

الدليل الوطني لإدارة المشاريع

المجلد 3، الفصل 7

الدليل الإجرائي لدراسة الجدوى الكلية للمشروع

رقم الوثيقة: EPM-S00-PR-000008-AR

رقم الإصدار: 001

جدول المراجعات

رقم الإصدار	التاريخ	سبب الإصدار
000	2022/03/31	للاستخدام
001	2026/08/10	للاستخدام



يجب وضع هذا الإشعار على جميع نسخ هذا المستند

إشعار هام وإخلاء مسؤولية

هذه "الوثيقة" هي ملكية حصرية لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية.

يعد هذا الإشعار والشروط الواردة به جزءاً لا يتجزأ من هذا المستند. ويجوز للجهات العامة الإفصاح عن محتوى هذا المستند أو جزء منه لمستشاريها و/أو المتعاقدين معها، شريطة أن يتضمن هذا الإشعار. أي استخدام أو إجراءات تنبثق عن هذا المستند أو جزء منه، من قبل أي طرف، بما في ذلك الجهات العامة و/أو مستشاريها و/أو المتعاقدين معها، يكون على المسؤولية التامة لذلك الطرف ويتحمل المخاطر المرتبطة به. وتخلي الهيئة مسؤوليتها للحد المسموح به نظاماً عن أي تبعيات (بما في ذلك الخسائر والأضرار مهما كانت طبيعتها والتي يُرفع بها مطالبات بصرف النظر عن الأسس التي بُنيت عليها بما في ذلك الإهمال أو خلافه) تجاه أي طرف ثالث تكون ناتجة عن أو ذات علاقة باستخدام هذا المستند بما في ذلك الإهمال أو التقصير.

تسري صلاحية هذا المستند وما تضمنه من محتويات استناداً على الشروط الواردة به واعتباراً من تاريخ إصداره.



الفهرس

1.0	الغرض.....	5
2.0	المجال.....	6
3.0	التعاريف.....	7
4.0	المراجع.....	8
5.0	المسؤوليات.....	8
6.0	الإجراءات.....	9
6.1	الهدف.....	9
6.2	الخطوة 8: شراء حل القيمة مقابل المال.....	9
6.2.1	الإجراء 25: إعادة النظر في الحالة لتغييرها.....	9
6.2.2	الإجراء 26: إعادة النظر في خيارات دراسة الجدوى المبدئية.....	10
6.2.3	الإجراء 27: تأكيد عملية الشراء وتقييم العروض النهائية.....	11
6.3	الخطوة 9: إبرام عقد الصفقة.....	13
6.3.1	الإجراء 28: تنفيذ الصفقة موضوع التفاوض والترتيبات التعاقدية.....	14
6.3.2	الإجراء 29: تحديد التداعيات المالية للصفقة.....	14
6.4	الخطوة 10: ضمان التسليم الناجح.....	15
6.4.1	الإجراء 30: إتمام ترتيبات وخطط إدارة المشروع.....	15
6.4.2	الإجراء 31: إتمام ترتيبات وخطط إدارة التغيير.....	16
6.4.3	الإجراء 32: إتمام ترتيبات وخطط تحقيق المنافع.....	16
6.4.4	الإجراء 33: إتمام ترتيبات وخطط إدارة المخاطر.....	17
6.4.5	الإجراء 34: إتمام ترتيبات وخطط إدارة التعاقد.....	18
6.4.6	الإجراء 35: إتمام ترتيبات وخطط التقييم اللاحق للمشروع.....	18
6.5	المراجعة المرحلية.....	19
6.5.1	الغرض من المراجعة.....	19
6.5.2	النتائج والتوصيات.....	19
6.5.3	القرار.....	20
7.0	المرفقات.....	21



- المرفق 1 - EPM-S00-TP-000009-AR - مصفوفات الأدلة - نموذج تحديث دراسة الجدوى الكلية للمشروع.....22
- المرفق 2 - EPM-S00-TP-000010-AR - نموذج دراسة الجدوى الكلية للمشروع.....31

1.0 الغرض

توصي دراسة الجدوى الكلية بالموّرد المفضل، والسعي للحصول على موافقة صناع القرار بخصوص إبرام عقد تنفيذ الخيار الأمثل.

دراسة الجدوى الكلية للمشروع:

- إعادة النظر في الحالات الاستراتيجية والاقتصادية وتأكيدها؛
 - تحديد عرض المورد الذي يحقق أعلى قيمة مقابل المال؛
 - تحديد الترتيبات التجارية والتعاقدية موضوع التفاوض لأي عملية شراء؛
 - تأكيد سهولة تنفيذ الترتيبات المقترحة؛
 - توضيح تفاصيل الترتيبات الإدارية للتنفيذ الناجح للمشروع.
- يتم تنفيذها خلال إجراءات إكسبرو لبداية المرحلة " المرحلة 5 - الطرح للتشييد"

من المتفق عليه أن تتم تغطية غالبية محتوى دراسة الجدوى الكلية للمشروع في الأدلة الإجرائية الأخرى للإدارة، وخصوصًا في المجالات ذات الصلة بالمشتريات وإدارة المخاطر. وفي هذه الحالة، ينبغي تحثب الازدواجية واستخدام الإشارة المرجعية للعناصر ذات الصلة. ينص الدليل الإجرائي لدراسة الجدوى الكلية، في الواقع، على الحد الأدنى من المعايير والمحتوى الأصلي، والذي لا يكون ضروريًا إلا إذا لم تكن الإشارة إلى المهمة المعنية في مكان آخر ممكنة.



2.0 المجال

تتألف دراسة الجدوى الكلية للمشروع من 8 إلى 10 خطوات، موضحة فيما يلي:

الحالة	إعداد دراسة الجدوى الكلية	
	الخطوة 8	شراء الحل الذي يحقق القيمة مقابل النقود
الجانب الاستراتيجي	إعادة النظر في الحالة لتغييرها	الإجراء 25
الجانب الاقتصادي	إعادة النظر في خيارات دراسة الجدوى المبدئية للمشروع	الإجراء 26
	تأكيد عملية الشراء وتقييم العروض النهائية	الإجراء 27
	الخطوة 9	إبرام عقد الصفقة
الجانب التجاري	تنفيذ الصفقة موضوع التفاوض والترتيبات التعاقدية	الإجراء 28
الجانب المالي	تحديد التداعيات المالية للصفقة	الإجراء 29
الإدارة	الخطوة 10	ضمان التسليم الناجح
	إتمام ترتيبات وخطط إدارة المشروع	الإجراء 30
	إتمام ترتيبات وخطط إدارة التغيير	الإجراء 31
	إتمام ترتيبات وخطط تحقيق المنافع	الإجراء 32
	إتمام ترتيبات وخطط إدارة المخاطر	الإجراء 33
	إتمام ترتيبات وخطط إدارة التعاقد	الإجراء 34
	إتمام ترتيبات وخطط التقييم اللاحق للمشروع	الإجراء 35

يدور ما تبقى من هذه الوثيقة حول كل إجراء من هذه الإجراءات. بحيث يوصف الغرض من كل إجراء جنبًا إلى جنب مع ما هو مطلوب تحديدًا والأدلة التي يجب تقديمها. وتحتوي هذه الإجراءات كذلك على نصائح وأمثلة لمساعدة معدي دراسة الجدوى.



3.0 التعاريف

التعريفات	الوصف
الجهة العامة	أي جهة حكومية سعودية مسؤولة عن تنفيذ مشاريع تشييد البنية التحتية الممولة من الحكومة.
مصفوفات الأدلة	جدول يبين الأدلة الداعمة للمشروع، مقدمة من راعي المشروع ليقوم المراجع بتقييمها.
دراسة الجدوى الكلية	دراسة الجدوى الثالثة والأخيرة، والتي تحتوي على تقديرات دقيقة للتكلفة مُعتمدة على عملية المناقصة
المراجعة المرحلية	مراجعة مستقلة للمشروع لتأكيد عدم تعرّض الاستثمار العام لمخاطر الهدر.
مُراجع المرحلة	شخص يراجع طلب المشروع، ويجب أن يكون مستقلاً عن راعي المشروع.
دراسة الجدوى المبدئية للمشروع	دراسة الجدوى الثانية للمشروع، والمعدة عند بداية المرحلة الثانية، والتي تؤكد على جدوى المشروع عند اختباره عبر الحالات الخمس.
معيّار SMART	يعني: مُحدد (S) وقابل للقياس (M) ومتفق عليه (A) وواقعي (R) ومحدد المدة (T)، وهو معيار إرشادي لتحديد الأهداف، ويُستخدم عادة في إدارة المشروع وإدارة أداء الموظفين وتنمية القدرات الشخصية.
الراعي	شخص مسؤول عن المشروع خلال مرحلة التخطيط لمحفظة المشاريع الخمسية.
دراسة الجدوى	دراسة الجدوى وفق المحاور الخمسة: إطار عمل لإعداد دراسة حالة المشروع يتضمن المحور الاستراتيجي والمحور الاقتصادي والمحور التجاري والمحور المالي والمحور الإداري
القيمة مقابل المال	أداة قياس تستخدم لتقييم التكلفة النقدية لأحد المنتجات أو الخدمات ومقارنتها بجودتها أو بالمنافع المتحققة من ذلك المنتج أو تلك الخدمة.



4.0 المراجع

1. دليل وزارة الخزانة البريطانية [2018] لإعداد دراسات جدوى المشاريع مقتبس من https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/749088/Project_Business_Case_2018_International.pdf
2. الحكومة الاسكتلندية، المرحلة 3 - مصفوفة الأدلة
مقتبس من <https://www2.gov.scot/Resource/Doc/923/0054864.doc>
3. EPM-S00-PR-000008-AREPM-S00-PR-000008-AR
4. وزارة الخزانة البريطانية (2018) الكتاب الأخضر، التقدير والتقييم في الحكومة المركزية. مقتبس من <https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government>
5. الدليل الإجرائي لإدارة مخاطر المشروع (EPM-EM0-PR-000001)

5.0 المسؤوليات

يتولى الراعي تنفيذ الجزء الأول من هذا الإجراء، ويكون مسؤولاً عن إعداد دراسة الجدوى الكلية للمشروع واستكمال مصفوفات الأدلة لدعم مراجعة المراحل. فور جاهزية هذه المستندات، يتولى مراجع المراحل تنفيذ المراجعة المرحلية. وينبغي أن يكون المراجع مستقلاً عن راعي المشروع بحيث يمكنه تقديم رأي موضوعي مستقل حول المشروع.



6.0 الإجراءات

6.1 الهدف

عُرض الغرض من دراسة الجدوى الكلية في القسم 10 ، بينما يُركز أغلب العمل المبذول لإعداد دراسة الجدوى الكلية على إعادة النظر وتحديث النتائج الواردة في دراسة الجدوى المبدئية وتوثيق مخرجات عملية الشراء.

6.2 الخطوة 8: شراء حل القيمة مقابل المال

تنطوي هذه الخطوة على إعادة النظر في جوانب الحالتين الاستراتيجية والاقتصادية لدراسة الجدوى وتحديثها، للتأكد من الموقف الحالي من حيث حالات التغيير واستمرارية كفاءة الخيار المفضل بعد تنفيذ الشراء.

فيما يلي عرض للإجراءات الأساسية:

الخطوة 8: شراء حل القيمة مقابل المال
الإجراء 25 إعادة النظر في الحالة لتغييرها
الإجراء 26: إعادة النظر في خيارات دراسة الجدوى المبدئية
الإجراء 27: تأكيد عملية الشراء وتقييم العروض النهائية

6.2.1 الإجراء 25: إعادة النظر في الحالة لتغييرها

من الضروري إعادة النظر في الحالة لتغييرها، نظرًا لاحتمال تعديل الأساس المنطقي للمشروع منذ الموافقة على دراسة الجدوى المبدئية، وذلك بسبب تطور احتياجات الأعمال ومتطلبات الخدمة المتغيرة.

6.2.1.1 تحديث الحالة الاستراتيجية

من الضروري تأكيد أن تظل حالة التغيير كما وردت في دراسة الجدوى المبدئية. تقتضي احتياجات ومتطلبات العمل الإضافية والتي نشأت بعد تقديم واعتماد دراسة الجدوى المبدئية إلى إعادة النظر في حالة التغيير وتحديثها.



ومن الضروري أيضا التأكد من إعداد أهداف الإنفاق بصورة واضحة وقابلة للقياس والتحقيق وواقعية ومحددة المدة الزمنية (وفق معيار SMART) لأغراض التقييم اللاحق، وتحديثها بما يضمن التعبير عن أحدث المعلومات ذات الصلة بالأساس المنطقي والدوافع والمخرجات المتوقعة والمنافع المرتقبة من المشروع.

6.2.2 الإجراء 26: إعادة النظر في خيارات دراسة الجدوى المبدئية

من الضروري تأكيد استمرار سريان وصلاحيّة الخيارات الواردة في الجانب الاقتصادي من دراسة الجدوى المبدئية، مع بقاء تصنيفها كما هو. يهدف هذا الإجراء إلى توفير الأدلة التي تؤكد بقاء الخيار المفضل على حاله الذي سبق تحديده في مرحلة إعداد دراسة الجدوى المبدئية. يجب تحديد أي خيارات جديدة بوضوح، وتفسير أي تعديلات تدخل على الخيارات الحالية.

6.2.2.1 تأكيد خيارات دراسة الجدوى المبدئية

من الضروري تأكيد بقاء ما خلص إليه الجانب الاقتصادي من دراسة الجدوى المبدئية ساريًا وصحيًا خلال مرحلة دراسة الجدوى الكلية.

يجب تحديث التحليل الخاص بمرحلة دراسة الجدوى المبدئية في دراسة الجدوى الكلية نظرًا لاحتمال توفر معلومات جديدة منذ تقديم دراسة الجدوى المبدئية، ويكون لها تأثير على تصنيف الخيارات.

فعلى سبيل المثال:

- يحتمل أن تتغير التصنيفات النسبية بسبب أسعار العروض المقدمة من طرف المورد، وغيرها من التكاليف الأخرى.
- يحتمل أن تكون المنافع المتوقعة تحقيقها من الخيار المفضل في دراسة الجدوى المبدئية أقل، أو تكون هناك منافع أعلى متوقعة من خيار آخر.
- احتمال انخفاض مستوى الشك في أحد الخيارات مرتفعة المخاطرة، ليصبح أكثر جاذبية؛
- احتمال أن تؤدي التغييرات التشغيلية إلى إحداث تغييرات ضخمة في الخيار المفضل.



عند تعديل أي عنصر من عناصر الفرضيات الرئيسية، فيجب أن توضع دراسة الجدوى الكلية استمرار الخيار الموصى به في تحقيق قيمة عامة أفضل مقارنة بالخيارات المتاحة الأخرى، بما في ذلك "عدم فعل أي شيء".

6.2.2.2 تأكيد أسلوب الشراء

تمت دراسة العديد من أساليب التمويل والشراء المختلفة خلال مرحلة دراسة الجدوى المبدئية. لذا فإنه من الضروري التأكد من تنفيذ المشروع باتباع الأسلوب الأمثل.

6.2.2.3 ضبط المخاطر

من الضروري تقدير "تكلفة الخطر" بالنسبة للقطاع العام. يجب تحديد المخاطر المصاحبة للخدمة الرئيسية على امتداد مراحل التصميم والبناء والتمويل والتشغيل، بصورة كاملة وتحديد مقدارها في مرحلة دراسة الجدوى الكلية، باستخدام التحليل الكمي للمخاطر.

يجب أن يكون استخدام المتبقي في الرؤية المتفائلة لقياس عناصر الشك المستمرة عند أدنى مستوى له، على ألا تتجاوز 2% بصفة عامة، في مخطط رأس المال القياسي.

6.2.3 الإجراء 27: تأكيد عملية الشراء وتقييم العروض النهائية

من الضروري تحديث الجانب الاقتصادي لعرض موجز عن عملية الشراء، وكيفية تقييم العروض النهائية واختيار مقدم العطاء المفضل.

يهدف هذا الإجراء إلى تقديم أدلة تثبت أن مقدم الخدمة الموصى به هو صاحب العرض الأفضل من ناحية الميزة الاقتصادية، فيما يتخلق بمقدمي الخدمات، وأن هذا الخيار يحقق أفضل قيمة للعامة.



6.2.3.1 عملية الشراء

من الضروري تأكيد اتباع عملية الشراء كما نصت عليها دراسة الجدوى المبدئية، مع تفسير أي تغييرات.

يُصنف مزودي الخدمة في مجموعات وفقاً لما يلي:

- من لم يتجاوزوا مرحلة التأهيل المسبق (وأسباب أي رفض)؛
- من استمروا ونتائج تقييمهم.

من الضروري تسجيل مقدمي الخدمة المفضلي معاً، وذكر أسباب اختيارهم. تُرفق نسخة من تقرير المشتريات بدراسة الجدوى الكلية لإتمام هذا الغرض.

يعرض كل من الدليل الوطني لإدارة المشاريع الصادر عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية "المجلد 4 - مقدمة حول العقود والمنافسات" و"المجلد 5 - المشتريات" الإرشادات التفصيلية بشأن الإجراءات الواجب اتباعها.

6.2.3.2 التقييمات الاقتصادية لدراسة الجدوى الكلية

من الضروري إعداد التقييمات الاقتصادية لكل واحد من موردي الخدمات المدرجين ضمن "القائمة المختصرة" في مرحلة العرض النهائي للمشتريات، وذلك وفقاً للإرشادات الواردة في الأدلة الإرشادية الصادرة عن هيئة إكسبرو، مثل: الدليل الوطني لإدارة المشاريع الصادر عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، "المجلد 4 - مقدمة حول العقود والمنافسات".

تجب مقارنة الخيار المفضل بخيار "عدم فعل أي شيء". يجب التوصية بالخيار الأمثل للقيمة العامة للموافقة عليه، شريطة يسر تكلفة تنفيذه.



6.2.3.3 بعد الموافقة على دراسة الجدوى الكلية وقبل التوقيع على التعاقد

تجب إعادة تقديم دراسة الجدوى الكلية للموافقة عليها إذا تغيرت التكاليف أو المنافع أو شروط التعاقد بصورة كبيرة بعد الموافقة على دراسة الجدوى الكلية.

قائمة التحقق على الخطوة 8

يلزم في هذه المرحلة فهم واستيعاب واضح لما يلي:

- أي تغييرات تدخل على السياق الاستراتيجي وحالة التغيير.
- عملية الشراء وعروض مقدمي الخدمات.
- كيفية اختيار مقدم الخدمة المفضل.

مُخرجات الخطوة 8

الآن تمت إعادة النظر في الجوانب الاستراتيجية والاقتصادية، وتحديثها وإتمامها بخصوص دراسة الجدوى الكلية.

6.3 الخطوة 9: إبرام عقد الصفقة

تنطوي هذه الخطوة على إعادة النظر في الجوانب التجارية لدراسة الجدوى وتحديثها، للتعبير عن تفاصيل الصفقة محل التفاوض وتداعياتها المالية على امتداد عمر المشروع والخدمة.

فيما يلي عرض للإجراءات الأساسية:

الخطوة 9 إبرام عقد الصفقة

الإجراء 28: تنفيذ الصفقة موضوع التفاوض والترتيبات التعاقدية

الإجراء 29: تحديد التداعيات المالية للصفقة

يعرض الدليل الوطني لإدارة المشاريع الصادر عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية "المجلد 4 - مقدمة حول العقود والمنافسات" الإرشادات التفصيلية بشأن الإجراءات الواجب اتباعها.



6.3.1 الإجراء 28: تنفيذ الصفقة موضوع التفاوض والترتيبات التعاقدية

من الضروري توثيق دخول مؤسسة القطاع العام في مفاوضات مع مقدم الخدمة واختيارها له.

يجب توظيف محتويات الجانب التجاري لتفسير:

- مسارات الخدمة والمخرجات المتعاقد عليها؛
- الجداول الزمنية للتنفيذ والمتفق عليها لتنفيذ تلك المخرجات؛
- توزيع المخاطر موضوع التفاوض بين القطاع العام ومقدم الخدمة المفضل؛
- طريقة سداد ثمن تلك الخدمات ومخرجاتها
- نوع التعاقد المستخدم، وأهم المسائل التعاقدية الرئيسية.
- المعالجة المحاسبية للصفقة موضوع التفاوض
- شرح تفصيلي لأي تداعيات تمس الأفراد

6.3.2 الإجراء 29: تحديد التداعيات المالية للصفقة

من الضروري التأكيد على ملاءة تنفيذ الصفقة موضوع التفاوض.

يجب توظيف محتويات الجانب المالي لتفسير ما يلي:

- كيفية صياغة نموذج للتغييرات المطبقة على عرض مقدم الخدمة المفضل؛
- التداعيات الرأسمالية والإيرادات ذات الصلة بالصفقة المبرمة، بما في ذلك التكاليف المالية التي تتكبدها المؤسسة؛
- صافي التأثير على التكاليف التي تتكبدها الجهة العامة - إن وجدت؛
- التأثير على حسابات الدخل والإنفاق وميزانية المؤسسة؛
- الملاءة الكلية وترتيبات تمويل الصفقة.

قائمة التدقيق على الخطوة 9

يجب أن يتوفر فهم واضح للتداعيات المالية للصفقة المقترحة، على كل من الالتزامات التعاقدية للمؤسسة، والإنفاق المتعلق بدعم الخدمات المطلوبة.



مُخرجات الخطوة 9

الآن تمت إعادة النظر في الجوانب التجارية والمالية، وتحديثها وإتمامها بخصوص دراسة الجدوى الكلية.

6.4 الخطوة 10: ضمان التسليم الناجح

تحتاج هذه الخطوة إلى إعادة النظر في الجوانب الإدارية من دراسة الجدوى وتحديثها لتسجيل تفاصيل الترتيبات الإدارية المتبعة لضمان التنفيذ الناجح وتقييم المشروع.

الإجراءات الرئيسية هي:**الخطوة 10 ضمان التسليم الناجح**

- الإجراء 30: إتمام ترتيبات وخطط إدارة المشروع
- الإجراء 31: إتمام ترتيبات وخطط إدارة التغيير
- الإجراء 32: إتمام ترتيبات وخطط تحقيق المنافع
- الإجراء 33: إتمام ترتيبات وخطط إدارة المخاطر
- الإجراء 34: إتمام ترتيبات وخطط إدارة التعاقد
- الإجراء 35: إتمام ترتيبات وخطط التقييم اللاحق للمشروع

6.4.1 الإجراء 30: إتمام ترتيبات وخطط إدارة المشروع

من الضروري إعادة النظر في ترتيبات وخطط إدارة المشروع التي سبق عرضها في دراسة الجدوى المبدئية، وتفسير ما تم الاتفاق عليه وإتمامه لضمان نجاح تنفيذ المشروع عملاً بأفضل الممارسات. الدليل الوطني لإدارة المشاريع الصادر عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، "المجلد 3 - التخطيط الأولي للمشروع".

عرض إطار العمل الحالي (هيكل المشروع ومسارات رفع التقارير والأدوار والمسؤوليات)، إلى جانب أسماء الأفراد وأبي مناصب شاغرة وخطط تنفيذ أي تغييرات في المستقبل.



إرفاق أحدث نسخة من خطة المشروع مع دراسة الجدوى الكلية. ومن الضروري أن يعرض ذلك مواعيد التنفيذ المتفق عليها مع مقدم الخدمة لتنفيذ الخدمات موضوع التفاوض، على أن يوقع عليها الأطراف المعنية والعملاء (المستهلكين) المستفيدين من الخدمات.

6.4.2 الإجراء 31: إتمام ترتيبات وخطط إدارة التغيير

من الضروري إعادة النظر في ترتيبات وخطط إدارة التغيير، والتي ورد عرضها في دراسة الجدوى المبدئية، وتفسير ما تم الاتفاق عليه وإتمامه بغية التنفيذ الناجح للمشروع، عملاً بأفضل الممارسات.

إعادة النظر في استراتيجية إدارة التغيير وتحديثها حسبما يلزم. عرض إطار العمل الحالي (هيكل المشروع ومسارات رفع التقارير والأدوار والمسؤوليات) إلى جانب أسماء الأفراد وأي مناصب شاغرة وأي خطط للتغييرات المستقبلية. حال وجود مشكلات تعاقدية ذات صلة بالتغيير، يوفر الدليل الوطني لإدارة المشاريع الصادر عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية "المجلد 4 - مقدمة حول العقود والمنافسات" الإرشادات اللازمة.

إرفاق النسخة الأخيرة من خطة إدارة التغيير مع دراسة الجدوى الكلية. ويجب أن يعرض ذلك الاحتياجات الخاصة من التدريب والتطوير للمجموعات الرئيسية من الأفراد، وأي ترتيبات تواصل لازم توفيرها. ويجب أن يوقع عليها الأطراف المعنية بالخدمات، والإشارة إلى مشاركة العميل (المستهلك).

6.4.3 الإجراء 32: إتمام ترتيبات وخطط تحقيق المنافع

من الضروري إعادة النظر في ترتيبات وخطط تحقيق المنافع، والتي سبق عرضها في دراسة الجدوى المبدئية، وتفسير ما تم الاتفاق عليه وإتمامه لضمان نجاح تنفيذ المشروع عملاً بأفضل الممارسات.

تجب إعادة النظر في استراتيجية تحقيق المنافع خلال المراحل الرئيسية من عمر المشروع، والتأكد من إعادة مطابقتها وإدراجها مع دراسة الجدوى الكلية.

عرض إطار العمل الحالي (هيكل المشروع ومسارات رفع التقارير والأدوار والمسؤوليات) إلى جانب أسماء الأفراد وأي مناصب شاغرة وأي خطط للتغييرات المستقبلية. وتجدر الإشارة، حيثما لزم ذلك، إلى لوحة متابعة إكسبرو وإجراءاتها في الدليل الوطني لإدارة المشاريع الصادر عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية "المجلد 7 - ضوابط الرقابة على المشروع وإعداد التقارير".



6.4.3.1 سجل المنافع

يجب تسجيل خطة الجهة العامة للإدارة المستمرة وتحقيق المنافع ضمن سجل المنافع، والذي يجب إتمامه بالكامل وإرفاقه بدراسة الجدوى الكلية. ويجب أن يغطي التسجيل جميع المنافع - المالية وغير المالية والنوعية - التي سبق تحديدها خلال مراحل تنفيذ وتشغيل المشروع.

يجب تسمية "الجهة المسؤولة" عن سجل المنافع، ومسارات رفع التقارير وصولاً إلى الإدارة العليا، ومن سيتحمل المسؤولية في النهاية عن تنفيذها. كما يلزم تأكيد خضوع سجل المنافع ذلك للمراجعة الدورية المنتظمة، وأنه سيشكل جزءاً من البرنامج المعد لتنظيم الاجتماعات المستقبلية لمجلس إدارة المشروع

6.4.4 الإجراء 33: إتمام ترتيبات وخطط إدارة المخاطر

من الضروري إعادة النظر في ترتيبات وخطط إدارة المخاطر التي سبق عرضها في دراسة الجدوى المبدئية للمشروع، وتفسير ما تم الاتفاق عليه وإتمامه لضمان نجاح تنفيذ المشروع وفقاً لأفضل الممارسات.

يجب إعادة النظر في استراتيجية إدارة المخاطر خلال المراحل الرئيسية من عمر المشروع، وإعادة مطابقتها مع دراسة الجدوى الكلية، وذلك باتباع الإجراءات المنصوص عليها في الدليل الوطني لمشروعات هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية "المجلد 13 - إدارة المخاطر".

يجب عرض إطار العمل الحالي (هيكل المشروع ومسارات رفع التقارير والأدوار والمسؤوليات) إلى جانب أسماء الأفراد وأي مناصب شاغرة وأي خطط للتغييرات المستقبلية، باتباع الإرشادات الواردة في 5. الدليل الإجرائي لإدارة مخاطر المشروع (EPM-EM0-PR-000001)

6.4.4.1 سجل المخاطر

يلزم إدراج خطط المؤسسة للتخفيف المستمر وإدارة المخاطر في سجل المخاطر، والذي يجب إتمامه بالكامل وإرفاقه بدراسة الجدوى الكلية. يُغطي السجل جميع مخاطر الأعمال والخدمات المحددة خلال مراحل التصميم والبناء والتطبيق والتشغيل وإعادة الشراء (إن وجدت) من عمر المشروع، وذلك باتباع الإجراءات المنصوص عليها في الدليل الوطني لمشاريع هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية "المجلد 13 - إدارة المخاطر".



6.4.4.2 خطة الطوارئ

يتعين على المؤسسة تقديم تفاصيل خطتها للطوارئ، في حالات عدم تنفيذ الخدمات المتعاقد عليها بمستوى الأداء اللازم وتوفيرها في نقطة زمنية غير مُحددة في المستقبل. ويلزم أن يتناغم ذلك مع الإجراءات الواردة في الدليل الوطني لمشروعات إكسبرو "المجلد 7 - ضوابط الرقابة على المشروع وإعداد التقارير"

6.4.5 الإجراء 34: إتمام ترتيبات وخطط إدارة التعاقد

تسجيل خطط وترتيبات إدارة التعاقد، التي سبق الاتفاق عليها وإتمامها لضمان الإدارة الناجحة للخدمات وفقاً لأفضل الممارسات. ويجب أن يشتمل ذلك على الترتيبات الرسمية وغير الرسمية المعمول بها بخصوص الإدارة الاستراتيجية والتشغيلية للتعاقد. يوفر الدليل الوطني لإدارة المشاريع الصادر عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية "المجلد 4 - مقدمة حول العقود والمنافسات" الإرشادات التوجيهية بهذا الشأن.

6.4.5.1 تغيير العقد

تتم تغطية الترتيبات الأساسية لإدارة التعاقد في العقد، وتوضيحها في الجانب التجاري (انظر الترتيبات التعاقدية)، وذلك باتباع الإجراءات المنصوص عليها في المجلد 4 - مدخل إلى التعاقدات والمناقصات من الدليل الوطني لمشروعات هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية.

6.4.6 الإجراء 35: إتمام ترتيبات وخطط التقييم اللاحق للمشروع

من الضروري إعادة النظر في ترتيبات وخطط التقييم اللاحق للمشروع، والتي سبق تناولها في دراسة الجدوى المبدئية للمشروع، وتفسير ما تم الاتفاق عليه وإتمامه لضمان نجاح تنفيذ المشروع، وثأ لأفضل الممارسات.

قائمة التحقق على الخطوة 10

يجب أن يتوفر عند هذه المرحلة فهمًا واضحًا لكيفية:

- إدارة المشروع
- تطبيق التغيير داخل المؤسسة.
- تحقيق المنافع.
- تخفيف وإدارة مخاطر الأعمال والخدمات.
- التعامل مع التغييرات الضخمة في التعاقد على امتداد عمر التعاقد.
- المراجعة الدورية للمشروع.



- تطبيق خطط الطوارئ في حالات فشل الخدمة.

مخرجات الخطوة 10

الآن تمت مراجعة وتعديل الجانب الإداري، وتحديثه وإتمامه بخصوص دراسة الجدوى الكلية.

مخرجات المرحلة 3 وإعداد دراسة الجدوى الكلية

يجب إيلاء العناية بضمانات تنفيذ المشروع لتأكيد القرارات الاستثمارية.

يجب أن يقر جميع الأطراف عند هذه المرحلة برضاهم وموافقتهم على المشروع للمتابعة بالتوقيع على العقد، شريطة تنفيذ جميع الأعمال سالفة الذكر بصورة مرضية للجميع، وأن المخطط الناتج ملائم وقابل للتطبيق.

تجب إعادة تقديم دراسة الجدوى الكلية للموافقة عليها إذا تغيرت التكاليف أو المنافع أو شروط التعاقد بصورة كبيرة بعد الموافقة على دراسة الجدوى الكلية. يجب أن تحدد سلطة الاعتماد الحدود ذات الصلة باعتبارها مصوغات الموافقة.

6.5 المراجعة المرحلية

6.5.1 الغرض من المراجعة

فور اكتمال دراسة الجدوى، تكون المرحلة الأخيرة هي إجراء مراجعة بداية المرحلة، وذلك للتأكد من تبني المشروع لأفضل خيار مقبول. لن يقتصر اعتماد المراجع المرحلي على دراسة الجدوى فحسب، لكنه سيوظف أيضا الأدلة التي جرى جمعها وتجهيزها في مصفوفات الأدلة. وبينما يجري العمل على مراجعة دراسة الجدوى، يجب أن يتناغم مستوى تفاصيل المراجعة المرحلية مع مستوى أهمية المشروع، ويلزم الاتفاق على ذلك بين الراعي والمراجع المرحلي.

6.5.2 النتائج والتوصيات

يعمل المراجع، بعد مراعاة جميع العناصر سالفة الذكر، وبالإشارة إلى الوثائق المقدمة، على عرض جميع النتائج وتقديم توصياته بشأن كيفية تحسين إجراءات التحضير المبكر للمشروع.



6.5.3 القرار

يذكر المراجع المرحلي قراره بشأن قبول المشروع أو رفضه، أو إعادة المشروع لإدخال المزيد من التطوير عليه. يلزم صدور قرار إيجابي للمُضي قدماً من "المرحلة 5 - المناقصة والتشييد" من عمليات إكسبرو المرحلية إلى المرحلة التالية



7.0 المرفقات

1. مصفوفات الأدلة - نموذج تحديث دراسة الجدوى الكاملة للمشروع EPM-S00-TP-000009-AR-
2. نموذج دراسة الجدوى الكاملة للمشروع EPM-S00-TP-000010-AR-



المرفق 1 - - EPM-S00-TP-000009-AR مصفوفات الأدلة - نموذج تحديث دراسة الجدوى الكلية للمشروع

طريقة استخدام النموذج :

أضف الأدلة المقترحة بالعمود الثالث من جهة اليسار لتوثيق الأدلة المقدمة حسب التوقعات الموضحة في العمود الثاني

تقييم الحل المقترح

الأقسام المقرر بحثها	الأدلة المتوقعة	الأدلة المقدمة
1.1 هل يتلاءم الحل المقترح مع حاجة العمل ؟	توافق حل التسليم المحدد مع جميع المتطلبات بشكل كامل ؛ التشاور مع أصحاب المصلحة أثناء التقييم وقبولهم للحل المقترح.	
1.2 هل اقترح الموردون أو الشركاء أي بدائل أو خيارات أخرى لعطاء مطابق تمامًا؟	تقييم الخيارات لإثبات ما إذا كانت هذه مفيدة لنواتج / مخرجات المشروع ولا تزال في نطاق الإعلان عنها في الجريدة الرسمية للاتحاد الأوروبي.	
1.3 هل سيلبي حل التسليم المقترح احتياجات العمل الموضحة في حالة العمل الكاملة ؟	إجراء التحليل لإظهار ما يلي: تعريف العرض (المقترح) في شروط نتائج الأعمال ؛ يمكن للأعمال التجارية تحقيق التغييرات العملية والتنظيمية اللازمة؛ الخدمات المقترحة ومستويات الخدمة المحددة في العقد أو الاتفاقية سوف تفي بمتطلبات العمل المتفق عليها.	
1.4 هل أثر الحل المقترح على استراتيجية تغيير العمل ؟	تحديث خطة لإدارة التغيير في العمل بسبب الحل المقترح ، وافق عليه مجلس إدارة المشروع واتفق مع المستخدمين وأصحاب المصلحة ؛ تحليل الاختلافات من الخطة الأصلية.	
1.5 هل أثر الحل المقترح على توقعات مكاسب الأعمال ؟	تحديث خطة لتحقيق للمنافع والأوصاف المحدثة لها وملاكها؛ تحليل الاختلافات عن الخطة الأصلية ؛ التغييرات الموثقة والمتفق عليها مع المستخدمين وأصحاب المصلحة.	
1.6 هل أعد العميل والمورد الأمور اللازمة للتطوير (حلة توفر نظم وعمليات جديدة) ، والتنفيذ ، ونقل وتشغيل أي خدمات جديدة ؟	تضمن خطط التطوير والتنفيذ المقترحة للموردين المدرجة ضمن حل التسليم مع توصية مجلس المشروع بذلك ؛ عمل خطة تنفيذ العميل المتفق عليها مع المستخدمين (أو ممثلهم ، إذا كان المستخدم النهائي هو المواطن) وأصحاب المصلحة ، على سبيل المثال ، تدريب الموظفين ، والتغييرات في العمليات التجارية.	



1.7 هل هناك خطط وعمليات لمعالجة القضايا المستقبلية ، سواء التجارية أو التقنية؟	• استراتيجية لإدارة التغيير المتفق عليها من قبل جميع الأطراف ، بما في ذلك الموردين.
1.8 هل هناك توزيع واضح وفهم للمسؤوليات بين جميع الأطراف ، بالإضافة إلى أي التزامات تعاقدية؟	تحديد الهيكل التنظيمي للعميل والمورد والموظفين التابعين لهم ومسئولياتهم ؛ من جانب العميل ، تحديد العلاقات الداخلية والمشاركات المحددة للأدوار مثال "من يفعل ماذا" مع المورد ؛ من جانب المورد ، ترتيبات متبادلة تشمل أدوار الإدارة العليا عند الاقتضاء ؛ حيثما كان ممكنا ، تحديد ترتيبات الشراكة ؛ إذا كان مورد واحد، كيف ستتم إدارة سلسلة التوريد الخاصة بهم ؛ في حالة وجود موردين متعددين، كيف ستدير المؤسسة العميل الأسطح البيئية ؛ الدليل على أن العميل وفريق الإمداد سيعملان معا كفريق مشروع متكامل ؛ إذا تجاوز المشروع حدودا تنظيمية من جانب العميل ، يلزم وضع ترتيبات حوكمة واضحة لضمان التوافق المستدام مع أهداف العمل لجميع المؤسسات المعنية.
1.9 هل هناك موارد متاحة للأعمال لتنفيذ التزاماتها وفق العقد / الاتفاقية؟	خطة لتنفيذ العقد الجديد ، وتحديد كمية الموارد المطلوبة ونوعها ونوعيتها ؛ الموافقة الرسمية على الإدارة للاحتياجات من الموارد المتفق عليها ، مع تحديد الأدوار والموظفين الرئيسيين ؛ خطط وإجراءات كافية لإدارة العقود ، بما في ذلك توافر المهارات والخبرات المطلوبة.
1.10 هل تم تقييم الآثار الفنية، مثل "القدرة على البناء" ، والالتزام بتحقيق التميز في متطلبات البناء ، وقضايا الصحة والسلامة والاستدامة لمشاريع البناء ، ولضمان أمن المعلومات في مشاريع تكنولوجيا المعلومات ، وتأثير الأعمال الإلكترونية و الأنظمة القديمة؟	يوضح الدليل على أن حل التسليم مقبول من الناحية الفنية. بالنسبة لمشاريع البناء ، تستخدم مؤشرات جودة التصميم ؛ خطط مشاريع محددة للصحة والسلامة ؛ ممارسات البناء المستدامة. بالنسبة للمشاريع التي تدعم تكنولوجيا المعلومات، هناك أدلة على ضمان المعلومات وتأثير الأعمال الإلكترونية وما إلى ذلك.
1.11 هل يمتلك المشروع موارد عند الاقتضاء تمتلك المهارات والخبرات المناسبة لتحقيق النتائج المرجوة للاستثمار؟	خطط لتوفير قدرات "العميل الذكي" المطلوبة ، مع تخصيص الأسماء للأدوار الرئيسية ؛ الالتزام الداخلي والخارجي بتوفير الموارد اللازمة ؛ الوصف الوظيفي لموظفي المشروع الرئيسيين ؛ إجراء تقييم للمهارات وخطط لمعالجة أي نقص. الوصول إلى مصادر الخبرة الخارجية إذا لزم الأمر ؛ التوزيع المناسب للأدوار المشروع الرئيسية بين الموظفين الداخليين والمستشارين أو المقاولين.



حالة العمل وأصحاب المصلحة

الأقسام المقرر بحثها	الأدلة المتوقعة	الأدلة المقدمة
2.1 هل ما زالت هناك حاجة للمشروع ؟	التأكيد على أن المشروع لا يزال يلائم الأهداف الاستراتيجية ، بما في ذلك الأهداف الحكومية / التنظيمية ؛ التأكيد على أن العوامل الخارجية لم تؤثر على الأولويات الحالية.	
2.2 هل اكتملت حالة العمل ؟	•إعادة تقييم حالة الأعمال المحدثة ، بما في ذلك العوامل الاستراتيجية والاقتصادية والمالية والتجارية وإدارة المشاريع.	
2.3 هل الطريقة الموصى بها لإنجاز العمل تلبي احتياجات العمل ؟	•إعادة النظر في الأهداف الرئيسية ضد العرض النهائي والحل المقترح	
2.4 هل تم اختيار الخيار الأنسب ؟	تحليل التكلفة / الفائدة / المخاطر مقابل معلومات العطاءات النهائي ونتائج التقييم ، بما في ذلك تحليل الحساسية ؛ بالنسبة لمشاريع الإنشاء ، يتم تحسين جودة التصميم والتكلفة والوقت بالكامل قدر الإمكان.	
2.5 هل يمثل الترتيب الحالي قيمة مقابل المال ، بمستوى مناسب من الجودة على مدار عمر المشروع ؟	تقييم السوق والمعايير التنظيمية الأخرى والخبرة السابقة ؛ نتائج التقييم (لاحظ على العملاء الذين لديهم ترتيبات تجارية قائمة تناول هذا الجزء) ؛ تقييم ترتيبات تمويل الموردين عند الحاجة.	



2.6 هل العميل واقعي بشأن قدرته على إدارة التغيير؟	فهم موثق للآثار الثقافية، عند الاقتضاء؛ تم أخذ الاعتبار للثقافة التنظيمية الحالية ؛ المقارنة مع الآخرين.
2.7 هل لا تزال حالة العمل الكاملة ، عند دمج حل التسليم ، قادرة على إثبات القدرة على تحمل التكاليف؟	حالة الأعمال الكاملة التي تتضمن معلومات العطاء ، بما في ذلك: التغييرات من أرقام الموازنة التقريبية ؛ عوائد وقيمة إعادة الحساب وفق تكاليف خطة المكاسب الجديدة مقارنة مع تقديرات الميزانية ، قبل العطاء.
2.8 هل توجد خطة تحقيق فوائدها متفق عليها؟	استراتيجيات وخطط إدارة الفوائد ، بما في ذلك: عوامل النجاح الحاسمة. الأفراد المسؤولين عن تحقيق وتحقيق المنافع المحددة ؛ عملية متفق عليها لقياس وتقييم المنفعة ؛ البيانات المتاحة بشأن خطوط الأساس للقياس لتقييم المنافع ؛ تحدد خطة استعراض ما بعد التنفيذ نقاط المراجعة والفوائد التي يتعين تقييمها ؛ آليات الدفع المرتبطة بتحقيق الفوائد ، عند الاقتضاء.
2.9 هل تم إشراك أصحاب المصلحة المعنيين ، وممثلي الأعمال التجارية والمستخدمين ، وهل وافقوا على تقرير تقييم العطاءات ومشروع العقد؟	إشراك أصحاب المصلحة وممثلي الأعمال أو المستخدمين في مراجعات الجودة والعروض ؛ النظر في آراء جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستخدمين؛ تمثيل المعنيين في فريق التقييم ؛



موافقة مجلس المشروع أو مجموعة التوجيه.	
--	--

مراجعة المرحلة الحالية

الأقسام المقرر بحثها	الأدلة المتوقعة	الأدلة المقدمة
3.1 هل يزال المشروع تحت السيطرة؟	تشغيل المشروع لجدولة والتكلفة في حدود الميزانية ؛ توصيات آخر تقييم استثماري للأجراء المتخذ.	
3.2 ما الذي تسبب في أي انحراف مثل الإفراط في التشغيل أو عدم التشغيل؟	المواصفات المحددة ضد الموازنة والخطأ الزمنية.	
3.3 ما هي الإجراءات اللازمة لمنع الانحرافات المتكررة في المراحل الأخرى؟	التحليل والخطط الموثقة في وثائق المشروع التي يتم تحديثها ومراجعتها باستمرار.	

5.3 هل تم تنفيذ جميع المشتريات التنظيمية والشيكات الفنية المطلوبة؟	استعراض إدارة العطاءات وعمليات الاعتماد الامتثال للقوانين التشريعية / قوانين الاتحاد الأوروبي اتباع استراتيجية التقييم ، التي تقوم على أساس النماذج والمعايير التحقق من الامتثال للمتطلبات القانونية ، (على سبيل المثال التخطيط ، لوائح البناء).
6.3 هل اتبع فريق المشروع الخطوات المخططة في استراتيجية التسليم؟	تؤكد المعلومات الموثقة أنه تم اتباع الأنشطة والعمليات في إستراتيجية التنفيذ والخطأ.
7.3 هل تخضع الوثائق لمراجعة الجودة؟	وثائق مراجعة الجودة.

4.3 هل تم التحقق من صحة جميع الافتراضات الواردة في المادتين 1 و 2 من تقييمات المراجعة الاستثمارية؟	التحقق من صحة جميع الافتراضات ، فحص أي شيء لا يمكن التحقق من صحته يظهر في سجل المخاطر / سجل إدارة القضايا ؛ بحيث يتم تقييمها ومناقشتها مع الموردين والشركاء المحتملين ؛ توثيق أي افتراضات جديدة.
--	---



الجاهزية للمرحلة التالية : الجاهزية للخدمة

الأقسام المقرر بحثها	الأدلة المتوقعة	الأدلة المقدمة
4.1 هل من المرجح أن تنجح علاقة العمل؟	تقييم واقعي لأسلوب / سلوك الإدارة على كلا الجانبين ترتيبات الإبلاغ المحددة بمستويات مناسبة على كلا الجانبين يتم تحديد الإجراءات والمسؤوليات المناسبة لإدارة العقود والاتفاق عليها بالنسبة لمشاريع البناء، وضع خطط لدمج فريق المشروع حيثما ينطبق ذلك ، خطط لإقامة ورش عمل للمشاركة استمرارية الموظفين الرئيسيين من مرحلة توقيع العقود إلى مرحلة التنفيذ.	
4.2 هل جميع الموارد والأموال الداخلية ("ميزانية جانب العميل") موجودة؟	توفير الميزانية اتفاق توفير القوى العاملة نفقات السنوات اللاحقة مدرجة في ميزانيات البرامج أو المشاريع عملية التخويل / الموافقة على المدفوعات للموردين عملية الإبلاغ عن النفقات والمصالحة التأمينات التي يقدمها المورد عند اللزوم.	
4.3 هل خطط المشروع وخطط المخاطر والإدارة كافية وواقعية؟	التأكيد على أن خطة مشروع المورد أو الشريك تستوفي الجداول الزمنية لتحقيق نتائج الاستثمار؛ تأكيد الخطط العامة وخطط التنفيذ الخاصة بالموردين الحقيقيين أو الشركاء لإدارة المخاطر.	





4.4 هل تعكس خطة العمل خطط المورد والعكس ؟	تحديث خطة إدارة المشروع التي تعكس مقترحات العطاءات ؛ تحديد الإدارة والموظفون والمسؤوليات من جانب العميل تمت تصفية موظفي الموردين لتلبية متطلبات المشروع ؛ عملية حل المشكلات المتفق عليها مع المورد / الشريك ؛ الدليل على أن جميع الخطط قد تمت مراجعتها والاتفاق عليها وإدراجها في العقد.
4.5. هل عملية قياس خطة تنفيذ العقود والعوائد على المدى الطويل كاملة ؟	خطة طويلة الأجل مع استراتيجية إدارة العقود وخطة مفصلة لتقديم الخدمات ؛ التوريد من مصادر محددة ؛ المقاييس الرئيسية للاستحقاقات المتفق عليها مع المورد / الشريك (إذا كانت مدفوعات المورد تتعلق بتسليم المنافع) ؛ تحليل خطة المشروع التي تبين أن الاحتياجات من الموارد محددة ومخططة ومخصصة في الميزانية ومتاحة عند الاقتضاء ؛ أدوار ومسؤوليات محددة.
4.6 هل جميع الأدليات والعمليات جاهزة للمرحلة القادمة ؟	تؤكد خطة المشروع على الترتيبات الخاصة بالإدارة والرصد والانتقال والتنفيذ ؛ التزام المستشارين الخارجيين في حالة الاستعانة ، بتقديم المساعدة في ضمان التسليم الناجح والمناسب.
4.6 هل اكتملت خطة إدارة الخدمات وترتيبات إدارة ومستويات تقديم الخدمة ؟	استراتيجية وخطة إدارة موثقة للخدمة ؛ إدارة مستوى الخدمة المحددة والمتفق عليها ومستويات الخدمة وجودة الخدمة وقياسها ؛ المسؤوليات المحددة لكل طرف ؛ معايير محددة ومتفق عليها للخدمات ؛ آليات الرصد والإبلاغ والاستعراض المحددة والمتفق عليها.



4.8 هل اكتملت عملية إدارة تغيير الخدمة؟	تغيير إجراءات الرقابة (التقنية والتجارية) المحددة والمتفق عليها والمضمنة في العقد عمليات ومسؤوليات إدارية محددة ومتفق عليها.
4.9 هل توجد إستراتيجية قبول أو إستراتيجية للتكليف ، حسب الاقتضاء؟	استراتيجية وخطة القبول / التشغيل الأولي ، وفق قرارات وجدول زمني موثق بالكامل (مثل خيارات الموردين المفضلة) تحديد وإطلاع صانعي القرار بوضوح على دورهم والمعلومات التي سيتم تزويدهم بها لاتخاذ قراراتهم معايير القبول المتفق عليها مع المورد خطة اختبار قبول التحقق، بما في ذلك المكونات التقنية والتجارية.
4.10 هل هناك استراتيجية تنفيذ؟	استراتيجية التنفيذ وخطته مشاركة المستخدمين وأصحاب المصلحة وإدارة الأعمال العميل في تطوير الاستراتيجية تخطيط للانتقال إلى طرق جديدة للعمل حيثما ينطبق ذلك أدوار محددة بوضوح من جانب العميل والمورد لرصد ومراقبة التسليم.



المرفق 2 EPM-S00-TP-000010-AR -- نموذج دراسة الجدوى الكلية للمشروع

1.0 EXECUTIVE SUMMARY

Italic text indicates instructions in the template below. Full guidance is given in the accompanying procedure; this template cannot be completed with reading and acting upon the procedure in full.

1.1 Introduction

This Full Business Case (FBC) seeks approval to invest SAR [add text] in a contract for x years with [add text] for services in [add text].

1.2 Strategic Case

1.2.1 The Strategic Context

Summarize the strategic drivers for this investment, with particular reference to supporting strategies, programs and plans.

1.2.2 The Case for Change

نموذج

Summarize the business needs for this investment, with particular reference to existing difficulties and the need for service improvement.

1.3 Economic Case

1.3.1 Long List and short List

Summarize the long and short lists of options explored in the Outline Business Case, with results.

1.3.2 The Procurement

Provide a concise overview of the procurement process – from long list to short list and final offers.

The following short list emerged as a result of the tenders in relation to the scheme:

- Option 1 – the reference project or Public Sector Comparator (PSC) (if this is required)
- Option 2 – supplier A
- Option 3 – supplier B

1.3.3 Key Economic Findings

The findings from the economic appraisals are:

	Undiscounted (SAR)	Net Present Cost (SAR)
Option 1 – PSC		
Capital		
Revenue		
Risk retained		
Optimism bias (if applicable)		
Total costs		
Less cash releasing benefits		
Costs net cash savings		
Non-cash releasing benefits		
Total		
Option 2. Supplier A		
Option 3. Supplier B		

Dor



بمجرد طباعة النسخة الإلكترونية من هذا المستند فإنها تصبح غير خاضعة للرقابة وقد تصبح نسخة قديمة، يرجى الرجوع إلى نظام إدارة المحتوى المؤسسي للحصول على آخر إصدار لهذا المستند. إن هذا المستند ملكية خاصة لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ويخضع للقيود الموضحة بالإشعار الهام من هذا المستند.

1.4 Commercial Case

1.4.1 Agreed Products and Services

The following goods and services are being contracted *[add text, referring back to procedure]*

1.4.2 Agreed Risk Allocation and Charging Mechanism

The following risk allocation and supporting charging mechanism have been agreed *[add text, referring back to procedure]*

1.4.3 Key Contractual Arrangements

A copy of the intended contract is attached in the appendices *[add text]*

The key contractual issues are as follows *[add text, referring back to procedure]*

1.4.4 Agreed Implementation Timescales

The key milestones and delivery dates are as follows *[add text, referring back to procedure]*

1.5 Financial case

تموضع

The financial implications of this procurement are as follows *[add text, referring back to procedure]*

1.5.1 Financial Expenditure

A summary of the financial appraisal is given in the table below.

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Total
	SAR	SAR	SAR	SAR	SAR	SAR	SAR
Capital							
Revenue							
Total							
Existing							
Additional							
Total							

1.5.2 Overall affordability and balance sheet treatment

Summarize the overall affordability of the scheme – both in terms of its capital and revenue consequences – over the lifespan of the investment. Where the scheme requires the support and approval of external parties, indicate that this is forthcoming, a letter of support should be attached as an appendix.

1.6 Management Case

1.6.1 Project Management Arrangements

Summarize the project management arrangements for the scheme, referring back to the procedure, as required.

1.6.2 Benefits Realization and Risk Management

Summarize these arrangements, referring back to the procedure.

1.6.3 Gateway Review Arrangements

Summarize these arrangements, with reference to arrangements for the Gateway Review process, as required.



2.0 THE STRATEGIC CASE

2.1 Introduction

This Full Business Case (FBC) is for the provision of [add text]

2.2 Part A: the Strategic Context

2.2.1 Organizational Overview

Provide an updated overview of the Entity, making the case for investment in the scheme.

2.2.2 Business Strategies

Reference the business strategy for the Entity, and any related national or regional strategies, noting any changes since agreement to the Outline Business Case (OBC) for the scheme. In the main, this will include consideration of national policy documents, regional plans and other relevant initiatives.

2.2.3 Other Organizational Strategies

Provide an update on any other related organizational strategies, as appropriate.

2.3 Part B: the Case for Change

2.3.1 Investment Objectives

الموضح

The investment objectives for this project are as follows:

- Investment objective 1: [add text]
- Investment objective 2: [add text]
- etc.

Please note any changes from the OBC.

2.3.2 Existing Arrangements

This section describes the existing situation with regard to the scheme and associated investment.

The existing arrangements are as follows [add text]

The table below summarizes the costs of the existing arrangements.

Existing costs (SAR)	Service stream A	Service stream B	Service stream [x]	Total
Current				
Capital				
Duration of contract				

2.3.3 Business Needs

This section provides a detailed account of the problems, difficulties and service gaps associated with the existing arrangements in relation to future needs and any changes since submission of the OBC.

2.3.4 Potential Business Scope and key Service Requirements

This section describes the potential scope for the project in relation to the above business needs and any changes since submission of the OBC.



2.3.5 Main Benefits Criteria

This section describes the main outcomes and benefits associated with the implementation of the potential scope in relation to business needs.

Satisfying the potential scope for this investment will deliver the following high-level strategic and operational benefits. By investment objectives these are shown in the tables below, with examples included:

Investment Objectives	Main benefits criteria by stakeholder group
<i>Investment objective 1</i>	Stakeholder: Users Cash releasing (SARs) For example, avoided travel costs Non cash releasing (SARs) For example, travel time saved (x hours) Qualitative Satisfaction
<i>Investment objective 2</i>	Stakeholder: Staff Cash releasing (SARs) For example, avoided recruitment costs Non cash releasing (SARs) For example, staff time saved (x hours) Qualitative For example, staff morale
<i>[add text]</i>	

2.3.6 Dis-Benefits

The main 'dis-benefits' are as follows *[add text]*

نموذج

2.3.7 Main Risks

The business and service risks (design, build and operational over the lifespan of the scheme) associated with the scope for this project are given in the project risk register, together with their counter measures, which will have been complied with reference to Mashroat White Book Volume 13.

2.3.8 Constraints

The project is subject to following constraints *[add text]*

2.3.9 Dependencies

The project is subject to following dependencies that will require monitoring through the project *[add text]*

3.0 THE ECONOMIC CASE

3.1 Introduction

This section of the FBC documents the procurement process and provides evidence to show that we have selected the most economically advantageous offer, which best meets our service needs and optimizes value for money.

3.2 Critical Success Factors

The critical success factors (CSFs) shown within the Outline Business Case (OBC) were as follows:
[add text]



3.3 The long-listed Options

The long list was as follows: *[add text, indicating why unsuccessful long-list items were excluded]*

The Preferred Way Forward was as follows: *[add text, showing preferred choices]*

3.4 Short-listed Options

The short listed options analyzed within the OBC were as follows:

- Option 1 – the do nothing, do minimum or status quo
- Option 2 – the reference project or outline Public Sector Comparator (PSC)
- Option 3 – the more ambitious option
- Option 4 – the less ambitious option
- Option 5 – a possible privately funding option for comparison to the PSC

Preferred Option

The preferred and agreed option at the end of the OBC stage was as follows: *[add text]*

3.5 The Procurement Process

تموضع

The following procurement route was used, consistent with Mashroat Projects White Book 'Volume 4 – Contracts and Tendering' and 'Volume 5 – Procurement'.

The response was as follows: *[add text]*

3.5.1 Long List Criteria

The long list criteria during pre-qualification was as follows: *[add text]*

3.5.2 Long List

As a result of applying these criteria, the qualified list was as follows: *[add text]*

3.5.3 Short List Criteria

The short list criteria used during tendering were as follows: *[add text]*

3.5.4 Short List

As a result of applying these criteria in the tendering process, the evaluation list was as follows: *[add text]*

Note: the short list generally comprises the successful suppliers following the tender process. Where a 'preferred bidder' is appointed, the short list should be made up of the selected service provider; the second choice, or standby service provider, (if applicable); and the public sector comparator (PSC). The PSC is predicated upon the 'in-house', or some alternative method, of service provision. It should not be a hypothetical solution; but rather an alternative method of service provision which is capable of implementation, if required.



3.6 Economic Appraisal

3.6.1 Introduction

This section provides a detailed overview of the costs and benefits associated with each of the selected service providers.

More detailed information is shown for each cost and benefit line within the economic appraisals for each option is provided in Appendix *[add text]*

3.6.2 Estimating Benefits

Provide an update of any changes since the OBC particularly in relation to tasks associated with the preparation of the benefits register and benefits realization plan for the scheme.

The benefits identified fell into the following **main** categories. In each case, the sources and assumptions underlying their use is explained. A more detailed explanation for each benefit line is attached to the economic appraisals in Appendix *[add text]*. A summary is provided in the table below, using the classification in the procedure linked to this template:

Type	Direct to Organization(s)	Indirect to Organization(s)
Quantitative (or quantifiable)	Measurable – for example, SARs or numbers of transactions etc.	As shown left
Cash releasing	These are financial benefits – for example, avoided spend, reduced cost etc.	As shown left
	<i>The above are accounted for in the financial case appraisals</i>	<i>The above are not accounted for in the financial case appraisals</i>
Non-cash releasing	These are economic benefits – for example, opportunity cost of staff time etc.	As shown left
	<i>All of the above are accounted for in the economic case appraisals</i>	<i>All of the above are accounted for in the economic case appraisals</i>
Qualitative (or non-quantifiable)	Non-measurable – for example, quality improvements such as patient well-being, improved morale etc.	As shown left
	<i>Subject to weighting and scoring – see below</i>	<i>Subject to weighting and scoring – see below</i>

3.6.3 Estimating Costs

Update since the preparation of the OBC, as required.

The costs associated with the PSC for the scheme were estimated as follows: *[add text]*

The method for estimating the indirect and attributable costs incurred by the Entity, general public sector and private is summarized as follows: *[add text]*

It is confirmed the costs are appropriately accounted for within each of the economic appraisals for each option.

All other costs for each option were provided by the successful service provider at tender stage.



3.6.4 Net Present Cost Findings

The detailed economic appraisals for each option are attached at Appendix *[add text]* together with detailed descriptions for costs and benefits, and their sources and assumptions.

The short-listed options have been risk-adjusted to account for the cost of risk retained (in SARs) by the public sector under each option. The following table summarizes the key results of the economic appraisals for each option – please consider whether sums for the cost of risk retained need to be shown separately.

	Undiscounted (SAR)	Net Present Cost (Value) (SAR)
Option 1 – PSC		
Capital Revenue		
Risk retained (if comparing with PPP)		
Optimism bias (if applicable)		
Total costs		
Less cash releasing benefits		
Costs net cash savings		
Non-cash releasing benefits		
Total		
	Undiscounted (SAR)	Net Present Cost (Value) (SAR)
Option 2 – supplier A		
Capital Revenue		
Risk retained		
Optimism bias (if applicable)		
Total costs		
Less cash releasing benefits		
Costs net cash savings		
Non-cash releasing benefits		
Total		
	Undiscounted (SAR)	Net Present Cost (Value) (SAR)
Option 3 – supplier B		
Capital Revenue		
Risk retained		
Optimism bias (if applicable)		
Total costs		
Less cash releasing benefits		
Costs net cash savings		
Non-cash releasing benefits		
Total		
	Undiscounted (SAR)	Net Present Cost (Value) (SAR)
Option x etc.		



3.6.5 Option Ranking

The results are summarized and in the following table:

Option	Description	Ranking				
		NPC (SARs)	Cash benefit	Non cash benefit	Cost net cash savings	Costs net all savings
1	PSC					
2	Supplier A					
3	Supplier B					
4	Etc.					

3.6.6 Option Appraisal Conclusions

The key findings are as follows: [add text]

- Option 1 – PSC. This option ranks [add text]. It provides [add text]
- Option 2 – supplier A. This option ranks [add text]. It provides [add text]
- Option 3 – supplier B. This option ranks [add text]. It provides [add text]

3.7 Qualitative Benefits Appraisal

3.7.1 Methodology

The qualitative benefits associated with each of the short-listed options have been appraised as follows [add text]

This was undertaken by:

- Identifying the benefits criteria relating to each of investment objectives;
- Weighting the relative importance (in %s) of each benefit criterion in relation to each investment objective;
- Scoring each of the short-listed options against the benefit criteria on a scale of 0 to 9, and
- Deriving a weighted benefits score for each option.

3.7.2 Qualitative Benefits Criteria

The benefits criteria were weighted as shown in the table below for each investment objective:

Investment Objectives	Qualitative Benefits	Weight
Investment objective 1	For example, business continuity through the provision of [add text] For example, business flexibility through the provision of [add text]	30%
Investment objective 2		25%
Investment objective 3		25%
Investment objective 4		10%
Investment objective 5		10%



3.7.3 Analysis of key Results

The results of the benefits appraisal are shown in the table below.

Benefit Criteria and Weight	Option – PSC		Option 2 – Supplier A		Option 3 – Supplier B	
	R	W	R	W	R	W
Raw (R) weighted (W) scores						
Investment objective 1						
Investment objective 2						
Investment objective 3						
Investment objective 4						
Investment objective 5						
Total						
Rank						

The key considerations that influenced the scores achieved by the various options were as follows:

[add text]

3.8 Risk Appraisal – Unquantifiable

The risk assessment of the alternative suppliers ^{نموذج} has followed the Mashroat risk management procedure and is summarized as follows: [add text].

3.9 The Preferred Option – Selected Supplier

The results of investment appraisal are as follows:

Evaluation Results	Option 1 PSC	Option 2 supplier A	Option 3 supplier B	Option 4 supplier C
Economic appraisals				
Benefits appraisal				
Risk appraisal				
Overall Ranking				

The preferred option is justified as follows [add text]

3.10 Sensitivity Analysis

The methods used was scenario planning/ analysis ('what if ') by altering the values of the 'uncertain' costs and benefits to observe the effect on the overall ranking of options.

The major findings are: [add text]

3.11 Preferred Option

The preferred option, supplier [add text], after the economic and sensitivity analysis has been found to be [add text]



4.0 THE COMMERCIAL CASE

4.1 Introduction

This section of the FBC sets out the negotiated arrangements.

This is for the provision of *[add text]* under the following contract *[add text]*

4.2 Required Services

The products and services under contract are as follows: *[add text]*

4.3 Agreed Risk Transfer

The general principle is that risk is passed to 'the party best able to manage them', subject to value for money. The major risks transferred and retained are *[add text]*

4.4 Agreed Charging Mechanisms

The payment mechanism agreed with the service provider with respect to the proposed products and services is as follows: *[add text]*

4.5 Agreed Contract Length



The contract length is *[add text]* years for the following reasons *[add text]*

4.6 Key Contractual Clauses

Following the procedures in the Mashroat Projects White Book 'Volume 4 – Contracts and Tendering', these are as follows: *[add text]*

4.7 Procurement Route and Implementation Timescales

Following the procedures in the Mashroat Projects White Book 'Volume 4 – Contracts and Tendering' and 'Volume 5 – Procurement', the solution was procured using *[add text]*

The implementation milestones agreed for the scheme with the service provider are as follows: *[add text]*

5.0 THE FINANCIAL CASE

5.1 Introduction

The purpose of this section is to set out firm financial implications of the contracted solution.

5.2 Impact on the Organization's Income and Expenditure Account

The payment stream for the scheme over the intended lifespan of the project is shown in the table below

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Total
	SAR	SAR	SAR	SAR	SAR	SAR	SAR
Preferred choice:							
Capital							
Revenue							
Total							
Funded by:							
Existing							
Additional							
Total							



5.3 Overall Affordability

The phased cost of the project is shown in Appendix *[add text]*

The sources of fiancé are as follows *[add text]*

6.0 THE MANAGEMENT CASE

6.1 Introduction

This section of the FBC addresses in detail how the scheme will be delivered successfully. The arrangements below follow the procedures supporting the Mashroat Dashboard and the procedures in Mashroat Projects White Book 'Volume 7 – Project Controls and Reporting'.

6.2 Project Management Arrangements

6.2.1 Project Reporting Structure

The reporting organization and the reporting structure for the project is shown in the diagram below:

6.2.2 Project Roles and Responsibilities



The main roles and responsibilities are shown below *[add text]*.

6.2.3 Project Plan

A Gantt chart is shown below *[add text]*

6.3 Use of Special Advisers

Special advisers were used as shown in the table below:

Specialist Area	Adviser
Financial	
Technical	
Procurement and legal	
Business assurance	
Other	

6.4 Arrangements for Change Management

The strategy, framework and plan for dealing with change management are as follows follows *[add text referring to the procedures in Mashroat Projects White Book Volume 7 – Project Controls and Reporting]*

6.5 Arrangements for Benefits Realization

The strategy, framework and plan for dealing with the management and delivery of benefits are as follows *[add text referring to Mashroat Dashboard]*.

A copy of the project benefits register is attached at Appendix *[add text]*.

6.6 Arrangements for Risk Management

The strategy, framework and plan for dealing with the management of risk are shown in the risk register, prepared according to the Mashroat risk management procedures defined in Mashroat Projects White Book 'Volume 13 – Risk Management'. The main issues are *[add text]*.

