائتلاف" أو مشاركة بين الاستشاريين الأجانب والمحليين لغرض تدعيم استكمال القدرات المطلوبة لتقديم خدمات لمشروع محدد، فإن الصناديق تشترط أن تكون مسؤوليات كل طرف محددة بوضوح، وينبغي أن تشمل الوثيقة المنشئة لذلك الائتلاف أو المشاركة بين الطرفين المعنيين على بيان من يتولى إدارتها والمسئولية الكلية عن الخدمات. وكمبدأ عام فإن الاستشاري الذي يضطلع بالمهام الرئيسية والذي يعتبر جديراً بمفرده باستيفاء معايير التأهيل ينبغي أن يتولى قيادة الائتلاف أو المشاركة كما ينبغي أن يكون دور الاستشاري المحلي في حدود قدراته.

وبهدف استخدام الائتلاف والمشاركة كأدوات لنقل التقنية وتنمية القدرات المحلية، ترغب الصناديق في أن تتيح الترتيبات المتعلقة بالائتلاف والمشاركة بين الاستشاري الأجنبي والمحلي التدريب المناسب لفنيي المقترض المحليين.

وبالرغم من أن القاعدة هي تفضيل الصناديق الائتلافات والمشاركات الاختيارية بين الاستشارية الأجانب والمحليين إلا أنها ربما تصر في ظروف محددة على أن تكون الترتيبات بين استشاري أجنبي وآخر محلي شرطاً مسبقاً لتكليف الاستشاري الأجنبي بتقديم خدمات معينة، خاصة عندما يكون هناك عدد كاف من الاستشاريين المحليين المؤهلين الذين يمكن للاستشاري الأجنبي اختيار شريك من بينهم. ويمكن بدلاً عن ذلك أن توكل الخدمات إلى استشاري محلي على أن يحصل ذلك الاستشاري على المساعدة الفنية الضرورية من خلال الائتلاف أو المشاركة مع استشاري أجنبي لضمان توفير الخدمات الضرورية في المجالات المحددة مع المحافظة على الدور القيادي للاستشاري المحلي في توفير الخدمات للمشروع.

3 - 2 دور الخبرة الاستشارية من الدول النامية الأخرى

في إطار تشجيع تنمية دور الخبرة الاستشارية المحلية وتطوير نقل التقنية، يعطي اعتبار لاستخدام الاستشاريين المؤهلين من دولة الصندوق أو الدول الأعضاء فيه أو الدول النامية الأخرى.

وينبغي الاتفاق بين الصندوق/ الصناديق والمقترض حول المعاملة التفضيلية والأمور التفصيلية في تلك الحالة لذلك المشروع المحدد.

4- عملية الاختيار

يتم اختيار الاستشاري في المقام الأول على أساس تقييم مستوى الخدمات التي يعرض تقديمها بشأن المشروع وكذلك الأسعار المناسبة لما يقدمه. ولكي يمكن إعداد معايير لعملية الاختيار فإنه ينبغي الأخذ في الاعتبار ما يلي:

- (أ) بالرغم من أن أتعاب الاستشاري تشكل فقط جزءاً صغيرة من التكلفة الإجمالية للمشروع إلا أن مستوى الخدمات الاستشارية يمكن أن يكون له أكبر تأثير مباشر على المشروع وتكلفته بصفة عام.
- (ب) من الصعب تضمين عناصر مهمة الاستشاري (الشروط المرجعية) نصاً يؤدي إلى التقييم الدقيق لمقدرة الاستشاري على تقديم حلول وتصاميم خلاقية وغير مكلفة.
- (ج) حتى بالنسبة للمشاريع التي تعتبر درجة تعقيدها متوسطة فقد أثبتت التجربة أنه عندما يكون السعر أهم الاعتبارات فإنه لن يتسنى الحصول على عروض تحتوي على عمق في الأفكار والابتكار نظراً لعدم وجود مقابل للإبداع والجهد الجاد لتحقيق أفضل النتائج. ولا يعني ذلك استبعاد السعر كعامل في اختيار الاستشاري بقدر ما يعني أهمية وجود توازن بين السعر والنوعية في إطار معايير الاختيار مع الأخذ في الاعتبار طبيعة الخدمات المطلوبة ونوع المشروع.

يستنتج مما سبق أن نوعية أو مستوى عمل الاستشاري يحظى بالأهمية القصوى. لذا ينبغي تقييم الاستشاريين الذين يتنافسون على مهمة محددة وترتيبهم على أساس الجدارة الفنية وحدها (التقييم الفني)، ومن ثم يتم النظر في أسعار العروض الأعلى درجة من حيث التقييم الفني.

يتضمن العمل التحضيرى المؤدى إلى اختيار وتعيين الاستشاريين لأي مشروع خطوات ضرورية يمكن ترتيبها كما يلي:

- (أ) إعداد عناصر المهمة (الشروط المرجعية).
- (ب) إعداد تقديرات التكلفة (الميزانية).
- (ج) إعداد قائمة مختصرة بالاستشاريين المؤهلين.
- (د) الاتفاق على إجراءات ومعايير الاختيار بين المقترض والصندوق.
- (هـ) توجيه طلب تقديم العروض إلى الاستشاريين المدرجين في القائمة المختصرة.
- (و) تقييم العروض واختيار أفضل عرض تتبعه، عند الضرورة، المفاوضات مع الاستشاري المختار.

وينبغي تأكيد ضرورة أخذ موافقة الصندوق في كل المراحل المذكورة أعلاه، وسيظل جهاز الصندوق مستعداً لمساعدة المقترض في كل مراحل الاختيار لضمان تغطية نطاق العمل وتطبيق الإجراءات بشكل مناسب. وبوجه خاص يمكن أن تشمل تلك المساعدة إعداد عناصر المهمة بواسطة الصندوق، وقد يطلب الصندوق أحياناً موافاته بنسخ من العروض ليقوم بإعداد تقييمه الخاص على نحو مواز لتقييم المقترض.

4 - 1 عناصر المهمة

تشكل عناصر المهمة المستند الأساسي الذي يحدد الأعمال المطلوب من الاستشاري القيام بها ومن ثم تصبح، مع أية تعديلات تدخل عليها في مرحلة التفاوض، جزءاً من الاتفاقية التي تبرم بين الاستشاري والمقترض. ويقدم الاستشاري عرضه بناءً على عناصر المهم، ولذا يجب توخي العناية في إعداد تلك العناصر التي يجب أن تحدد بشكل واضح إطار وأهداف المشروع ونوع الخدمات المطلوبة وجداول وبرامج التنفيذ وطريقة دفع الأتعاب مقابل الخدمات ومسئوليات المقترض (صاحب العمل) ومسئوليات الاستشاري وشروط التعيين وكافة العوامل الهامة الأخرى التي تمكن الاستشاري من تقديم عرض متكامل.

ويمكن إعداد عناصر المهمة بشكل واضح ودقيق بالنسبة للمشاريع القياسية غير المعقدة. أما بالنسبة لبعض المشاريع المعينة أو المشاريع ذات الطابع المعقد التي تتطلب البحث أو الابتكار لتحقيق أحسن الحلول فإنه ينبغي أن تحدد عناصر المهمة تلك الجوانب إلى المدى المعروف في تلك المرحلة.

وبالإضافة إلى كل العوامل المشار إليها، فإنه ينبغي أن تتضمن عناصر المهمة المعلومات التي سيتم توفيرها من قبل المقترض والانجازات المطلوبة من الاستشاري في شكل تقارير دورية ومستندات ومحصلات نهائية.

وليس من الممكن في إطار هذه الوثيقة إعطاء نموذج موحد لعناصر المهمة نظراً لتنوع المشاريع الممولة من قبل الصناديق وتنوع الخدمات المطلوبة لكل نوع من المشاريع. وتتطلب كل حالة وضع وتحديد عناصر المهمة بالتفصيل بما يتناسب وخصائص المشروع ومتطلباته الفنية والإدارية والبيئية.

ونظراً لأهمية عناصر المهمة في نجاح العمل ولضمان إعداد تلك العناصر بشكل صحيح وكاف، فإنه يتطلب من المقترض أو (الجهة المنفذة)، وفقاً لما يكون الحال، تقديم مسودة عناصر المهمة للصندوق لمراجعتها والموافقة عليها قبل دعوة الاستشاريين لتقديم الخدمات الاستشارية.

4 - 2 تقدير التكلفة (الميزانية)

نظراً لأهمية تقدير التكلفة لأغراض الميزانية لكل من المقترض والصندوق، فإنه ينبغي أن يقدر المقترض تكلفة المهمة الاستشارية المقترحة وذلك على أساس إدراكه لمتطلبات المهمة من حيث المستوى ونوعية العمالة والمدة الزمنية التي تقتضيها في موقع العمل أو في المكتب الرئيسي والأمور الأخرى المتعلقة بالخدمات. ولكي يتم التوصل إلى تقدير للتكلفة، يتعين أن يكون موظفو المقترض على دراية بعناصر المهمة كما ينبغي أن ينظروا في استخدام طرق أخرى بديلة للقيام بالمهمة، إذ أن ذلك سيساعد في إعداد قائمة بالاستشاريين المؤهلين وتقييم العروض ومن ثم مناقشة العقد والإشراف على الاستشاري.

4 - 3 التأهيل المسبق وإعداد قائمة مختصرة بالاستشاريين المؤهلين

تطلب الصناديق عادة إعداد قائمة الاستشاريين الذين سبق تأهيلهم (قائمة مختصرة) كخطوة أولى تمهيداً لاختيار الاستشاري وقبل دعوة العروض. ويهدف ذلك للتأكد من أن المهمة ستسند إلى استشاري يمتلك المقدرة والخبرة لتقديم الخدمات المطلوبة. ويجب أن تحظى القائمة المختصرة للاستشاريين بموافقة الصندوق/ الصناديق.

وكقاعدة عامة، فإن الخدمات الممولة من الصناديق يجب أن تخضع للمنافسة في تعيين الاستشاريين لكافة المهمات الكبيرة ما لم يكن هناك استثناء صريح.

ويمكن إعداد قائمة الاستشاريين المختصرة بعد الحصول على معلومات من السفارات والاتحادات المهنية أو من وثائق التسجيل الخاصة بالمقترضين والصناديق. وفي حالات خاصة، يمكن إعداد القائمة المختصرة بعد الإعلان عن الدعوة للتأهيل المسبق في الصحف المحلية والأجنبية ذات الانتشار إضافة إلى واحدة أو أكثر من المجالات والدوريات الفنية أو المهنية المعروفة وذات الانتشار العالمي الواسع. وفي كافة الأحوال، فإن من الضروري أن يكون الإجراء المتبع في إعداد القائمة المختصرة للاستشاريين مقبولاً لدى الصندوق.

وإذا تم الاتفاق على نشر إعلان لأغراض التأهيل المسبق للاستشاريين، فإن "وثيقة الدعوة للتأهيل المسبق للاستشاريين" ينبغي أن تتضمن وصفاً موجزاً للمشروع كما ينبغي أن تحدد بوضوح إطار الخدمات المطلوبة. وينبغي أن يطلب من الاستشاري أن يقدم في طلب التأهيل المسبق معلومات مفصلة عن مؤسسته والعاملين بها وخبرته السابقة وقائمة بالمهام الماضية والحالية ذات الطبيعة المماثلة وأية معلومات يمكن أن توضح مقدرة الاستشارية على القيام بالمهمة على وجه مرض. وينبغي أن تعطي للاستشاريين الراغبين الفرصة في الاستجابة خلال مدة 30 إلى 45 يوماً من تاريخ النشر وينبغي من ثم فرزهم للتوصل إلى قائمة مختصرة. وعادة تتكون القائمة المختصرة من 6 إلى 8 استشاريين جرى اختيارهم بناءً على توزيع جغرافي معقول وعلى أساس معايير تم الاتفاق عليها سلفاً مع الصناديق والتي تتضمن العوامل التالية:

- 1- سمعة الاستشارية كجهاز مهني وسمعته من حيث الحفاظ على علاقة مرضية بعملائه.
- 2- خبرة الاستشاري السابقة وأدائه في حقل الخدمات المعنية بالذات.
- 3- المقدرة المالية للاستشاري. ويعتبر طول بقاء الاستشاري في المجال الدولي مقياساً لمدى ثباته ومؤشراً على استمرار ملاءته المالية خلال فترة أدائه للخدمات.
- 4- أن يكون بعيداً عن تعارض المصالح. ولقد سبق بيان المبادئ المتعلقة بهذا العامل في الفقرة 2 من هذه الوثيقة، ويكفي أن نضيف هنا أن الخلو من تعارض المصالح لا يكفي توافره عند بدء الخدمات فقط ولكن ينبغي الحفاظ عليه خلال فترة أداء الخدمات.
- 5- العاملين والهيكل التنظيمي والكوادر الفنية الهامة للاستشاري.

وفي ظروف معينة خاصة، ربما تكون هناك أسباب كافية تبرر تكليف استشاري بعينه أو استمرار خدماته. وينبغي النظر في كل حالة على حده وفقاً لخصائصها في ضوء ظروف المشروع المحدد أو المهمة، وتبعاً لذلك تتطلب الموافقة الصريحة من الصناديق.

4 - 4 إجراءات الاختيار

ينبغي تحديد معايير وإجراءات الاختيار والتقييم المتبعة تفصيلاً بالاتفاق مع الصناديق قبل دعوة بيوت الخبرة لتقديم عروضها، ولا يتعين بالضرورة الإفصاح عن تلك المعايير بالتفصيل في الدعوة لتقديم العروض.

وهناك أساساً نوعان من إجراءات الاختيار: في النوع الأول يتم الحكم على أساس التحليل النوعي (الفني) إضافة إلى اعتبارات السعر المقدم للخدمات. وفي النوع الثاني، يبنى

4 - 5 الاعتبارات السعرية

من المقبول عموماً بالنسبة للمشاريع المتوسطة أو فوق المتوسطة التعقيد أخذ السعر في الاختبار كعامل لكي يستفيد المقترض أو صاحب العمل بالتوفير في التكلفة، خاصة عندما تكون العروض الفنية متقاربة، ولكن بالنسبة للمشاريع المعقدة فنياً بدرجة كبيرة، فإن الكياسة تقتضي الاختيار على أساس الكفاءة وحدها. وليس من السهولة بمكان وضع حد فاصل يوضح أين تبدأ "درجة التعقيد العالية"، ولكن درجة تعقيد مشروع ما عادة ما تتضح في أشكال عدة، فهي يمكن أن تظهر في شك لمتطلبات خاصة للتجديد والابتكار لتقديم حلول فنية لحالة بعينها، إضافة إلى الحالات التي تتطلب تطبيق تقنية عالية. ويعتمد نجاح المشاريع من النوع الأخير بالتحديد وبشكل كبير على درجة ونوعية ما يقدمه الاستشاري من خدمات، وينبغي بالتالي أن يؤخذ في الاعتبار الأثر الذي يمكن أن يكون لهذا الاختيار من حيث الخسارة أو التكاليف الإضافية التي يمكن تكبدها نتيجة لفشل محتمل يعود للاستشاري. وفي هذا السياق على سبيل المثال، يكون فشل مشروع سد متعدد الأغراض مصدر قلق بالغ، على عكس فشل مشروع طريق فرعي.

وعلى ضوء ما تقدم، وكقاعدة عامة، فإن الصناديق تطلب في كافة المهام الاستشارية المعتادة التقديم المترام لـ "عرض فني" و "عرض مالي" في مغلفين مستقلين مختومين ينبغي عندئذ وضعهما داخل مغلف ثالث عليه بيان مناسب.

وكما جرى تأكيده، فإن ح متى عندما يؤخذ السعر كعامل في الاختيار العام، تظل النوعية هي الاعتبار الأهم في اختيار الاستشاري، وعليه فإنه ينبغي إتمام التقييم الفني بشكل مستقبلي ودون تأثير للسعر. وللتأكد من أن ذلك هو ما يتم فعلاً تفتح المغلفات المعنونة بـ "العرض الفني" أولاً ويجري تقييمها، وتوضع من ثم قائمة بالاستشاريين المتنافسين بحسب الجدارة طبقاً للمعايير المتفق عليها سلفاً مع استبعاد من هم دون حد أدنى معين يكون مقبولاً للصندوق. وتفتح عندئذ "العروض المالية" للاستشاريين ذوي الترتيب الأعلى بحسب الجدارة (كأخذ الثلاثة الأوائل أو كما اتفق عليه بالنسبة لمشروع بعينه)، ومن ثم يجري النظر في الأسعار لإعداد قائمة ترتيب عام على أساس الدرجات المتفق على إعطائها للسعر مقارنة بالتقييم الفني. ويعتمد الوزن الذي يعطي للسعر في الترتيب العام للاستشاريين على درجة التعقيد الفني للمهمة وطبيعة المشروع اللذين ينبغي إعطاؤهما قدرأ كافياً من العناية. ذلك أنه لا ينبغي أن يسمح للاعتبارات المتعلقة بالسعر أن تتنازل من نوعية الخدمات، كما أنه من المهم عند تقييم العروض المالية أن تقوم المقارنة على تقديرات واقعية للجهد المبذول على أساس رجل/شهر.

وينبغي أن تتضمن معايير المعاملة التفضيلية للاستشاريين المحليين أو الاستشاريين من دولة الصندوق، أو الدول الأعضاء فيه، أو من الدول النامية الأخرى.

4 - 6 التحليل والتقييم الفني

- من الضروري أن يبنى التحليل الفني على العوامل التالية:
- 1- مؤهلات الاستشاري المهنية، كخبرته العامة ووضعه المالي. وينبغي دراسة ذلك بعمق أكبر مما تم في مرحلة التأهيل المسبق.
 - 2- خبرة الاستشاري في مجال العمل وكذلك في مناطق جغرافية مماثلة لمنطقة المشروع.
 - 3- مدى شمولية وعمق تناول الاستشاري لعناصر المهمة وتعليقاته عليها، وخطة العمل كما هو موضح في العرض الفني. وتعتبر تلك مؤشرات أولية على فهم الاستشاري للمهمة وتبعاتها وكذلك على مدى ابتكار الاستشاري الذي يمكن أن يكون الميزة التي يحتاجها إتمام العمل المحدد.
 - 4- خبرات العاملين الرئيسيين المقترحين للمهمة وما إذا كانت غالبية أولئك العاملين من الجهاز الدائم للاستشاري.
 - 5- الاعتبارات التفضيلية المعطاة للاستشاريين المحليين و/أو الاستشاريين من دول الصناديق أو من الدول الأعضاء بالصندوق.

وبهدف إيجاد أكبر قدر من الموضوعية في عملية التقييم ينبغي تبني نظام تقييم رقمي لترتيب العروض وللوصول إلى درجة إجمالية لكل عرض لأغراض المقارنة. ذلك أن النظام الرقمي يسمح بمشاركة عدة مقيمين يمكن أن يشكلوا لجنة لهذا الغرض.

هذا الإجراء يتطلب أن يقيم كل عرض فني بمقياس من 1 إلى 100 نقطة وفقاً لمعايير ترتيب متفق عليها تعطي نقاطاً لكل عامل من عوامل التقييم لتؤدي في النهاية إلى الخروج بقائمة للعروض المقدمة مرتبة وفقاً للدرجة الإجمالية.

وينبغي الاتفاق مع الصندوق على نظام الترتيب لأية مهمة محددة قبل دعوة العروض من قبل المقترض أو من قبل الجهة المنفذة.

وتعكس النقاط المخصصة لكل من عوامل التقييم قدر الأهمية النسبية لذلك العامل في المهمة الاستشارية. وكقاعدة عامة، يمكن القول بأنه بالنسبة لدراسات ما قبل الاستثمار يخصص لخبرة الاستشارية العامة معدل 8 - 12% من النقاط الإجمالية، ويخصص لخبرة الاستشاري في مجال المهمة 8 - 15% ولخطة العمل والطريقة المتبعة لأدائه 30 - 40% وللعاملين الرئيسيين 30 - 40% ولاعتبارات الأفضلية للاستشاريين المحليين ومن دولة الصندوق أو من الدول الأعضاء فيه 8 - 12%.

وسيختلف تخصيص النقاط للعوامل المختلفة التي تم وصفها أعلاه لمهمة تتضمن تصاميم هندسية تفصيلية حيث يعطي اعتبار أكبر لخبرة وأداء الاستشاري السابقين في المجال، بينما يعطي وزن أقل نسبياً للعاملين حيث أن إنجاز التصاميم يتم عادة في المكتب الرئيسي للاستشاري، ثم أنه جهد جماعي يعتمد على الخبرة التراكمية. أما بالنسبة للإشراف على الإنشاءات وخدمات التنفيذ فإن كفاءة العاملين تمثل أهمية أكبر نظراً لما لها من تأثير مباشر على الإشراف على الأعمال وإدارتها في الموقع إضافة إلى تأثيرها على التحكم بالنوعية وضمان الجودة.

4 - 7 العرض المالي

بعد إعداد قائمة وفقاً للتقييم الفني، يتم فتح العروض المالية لعدد من الاستشاريين ذوي الترتيب الأعلى (عادة الثلاثة الأعلى أو أي عدد وفقاً لما جرى الاتفاق عليه سلفاً مع الصندوق). ويجب عندئذ تدقيق العروض المالية لتصحيح الأخطاء الحسابية ومن ثم يجري ترتيبها وفقاً للأسعار المدققة بحيث يكون لأقل الأسعار 100 نقطة بينما تعطي لكل العروض الأخرى نقاط بنسبة أقل الأسعار المقدمة إلى السعر المدقق لذلك العرض.

ويحدد الترتيب العام بالنقاط على أساس نقاط محسوبة متفق مسبقاً على تخصيصها لعناصر النوعية والسعر مع الأخذ في الاعتبار طبيعة ودرجة تعقيد المهمة والحد الذي يجب أن تعلق فيه النوعية على الاعتبارات الأخرى وتأثير الجودة والإبداع في التوصل إلى حلول اقتصادية.

4 - 8 طلب تقديم العروض للاستشاريين المدرجين في القائمة المختصرة

ينبغي أن يتضمن طلب تقديم العروض (خطاب الدعوة)* مجموعة من المستندات التي يطلب من الاستشاري تقديم عرضه "الفني" و "المالي" على أساسها. وينبغي إرسال تلك المستندات إلى كافة الاستشاريين الواردة أسماؤهم في القائمة المختصرة الذين أكدوا رغبتهم في تقديم عروض. وينبغي أن تشمل المستندات إضافة إلى "عناصر المهمة" و "خطاب الدعوة" على "اتفاقية نموذجية للخدمات الاستشارية" وطريقة أو الطريقة المفضلة لدفع أتعاب الخدمات وطريقة تقديم العروض وآخر موعد لاستلام العروض. (يحدد هذا الموعد عموماً من 45 - 60 يوماً من طلب تقديم العروض). كما ينبغي إطلاع الاستشاريين على العوامل التي تقيم العطاءات على أساسها بالرغم من عدم ضرورة إعطاء وصف تفصيلي لإجراءات التقييم.

وينبغي تشجيع الاستشاريين على التعليق على "عناصر المهمة" وكذلك إتاحة الفرصة لهم لزيارة موقع المشروع إذا ما أبدى أي منهم رغبته في ذلك، كما ينبغي أيضاً تزويدهم بأية معلومات يكون من المعقول لها لتمكينهم من إعداد تقييمهم الذاتي لنطاق العمل والبيئة بالقدر الذي يجعلهم راضين عن كفاية معلوماتهم عند تقديم العروض.

ويجب أن تجري مراجعة مجموعة المستندات المكونة لـ "طلب تقديم العروض" من قبل الصناديق قبل إرسالها إلى الاستشاريين.

4 - 9 التفاوض مع الاستشاري

عندما يتم اختيار استشاري بناءً على تقييم العروض الفنية والمالية بالشكل الموضح، فإن المقترض سوف ينتقل إلى التفاوض مع الاستشاري الذي يأتي ترتيبه الأعلى في التقييم. وتجري المفاوضات على أساس مسودة اتفاقية خدمات استشارية يكون الاستشاري عادة على علم بها حيث كون قد استلم نسخة منها مع "خطاب الدعوة". وليس من الضروري دائماً القيام بالمفاوضات وجهاً لوجه. إذ أنه يمكن مناقشة المسودة من خلال المراسلات إلا أنه من المهم أحياناً للأطراف المعنية أن تتفاوض بحضور كل منهم، ذلك أن دعوة الاستشاري للمفاوضات ربما تساعد على إعداد خطة عمل وتبني تعديلات يتفق على أنها في صالح المشروع.

ومهما يكون الإطار الذي تتم فيه المفاوضات، يجب ألا تعتقد مع أكثر من استشاري واحد في الوقت نفسه. ولا تجري أي مفاوضات مع الاستشاري الذي يلي ترتيبه الاستشاري

* هناك خطاب دعوة نموذجي موصى به موضح في الملحق (أ) بهذا الدليل.

5- الاتفاقية النموذجية للخدمات الاستشارية

هناك شروط عقد نموذجية متاحة ومقبولة لدى الصناديق ويوصى باستعمالها من قبل المقترض. ولكن عندما يكون استعمال صيغة معينة إجبارياً في أنظمة المقترض، فإنه يمكن استعمال تلك الصيغة شريطة أن يفي العقد القائم على تلك الصيغة بمتطلبات الصندوق. وهناك ملخص لنوع النصوص التي يجب تضمينها في اتفاقية الخدمات الاستشارية وارد في الملحق (ب) بهذا الدليل.

الملاحق

- الملاحق (أ) خطاب الدعوة وتعليمات للاستشاريين
- الملاحق (ب) نصوص هامة ينبغي أن تضمن في اتفاقية الخدمات الاستشارية

1- خطاب الدعوة
(يوجه من الجهة المنفذة إلى بيوت الخبرة المدرجة في القائمة المختصرة)

الموضوع: دعوة لتقديم عرض ل.....
.....
.....
.....

- 1- حصلت حكومة على قرض / منحة من (اسم الصندوق) لـ (اذكر غرض المشروع، على سبيل المثال دراسة / الإشراف على).
- 2- سيعهد بالمهمة إلى دار خبرة استشارية يتم اختيارها على أسس تنافسية بين عدد من دور الخبرة.
- 3- يعتبر هذا الخطاب دعوة رسمية لتقديم عرض للقيام بالمهمة المذكورة أعلاه.
- 4- تجدون رفقه المستندات التالية التي سوف تمكنكم من إعداد عرضكم:
أ- عناصر المهمة.
ب- تعليمات للاستشاريين المدرجين بالقائمة المختصرة.
ج- مسودة الاتفاق التي سوف توقع بين دار الخبرة المختارة والجهة المنفذة.
- 5- نود أن نلفت الانتباه إلى أن آخر موعد لتقديم العروض هو
- 6- نرجو إبلاغ الموقع و (اسم الصندوق) عند استلام هذا الخطاب عن طريق التلكس أو الفاكس بشأن رغبتكم في القيام بالمهمة وعزمكم على تقديم عرض لهذا الغرض.

الجهة المنفذة:.....
التوقيع:.....

2- تعليمات للاستشاريين المدرجين بالقائمة المختصرة

- 1- تبين هذه التعليمات الكيفية التي يعد بها الاستشاريون المدرجون بالقائمة المختصرة عروضهم. وينبغي قراءة هذه التعليمات إلى جانب عناصر المهمة ومسودة الاتفاقية أو أي وثائق أخرى مرفقة.
- 2- يعتبر الاستشاريون المدرجون في القائمة المختصرة مؤهلين للاضطلاع بالمهمة بجهازهم الذاتي، ولكن يمكنهم الارتباط بدور خبرة أخرى كما هو موضح فيما يلي:
 - 1 - 2 الارتباط مع دور خبرة أخرى والذي تشجع عليه الصناديق لأغراض نقل التقنية في حالتين:
 - 1 - 1 - 2 ارتباط دار خبرة غير محلية مدرجة في القائمة المختصرة مع دار خبرة محلية.
 - وتعرف دار الخبرة المحلية لأغراض هذه الفقرة بأنها دار الخبرة التي تتوافر فيها الشروط التالية:
 - أ) أن تكون مسجلة في الدولة التي يراد إتمام المهمة فيها.
 - ب) أن تعود ملكيتها بنسبة أكثر من 50% لمواطنين أو لمؤسسات تابعين لتلك الدولة.
 - ج) أن يكون الرئيس التنفيذي من مواطني تلك الدولة.
 - د) أن يكون أكثر من نصف الجهاز الإداري وأكثر من نصف الجهاز الفني من تلك الدولة.
 - 2 - 1 - 2 الارتباط بدار خبرة من دولة الصندوق أو الدول الأعضاء فيه. وتعتبر دار الخبرة من دول الصندوق/ دولة عربية/ دولة إسلامية/ دولة عضو في صندوق الأوبك* لأغراض هذه الفقرة إذا تحققت فيها شروط مماثلة للشروط الواردة في الفقرة 2 - 1 - 1. (بصيغة أخرى، ينبغي أن تكون مسجلة في دولة الصندوق/ دولة عربية/ دولة إسلامية/ دولة في عضو في صندوق الأوبك وأن يكون رئيسها التنفيذي من دولة كذلك، الخ).
 - 2 - 2 ويقبل الارتباط بدار خبرة استشارية غير تلك المشار إليها في البند 2 - 1 إذا ما تم مع:
 - أ) أحد دور الخبرة الاستشارية الأخرى المدرجة في القائمة المختصرة على أن يبلغ صاحب العمل والصندوق خلال 14 يوماً من استلام طلب تقديم العروض.
 - ب) مع دار خبرة غير مدرجة في القائمة المختصرة إذا ما أسندت لتلك الأخيرة مسؤوليات محددة في أحد أجزاء المهمة أو عدد منها.
 - 2 - 3 في كل الحالات يجب أن تحتفظ دار الخبرة المدرجة في القائمة المختصرة (الملحق أ) بقيادة الارتباط وأن تقدم أكثر من 50% من العمل خلال جهازها الفني الدائم (صفحة 3 من 5) وتتدخل دار الخبرة المرتبطة بها عن طريق جهازها الدائم فقط.
 - 2 - 4 وينبغي أن يكون الارتباط بجهات غير دور الخبرة الاستشارية (مثل الجامعات والمقاولين... الخ) مقروناً بالموافقة المسبقة للجهة المنفذة و (اسم الصندوق).

* حسبما تكون الجهة الممولة

- 3- عندما تكون لدار الخبرة المدرجة بالقائمة المختصرة (أو دار الخبرة التي سوف ترتبط بها) صفة الاستشاري وصفة المقاول أو عندما تكون اتحاد منتجين أو منتج له أقسام أو مكتب للتصميم يقدم خدماته كاستشاري فإنه ينبغي أن يتضمن عرضها المعلومات ذات الصلة بتلك العلاقة مع تعهد بأن دورها سوف يقتصر على كونها استشارياً وأن أيّاً من دار الخبرة أو شركائها أو المشاركين معها لن يشارك في المشروع بأية صفة أخرى.
- 4- يجب أن يقسم العرض إلى عرض فني وعرض مالي.

العرض الفني

- 5- يجب أن يغطي العرض الفني الأمور التالية:
- (أ) خلفية دار الخبرة الاستشارية المدرجة في القائمة المختصرة القصيرة وخبرتها وتنظيمها. يجب تقديم قائمة بالمهام المشابهة التي قامت بها دار الخبرة في السنوات العشر الأخيرة وكذلك معلومات مماثلة عن دار أو دور الخبرة التي ترتبط بها.
- (ب) التناول الفني وبرنامج العمل المقترحين ويتضمنان:
- 1- التعليق على عناصر المهمة.
 - 2- الإطار العام المقترح لإدارة الخدمات الاستشارية.
 - 3- خطة العمل بما في ذلك التنظيم والجدول الزمني للخدمات المقترحة.
 - 4- جدول يظهر بوضوح المدة الزمنية المقدرة (مقسمة في المكتب الرئيسي وفي الموقع كل على حده) والتوقيت التقريبي لمهمة كل من العاملين الذين سوف يتم استخدامهم إضافة إلى تقديرات لعدد رجل/ شهر التي يتم تخصيصها لكل موظف.
 - 5- وصف تفصيلي للمهام المحددة التي سوف يتم إسنادها لكل عضو من الفريق المقترح.
 - 6- وفي حالة وجود ارتباط، تفاصيل الاتفاق مع تحديد دور كل دار خبرة والعلاقة فيما بينها.
- (ج) اسم وعمر وجنسية وخلفية وتعليم سجل عمل وتفاصيل الخبرة المهنية لكل متخصص سوف يتم تعيينه لتقديم الخدمات.
- (د) الترتيبات لتوفير مكتب ومركبات ومعدات مكتبية ومعدات موقع الخ مما يلزم لأداء الخدمات.

العرض المالي

- 6- إن العرض المالي، سواء كان عبارة عن مبلغ إجمالي أو كان على أساس رجل/ شهر إضافة إلى النفقات القابلة للتعويض، ينبغي أن يعطي تفصيلاً لكل الأسعار المحددة على أساس زمني متضمنة المرتبات الأساسية والمميزات والمخصصات والنفقات العامة.. الخ (مرفق صورة من النموذج الذي ينبغي أن تقدم بموجبه تفصيلات كافة الأسعار المحددة على أساس زمني). كما ينبغي أن يبين العرض كذلك تقدير التكلفة لأية بنود قابلة للتعويض والبدلات اليومية وتكاليف تسيير المكتب والمعدات ونفقات السفر والنقل (أ) والتجهيزات المكتبية ونفقات الاتصالات... الخ. كما يعتبر من الضروري تفصيلها (5 من صفحة 4 من الملحق)
- 7- ينبغي وضع كل من العرض الفني والعرض المالي في مغلف مغلق منفصل ووضعهما في مغلف ثالث خارجي عليه بيان مناسب. وينبغي وصول ثلاث نسخ من العرض إلى العنوان التالي في تاريخ أقصاه

(عنوان الجهة المنفذة)

.....
.....
وعندما يشترط الصندوق ذلك فقط فإنه ينبغي تقديم نسخة من العرض لـ (اسم الصندوق) في نفس التاريخ وعلى العنوان التالي:

(عنوان الصندوق)

.....
.....

- 8- يجب أن يتم إعداد العرض باللغة العربية/ الإنجليزية/ الفرنسية* وأن يكون سارياً لمدة 120 يوماً من التاريخ الموضح في الفقرة 7 أعلاه.
- 9- من المرغوب فيه قيام ممثل عن دار الخبرة المدرج في القائمة المختصرة بزيارة الجهة المنفذة و/أو موقع المشروع قبل إعداد العرض وذلك للحصول على معلومات مباشرة عن الظروف المحلية وتقدير نطاق الخدمات المطلوب توفيرها. وينبغي تقديم طلب مسبق للزيارة إلى الجهة المنفذة.
- 10- ترحب الجهة المنفذة بأي تساؤل إضافي يمكن أن يكون لدى أي من بيوت الخبرة المدرجة بالقائمة المختصرة حول الخدمات المقترحة. ولكن أي تأخير في توفير المعلومات المطلوبة من جانب الجهة المنفذة لن يعتبر سبباً لتمديد موعد تقديم العروض.
- 11- سوف يبنى تقييم العروض، بشكل جوهري ولكن ليس بشكل كامل، على أساس الاعتبارات الفنية متضمنة المعايير التالية:
- أ) الخبرة الفنية العامة للبيت والخبرة الخاصة في القطاع والمنطقة المعنية.
- ب) عمق التناول وخطة العمل.
- ج) خبرة العاملين الرئيسيين.
- د) درجة مساهمة دور الخبرة المحلية ودور الخبرة من الدول العربية والإسلامية ودول أعضاء في صندوق الأوبك.

وسياخذ الاختيار النهائية في الاعتبار مستوى العرض المالي.

الملحق (أ)
(صفحة 5 من 5)

تحليل أسعار الخدمات الاستشارية

8	7	6	5	4	3	2	1
السعر الشهري	بدلات العمل	السعر الشهري	أجر (%)	مجموع فرعي	نفقات عامة	نفقات اجتماعية	راتب أساسي

* وضع اللغة/ اللغات المطلوبة.

			من4)		%) من1)		
	%) من1)						

- البند1: ينبغي أن يشمل الراتب الأساسي كامل المرتب قبل خصم الضرائب.
- البند2: ينبغي أن تشمل النفقات الاجتماعية مساهمة صاحب العمل في الضمان الاجتماعي والإجازات المدفوعة ومتوسط الإجازة المرضية والمميزات الموحدة الأخرى التي تدفعها دار الخيرة للعامل.
- البند3: ينبغي أن تشمل النفقات العامة التكلفة الإدارية العامة والإيجار والكتابة وصغار العاملين من المحترفين.
- البند5: ينبغي أن يشمل الأجر أرباح دار الخيرة ورواتب الشركاء والمدراء (إذا لم يتم تحميل كل منها على المشروع... الخ).
- البند7: ويدفع بدل العمل خارج الدولة فقط في حالة الإقامة الطويلة خارج الدولة. وينبغي أن يكون بدل العمل خارج الدولة هو الحافز الذي دفع فعلاً للعاملين مقابل العيش خارج الحدود.

نصوص هامة ينبغي أن تضمن في اتفاقية الخدمات الاستشارية

- ينبغي أن تشمل كافة اتفاقيات الخدمات الاستشارية سواء كانت نموذجية أو غير ذلك، على نصوص للعناصر أو المتطلبات الهامة التالية:
- 1- تمهيداً يوضح حاجة المقترض للخدمات ويؤكد استعداد ومقدرة الاستشارية على تقديم تلك الخدمات.
 - 2- تعريفات وتفسيرات للمصطلحات الأساسية المستعملة في الاتفاقية.
 - 3- قائمة بالمستندات المكونة للاتفاقية.
 - 4- تاريخ بدء الخدمات ووقت إكمالها.
 - 5- جهاز العاملين لدى الاستشاري وأي نظراء لهم من موظفي صاحب العمل.
 - 6- حقوق والتزامات ومسئوليات الطرفين بما في ذلك ظروف تعويض أحد الطرفين للطرف الآخر.
 - 7- ملكية المستندات.
 - 8- تحديد أنواع التأمين التي يجب أن يوفرها الاستشاري.
 - 9- إيضاح المتطلبات الضريبية السارية على الاستشاري في الدول التي يقع فيها المشروع.
 - 10- تأجيل تنفيذ الاتفاقية وإنهائها بناء على إشعار من المقترض في حالة القوة القاهرة مع بيان الحقوق والمسئوليات المترتبة على ذلك لكل طرف.
 - 11- أتعاب الاستشاري وطريقة الدفع.
 - 12- التخلي عن الخدمات أو أي جزء منها لاستشاري من الباطن.
 - 13- التغييرات في وضع الاستشاري أو كيانه القانوني خلال فترة سريان الاتفاقية.
 - 14- عناوين كل من صاحب العمل والاستشاري لأغراض الإشعارات الرسمية.
 - 15- لغة العقد والقانون الواجب التطبيق.
 - 16- إجراءات حسم المنازعات.
 - 17- متطلبات المقاطعة.
 - 18- تعديل الاتفاقية.
 - 19- نفاذ الاتفاقية.
- وتحتاج بعض النصوص في هذا الملحق، كالأتعاب وطريقة الدفع مقابل الخدمات الاستشارية ومتطلبات المقاطعة

الأتعاب مقابل الخدمات الاستشارية

تختلف أتعاب الخدمات الاستشارية وفقاً لنوع الخدمات المراد تقديمها ودرجة المرونة أو المراقبة المراد تطبيقها ويمكن أن تأخذ الأتعاب شكلاً أو خليطاً من الأشكال التالية:

- 1- اتفاقيات المبلغ المقطوع
في إطار الخدمات الاستشارية نظير المبلغ المقطوع والمقبولة لدى الصناديق، يتم تحديد الأتعاب المستحقة للاستشاري بناء على المساهمة المقدرة لموظفي الاستشاري إضافة إلى تكلفة العناصر المتعلقة بذلك. وتدفع أتعاب الاستشاري وفقاً لمثل (ب) الملحق هذا النوع من الاتفاقيات بواسطة دفعات دورية بحسب تقدم الخدمات كما هو موضح من (3) بجدول الدفع.
وتفضل الصناديق أن تكون الأتعاب مقابل دراسات الجدوى والتصاميم والخدمات الهندسية على أساس مبلغ مقطوع، ولكن يجب تقديم تفصيل كاف للعناصر.

2- أجور الموظفين على أساس زمني والنفقات القابلة للتعويض (الاتفاقيات القائمة على أساس رجل/ شهر)

تحتسب الأتعاب في ظل هذا النوع من الاتفاقيات وفقاً للأجر المقبول لموظفي الاستشاري على أساس زمني كما هو مفصل وفقاً للتخصصات وفئاتها المبينة في الجدول المعني من الاتفاقية إضافة إلى العناصر القابلة للتعويض. والاتفاقيات من هذا النوع أكثر مناسبة لخدمات الإشراف. وفي الحقيقة أن الأسعار المحتسبة على أساس زمني هي عبارة عن أجر رجل/ شهر متضمنة كافة المرتبات والتأمينات الاجتماعية والتكاليف والمصروفات العامة والأرباح. وجرت العادة على تضمين معدل للاحتياطي لمواجهة أية تكاليف غير متوقعة بناء على موافقة الصندوق.

3- الأتعاب المحتسبة على أساس نسبة من تكلفة المعدات المركبة والأعمال المشيدة إضافة إلى التكاليف المباشرة القابلة للتعويض.

ترتبط هذه الطريقة من طرق احتساب أتعاب الخدمات الاستشارية مباشرة بين تكلفة الخدمات الاستشارية وتكلفة المشروع على أساس نسبة متفق عليها. ولكن بالنظر إلى عدم التحديد الظاهر لهذه الطريقة فإنها غير مقبولة للصناديق عادة، بل قد ثبت في الغالب أنها ترتيبات غير مناسبة عندما تكون هناك رغبة في الحصول على تصميم اقتصادي يوفر في التكلفة.

ضوابط الدفعات

يجب أن تحكم دفع أتعاب الاستشاري مقابل الخدمات نصوص واضحة في الاتفاقية تعطي تفصيلاً عن الدفعات والعملات التي يتم الدفع بها وأسعار الصرف المتعلق بذلك والقدر الذي يدفع بالعملة المحلية والأجنبية.

وفي إطار اتفاقيات رجل/ شهر، تدفع الأتعاب على أساس شهري، أما في اتفاقيات المبلغ المقطوع فإنه يستحسن أن يتم الدفع على أساس جدول زمني متفق عليه أو جدول تنفيذ محدد يمثل أطوار إكمال المهام المختلفة ومرآحها ضمن الخدمات.

وتسمح الصناديق بدفعة مقدمة للاستشاري للتعبئة أو للتجهيزات في إطار كافة أنواع الاتفاقيات مقابل إصدار ضمان غير قابل للنقض وغير مشروط بواسطة بنك مقبول للمقترض والصناديق بمبلغ مساو لمبلغ الدفعة المقدمة للتعبئة. وعندما تكون أتعاب الاستشاري ممولة بواسطة أكثر من صندوق واحد فإنه يجب أن يكون الضمان قابلاً للدفع وفقاً لمتطلبات الصناديق.

وينبغي أن تغطي الدفعة المقدمة للتعبئة أو للتجهيزات بشكل مقبول تكلفة التعبئة أو التجهيزات للاستشاري. وتختلف نسبة الدفعة المقدمة للتعبئة إلى إجمالي الأتعاب وفقاً لطبيعة المهمة ولكن النسبة تتراوح عادة من 10 - 15% من إجمالي الأتعاب ولا ينبغي أن تتجاوز في أي حال من الأحوال 20% منها، ويجب أن ينص على الكيفية التي يتم بها استعادة الدفعة المقدمة بشكل واضح في الاتفاقية.

مراجعة السعر

لا تسمح الصناديق بأي ارتفاع للتكلفة أو أسعار الخدمات نتيجة للتضخم خلال السنة الأولى اعتباراً من موعد تقديم العرض ولكن إذا استمرت الخدمات بعد تلك السنة فإنه يمكن تعديل السعر لمواجهة التضخم بتطبيق معادلة معاملات (بارامترية) على أساس من المؤشرات المنشورة المتفق عليها بموجب الاتفاقية.

متطلبات المقاطعة

من سياسة الصناديق المبدئية ضرورة النص في عناصر المهمة بشكل جلي أن الخدمات المقدمة من الاستشاري والمشاركين معه والاستشاريين من الباطن ينبغي أن تتمشى مع تنظيمات المقاطعة الخاصة بمنظمة المؤتمر الإسلامي وجامعة الدولة العربية.