



EXPRO

هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
Expenditure & Projects Efficiency Authority

الدليل الاسترشادي لمنهجية تحديد مبادرات رفع كفاءة الإنفاق في الأجهزة الحكومية

رقم الوثيقة: EXP-L00-MN-000004
رقم الإصدار: 000

2023

حقوق النشر محفوظة بواسطة
هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية

أدوات ومنهجيات إدارة التغيير لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق



الدليل الإرشادي لمنهجية قياس
مستوى الوعي ونشر ثقافة كفاءة
الإنفاق في الجهات الحكومية

01



الدليل الإرشادي لمنهجية بناء خارطة
الشركاء

02



دليل منهجية تحديد مبادرات كفاءة
الإنفاق

03



دليل احتساب الأثر المالي لمبادرات
كفاءة الإنفاق

04



الدليل الاسترشادي لمنهجية قياس
مدى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

05



أدوات ومنهجيات إدارة التغيير لتبني ممارسات كفاءة الإنفاق (3 / 5)



الدليل الإرشادي لمنهجية قياس
مستوى الوعي ونشر ثقافة كفاءة
الإنفاق في الجهات الحكومية

01



الدليل الإرشادي لمنهجية بناء خارطة
الشركاء

02



دليل منهجية تحديد مبادرات كفاءة
الإنفاق

03



دليل احتساب الأثر المالي لمبادرات
كفاءة الإنفاق

04



الدليل الاسترشادي لمنهجية قياس
مدى تبني ممارسات كفاءة الإنفاق

05

01

المقدمة

02

معايير يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد مبادرات رفع كفاءة الإنفاق

03

إجراءات مقترحة لتحديد مبادرات رفع كفاءة الإنفاق

04

إجراءات يجب تجنبها أثناء تحديد مبادرات رفع كفاءة الإنفاق

05

قصص نجاح لبعض الجهات التي قامت بتحديد مبادرات وفورات سابقا

06

الملحق: النموذج القياسي لإعداد عرض اللجنة المالية

الملحق: النموذج القياسي لإعداد عرض اللجنة المالية





01

المقدمة



بعض المصطلحات المتعلقة بكفاءة الإنفاق

يقصد بكفاءة الإنفاق : تعظيم الأثر المحقق من الإنفاق في كافة مجالاته، بالمقارنة مع المخرجات والخدمات المقدمة للمستفيدين



البيانات التشغيلية

جميع البيانات المتعلقة بالتشغيل اليومي مثل: عدد المستفيدين، ومساحات المرافق، ونسب الإشغال ... إلخ



البيانات المالية

الميزانيات والإنفاق الفعلي السابق والميزانيات الحالية



خط الأساس

القيمة الحالية للإنفاق (مثل: قيمة المشروع، قيمة العقد، قيمة البند) قبل تنفيذ أي توصية لرفع الكفاءة



المبادرات

نطاق رفع الكفاءة على إنفاق معين، وتعبير عن الفجوات المتاحة أو مواطن الهدر التي يمكن معالجتها لرفع كفاءة الإنفاق



الأثر المالي

حجم الأثر على إنفاق الجهة المتوقعة حدوثه من المبادرات عند تحقيقها



القيمة بعد تطبيق التوصيات

القيمة المقدرة للبند بعد تنفيذ التوصيات والحلول المقترحة



تعتبر هذه الوثيقة سرية للغاية، ويجب عدم استخدامها لغير الأغراض المخصصة لها





الهدف

تم تطوير هذا الدليل كمرجع استرشادي بهدف دعم وتسريع وتيرة تحديد مبادرات رفع كفاءة الإنفاق في الجهات الحكومية. كما يوضح الدليل بعض الإجراءات التي يجب تجنبها والطرق الممكنة اتباعها أثناء تحديد مبادرات رفع كفاءة الإنفاق مع ذكر أمثلة وقصص نجاح لبعض الجهات التي قامت بتحديد مبادرات وفورات سابقا. بالإضافة إلى ذلك.

وفي هذا الإطار، أصدرت القيادة الرشيدة عدة أوامر سامية تقضي بقيام الجهات بإيجاد مبادرات رفع كفاءة الإنفاق وعرضها على اللجنة المالية في الربع الأول من 2020 م



تكوين فرق عمل كفاءة الإنفاق في الجهات
الحكومية للمشاركة في ورش إعداد الميزانية
والبحث في مبادرات تحقيق كفاءة الإنفاق والعمل
على تفعيلها لتحقيق مستهدفات التوازن المالي

الأمر السامي رقم
16380 وتاريخ
1440/03/25 هـ
المتضمن:



قيام الجهات الحكومية بمشاركة مقترحاتها
بشأن إيجاد مبادرات لكفاءة الإنفاق
بالتنسيق مع مركز تحقيق كفاءة الإنفاق،
على أن تعرض للجنة المالية بحلول نهاية
الربع الأول من عام 2020

الأمر السامي رقم
8863 وتاريخ
1441/02/10 هـ
والمتضمن:



قيام الجهات الحكومية
برفع تقارير - بشكل ربعي
- عن إنجازات فريق
العمل إلى رئيس الجهاز
ونسخة منها إلى هيئة
كفاءة الإنفاق
والمشروعات الحكومية

الأمر السامي رقم
75492
وتاريخ 1441/02/10 هـ
والمتضمن:



تعتبر هذه الوثيقة سرية للغاية، ويجب عدم استخدامها لغير الأغراض المخصصة لها





02

معايير يجب أخذها
بعين الاعتبار عند
تحديد مبادرات رفع
كفاءة الإنفاق

تم تحديد خمسة معايير من المهم أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد مبادرات رفع كفاءة الإنفاق

حجم المبادرة

حجم الأثر المالي المتوقع تحقيقه على ميزانية الجهة كنتيجة لتطبيق المبادرة



ارتباط الأثر بالميزانية

ارتباط المبادرة بشكل مباشر مع واحد أو أكثر من العناصر المكونة لميزانية الجهة GFS Codes، وإيضاح الأثر على التكاليف و/أو الاعتمادات



الإطار الزمني للتأثير

- مبادرات قصيرة المدى (2020)
 - مبادرات متوسطة المدى (2021)
 - مبادرات طويلة المدى (2022-2023)
- وجود أثر مالي لمبادرات الجهة في ميزانية السنوات القادمة (مع وجود خطة تنفيذ واضحة المعالم):



الاستدامة

مدى الاستمرارية في تحقيق الأثر المالي من تطبيق المبادرة بما لا يؤثر على الخدمات المقدمة



إمكانية التنفيذ

مدى إمكانية تطبيق المبادرة من الناحية الفنية (في حال توفر التشريعات اللازمة)، ومدى تضمنها أعباء مالية إضافية على ميزانية الجهة





03

إجراءات مقترحة لتحديد مبادرات رفع كفاءة الإنفاق



تنقسم منهجية تحديد مبادرات رفع كفاءة الإنفاق في الأجهزة الحكومية إلى ثلاث مراحل رئيسية



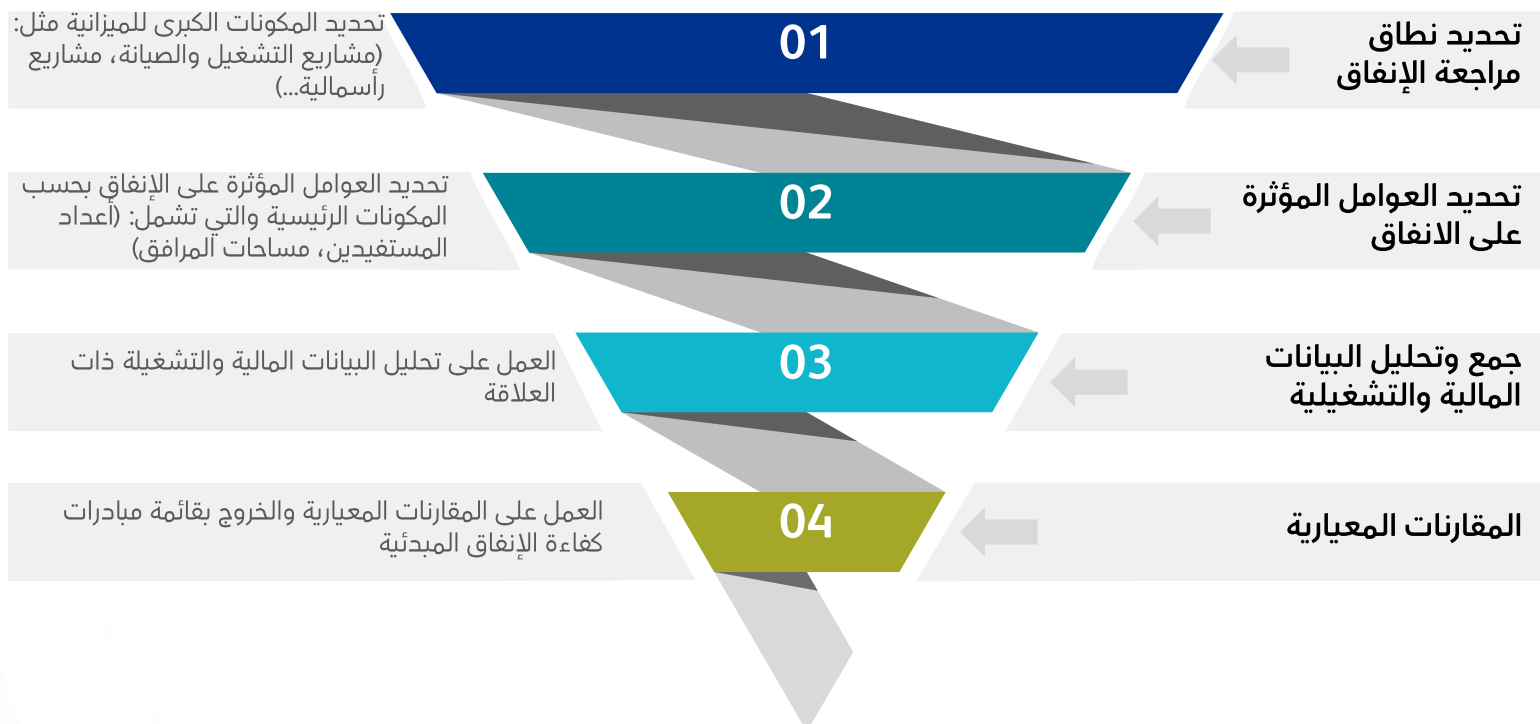
تعتبر هذه الوثيقة سرية للغاية، ويجب عدم استخدامها لغير الأغراض المخصصة لها

تنقسم المرحلة الأولى إلى ثلاث خطوات رئيسية تبدأ بمراجعة الإنفاق للخروج بقائمة المبادرات المبدئية



تعتبر هذه الوثيقة سرية للغاية، ويجب عدم استخدامها لغير الأغراض المخصصة لها

في مرحلة تحليل الوضع الراهن يتم مراجعة أوجه الإنفاق ومراجعة بنود الميزانية للخروج بمبادرات كفاءة الإنفاق



مبادرات كفاءة الإنفاق المبدئية

مثال توضيحي:

اسم المبادرة	وصف المبادرة	نوع المبادرة	إجمالي الأثر المالي المتوقع
تسليم المباني غير المستغلة لهيئة عقارات الدولة	الاستغناء عن مباني الجهة المؤجرة والانتقال إلى مباني أخرى حالية للجهة.	خفض تكاليف	10,585,037 (ريال سعودي)

تعتبر خطوة تحليل الحلول ووضع الأولويات واحدة من أهم الخطوات في منهجية تحديد مبادرات كفاءة الإنفاق



تعتبر هذه الوثيقة سرية للغاية، ويجب عدم استخدامها لغير الأغراض المخصصة لها

ولتحليل الحلول المقترحة يمكن اتباع منهجية مبسطة تتوافق مع أفضل الممارسات في رفع الكفاءة، وهي منهجية (ECSR)

أمثلة لتحقيق الوفورات

- إلغاء عقود الصحف والمطبوعات الورقية بسبب توفر البدائل الإلكترونية
- إلغاء التوسع في البنية التحتية والمباني والاستعاضة عنها بمنصات رقمية أو أجهزة إلكترونية (مثل: منصة وأجهزة "أبشر")

الأسئلة التي يجب الإجابة عليها

هل نحن بحاجة إلى المستوى الحالي من الخدمة المقدمة من المقاول؟

وصف الحل المقترح

01

إلغاء المشتريات أو الخدمات التي لا تتناسب مع الاحتياج الفعلي



إلغاء
(Eliminate)

02

الجمع بين عنصرين أو أكثر من تكلفة الخدمات معا



دمج
(Combine)

03

إعادة ترتيب خطوات وتدفق العمل



إعادة الترتيب
(Rearrange)

04

جعل خطوات العمل أسهل أو تستغرق وقتاً أقصر



تبسيط
(Simplify)
(Standardize)

- استحداث مبدأ الخدمات المشتركة لأكثر من جهة حكومية (مركز الاتصال الموحد للخدمات)
- دمج مجموعة من المباني الحكومية المختلفة في مبنى واحد في القرى النائية
- دمج الأنظمة الإلكترونية المختلفة لتحقيق تكامل في الخدمات المختلفة

هل يمكننا دمج بعض الخدمات أو العمليات؟

- إعادة ترتيب منطقة العمل لتقديم المزيد من الخدمات دون الحاجة إلى التوسع في المباني الإنشائية (مثل: إعادة ترتيب مواقع الاستقبال - الجوازات والجمارك - في المطارات والمنافذ الحدودية لزيادة الطاقة الاستيعابية)

هل هناك ترتيب أو تسلسل أفضل للأعمال؟

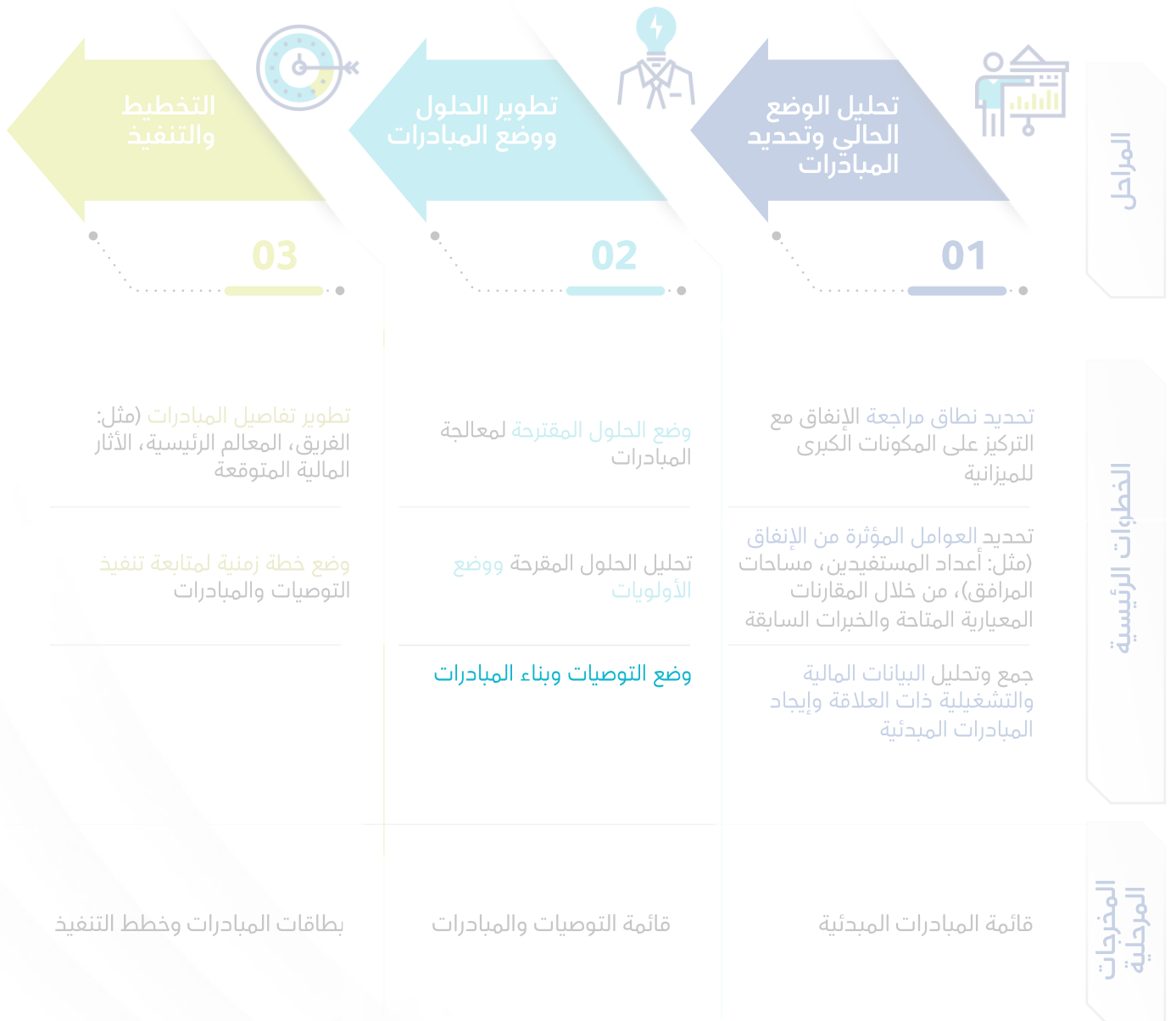
- استخدام تقنية الباركود لمتابعة حركة استلام وتخزين وصرف السلع لتقنين الاستهلاك وتحسين إدارة المخزون
- تقليل عدد الموافقات لاستخراج التصريح التجارية من 16 موافقة إلى موافقة واحدة

هل يمكننا تبسيط العمليات الحالية؟

كما تم تحديد 4 من أبرز مصادر الهدر والطرق المثلى لمعالجتها من أجل تحديد مبادرات لرفع كفاءة الإنفاق حسب منهجية (ECRS)

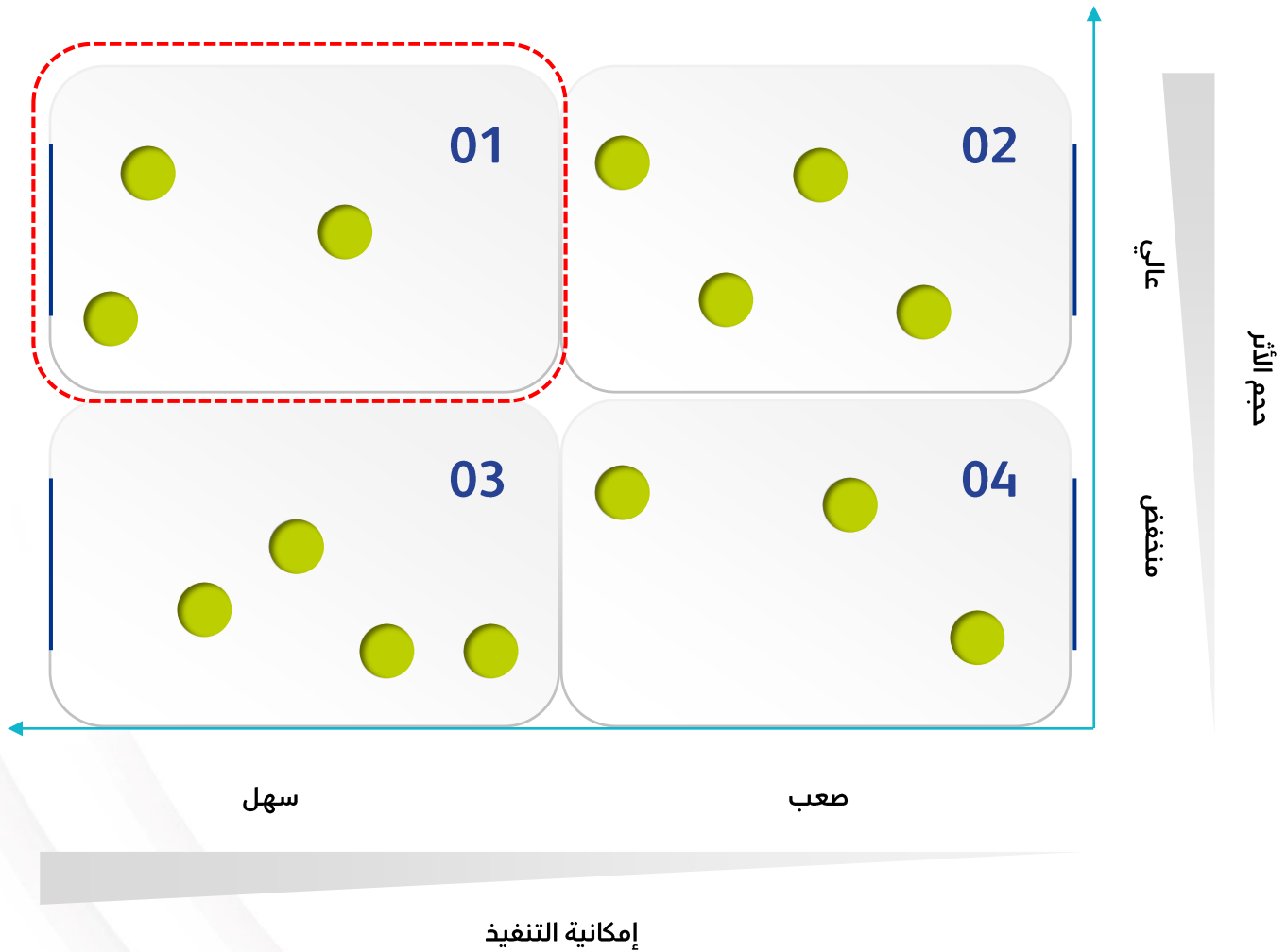
تبسيط (Simplify) (Standardize)	إعادة الترتيب (Rearrange)	دمج (Combine)	الغاء (Eliminate)	أمثلة	أبرز مصادر الهدر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> وجود مباني ومكاتب حكومية متعددة في نفس المنطقة الجغرافية بنسب إشغال منخفضة بناء مرافق تدريبية لكل جهة على حدة ، مع إمكانية تقديم الخدمات المتشابهة من مكان موحد 	01 الازدواجية في المشاريع والمبادرات وتقديم الخدمات
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> تطوير البنية التحتية التقنية بمساحات تخزين ضخمة لا تناسب الاحتياج الفعلي استخدام المواد ذات التكلفة العالية (مثل الرخام) بشكل مبالغ به في المشاريع الإنشائية 	02 المبالغة في المواصفات الفنية للمشاريع والخدمات
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء مبنى إداري بمساحة غير متناسبة مع الاحتياج الفعلي ولا تتناسب مع المعايير المعتمدة التعاقد على عدد من العمالة للصيانة والتشغيل دون النظر إلى كفاءة العمليات 	03 المبالغة في تقدير أحجام المشاريع والعقود
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> التباين الكبير في تكلفة صيانة الطرق لكل كيلو متر التباين الكبير في تكلفة شراء نفس السلع والخدمات من إدارة إلى أخرى 	04 التباين في تكلفة تقديم الخدمات المتشابهة

بعد تحليل الحلول ووضع الأولويات يتم حصر التوصيات وبناء المبادرات



تعتبر هذه الوثيقة سرية للغاية، ويجب عدم استخدامها لغير الأغراض المخصصة لها

تحديد موقع المبادرات لمعرفة أولويتها من خلال مصفوفة الأولوية أدناه

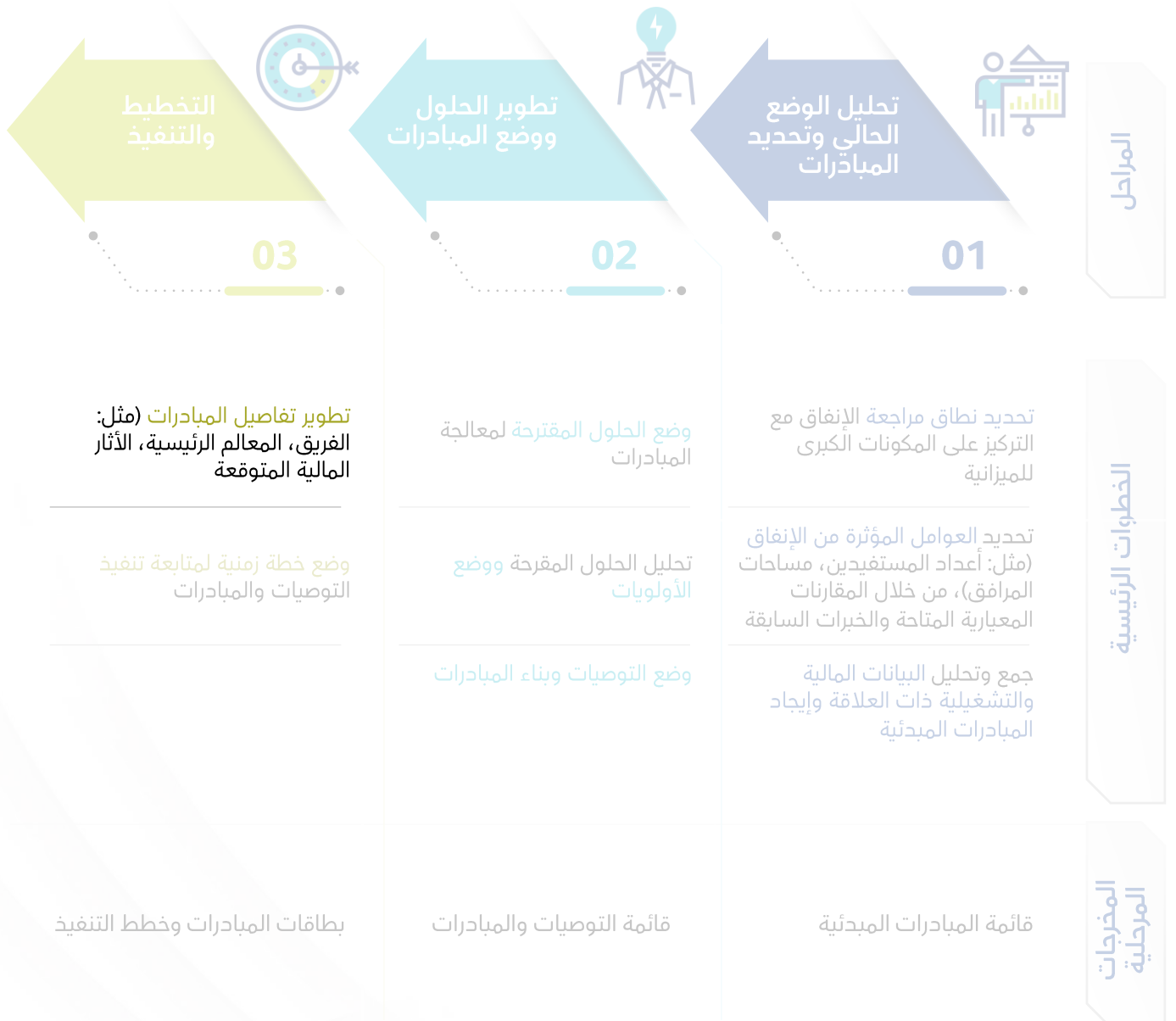


بعد تحديد الأولويات، يتم ترتيب المبادرات بحسب أولويتها للبدء بتنفيذها

اسم المبادرة	وصف المبادرة	الأولوية (عالي، متوسط، منخفض)	نوع المبادرة	إجمالي الأثر المالي المتوقع
تسليم المباني غير المستغلة لهيئة عقارات الدولة	الاستغناء عن مباني الجهة المؤجرة والانتقال إلى مباني أخرى حالية للجهة.	عالية	خفض تكاليف	10,585,037 (ريال سعودي)
عقود صيانة وتشغيل	تخفيض على العقود الجديدة لتحقيق كفاءة الإنفاق من خلال تطوير ودراسة كراسة الشروط والموصفات لعقود النظافة، بناء على دراسة وتقييم الوضع الراهن لعقد النظافة الحالي، وتقييم العمليات التشغيلية والتحديات التعاقدية الحالية في إدارة وتنفيذ العقد.	متوسطة	خفض تكاليف	4,037,027 (ريال سعودي)
إلغاء عقود إنشاء مباني	سحب تكاليف المشاريع الرأسمالية المرسودة للجهة قبل ثلاث سنوات وغير المرتبطة تعاقدياً على منصة اعتماد.	منخفضة	خفض تكاليف	349,146 (ريال سعودي)

قائمة المبادرات بحسب الأولويات

بعد وضع التوصيات ووضع الأولويات يتم تطوير تفاصيل المبادرة



تعتبر هذه الوثيقة سرية للغاية، ويجب عدم استخدامها لغير الأغراض المخصصة لها

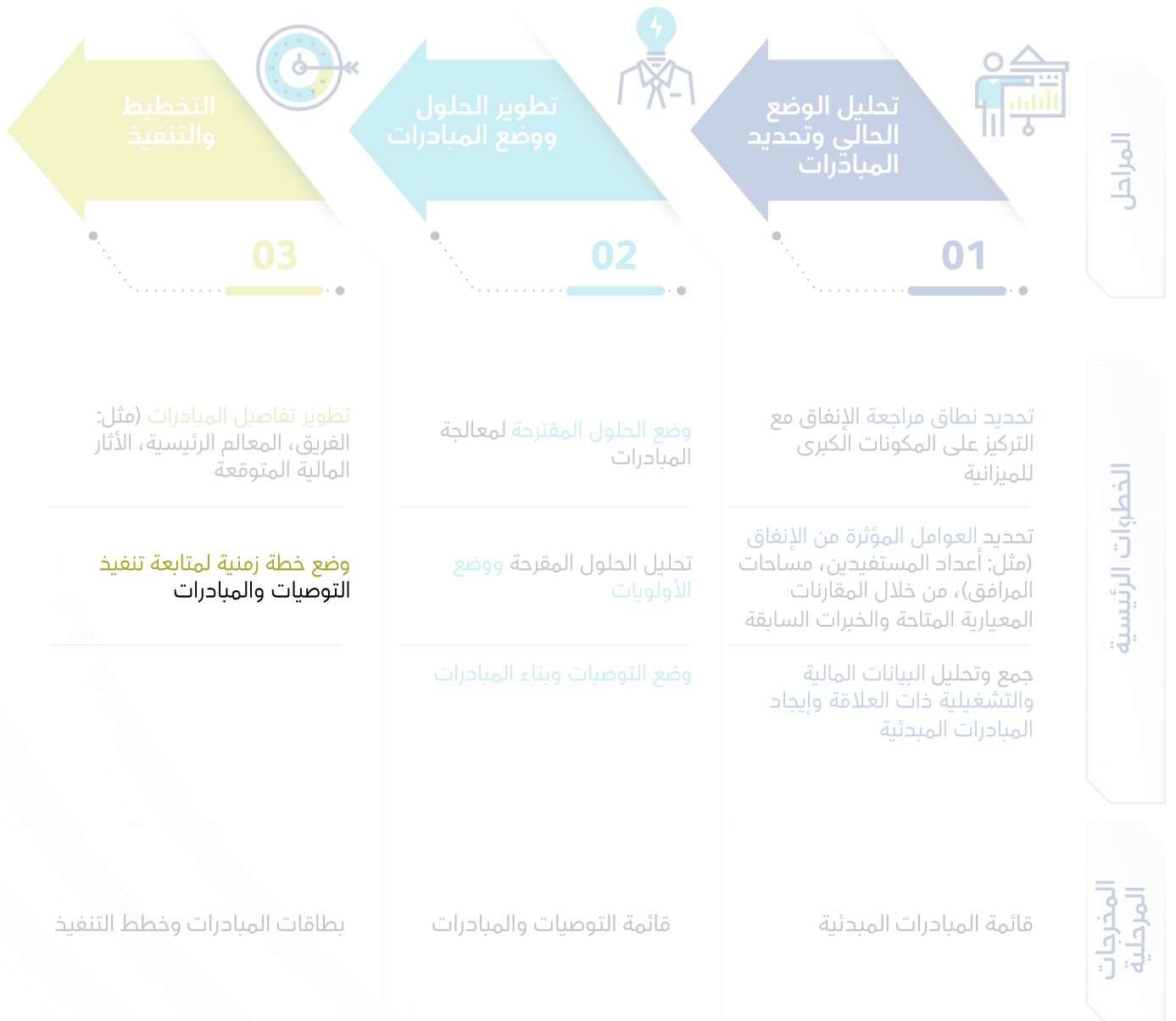
يتم تحديد تفاصيل المبادرة والتي تشمل على وصف المبادرة والجدول الزمني والموارد المطلوبة والأثر المالي المتوقع

المُلخَص

التحول الرقمي وأتمتة الإجراءات

الوصف	الجدول الزمني	الموارد الرئيسية												
<ul style="list-style-type: none">أتمتة الإجراءات الداخلية للجهة ورفع كفاءة الأعمال من خلال مبادرة التحول الرقمي وتحقيق الأثر المالي على ميزانية الجهة على المدى القصير والبعيد	<table><tr><td>تاريخ البدء</td><td>01/01/2021</td></tr><tr><td>تاريخ النهاية</td><td>01/10/2021</td></tr><tr><td>الجهة الراعية للتنفيذ</td><td>جهة X</td></tr><tr><td>الجهة المسؤولة عن المبادرة</td><td>تقنية المعلومات</td></tr><tr><td>مالك المبادرة</td><td>مدير إدارة تقنية المعلومات</td></tr><tr><td>الإدارات المشاركة</td><td>إدارة المشاريع</td></tr></table>	تاريخ البدء	01/01/2021	تاريخ النهاية	01/10/2021	الجهة الراعية للتنفيذ	جهة X	الجهة المسؤولة عن المبادرة	تقنية المعلومات	مالك المبادرة	مدير إدارة تقنية المعلومات	الإدارات المشاركة	إدارة المشاريع	<ul style="list-style-type: none">مقاوم خاص بأتمتة الإجراءاتورش تدريبية لرفع أداء الموظفين
تاريخ البدء	01/01/2021													
تاريخ النهاية	01/10/2021													
الجهة الراعية للتنفيذ	جهة X													
الجهة المسؤولة عن المبادرة	تقنية المعلومات													
مالك المبادرة	مدير إدارة تقنية المعلومات													
الإدارات المشاركة	إدارة المشاريع													
الخطوات الرئيسية ومراحل الإنجاز الأساسية	تقديرات الوفورات، بالريال السعودي	الافتراضات												
<ul style="list-style-type: none">التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الإلكترونيةبناء أنظمة مساندة للجهة لزيادة الكفاءة وتقليل الوقت لإنجاز ومتابعة المهامأتمتة كافة الإجراءاتتوطين الأنظمة ذات التكلفة العالية بأنظمة مبنية داخليا من قبل إدارة تقنية المعلومات داخل الجهة	10,500,000 ريال سعودي	<ul style="list-style-type: none">خلال السنة الأولى يمكن تخفيض تكلفة الموارد من (أوراق، حبر، معدات بنسبة 40%تطبيق 80% من افراد الجهة الإرشادات التوجيهية خلال الستة شهور الأولى												
المخاطر / التحديات	الجهات المعنية	الدعم المطلوب												
<ul style="list-style-type: none">قلة معرفة الفريق باستخدام النظام التقني الحديثمقاومة بعض الموظفين على استخدام النظام	-	<ul style="list-style-type: none">دعم من رئيس الجهة لتعميم وتطبيق الإجراءات المذكورة في الدليل الاسترشادي وتوجيه أفراد الجهة باتتباع الإجراءات الجديدة وتوضيح الأثر الناتج من تطبيقهاالدعم من خلال تطوير برامج تحفيزية لبناء روح تنافسية إيجابية بين الفروع												

وأخيرا، يتم تحديد الخطة الزمنية لمتابعة تنفيذ المبادرات



تعتبر هذه الوثيقة سرية للغاية، ويجب عدم استخدامها لغير الأغراض المخصصة لها

في مرحلة تطوير الخطة الزمنية، يتم تحديد المحطات الرئيسية لتنفيذ المبادرة مع تحديد مسؤولية تنفيذ كل خطوة

المسؤولية	الشهر				الخطوات
	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
					التحليل النشاط الأول النشاط الثاني النشاط الثالث النشاط الرابع النشاط الخامس النشاط السادس
					التنفيذ والتطبيق النشاط الأول النشاط الثاني النشاط الثالث
					تكامل العمليات النشاط الأول النشاط الثاني النشاط الثالث
					المتابعة النشاط الأول النشاط الثاني



04

محاذير مبادرات كفاءة الانفاق



حددت هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية خمسة محاذير من المهم تجنبها عند تحديد مبادرات كفاءة الإنفاق.

مثال توضيحي

الوصف

التأثير في جودة الخدمات:



وضع توصيات **تؤثر سلباً** على الخدمات المقدمة للمستفيدين



إلغاء عقود صيانة المباني مما يقلل جودة خدمة مقدمة للمستفيدين

التأثير على القطاع الخاص



تأخير دفع مستحقات المقاولين والموردين مما يؤثر في **التدفقات النقدية للقطاع الخاص**



عدم تسديد مستحقات المقاولين والموردين في الوقت المتفق عليه بغرض تقليل المنصرف الفعلي من البند للسنة الحالية

تمديد فترة المشاريع



تمديد فترة تنفيذ المشاريع بغرض تخفيض حجم الاعتمادات السنوية دون الاستناد على أسباب فنية أو مقارنات معيارية **لأفضل الممارسات المعمول** بها في تنفيذ المشاريع



تمديد الخطة الزمنية لإنهاء المشروع أو مراحل معينة منه بهدف تخفيض الاعتمادات السنوية من البند الخاص بالمشروع

تقدير ميزانيات غير كافية



وضع ميزانيات غير كافية للبنود الحتمية، مما يؤدي إلى **طلب تعزيزات لاحقاً** لهذه البنود لسد العجز المالي



تحديد ميزانية البنود الحتمية من غير دراسة وتحليل الاحتياج الفعلي

المناقلات من بنود أخرى



أن تقتصر المبادرات على مناقلة المبالغ من بنود إلى أخرى دون رفع لكفاءة البنود **بشكل ممنهج ومستدام**



طلب مناقلة من بند غير مستغل كلياً لبند آخر، واحتساب الخفض في البند الأول كوفر

تعتبر هذه الوثيقة سرية للغاية، ويجب عدم استخدامها لغير الأغراض المخصصة لها



05

قصص نجاح بعض
الجهات التي قامت
بتحديد مبادرات
وفورات سابقا

قصة النجاح: رفع كفاءة الإنفاق على دوائر الاتصالات في الجهات الحكومية



الحلول المقترحة

إلغاء الدوائر الزائدة عن الاحتياج الفعلي

إلغاء الخدمات القديمة جدا والغير مستخدمة

مراقبة الاستهلاك لدوائر الاتصالات



مصادر الهدر

وجود دوائر بتقنية قديمة غير مستخدمة (Dial-up)

يبلغ الاستهلاك لدوائر الاتصالات 18% فقط من السعة المتوفرة، وانعدام الاستهلاك خلال فترات معينة من العام

وجود عدد كبير من دوائر الاتصالات غير المستخدمة إطلاقا

تفاوت الأسعار لنفس الخدمة من قبل المورد نفسه والموردين الآخرين

استخدام البند لخدمات لا تنتمي لطبيعة البند (تدريب موظفين - شراء أجهزة)



السياق وتعريف المشكلة (التحدي)

ارتفاع الإنفاق في دوائر الاتصالات

تحقيق وفر يبلغ 25% من التكاليف السنوية بالإضافة إلى رفع كفاءة العمليات باستخدام دوائر الاتصالات بما يتناسب مع الاحتياج الفعلي

الأثر والنتائج



قصة النجاح: رفع كفاءة الإنفاق من خلال منشآت التدريب الميداني لعض الجهات



الحلول المقترحة

تحديث ودمج منشآت التدريب الحالية بدلا من بناء منشآت جديدة مما يساهم في خفض التكلفة الكلية للمشروع ويوفر طاقة استيعابية أكبر

تحسين برامج التشغيل والصيانة لتمكينها من المحافظة على منشآت التدريب المحدثة

تطوير الدراسة وتعميمها على مستوى الجهات ذات العلاقة



مصادر الهدر

ازدواجية المنشآت التدريبية القائمة التابعة للجهات المختلفة

انخفاض معدل استغلال الطاقة الاستيعابية المتوفرة في منشآت التدريب القائمة

تدني جودة المنشآت القائمة حالياً



السياق وتعريف المشكلة (التحدي)

طلب الجهات بناء منشآت تدريب ميداني جديدة

رفع كفاءة الإنفاق بمعدل 52% من المشروع

الأثر والنتائج



قصة نجاح: رفع كفاءة الإنفاق في مشتريات أجهزة الحاسب الآلي في الجهات الحكومية من خلال الاتفاقيات الإطارية



الحلول المقترحة

توحيد المواصفات بحسب طبيعة العمل

الشراء المركزي من خلال الاتفاقيات الإطارية (الاستفادة من القوة الشرائية)

إطلاق منصة إلكترونية للشراء الموحد

توحيد عقود الصيانة والدعم الفني



مصادر الهدر

اختلاف الأسعار لنفس المنتج واختلاف تسلسل العمليات المتبعة لشراء الأجهزة

اختلاف المواصفات الفنية المطلوبة وازدواجية المعايير

شراء منتجات لا تتناسب مع الاحتياج الفعلي

ارتفاع التكلفة الكلية للملكية (تكلفة الشراء والاستخدام)

اختلاف مستويات الصيانة والدعم الفني



السياق وتعريف المشكلة (التحدي)

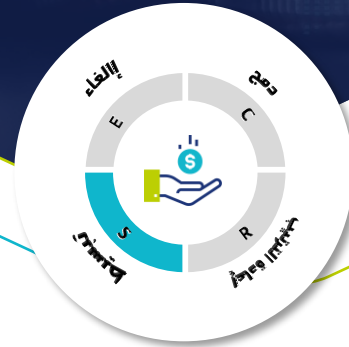
ارتفاع الإنفاق على أجهزة الحاسب الآلي وانخفاض استدامتها بسبب غياب ممارسات الشراء المركزي، بالإضافة إلى طول المدة المستغرقة لشراء أجهزة جديدة

تخفيض الإنفاق بنسبة تتراوح بين 20%-30% بالإضافة إلى تقليل زمن عملية الشراء وتحسين الطلب وجودة الخدمات

الأثر والنتائج



قصة نجاح: رفع كفاءة استهلاك الكهرباء في بعض الجهات الحكومية



الحلول المقترحة

- تطوير وتنفيذ برنامج لترشيد استهلاك الكهرباء في الجهات (Energy Management program)
- بدعم من المركز السعودي لكفاءة الطاقة، وذلك يتضمن قيام الجهة بالاتي:
- تحديد الأهداف وتقييم الأداء
- إنشاء خطة عمل لضمان التنفيذ
- تقييم التقدم المحقق وتقدير الإنجازات
- الالتزام بالتحسين المستمر



مصادر الهدر

- تدني مستوى الالتزام بالإرشادات والمعايير الفنية لاستهلاك الكهرباء:
- استمرار استهلاك الكهرباء (الإنارة - التكييف) خارج أوقات العمل
- عدم الالتزام بتثبيت درجات حرارة أجهزة التكييف في المرافق الحكومية



السياق وتعريف المشكلة (التحدي)

ارتفاع استهلاك الكهرباء وتجاوز سقف البند في ميزانية بعض الجهات

وفر تقديري يبلغ 30% من الاستهلاك السنوي

الأثر والنتائج



قصة نجاح: رفع كفاءة الإنفاق على مصاريف الانتداب والسفر في إحدى الجهات الحكومية



الحلول المقترحة

إعادة هندسة الإجراءات الخاصة بإصدار أوامر الراكب وتقليصها

إنشاء نظام إلكتروني موحد ليقوم بالأهداف المحددة للمشروع

تخصيص منسق للقيام بمهمة تسجيل وإدخال معلومات أوامر الراكب في كل جهة من العاملين بإدارة المساندة ومحة الصلاحية اللازمة لذلك

تحديث أنظمة ولوائح السفر، ومراقبة الالتزام بها



مصادر الهدر

شراء التذاكر بسعر مرتفع بالمقارنة مع معدل الأسعار بسبب عدم التخطيط المبكر

ارتفاع التكاليف المتعلقة برسوم تغيير وإلغاء الحجوزات



السياق وتعريف المشكلة (التحدي)

زيادة الإنفاق على التذاكر وصعوبة الحصول على التقارير المالية المختلفة لأوامر الراكب الصادرة

خفض بند تذاكر السفر خلال 3 سنوات بما يعادل 68% من إجمالي ميزانية البند

الأثر والنتائج



قصة نجاح: رفع كفاءة الإنفاق في المطبوعات الورقية



الحلول المقترحة

الاكتفاء بكتابة رقم الطبعة وإلغاء تاريخ الطباعة، وذلك بهدف أن يتم استخدام المخزون الفائض من المطبوعات الورقية خلال العام التالي



مصادر الهدر

إنتاج مطبوعات ورقية إضافية بمقدار بالمقارنة مع الاحتياج الفعلي السنوي مما أدى إلى وجود مخزون من المطبوعات غير المستخدمة



السياق وتعريف المشكلة (التحدي)

زيادة الإنفاق على المطبوعات الورقية خلال السنوات الماضية

إعادة تدوير المطبوعات الورقية القديمة

عدم الاستفادة من المطبوعات الورقية غير المستخدمة التي طبعت في السنة السابقة

تقليل نسبة المطبوعات الورقية الاحتياطية، والاستفادة من المحتوى الإلكتروني بدلا من الطباعة ما أمكن

وفر تقديري يبلغ 25% من التكاليف السنوية للمطبوعات الورقية

الأثر والنتائج



قصة نجاح: رفع كفاءة الإنفاق في التشغيل لإحدى الجهات الحكومية



الحلول المقترحة

تحسين عدد العمالة والمشرفين في العقود الحالية وكراسات الشروط، والعمل بناء على مستوى الخدمة

تفصيل بنود قطع الغيار والمنظفات في الكراسيات الجديدة، تقسيم العقد وفق أفضل الممارسات والاستغناء عن مقاولي الباطن



مصادر الهدر

زيادة عدد العمالة وعدم الاستغلال الأمثل للإنتاجية لكل فرد

زيادة عدد المشرفين مقارنة بالاحتياج الفعلي وعدد العمالة لكل مشرف بما لا يتوافق مع أفضل الممارسات

عدم تفصيل بنود مواد التنظيف المستخدمة وقطع الغيار



السياق وتعريف المشكلة (التحدي)

زيادة انفاق الجهة على خدمات التشغيل والصيانة

تحقيق أثر مالي يبلغ حوالي 20%

الأثر والنتائج



قصة نجاح: رفع كفاءة الإنفاق في عقود الإعاشة لإحدى المنشآت الحكومية



الحلول المقترحة

تقدير سعر وعدد الوجبات بناء على دراسة تفصيلية وبناء على الإشغال الفعلي

تحديد الأسعار الحرارية لكل وجبة (تقليل حجم الوجبة) بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية



مصادر الهدر

المبالغة في إعداد الوجبات بناء على الإشغال الكامل للسعة وليس على الإشغال الفعلي

وجود اللوائح المتعلقة بالتغذية والتي تحدد معايير للوجبات من حيث الأصناف والأسعار الحرارية ولا تتوافق مع أفضل الممارسات



السياق وتعريف المشكلة (التحدي)

ارتفاع الإنفاق على عقود الإعاشة في إحدى الجهات

تحديد مبادرات توفير تبلغ 48% من إجمالي العقود الحالية و35% من إجمالي العقود المستقبلية

الأثر والنتائج



قصة نجاح: رفع كفاءة الإنفاق في عقود النظافة لإحدى أمانات المناطق



الحلول المقترحة

الاستغناء عن المعدات الزائدة
واستغلال القدرة الاستيعابية
لمعدات جمع ونقل النفايات

تحسين الخدمة وتحديد العدد
الأمثل للمشرفين والمراقبين
حسب الاحتياج



مصادر الهدر

عدم استغلال الطاقة الاستيعابية
للمعدات المستخدمة في جمع
ونقل النفايات

عدم تناسب توزيع الموارد
(العمال والمعدات) مع حجم
وطبيعة ومكان الأعمال



السياق وتعريف المشكلة (التحدي)

ارتفاع الإنفاق على عقود النظافة
مما تطلب عمل مراجعة شاملة
لتلك العقود بهدف إيجاد
مبادرات لرفع كفاءة الإنفاق

تحقيق وفورات تبلغ حوالي 20% من قيمة عقود النظافة بالإضافة إلى تحديد مبادرات
رفع كفاءة التشغيل والإنفاق مستقبلاً

الأثر والنتائج



قصة نجاح: رفع كفاءة الإنفاق في أحد المشاريع الرأسمالية لإحدى الجهات



الحلول المقترحة

عمل دراسة السعة والطلب
لتحديد الاحتياج الفعلي

تحسين حجم المشروع، بحوالي
63% حسب دراسة السعة
والطلب



مصادر الهدر

عدم وجود دراسة لتحديد الاحتياج
الفعلي المطلوب للمنطقة

عدم بحث مبادرات لتمويل
المشروع عن طريق القطاع
الخاص



السياق وتعريف المشكلة (التحدي)

ارتفاع الإنفاق في أحد المشاريع
الرأسمالية لإحدى الجهات

توفير 45% تقريبا من قيمة المشروع من خلال الهندسة القيمة وتقليل الحجم حسب
الاحتياج الفعلي

الأثر والنتائج





06

الملحق: النموذج القياسي لإعداد عرض اللجنة المالية





النموذج مرفق بصيغة باوربوينت في ملف منفصل





شکرا جزىلا

Expro.gov.sa

