



EXPRO

هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
Expenditure Efficiency & Projects Authority

الدليل الوطني لإدارة المشاريع

المجلد 3، الفصل 10

الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

رقم الوثيقة: EPM-S00-PR-000007-AR
رقم الاصدار: 000



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

جدول المراجعات

رقم الإصدار	التاريخ	سبب الإصدار
000	2021/08/10	للاستخدام



يجب وضع هذا الإشعار على جميع نسخ هذا المستند

إشعار هام وإخلاء مسؤولية

هذه "الوثيقة" هي ملكية حصريّة 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 ويحمل 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.



5.....	الغرض	1.0
5.....	النطاق	2.0
6.....	التعريفات	3.0
6.....	المراجع	4.0
6.....	المسؤوليات	5.0
6.....	العملية	6.0
6.....	الخطوة 4. تحديد القيمة الممكنة مقابل المال	6.1
7.....	6.1.1/الإجراء 9: العودة إلى دراسة الجدوى الاستراتيجية المبدئية وتحديد القائمة المختصرة	6.1.1
7.....	6.1.2/الإجراء 10: تحضير التقييمات الاقتصادية لخيارات القائمة المختصرة	6.1.2
11.....	6.1.3/الإجراء 11: إجراء تقييم المنافع	6.1.3
11.....	6.1.4/الإجراء 12: إجراء تقييم المخاطر	6.1.4
11.....	6.1.5/الإجراء 13: تحديد الخيار المفضل وإجراء تحليل مدى الحساسية	6.1.5
14.....	الخطوة 5: التحضير للصفقة المحتملة	6.2
15.....	6.2.1/الإجراء 14: تحديد استراتيجية الشراء	6.2.1
15.....	6.2.2/الإجراء 15: تحديد تدفقات الخدمة والمخرجات المطلوبة	6.2.2
16.....	6.2.3/الإجراء 16: تحديد توزيع المخاطر المحتمل	6.2.3
16.....	6.2.4/الإجراء 17: تحديد آليات الدفع المحتملة	6.2.4
17.....	6.2.5/الإجراء 18: التأكد من القضايا التعاقدية والتعامل مع الجوانب المحاسبية	6.2.5
18.....	الخطوة السادسة: التأكد من القدرة على تحمل التكاليف والمتطلبات المتعلقة بالتمويل	6.3
19.....	6.3.1/الإجراء 19 إعداد النموذج المالي والتقدير المالي	6.3.1
23.....	الخطوة السابعة: التخطيط للتنفيذ الناجح	6.4
23.....	6.4.1/الإجراء 20: تخطيط إدارة المشروع - الاستراتيجية وإطار العمل والخطط	6.4.1
24.....	6.4.2/الإجراء 21: تخطيط إدارة التغيير - الاستراتيجية وإطار العمل والخطط	6.4.2
24.....	6.4.3/الإجراء 22: التخطيط لتحقيق المنافع - الاستراتيجية وإطار العمل والخطط	6.4.3
25.....	6.4.4/الإجراء 23: تخطيط إدارة المخاطر - الاستراتيجية وإطار العمل والخطط	6.4.4
25.....	6.4.5/الإجراء 24: تخطيط ضمان المشروع والتقييم التالي للمشروع	6.4.5
26.....	مراجعة مرحلية	6.5
26.....	6.5.1 غرض المراجعة	6.5.1
27.....	6.5.2 النتائج والتوصيات	6.5.2
27.....	6.5.3 القرار	6.5.3
27.....	المرفقات	7.0
28.....	المرفق 1 - AR - EPM-S00-TP-000007 - نموذج مصفوفات الأدلة - دراسة جدوى المشروع المبدئية	28
36.....	المرفق 2 - AR - EPM-S00-TP-000008 - دراسة جدوى المشروع المبدئية	36



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

1.0 الغرض

يتمثل الغرض من دراسة جدوى المشروع المبدئية في:

- تحديد الخيار الاستثماري الذي يحقق القيمة الأفضل مقابل المال
- تحضير مخطط المشتريات
- توفير الترتيبات اللازمة للتمويل والإدارة لضمان التنفيذ الفعال للمخطط.

يمثل إعداد دراسة جدوى المشروع المبدئية المرحلة الثانية من منهجية الحالات الخمس، بعد أن تنتهي المرحلة الأولى بإعداد دراسة الجدوى الاستراتيجية المبدئية. تضم المرحلة الثانية ثلاث خطوات من الخطوة الرابعة وحتى السابعة، بحيث تتألف كل خطوة من هذه الخطوات من مجموعة من الإجراءات، التي سترد بالتفصيل في القسم التالي.

حالما يتم إعداد دراسة جدوى المشروع المبدئية فإنها تدخل في مراجعة مرحلية لاستراتيجية التنفيذ لا بد من اجتيازها لاستمرار المشروع. ينطبق هذا الدليل الإجرائي على الأعمال التي تتم ضمن جميع مشاريع التشييد الحكومية التي يتم تنفيذها في المملكة العربية السعودية.

2.0 النطاق

يشمل نطاق الخطوات من الرابعة وحتى السابعة ما يلي:

• الخطوة 4 تحديد القيمة الممكنة مقابل المال

- الإجراء 9 العودة إلى دراسة الجدوى الاستراتيجية المبدئية والتحقق من القائمة المختصرة
- الإجراء 10 تحضير التقييمات الاقتصادية لخيارات القائمة المختصرة
- الإجراء 11 إجراء تقييم المنافع
- الخطوة 12 إجراء تقييم المخاطر
- الخطوة 13 تحديد الخيار المفضل وإجراء تحليل مدى الحساسية

• الخطوة 5 التحضير للصفقة المحتملة

- الإجراء 14 تحديد استراتيجية الشراء
- الإجراء 15 تحديد تدفقات الخدمة والمخرجات المطلوبة
- الإجراء 16 تحديد توزيع المخاطر المحتمل
- الإجراء 17 تحديد آليات الدفع المحتملة
- الإجراء 18 التأكد من القضايا التعاقدية والتعامل مع الجوانب المحاسبية

• الخطوة 6 التأكد من القدرة على تحمل التكاليف والمتطلبات المتعلقة بالتمويل

- الإجراء 19 إعداد النموذج المالي والتقديرات المالية

• الخطوة 7 التخطيط للتنفيذ الناجح

- الإجراء 20 تخطيط إدارة المشروع - الاستراتيجية وإطار العمل والخطط
- الإجراء 21 تخطيط إدارة التغيير والعقود - الاستراتيجية وإطار العمل والخطط
- الإجراء 22 التخطيط لتحقيق المنافع - الاستراتيجية وإطار العمل والخطط
- الإجراء 23 تخطيط إدارة المخاطر - الاستراتيجية وإطار العمل والخطط
- الإجراء 24 تخطيط ضمان المشروع والتقييم التالي للمشروع - الاستراتيجية وإطار العمل والخطط

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



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

3.0 التعريفات

الوصف	التعريفات
نتيجة أو قرار يتم اتخاذه بعد المداولات.	القرار
أي جهة حكومية سعودية مسؤولة عن تنفيذ مشاريع تشييد البنية التحتية الممولة من الحكومة.	الجهة العامة
جدول يبين الأدلة الداعمة للمشروع، مقدمة من راعي المشروع ليقوم المراجع بتقييمها.	مصفوفات الأدلة
مراجعة مستقلة للمشروع لتأكيد عدم تعرض الاستثمار العام لمخاطر الهدر.	مراجعة مرحلية
شخص يراجع طلب المشروع، ويجب أن يكون مستقلاً عن راعي المشروع.	مراجع المراحل
أول دراسة جدوى لمشروع من المشاريع، تقوم بإعدادها الجهة العامة أو مؤسسة إدارة المشاريع بالجهة العامة دعماً لمبادرة الاستثمار الممكنة (المشروع).	دراسة الجدوى الاستراتيجية المبدئية
شخص عمل في الجهة العامة ويتولى مسؤولية وضع سياسات وإجراءات إدارة المخاطر.	مدير إدارة المخاطر
تقييم يجري في مرحلة مبكرة لاحتمالات المخاطرة في المشروع.	تقييم المخاطر المحتملة
شخص مسؤول عن عرض المشروع خلال مرحلة التخطيط لمحفظة المشاريع الخمسية.	الراعي

4.0 المراجع

1. دليل وزارة الخزانة البريطانية لتطوير دراسات جدوى المشاريع من الرابط
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/749088/Project_Business_Case_2018_International.pdf
2. الحكومة الإسكتلندية، المرحلة 2 - مصفوفة الأدلة من الرابط
<https://www2.gov.scot/Resource/Doc/923/0054861.doc>
3. ENT-S00-PR-000001 الدليل الإجرائي لدراسة الجدوى الاستراتيجية المبدئية لدى الجهة العامة
4. وزارة الخزانة البريطانية (2018). الكتاب الأخضر، التقدير والتقييم في الحكومة المركزية. من الرابط
<https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government>
5. EPM-EM0-PR-000001-AR - الدليل الإجرائي لإدارة مخاطر المشاريع
6. EPM-S00-GL-000002-AR - استراتيجية تنفيذ المشاريع
7. EPM-KD0-PR-000012-AR - الدليل الإجرائي للترسية وإبرام العقد

5.0 المسؤوليات

يتولى الراعي تنفيذ الجزء الأول من هذا الدليل الإجرائي، ويكون مسؤولاً عن إعداد دراسة جدوى المشروع المبدئية واستكمال مصفوفات الأدلة لدعم مراجع المراحل.

فور جاهزية هذه المستندات، يتولى مراجع المراحل المراجعة المرحلية.

وينبغي أن يكون المراجع مستقلاً عن راعي المشروع بحيث يمكنه تقديم رأي موضوعي مستقل حول المشروع.

6.0 العملية

6.1 الخطوة 4. تحديد القيمة الممكنة مقابل المال

يتم خلال هذه الخطوة من إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية تقييم التكاليف والفوائد والمخاطر الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للخيارات المدرجة في القائمة المختصرة وتحديد الخيار المفضل: أي الخيار الأكثر احتمالاً لتحقيق القيمة العامة لتنفيذ المشروع.

على الرغم من الجمع بين مجموعة متنوعة من المعلومات حول التكاليف والفوائد والمخاطر للمساعدة في اتخاذ القرار، فيجب ألا ينظر إلى تقييم الخيار على أنه إجابة واحدة "صحيحة" دون غيرها، بل يمثل الهدف في تحديد "الأفضل": إذ نسعى لتحديد الخيار الأفضل الذي يوازن بين التكاليف المتوقعة فيما يتعلق بالفوائد والمخاطر.



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

تشمل الإجراءات الأساسية في هذه الخطوة:

الخطوة 4	تحديد القيمة الممكنة مقابل المال
الإجراء 9	العودة إلى دراسة الجدوى الاستراتيجية المبدئية والتحقق من القائمة المختصرة
الإجراء 10	تحضير التقييمات الاقتصادية لخيارات القائمة المختصرة
الإجراء 11	إجراء تقييم المنافع
الإجراء 12	إجراء تقييم المخاطر
الإجراء 13	تحديد الخيار المفضل وإجراء تحليل مدى الحساسية

يؤصى بعقد ورشة عمل واحدة على الأقل لاستكمال الخطوة الثالثة.

6.1.1 الإجراء 9: العودة إلى دراسة الجدوى الاستراتيجية المبدئية وتحديد القائمة المختصرة

التدقيق والمراجعة:

- مسوغات التغيير كما هو موضح في قسم دراسة الجدوى الاستراتيجية في دراسة الجدوى الاستراتيجية المبدئية
- الخيارات المقيمة في قسم دراسة الجدوى الاقتصادية من الدراسة الاستراتيجية المبدئية

6.1.1.1 العودة إلى دراسة الجدوى الاقتصادية في الدراسة الاستراتيجية المبدئية

تجب مراجعة مسوغات التغيير للأسباب التالية:

- قد تكون موافقة الإدارة على الدراسة الاستراتيجية المبدئية مشروطة ببعض التغييرات والتعديلات على المشروع
- قد تكون الفرصة المبكرة للجهة والجهات المعنية الرئيسية للنظر في المشروع قد أثرت في اتجاهها
- قد يمر بعض الوقت بين الموافقة على الدراسة الاستراتيجية المبدئية وبدء دراسة جدوى المشروع المبدئية
- قد تتغير بعض عناصر المشروع.

يتمثل الإجراء بتأكيد مسوغات التغيير وتسجيل أي تغييرات جوهرية في القسم الافتتاحي لدراسة الجدوى الاستراتيجية في دراسة جدوى المشروع المبدئية.

6.1.1.2 مراجعة دراسة الجدوى الاقتصادية من دراسة الجدوى الاستراتيجية المبدئية

من الضروري إعادة النظر في فعالية المسار المفضل للمتابعة والخيارات الأخرى في القائمة المختصرة وتحسينها، نظراً للحاجة إلى معلومات مفصلة عن المدخلات والمخرجات والأنشطة ذات الصلة لإعداد التقييمات الاقتصادية.

مراجعة واختبار القائمة المختصرة الموصى بها بالمقارنة مع معايير "الانتقال من القائمة الطويلة إلى القائمة القصيرة" التالية:

- هل يوجد من بين الخيارات خيار غير قادر على تحقيق أهداف الإنفاق وعوامل النجاح الحساسة للمشروع؟
- هل يبدو من غير المحتمل أن يقدم أحد الخيارات منافع كافية، مع الأخذ في الاعتبار أن القصد يتمثل بتقديم صافي قيمة حالية موجبة؟
- هل من الواضح أن أحد خيارات غير عملي أو غير مجد - على سبيل المثال، عدم توافر التكنولوجيا أو الأرض؟
- هل من الواضح أن أحد الخيارات أدنى من خيار آخر لأنه يحتوي على تكاليف أكبر ومنافع أقل؟
- هل ينتهك أي من الخيارات أيًا من القيود - على سبيل المثال، هل من الواضح أن أيًا منها لا يمكن تحمل تكاليفه؟
- هل يوجد بين الخيارات خيارات متشابهة بدرجة كافية تسمح بتحديد خيار تمثيلي واحد للتحليل المفصل؟
- هل من الواضح أن أيًا من الخيارات ينطوي على مخاطرة كبيرة؟

يساعد هذا الإجراء في تجنب إضاعة الجهود في أثناء إعداد التقييمات الاقتصادية لدعم الخيارات المدرجة في القائمة المختصرة، ويجب إجراؤه يتم بطريقة منظمة مع تسجيل النتائج.

6.1.2 الإجراء 10: تحضير التقييمات الاقتصادية لخيارات القائمة المختصرة

يتمثل الإجراء في حساب التكاليف والفوائد المخصصة للخيارات المدرجة في القائمة المختصرة وتسجيل القيم المخصصة ونسب التكاليف إلى المنافع لكل خيار (باستخدام الإرشادات الوطنية لتقييم الاستثمار حيثما لزم وأمكن ذلك).

6.1.2.1 تقدير التكاليف والمنافع للتقييمات الاقتصادية

يوفر هذا القسم التوجيهات حول:

- مبادئ التقييم الاقتصادي
- الفروقات الرئيسية بين التقييمات الاقتصادية والمالية
- التكاليف ذات الصلة التي يجب أن تشملها التقييمات الاقتصادية



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

- تقدير المنافع للتقييمات الاقتصادية
- تعديل تقديرات التكاليف والمنافع

6.1.2.2 مبادئ التقييم الاقتصادي

مبادئ التقييم الاقتصادي للتعامل مع التكاليف والمنافع هي كما يلي:

- يجب تقييم التكاليف والمنافع ذات الصلة على المجتمع لجميع الخيارات (المدرجة في القائمة المختصرة) وحساب صافي المنافع والتكاليف. وتعني كلمة "ذات الصلة" هنا جميع التكاليف والمنافع التي يمكن أن تتأثر بالقرار المطروح.
- يجب أن تغطي التكاليف والمنافع العمر الإنتاجي للأصول أو الفترة التعاقدية لشراء مخرجات الخدمة ونتائجها.
- ينبغي أن تستند التكاليف والمنافع إلى تكاليف الموارد وأن تعكس أفضل الاستخدامات البديلة ("تكلفة الفرصة البديلة") التي يمكن أن توضع فيها السلع والأصول والخدمات.
- كما ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار التكاليف الاجتماعية والبيئية الأوسع - التي لا يوجد لها سعر في السوق.
- يجب شرح المصادر والافتراضات الكامنة وراء كل خط من خطوط التكاليف والمنافع في التقييمات الاقتصادية بالكامل في الملحق المصاحب.
- يجب أن تكون التكاليف والمنافع سنة الأساس. يتم تعريف سنة الأساس على أنها "السنة 0" ويجب أن تكون بالأسعار النسبية الحقيقية نفسها لجميع الخيارات.

6.1.2.3 التقييمات الاقتصادية والمالية

يخلط الممارسون أحياناً بين التقييمات الاقتصادية وتلك المتعلقة بالدراسة المالية؛ وفيما يلي شرح للاختلافات الرئيسية بينها.

تركز التقييمات الاقتصادية على القيمة العامة من منظور المجتمع وتأخذ في الاعتبار جميع التكاليف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وجميع الآثار على الرفاهية العامة. تركز التقييمات المالية من جانب آخر على القدرة على تحمل التكاليف من منظور الخزينة العامة، والتي يتم التعبير عنها غالباً من حيث التمويل العام للمشروع.

يمكن تلخيص الاختلافات الرئيسية على النحو التالي:

التقييمات الاقتصادية	التقييمات المالية
مجال التركيز: القيمة المضافة الحالية - القيمة العامة للمال	مجال التركيز: التمويل والقدرة على تحمل التكاليف - التدفق النقدي والمخزون
النطاق: المجتمع ككل	النطاق: ميزانية الجهة ذات الصلة
المعايير ذات الصلة: التوجيهات الوطنية معدل الخصومات المتفق عليه وقيد التطبيق	المعايير ذات الصلة: قواعد محاسبة القطاع العام والأوامر الدائمة
التحليل: • الأسعار الحقيقية (سنة الأساس) • استخدام تكاليف الفرص • تشمل جميع تكاليف الرفاهية والمنافع التي يمكن قياسها على المجتمع • تشمل التكاليف البيئية • تستثني جميع المدفوعات "المحولة" • تستثني التضخم العام • تستثني التكاليف الغارقة • لا تشمل الاستهلاك وانخفاض القيمة ورسوم رأس المال	التحليل: • الأسعار الحالية (الاسمية) • المنافع - ذات العائد النقدي فقط • تشمل التكاليف الرأسمالية وتكاليف الإيرادات • تشمل المدفوعات "المحولة" • تشمل التضخم

6.1.2.4 التكاليف ذات الصلة للتقييمات الاقتصادية

يجب تقدير التكاليف من وجهة نظر المجتمع، بما يشمل فئتين رئيسيتين:

- تكاليف القطاع العام - وهي التكاليف التي تقع على عاتق الجهة المنفقة (التكاليف المباشرة) والتكاليف التي تقع على عاتق أجزاء أخرى من القطاع العام (التكاليف غير المباشرة).
- التكاليف الاجتماعية الأوسع نطاقاً التي تتضمن التكاليف الأخرى غير المباشرة والمرتبطة بقطاعات أخرى، ومنها القطاع الخاص.

فيما يلي نظرة عامة على التكاليف التي يجب تضمينها في التقييمات الاقتصادية. يتم التعبير عن كل ذلك من حيث تكاليف الموارد الحقيقية باستثناء مدفوعات التحويل وأي تأثيرات ضريبية مماثلة:

- **التكاليف الرأسمالية.** وتشمل هذه تكلفة الفرصة البديلة للأصول الحالية مثل المباني والأراضي ويمكن تقسيمها على نطاق واسع إلى: الأراضي والممتلكات؛ تكاليف البناء والتجديد؛ الأتعاب المهنية؛ المعدات (الأثاث والتجهيزات والإضاءة والأسلاك)؛ تكاليف التكنولوجيا والصيانة



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

- **تكلفة دورة الحياة بالكامل.** قد تتطلب الأصول الاستبدال أو التجديد أو الترقية على مدى عمر فترة التقييم، ويجب تضمين تكاليف "دورة الحياة" هذه كجزء من تكاليف الحياة بأكملها. يجب تحديد سياسة الصيانة المفترضة التي تستند إليها التكاليف بشكل صريح وشفاف وتطبيقها بشكل مناسب على جميع الخيارات
- **تكاليف الإيرادات.** هذه هي التكاليف التشغيلية والإدارية والتكاليف العامة التي لا ينبغي افتراض بقائها دون تغيير بمرور الوقت. يجب أن يتسم تقييم تكاليف الإيرادات بما يلي:

- التمييز وشرح الاختلافات بين خيارات الصيانة البديلة بوضوح
- تضمين جميع تكاليف التشغيل، على سبيل المثال فواتير المياه والكهرباء
- شرح الافتراضات الأساسية، على سبيل المثال في أداء الخدمة ووفورات الكفاءة واتجاهات التكلفة الحقيقية.

- **التكاليف الثابتة والمتغيرة وشبه المتغيرة والمتدرجة.** يجب تحديد هذه التكاليف بشكل منفصل في التقييمات الاقتصادية وشرح العلاقات فيما بينها:

- التكاليف الثابتة لا تتغير بمرور الوقت، كالتكاليف العامة للأصول الرأسمالية الثابتة على سبيل المثال؛
- تختلف التكاليف المتغيرة وفقاً لحجم النشاط، مثل تكاليف التدريب واستخدام الشبكة؛
- تشمل التكاليف شبه المتغيرة كلاً من المكونات الثابتة والمتغيرة، أي مثلاً مزيج من تكاليف عقد الصيانة الثابتة ورسوم الاستدعاء المتغيرة؛ وتكاليف الخطوة لمستوى نشاط محدد مسبقاً والذي يرتفع في النهاية بمقدار معين - على سبيل المثال الحاجة إلى مركز اتصال جديد بعد حجم معين من المكالمات.

- **تكاليف الفرص.** تستوجب هذه التكاليف الإسهاب في دراستها. وفيما يتعلق بالأراضي والمباني والقوى العاملة، يجب تقييم هذه التكاليف للاستخدام البديل الأكثر قيمة من الاستخدام الحالي. كما يجب استخدام تكاليف معادلات موظفي الدوام الكامل لتقدير تكاليف وقت الموظفين على صاحب العمل، على أن تشمل جميع تكاليف العمالة بالإضافة إلى الراتب الأساسي، بمعنى أن تشمل المعاشات التقاعدية والبدلات وما إلى ذلك.

- **التكاليف الغارقة.** هي المبالغ المنفقة بالفعل والتي لا يمكن استردادها، وتجب الإشارة إليها في دراسة الجدوى واستبعادها من التقييمات الاقتصادية.
- **التكاليف الاقتصادية الكاملة.** يجب إظهار التكاليف الكاملة (المباشرة وغير المباشرة والمنسوبة) لكل خيار، بدلاً من صافي تكلفته فيما يتعلق بالقيمة المرجعية، وهذا يعني تحديد التكاليف "تصاعدياً"، الأمر الذي يوفر فهماً أفضل لاختلافات التكلفة بين الخيارات وأسلوباً أكثر شفافية.
- **التكاليف المنسوبة.** تشمل هذه التكاليف تكلفة الفرصة البديلة للوقت الذي يقضيه الموظفون بتنفيذ المقترح. من المحتمل أن تكون هذه التكاليف كبيرة في حال تعلقها بمتغيرات الأعمال ومشاريع إعادة هندسة الأعمال.

- **التطوير التنظيمي.** يمكن أن تشكل هذه التكاليف نسبة كبيرة من التكاليف الإجمالية ولا ينبغي التقليل من شأنها، لأنه وفي حال تخصيص موارد غير كافية لتطوير الموظفين وتغيير ممارسات العمل فإن المنافع الكاملة للمشروع لن تتحقق.

- **التكاليف الممكن تجنبها.** يجب تضمينها كتكلفة في خيار "الوضع الراهن" وليس كميزة في الخيارات الأخرى.
- **التضخم المالي.** قد تكون بعض التدفقات النقدية غير متماشية بشكل كبير مع التضخم العام. وفي مثل هذه الحالات، يجب إظهار الفرق في التقييمات الاقتصادية.

- **الالتزامات المحتملة.** يجب تضمين الالتزامات بالنفقات المستقبلية في حال وقوع أحداث معينة في التقييمات الاقتصادية. على سبيل المثال؛ تكاليف الإلغاء التي قد تنكدها هيئة من القطاع العام في حال قيامها بإلغاء عقد ما قبل الأوان. لا بد من ملاحظة أن تكاليف فصل الموظفين قد تدرج أحياناً ضمن هذه الفئة على الرغم من كونها مدفوعات محولة. في مثل هذه الحالات، ينبغي التماس مشورة خبير اقتصادي لقياس العواقب الاجتماعية والاقتصادية الأوسع لهذه المدفوعات.

6.1.2.5 تقدير المنافع للتقييمات الاقتصادية

الغرض من تقييم المنافع هو التأكد من استحقاق منافع الخيار لتكلفتها والسماح بمقارنة الخيارات البديلة من حيث صافي قيمتها العامة. يجب بذل كل جهد لتقدير منافع الخيارات المختلفة، بناءً على منافع المشروع المحدد مسبقاً.

يجب أن يكون نهج قياس المنافع عقلانياً ومتناسباً ومناسباً. عقلياً، من حيث تجنب المطالبة بالمنافع التي لا يمكن قياسها أو تقييمها بأي طريقة واقعية لعدم وجود قاعدة أدلة حقيقية؛ ومتناسباً، من حيث الموارد المطلوبة لتبرير تكلفة المشروع؛ ومناسباً، من حيث النطاق والإنفاق المتوقعين للمشروع. يجب تقييم منافع المشروع من وجهة نظر المجتمع الذي يتألف من فئتين رئيسيتين:

- منافع القطاع العام - وهي المنافع المرتبطة بالجهة العامة المنفقة التي تتحكم بشكل مباشر في تحقيقها (المنافع المباشرة) وتلك المتعلقة بأجزاء أخرى من القطاع العام (المنافع غير المباشرة)
- المنافع الاجتماعية الأوسع نطاقاً التي تتضمن المنافع الأخرى غير المباشرة والمرتبطة بقطاعات أخرى، ومنها القطاع الخاص.

تندرج هذه المنافع ضمن الفئات التالية:

- المنافع ذات العائد النقدي: تقلل هذه المنافع من تكاليف الجهات العامة بحيث يمكن إعادة تخصيص هذه الموارد في مكان آخر، الأمر الذي يعني عادةً أن مورداً ما لم يعد مطلوباً للمهمة التي جرى استخدامه مسبقاً من أجلها، ويمكن لهذا المورد أن يكون على شكل موظفين أو نقد أو أصول أخرى.
- المنافع بدون عائد نقدي: غالباً ما تنطوي على تقليل الوقت الذي يستغرقه مورد معين، ولكن ليس بشكل كافٍ لإعادة تخصيص هذا المورد في مجال عمل مختلف تماماً؛
- المنافع القابلة للقياس الكمي: يمكن قياس هذه المنافع، إلا أن هذا القياس قد لا يكون سهلاً. يعتمد مدى قياس هذه المنافع على أهميتها، ومع ذلك، كقاعدة عامة، ينبغي بذل كل جهد ممكن لقياس المنافع نقدياً حيثما أمكن.
- المنافع غير القابلة للقياس الكمي: وهي المنافع النوعية التي لها قيمة لا يمكن قياسها كمياً.

يجب احتساب جميع المنافع - ذات العائد النقدي وبدون العائد النقدي - في التقييمات الاقتصادية للخروج بصافي القيمة الحالية للمشروع.



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

يجب أن تؤخذ في الاعتبار أي تكاليف مرتبطة بتحقيق المنافع. تمثل التكلفة تأثيراً سلبياً للمقترح يمكن التنبؤ به في صورة تراجع قابل للقياس ناجم عن نتيجة مرئية يتصور أنها ذات تأثير سلبي من قبل إحدى الجهات المعنية أو أكثر، مما قد ينتقص من هدف تنظيمي أو أكثر. يجب تحديد تكلفة التخفيف من التكاليف الكبيرة غير القابلة للقياس الكمي لمعرفة ما إن كان يُنظر إليها على أنها ثمن يستحق الدفع.

6.1.2.6 أسعار السوق الحقيقية أو المقدرة

أسعار السوق الحقيقية أو المقدرة هي المرجع الرئيسي لتقييم المنافع. عندما لا يكون التقييم بأسعار السوق ممكناً، فإن القيمة المستندة إلى أشكال التفضيل هي الطريقة التي تُحسب بها قيم الرفاهية العامة وتشمل:

- التفضيل المعلن، وله شكلان: الاستعداد للدفع والاستعداد للقبول (أي تقدير السعر عن طريق استبيانات ومقابلات معدة بعناية للإشارة إلى مقدار استعداد الناس لدفع ثمن شيء ما أو المقدار الذي سيدفعونه لتجنبه؛ على سبيل المثال: تحسين الوصول إلى الخدمات أو تجنب النتائج غير المرغوب فيها)
- منهجية التفضيل الظاهر (أي استنتاج السعر من سلوك المستهلك).

6.1.2.7 التعديلات المطلوبة لقيم التكاليف والمنافع

يجب خلال إعداد المقترح عرض جميع التعديلات كل على حدة وذكرها بوضوح في جداول البيانات الداعمة وتحديد المبررات لإدراجها بوضوح.

6.1.2.8 تغيرات الأسعار النسبية

يجب التعبير عن التكاليف والمنافع المعروضة في التقييمات الاقتصادية وفق "الأسعار النسبية الحقيقية"، على خلاف الأسعار الحالية. ويعني مصطلح "حقيقية" على الرغم من إزالة آثار التضخم العام؛ ومع ذلك، يسمح مصطلح "نسبية" بتعديل بعض الأسعار التي من المتوقع أن تتغير بالنسبة للتضخم العام لعكس هذه التغيرات النسبية.

عندما يُتوقع أن ترتفع أسعار معينة بمعدلات أعلى أو أقل بكثير من معدلات التضخم العام، ينبغي حساب التغير النسبي في السعر وإدراجه في التقييمات الاقتصادية.

6.1.2.9 قيم أخرى ذات صلة

تشمل تحليل الفائزين والخاسرين والتحليل التوزيعي والقضايا على مستوى المناطق.

6.1.2.10 تحليل الفائزين والخاسرين والتحليل التوزيعي

قد تسفر جميع التدخلات عن فائزين وخاسرين وقد ينتج عنها في بعض الحالات آثار غير متكافئة بشكل كبير على الرفاهية وتوزيع الدخل.

عندما يكون التغير في توزيع الدخل أو أي تأثير عقابي آخر هو القصد من مشروع سياسة ما أو مشروع ما، تبرز الحاجة إلى شكل من أشكال التحليل الموضوعي لتحديد هذه التأثيرات. وبالمثل، إذا تضمن المقترح، كأثر جانبي، إعادة توزيع كبيرة للرفاهية، يجب أن يظهر تحليل دعم القرار ذلك. تتطلب الحاجة إلى الالتزام بالمعايير والأطر الأخلاقية والقانونية، مثل التشريعات المتعلقة بالمساواة، النظر أيضاً في تأثيرات التوزيع حيثما تكون ذات أهمية، وهو ما يدعمه هذا النهج بكل شفافية.

تظهر الحاجة إلى ذلك في كل من مرحلتَي القائمة الطويلة والقائمة المختصرة لتحليل الخيارات والنظر فيما إذا كان من المحتمل تحقيق مكاسب أو خسائر كبيرة لأي مجموعات في المجتمع.

6.1.2.11 القضايا المتعلقة بالمناطق والقضايا المحلية الأخرى

لا يمكن تقييم المقترحات التي تستهدف إحداث تأثيرات محلية داخل المجتمع على أفضل وجه، سواء على مستوى المنطقة أو المدينة أو القرية أو الريف، من خلال إطار يحدد المنفعة الوطنية الإجمالية وحسب. ويرجع ذلك إلى احتمال أن تحتوي السياسات المحلية دون الوطنية على عنصر مهم قد يشمل الموارد والمنافع وإعادة التوجيه إلى موقع محدد، إلى جانب بعض "الإضافات" الشاملة في الرفاهية الوطنية.

يجب إجراء تحليل منفصل لهذه المقترحات المحلية جنباً إلى جنب مع التحليل الوطني والنتائج المحددة بشكل منفصل مع صافي القيمة الحالية الوطنية من أجل تقدير المنفعة المحلية للعرض المقترح وانتقاء الخيار المناسب الذي يتعين القيام به.

6.1.2.12 تقديم التقييمات الاقتصادية

بعد تحديد وقياس التكاليف والمنافع لكل خيار، يتم حساب صافي القيمة الحالية لكل خيار، باستخدام معدل الخصومات المتفق عليه. يهتم هذا القسم بتجميع التقييمات الاقتصادية للخيارات المدرجة في القائمة المختصرة - بما في ذلك "الوضع الراهن" أو "الحد الأدنى من التدخل" بأبسط أشكالها. يتوفر التوجيه بشأن ما يلي:

- الخصومات في القطاع العام
- حساب صافي القيمة الحالية
- حساب نسبة تكلفة المنفعة
- معاملة المخططات الممولة من القطاع الخاص، إن وجدت
- والفروق الضريبية.



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

6.1.2.13 الخصومات في القطاع العام - معدل الخصومات على المستوى الاجتماعي والتفضيل الزمني

هناك ميل بشري عالمي لتجاهل المستقبل من خلال إعطاء أهمية أكبر للقيم والأحداث الحالية مقارنة بالمستقبل، وهو ما ينطبق أيضًا على تفضيل الرفاهية الحالية على المستقبلية.

يمثل معدل الخصومات على المستوى الاجتماعي تقليلًا سنويًا بالنسبة المئوية يجري تطبيقه على القيم في كل عام قادم بحيث يقلل تدريجيًا من القيم المستقبلية. بأخذ هذا الميل البشري للتقليل من القيم المستقبلية بعين الاعتبار، تمكن مقارنة الخيارات البديلة للمشاريع والسياسات بمختلف دورات الحياة ومختلف الملامح بمرور الوقت بوضع أساس مشترك لها في واقع الأمر على أساس القيم الحالية، بما يسمح بإضافة ومقارنة تكاليف ومنافع حياتها الكاملة؛ وهو ما يُعرف بقيمتها الحالية. يجري تخفيض معدل الخصومات بمرور الوقت بما يسمح بزيادة عدم التيقن في التقديرات.

6.1.2.14 استخدام التمويل الخاص

يكون النظر حيال خيار الشراكة بين القطاعين العام والخاص أو أي شكل من أشكال التمويل الخاص لتأمين موارد المشروع في مرحلة تخطيط محفظة المشاريع قد جرى بالفعل ولن يشكل جزءًا من دراسة جدوى المشروع المبدئية داخل المملكة العربية السعودية.

6.1.2.15 الفروق الضريبية

يعد تعديل أسعار السوق وفقًا للضرائب في التقييمات الاقتصادية مناسبًا، إذ يمكن للمعاملات الضريبية المختلفة للخيارات الأخرى أن تؤدي إلى تحيز التقييم. نادرًا ما يكون هذا مطلوبًا نظرًا لتطابق الأنظمة الضريبية أو تشابهها الشديد عادةً في مختلف الخيارات. ومع ذلك، قد يكون الفارق الضريبي كبيرًا ما يدعو لأخذه في الاعتبار عند مقارنة خيار ممول من القطاع العام ببعض الخيارات الممولة من القطاع الخاص.

6.1.3 الإجراء 11: إجراء تقييم المنافع

يُراعى إجراء تقييم للمنافع الكمية والنوعية وشرح مدى أهميتها في التأثير على قرار ترتيب الخيارات. يتمثل الهدف الرئيسي في تحديد المنافع التي يمكن قياسها كمياً والتي يمكن التعبير عنها بمصطلحات نقدية وتجنب تحديد المنافع التي لا يمكن قياسها أو تحليلها أو تقييمها بأي طريقة واقعية لعدم وجود أدلة واضحة.

يجب بذل كل المحاولات المعقولة لقياس المنافع، حتى لو لم يكن من الممكن التعبير عنها بمصطلحات نقدية. على سبيل المثال، قد تكون منفعة التدخل الذي يزيد من ميل الناس إلى ممارسة الرياضة قابلة للقياس الكمي دون إمكانية التعبير عنها بسهولة من الناحية النقدية. عند صعوبة القياس الكمي بشكل خاص نظرًا لعدم وضوح الأدلة أو عدم ملائمة تكاليف البحث للنفقات، قد يكون من المقبول التعبير عن المنفعة من الناحية النوعية؛ وحتى عندها يجب أن تتوفر إمكانية تقديم دليل على الحجم التقريبي للمنفعة.

عند اعتبار المنافع النوعية أو غير النقدية مهمة للغاية بحيث لا يمكن تجاهلها في القرار، يجب إجراء حساب وحكم منفصل حول ما إذا كانت تكلفتها "ثمناً يستحق الدفع" من حيث القيمة التي تضيفها، بحيث يوفر هذا الحساب أساساً يمكن من خلاله إنشاء وتقييم الخيارات البديلة بدون هذه المنافع.

في جميع الحالات، يجب أن يستند تقييم المنافع التي لا يمكن التعبير عنها بمصطلحات نقدية إلى مراجعة أفضل الأدلة المتاحة، وعادةً ما يوفر تقييم التدخلات المماثلة المجراة سابقاً بشكل خاص مصدراً مهماً للأدلة.

يجب تسجيل المنافع الكمية (غير النقدية) والنوعية في سجل المنافع مع المصادر والاقتراضات المتعلقة بها.

6.1.4 الإجراء 12: إجراء تقييم المخاطر

تُحدد المخاطر المرتبطة بالخيارات الواردة في التقييمات الاقتصادية للخيارات المدرجة في القائمة المختصرة للمشروع وتُقدر كمياً. يجب تقدير مخاطر خدمة المشروع وقياسها كمياً من الناحية النقدية، كقيم احتمالية مكافئة - وهي تكلفة التخفيف مضروبة في احتمالية الحدوث. يمثل هذا موضوع من موضوعات الدليل الإجرائي لإدارة مخاطر المشاريع، المشار إليه في المراجع.

6.1.5 الإجراء 13: تحديد الخيار المفضل وإجراء تحليل مدى الحساسية

يُحدد الخيار المفضل ويتم إجراء تحليل الحساسية، وبالتالي اختبار كفاءته فيما يتعلق بتبديل القيم والسيناريوهات المختلفة للتكاليف وتحقيق المنافع.

6.1.5.1 تحديد الخيار المفضل

يجب أن يكون تحديد الخيار المفضل واضحاً بشكل معقول خلال عملية اتخاذ القرار عند إجراء التحليلات المطلوبة بدقة.

يجب أن تقدم دراسة حالة العمل المعلومات بإيجاز ووضوح لكل خيار لدعم عملية اتخاذ القرار الواضح. يوفر التنسيق التالي ملخصاً للتكاليف والمنافع حسب الفئة والمجموعة الرئيسية المناسبين. على الرغم من عدم انطباق جميع التكاليف والمنافع على جميع العروض، ولكنها تبقى نقطة انطلاق لعرض معلومات المنافع والتكاليف.



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

الخيار	غير مخصصة	مخصصة
التكاليف وفقاً لتقييم القيمة العامة		
1. إجمالي التكاليف العامة المباشرة (للجهة المصدرة)		
1.1 رأس المال		
1.2 الإيرادات		
2. إجمالي التكاليف العامة غير المباشرة (للقطاع العام الأوسع)		
2.1 رأس المال		
2.2 الإيرادات		
3. التكاليف الاجتماعية الأوسع		
3.1 رأس المال		
3.2 الإيرادات		
4. إجمالي تكاليف المخاطر		
4.1 الانحياز القائم على التفاؤل		
4.2 المخاطر المقدرة أو المقاسة		
5. إجمالي التكاليف (1،2،3،4 أعلاه)		
المنافع وفقاً لتقييم القيمة العامة		
6. إجمالي المنافع المباشرة للقطاع العام		
6.1 المنافع ذات العائد النقدي		
6.2 المنافع بدون العائد النقدي		
7. إجمالي المنافع غير المباشرة للقطاع العام		
7.1 المنافع ذات العائد النقدي		
7.2 المنافع بدون العائد النقدي		
8. إجمالي المنافع الاجتماعية الأوسع		
8.1 المنافع ذات العائد النقدي		
8.2 المنافع بدون العائد النقدي		
9. إجمالي قيمة المنافع (6،7،8 أعلاه)		
صافي القيمة العامة (9-5 أعلاه)		
نسبة المنافع إلى التكاليف (9-5 أعلاه)		

لا يمكن دائماً مقارنة قيم التكاليف والمنافع والمخاطر، نظراً لكون بعض المنافع والمخاطر غير قابلة للقياس الكمي.

عندما يكون للخيار منافع أعلى، يجب اتخاذ القرار بشأن ما إذا كانت هذه المنافع تبرر ارتفاع صافي التكلفة الحالية. إذا كانت المنافع الإضافية غير كافية لتبرير التكاليف والمخاطر الإضافية، فيجب تحديد خيار أقل تكلفةً ومخاطر.

غالباً ما يتراوح الاختيار بين خيارات التكلفة العالية/المنافع العالية وخيارات التكلفة المنخفضة/المنافع المنخفضة. وفي مثل هذه الظروف، يلزم اتخاذ قرار بشأن مدى استحقاق المنافع الأعلى لثمنها. يمكن أن تلعب المخاطر أيضاً دوراً في اعتبار خيار التكلفة العالية/المنفعة العالية مخاطرة كبيرة، بحيث يمكن للخيار الوسيط أن يبيد توازناً مثالياً للمخاطر.

يقع الاختيار النهائي للخيار المفضل على عاتق الإدارة العليا والجهات المعنية، بالاعتماد على المشورة المهنية.

6.1.5.2 تحليل مدى الحساسية

يشكل اختيار قيمة متوقعة نقطة انطلاق مفيدة للنظر في تأثير المخاطر بين الخيارات المختلفة. ومهما كانت جودة تحديد المخاطر وتحليلها، يبقى للمستقبل طابع يتسم بعدم التيقن، لذا من الضروري أيضاً النظر في مدى تأثير عوامل عدم التيقن المستقبلية على الخيارات.

يمثل تحليل مدى الحساسية إحدى أساسيات التقييم ويستخدم لاختبار قابلية تعرض الخيارات لعوامل عدم تيقن مستقبلية لا يمكن تجنبها واختبار صلابتها لترتيب الخيارات، كما يتضمن اختبار ترتيب الخيارات عن طريق تغيير بعض الافتراضات الرئيسية. ومع ذلك، يجب تجنب الدقة الزائفة ومن الضروري أخذ الطريقة التي تتغير بها الاستنتاجات بالاعتبار، في ضوء النطاق المحتمل للقيم التي قد تتخذها المتغيرات الرئيسية.



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

قد لا يغير تحليل الحساسية الخيار المفضل، ولكن في حال أدى إجراء تعديلات بسيطة في الافتراضات إلى تغيير في التصنيف، فإن ذلك يُعد مؤشراً على ضرورة الحذر في عملية الاستثمار لاحتوائها على عناصر غير فعالة، ما يعني ضرورة النظر في إجراء تحليل أكثر تفصيلاً واختبار تكاليف ومنافع ومخاطر بعض الخيارات.

يجب إجراء تحليل الحساسية على مرحلتين:

- القيم المتبدلة
- تحليل السيناريوهات على أساس أفضل وأسوأ المخرجات الممكنة.

نناقش هاتين المرحلتين فيما يلي.

6.1.5.3 القيم المتبدلة

يسلط هذا النهج الضوء على النقطة التي سيتحول عندها انتقاء الخيار المفضل إلى خيار آخر بسبب عدم التيقن من التكاليف و/أو المنافع.

تُحسب القيم المتبدلة من خلال إظهار الخيارات الأخرى بالمقارنة بالخيار المفضل باستخدام النسب المئوية (الخيار المفضل هو صفر). بحيث تشير إلى مقدار انخفاض المتغير (إذا كان يمثل منفعة) أو ارتفاعه (إذا كان يمثل تكلفة) لجعل الخيار المفضل لا يستحق المضي به، أي مقدار المتغيرات التي يجب تعديلها حتى "يزاح" الخيار المفضل من مكانه. لهذا التحليل دور حاسم في القرار بشأن ما إذا كان ينبغي المضي قدماً في الاقتراح، ومن هنا جاءت أهميته كجزء لا يتجزأ من عملية التقييم.

6.1.5.4 تحليل السيناريوهات

تعتبر السيناريوهات البديلة مفيدة في النظر في مدى تأثر الخيارات بعدم التيقن المستقبلي وتوفر طريقة قيمة لتحليل المخاطر، ولا سيما عند تواجد خطورة معروفة بحدوث اختلافات كبيرة في الظروف الخارجية.

يجب اختبار السيناريوهات للفت الانتباه إلى أوجه عدم التيقن الرئيسية، الفنية والاقتصادية والسياسية، التي يعتمد عليها نجاح المقترح. كما يجب إيلاء اعتبار دقيق قبل إجراء تحليل السيناريوهات لاختيار الظروف، حيث إن تحليل الحساسية لا ينطوي ببساطة على تعديل التكاليف والمنافع والمخاطر بنسبة تعسفية تبلغ 10 أو 20%؛ بل بالأحرى بالقيم التي تمثل الزيادات (أو النقصان) الأكثر احتمالاً في التكلفة وما إلى ذلك لأسباب موثقة. هذا وقد يتخذ تحليل السيناريوهات نموذج تساؤل قائم على "ماذا لو" بشأن الاستثمارات الصغيرة ومتوسطة الحجم، بينما يمتد إلى إنشاء نماذج تفصيلية لـ "الحالات المستقبلية للعالم" بالنسبة للمشاريع الكبرى. يتم بعد ذلك حساب صافي القيمة الحالية المتوقع لكل سيناريو.

إذا كانت نتائج تحليل السيناريوهات مماثلة للقيم المتبدلة فسيلازم مزيد من العمل على الخيارات لتحديد مدى جدوى هذه الخيارات. وحيثما يلزم ذلك، يجب أن يتضمن تحليل مدى الحساسية لنتائج التقييم الاقتصادي ما يلي:

الفئة	الافتراضات والتقديرات
التكاليف والمنافع	التكاليف الرأسمالية
	حساب تكلفة دورة الحياة
	تكاليف الخدمات الأساسية
	تكاليف الخدمات غير الأساسية
	قيمة المنافع من الناحية النقدية
المنافع غير النقدية	القابلية للقياس الكمي والنوعي
التوقيت	التأخيرات في المشروع

فيما يلي أمثلة على المتغيرات التي من المحتمل أن تنسم بطبيعتها بعدم التيقن مع أهميتها للتقييم بشكل أكثر تحديداً:

- النمو في الأجر الحقيقية
- الإيرادات المتوقعة
- الطلب
- الأسعار
- قيم المخاطر.

يمكن أن يساعد الفهم المسبق لآلية وقوع التكاليف في فئات ثابتة ومتدرجة ومتغيرة وشبه متغيرة في فهم حساسية التكاليف الإجمالية للمقترحات.

6.1.5.5 التحديد النهائي للخيار المفضل

يجب أن يكون الخيار المفضل هو الخيار الذي يحقق أعلى صافي قيمة حالية معدلة بحسب المخاطر، إذا جرى التحليل الكامل لتكلفة المنافع وكانت تقديرات التكلفة دقيقة وموثوقة قدر الإمكان.

كما يمكن أن يكون الخيار الأقل من حيث صافي التكلفة الحالية، إذا جرى تحليل فعالية التكلفة، مع افتراض دقة تقديرات التكلفة وموثوقيتها قدر الإمكان.

Document No.: EPM-S00-PR-000007-AR Rev 000 | Level - 3-E - External

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، وبخضع للقيود الموضحة بالإشعار الهام من هذا المستند



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

يجب اختيار مجموعة من المقترحات التي تعمل على تحسين قيمة المنافع على أفضل وجه في حال محدودية القدرة على تحمل التكاليف، إذ يمكن لنسبة صافي القيمة الحالية إلى الإنفاق التي تتماشى مع القيود أن تكون دليلاً مفيداً لوضع أفضل مجموعة من المقترحات. ومع ذلك، لا ينبغي الافتراض تلقائياً بجدوى الأموال الإضافية لتمويل عرض تكلفة أعلى يقدم قيمة عامة أفضل حسبما يبدو.

قد تؤثر عوامل أخرى أيضاً على تحديد الخيار المفضل؛ منها على وجه الخصوص أي مخاطر وتكاليف غير مقيمة ومنافع غير نقدية. ومن الضروري في مثل هذه الحالات إشراك الجهات المعنية في عملية اتخاذ القرار بشأن أي تكلفة إضافية وما إذا كانت ثمناً يستحق الدفع.

يجب أن تظهر نتائج كل خيار من خيارات القائمة المختصرة على النحو التالي:

نتائج التقييم	الخيار الأول في الوضع الراهن	الخيار الثاني الحد الأدنى من التدخل	الخيار الثالث	الخيار الرابع، إلخ.
صافي القيم الحالية أو التكاليف				
تقييم المنافع النوعية				
تقييم المخاطر النوعية				

6.1.5.6 طرق أخرى - فترة الاسترداد ومعدل العائد الداخلي

يمكن طرح "فترة الاسترداد" أحياناً كمعيار لاتخاذ القرار، مع الأخذ بعين الاعتبار تجاهل فترة الاسترداد للاختلاف في القيم بمرور الوقت والتأثيرات الأوسع للمقترح، بحيث لا تسمح هذه العيوب باستخدامه بشكل عام كمعيار لاتخاذ القرار.

كما ينبغي تجنب استخدام "معدل العائد الداخلي" كمعيار لاتخاذ القرار؛ نظراً لتقدمه إجابات مختلفة في ظروف معينة على الرغم من شبهه الكبير بصافي القيمة الحالية كمعيار، إذ يمكن لمعدل العائد الداخلي تصنيف المشاريع المتعارضة بشكل مختلف عن صافي القيمة الحالية. ومع ذلك، قد تكون هذه الأساليب ذات أهمية لبعض أجزاء القطاع العام من حيث تقييم الاعتبارات التجارية والمالية.

6.1.5.7 ورشة عمل - تقييم الخيارات المدرجة في القائمة المختصرة

يوصى بعقد ورشة عمل واحدة على الأقل لاستكمال هذا الجزء من دراسة حالة المشروع، بحيث تضمن إشراك الجهات المعنية في مرحلة مبكرة بشكل يساعد في صياغة توجه المشروع. وفيما يلي غرض وأهداف ورشة العمل وأبرز المشاركين فيها ومخرجاتها:

ورشة العمل	تقييم الخيارات المدرجة في القائمة المختصرة
الأهداف	التحقق من صحة نتائج تحليل المنافع والتكاليف/تحليل فعالية التكلفة للخيارات المدرجة في القائمة المختصرة تقييم المنافع والمخاطر النوعية تحديد الخيار المفضل للمشروع الذي يقدم أفضل قيمة عامة.
أبرز المشاركين	الجهات المعنية الخارجية أو المفوضون مدير التمويل المستشار الاقتصادي ممثّل عن العملاء/المستخدمين مدير المشروع الميسر
المخرجات	تحديد الخيار المفضل لتنفيذ المشروع.

قائمة تدقيق الخطوة 4

- يجب أن يتوفر الآن فهم واضح للخيار المفضل، يتضح من:
- التقييمات الاقتصادية (صافي القيم الحالية) لخيارات القائمة المختصرة - معدلة بحسب المخاطر مع تطبيق الانحياز القائم على التفاؤل (بالريال السعودي)
 - تقييم كل من المنافع والمخاطر غير النقدية (النوعية)
 - تقييم حالات عدم التيقن (تحليل مدى الحساسية)

مخرجات الخطوة 4

اكتمل الآن قسم الدراسة الاقتصادية من دراسة جدوى المشروع المبدئية، على أن يظل هذا القسم قيد المراجعة.

6.2 الخطوة 5: التحضير للصفحة المحتملة

الغرض من دراسة الحالة التجارية هو تحديد ترتيبات الشراء لمخرجات وأنشطة المشروع الرئيسية.



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

يجب النظر في هذه الترتيبات منذ البداية لضمان قيمة عامة طويلة الأمد خلال المرحلة التشغيلية للمشروع.

يتطلب استكمال دراسة الحالة التجارية اتخاذ الإجراءات التالية للخيار المفضل المحدد في دراسة الحالة الاقتصادية.

الخطوة 5	التحضير للصفقة المحتملة
الإجراء 14	تحديد استراتيجية الشراء
الإجراء 15	تحديد تدفقات الخدمة والمخرجات المطلوبة
الإجراء 16	تحديد توزيع المخاطر المحتمل
الإجراء 17	تحديد آليات الدفع المحتملة
الإجراء 18	التأكد من القضايا التعاقدية والتعامل مع الجوانب المحاسبية

يُوصى بعقد ورشة عمل مدارة واحدة على الأقل في هذه المرحلة.

6.2.1 الإجراء 14: تحديد استراتيجية الشراء

يجب أن تتبع المشتريات الدليل الإجرائي للمشتريات الخاص بالهيئة الوارد في المراجع ونظام المنافسات والمشتريات الحكومية. وتفيد الملاحظات الواردة أدناه في مساعدة القارئ على تحديد استراتيجية الشراء وطرق الشراء المحتملة للمخرجات والأنشطة الرئيسية للمشروع.

يتطلب هذا الأمر البحث عن أفضل طريقة لشراء الخدمات أو المستلزمات أو الأعمال المطلوبة وفقاً للقواعد واللوائح المعمول بها.

وتشمل الاعتبارات الرئيسية:

- اختيار أسلوب الشراء والدرجة التي تتطلب التشاور المبكر على صعيد التوريد
- المدى الذي يجب أن تتصرف فيه الجهة العامة بصفتها جهة مشتريات واحدة أو تشتري بالتعاون مع الهيئات العامة الأخرى لضمان وفورات الحجم وتحسين القيمة العامة.

6.2.1.1 المشتريات التعاونية

توفر هذه الترتيبات الاستراتيجية - على المستوى الوطني والإداري والقطاعي والمحلي - مرونة كبيرة وقيمة محتملة مقابل المال من خلال وفورات الحجم، وتخفيضات كبيرة في تكاليف الشراء من خلال المنافسة المسبقة.

تتراوح المشتريات التعاونية من الترتيبات والأسعار "المنافسة مسبقاً" على المستوى الوطني وحتى الإداري وغيرها من الترتيبات المحلية التي تتضمن "عقود الاستدعاء" وأطراً إدارية للخدمات والإمدادات والأعمال المطلوبة. يُراعى التأكد من إرفاق استراتيجية الشراء بدراسة جدوى المشروع المبدئية.

6.2.2 الإجراء 15: تحديد تدفقات الخدمة والمخرجات المطلوبة

يتم تحديد تدفقات خدمة المشروع والمخرجات المطلوبة ونطاق ومحتوى الصفقة المحتملة المقرر إجراؤها مع مزودي خدمات القطاعين العام والخاص. مع مراعاة الأساليب التالية:

- تأطير متطلبات المشروع من حيث المخرجات المقرر إنتاجها لتعزيز الابتكار
- تحديد سمات الجودة للخدمات والمخرجات المطلوبة إلى جانب مقاييس الأداء التي ستُقيم على أساسها
- تحديد نطاق الصفقة المحتملة للسماح لمقدمي الخدمات المحتملين باقتراح طرق مبتكرة لتلبية متطلبات المشروع

6.2.2.1 الخدمات والمخرجات المطلوبة

تلخيص الخدمات والمخرجات المطلوبة للمشروع والجدول الزمنية المحتملة المطلوبة للتنفيذ. ينبغي إلقاء نظرة على التفاصيل التالية فيما يخص المشروع:

- مجالات العمل المتأثرة بالمشتريات
- بيئة الأعمال والأنشطة ذات الصلة
- أهداف العمل ذات الصلة بالمشتريات
- نطاق المشتريات
- تدفقات الخدمات المطلوبة
- المخرجات المطلوبة وتشمل: المراحل ومقاييس الأداء وسمات الجودة
- الجهات المعنية وعملاء المخرجات
- خيارات الاختلاف في النطاق الحالي والمستقبلي للخدمات
- التطورات المحتملة والمراحل الأخرى التي قد تكون مطلوبة

يجب أن تكون الخدمات والمخرجات متسقة مع نطاق الأعمال المنجزة في أثناء تطبيق إجراءات استراتيجية تنفيذ المشروع



6.2.2.2 خطة المشتريات والجدول الزمنية المقترحة للتنفيذ

يجب تحديد خطة المشروع لترتيب مشتريات مخرجاته وأنشطته الرئيسية و/أو إرفاقها بدراسة حالة عمل المشروع.

6.2.3 الإجراء 16: تحديد توزيع المخاطر المحتمل

يتبع توزيع المخاطر إجراءات إدارة المخاطر المذكورة في المراجع.

6.2.4 الإجراء 17: تحديد آليات الدفع المحتملة

يتم تحديد الطريقة التي يعتزم المشروع سداد مدفوعات خدماته ومخرجاته الرئيسية بها على مدى العمر المتوقع للعقد (أو العقود)، إذا ما لزم الأمر (تتوقف العديد من العقود عند الانتهاء من التشييد). وتراعى الطريقة المثلى "تحفيز" مزود/مزودي الخدمة لتوفير القيمة مقابل المال على مدى عمر المشروع ومرحلته التشغيلية، الأمر الذي يساعد الجهة العامة في التعامل مع الحاجة الحتمية "للتغيير" في الخدمات والعمليات في المستقبل، وتضمن تحويل المخاطر وتخصيصها ضمن آلية حساب التكلفة في المشروع.

آلية حساب التكلفة هي الصيغة التي سيجري بموجبها الدفع مقابل الخدمات المتعاقد عليها، ويتمثل الهدف الأساسي من آلية الدفع وهيكلة التسعير في عكس التوازن الأمثل بين المخاطر والعوائد في العقد. وكمبدأ عام، يجب اتباع نهج يقوم على ربط الدفع بتنفيذ مخرجات الخدمة وأداء مزود الخدمة.

تحفز آليات الدفع المبنية بالشكل الصحيح مزود الخدمة على تقديم الخدمات بما يتوافق مع متطلبات أعمال القطاع العام في ما يلي من المراحل الرئيسية للخدمة:

- مرحلة ما قبل التنفيذ، أي التشييد - حتى التنفيذ المقبول للخدمة وبدء تدفق الدفع
- مرحلة التشغيل - بعد التنفيذ المقبول للخدمة وحتى نهاية فترة التعاقد الأولية
- مرحلة التمديد - فترة ما بعد العقد الأساسي

6.2.4.1 مرحلة ما قبل التنفيذ

هناك آليتان مهمتان لحساب التكلفة في مراحل التصميم والتشييد ما قبل التنفيذ - السعر أو التكاليف الثابتة والدفع عند تنفيذ المخرجات المتفق عليها.

السعر أو التكاليف الثابتة

يجب منح مزود الخدمة حافزاً لتقديم الخدمات وفقاً للوقت والمواصفات والتكلفة. يتضمن هذا العنصر سعراً ثابتاً لتنفيذ "المخرجات المتفق عليها" ضمن جدول زمني محدد، مع وجود حلول مناسبة للتأخيرات والتكاليف الزائدة.

الدفع عند تنفيذ المخرجات المتفق عليها

يربط هذا العنصر الدفع بتنفيذ مخرجات الخدمة الرئيسية ولا يبدأ حتى تشغيل الخدمات المتعاقد عليها على النحو المتفق عليه. قد تتأرجح هذه المدفوعات بحسب تنفيذ المخرجات الرئيسية ضمن خطة التنفيذ الشاملة للخدمة الكاملة، إلا أن المبدأ التوجيهي يشير إلى بدء تدفق الإيرادات لمقدم الخدمة فقط عند تحقيق تدفق منافع غير مباشر من جانب القطاع العام.

في نهاية المطاف، يمكن أن تؤدي الخدمة التي تفشل في الأداء إلى إنهاء جميع تدفقات الدفع، وفي الظروف القصوى، إلى نقل حقوق الأصول الداعمة للخدمة إلى القطاع العام.

6.2.4.2 المرحلة التشغيلية

توجد هنا العديد من الآليات ذات الصلة - نناقش كلاً منها أدناه. يجب أن تستند أي آلية دفع على مبدأ الدفع فقط عند استيفاء المتطلبات أو المعايير.

الدفع مقابل التوافر

يربط هذا العنصر نسبة من تدفق الدفع بتوافر الخدمة. على سبيل المثال، يمكن أن ينص العقد على وجوب توافر الخدمة لمدة لا تقل عن 95% من الوقت في الساعات المتعاقد عليها.

في مثل هذه الحالات، على الهيئة المشتريّة التفاوض على اتفاقيات مستوى الخدمة والتي تحدد معايير التوافر. في بعض الحالات، قد يكون من المناسب التعامل مع التوافر على أنه عتبة تطلق تدفق الدفع بناءً على مجموعة من العوامل الأخرى كالأداء أو معدل نقل الخدمة.

يجب أن يؤدي الفشل من جانب مزود الخدمة في تلبية معايير التوافر المتفق عليها إلى خفض المدفوعات، وفي النهاية إلى إيقاف الخدمة.

الدفع مقابل الأداء

يربط هذا العنصر نسبة من آلية الدفع بأداء الخدمة. يساعد ربط المدفوعات بأهداف الأداء المحددة على ضمان استمرار مزود الخدمة في تقديم المخرجات المتفق عليها طوال العمر الافتراضي للخدمة.

الدفع مقابل الحجم/المعاملات

يربط هذا العنصر نسبة من آلية الدفع بتحقيق منفعة تجارية - على سبيل المثال، عدد المعاملات أو حجم الأعمال المقدمة.

إن ربط الدفع بالإنتاجية أو استخدام الخدمة بهذه الطريقة يمنح مقدم الخدمة الحافز لتحسين مستوى الإنتاجية والاستثمار بشكل أكبر في البنية التحتية الأساسية إن اقتضت الحاجة زيادة مستويات الإنتاجية.



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

دفع الحوافز

يرتبط هذا العنصر من آلية الدفع بالتحسينات المحتملة في الأداء العام للعمليات التجارية للقطاع العام، ويشجع مزود الخدمة على تقديم طرق عمل جديدة ومزايا إضافية يمكن أن يتقاسمها كلا الطرفين.

تكلفة التغيير

يسعى عنصر آلية الدفع هذا إلى تقليص تكلفة التغيير من خلال تشجيع مزود الخدمة على بناء حلول مرنة وقابلة للتكيف في المقام الأول. تمثل تكلفة التغيير خطرًا رئيسيًا على القطاع العام ويجب تخفيفها من خلال الالتزام التعاقدى بمقارنة الخدمات المتعاقد عليها واختبارها في السوق على فترات منتظمة. وما لم يكن من الممكن الاتفاق على الأسعار الدقيقة للتغييرات المتوقعة في وقت ما في المستقبل، فيجب وضع أسس عملية الموافقة على تكلفة التغيير منذ البداية.

إيرادات الطرف الثالث

يمنح هذا العنصر من آلية الدفع مقدم الخدمة الحافز لتطوير واستغلال مصادر الدخل البديلة والأعمال الجديدة حيثما أمكن ذلك دون المساس بمكانة القطاع العام. يجري تخفيض سعر الخدمات الأساسية وتحسين القيمة الإجمالية للمال إذا ما تم الاعتراف بنطاق تدفقات الإيرادات المحتملة هذه والاتفاق عليه، من حيث المبدأ، منذ البداية.

6.2.4.3 مرحلة التمديد

التقدم التكنولوجي

خلال المرحلة التشغيلية، يقدم مزود الخدمة الخدمة لتحقيق تدفق إيرادات متفق عليه مع استثماره بشكل طبيعي في طرق عمل وتقنيات جديدة بديلة إذا ما سمح ذلك بتخفيض التكاليف الإجمالية وتحسين هوامش الربح.

يمكن استخدام أسلوبين تعاقديين لتشجيع مزود الخدمة على تحديث التكنولوجيا الأساسية باستمرار. فمن جانب يمكن إدراج ترقيات مختلفة في السعر الأولي لضمان تحديث البنية التحتية التي تقوم عليها الخدمة؛ بينما يمكن من جانب آخر تأجيل دفع جزء من الاستثمار الأولي القابل للاسترداد لمقدم الخدمة - بالاتفاق - حتى نهاية الفترة التعاقدية.

عوامل جدوى العقد

عوامل جدوى العقد هي المقاييس المتغيرة التي تجعل آلية الدفع ذات مغزى وفعالية في عقد الخدمة - على سبيل المثال: عدد الشكاوى المستلمة ونسبة مستخدمي الخدمة الذين يحتاجون إلى المساعدة والوقت المستغرق للرد على الهاتف وعدد المكالمات المهجورة، وما إلى ذلك.

يجب أن يكون الهدف هو اختبار عوامل تظهر الإنتاجية والأداء. وبعبارة أخرى، التدابير المقارنة التي توفر لمقدمي الخدمات حافزًا للتحسين - تخفيض الدفع مقابل الأداء المنخفض ورفع الأداء الذي يتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات المحددة في العقد.

6.2.5 الإجراءات 18: التأكد من القضايا التعاقدية والتعامل مع الجوانب المحاسبية

يجب اتباع إجراءات استراتيجية تنفيذ المشروع الواردة في المراجع. يوضح الدليل الوارد أدناه الترتيبات التعاقدية للمشروع، بما في ذلك استخدام عقد معين والقضايا التعاقدية الرئيسية للصفحة والتعامل مع الجوانب المحاسبية والآثار المترتبة على الموظفين (إن وجدت).

6.2.5.1 استخدام العقد

يُذكر شكل العقد الذي سيتم استخدامه. في حال استخدام عقد قياسي، يُذكر عنوان العقد النموذجي الذي سيتم استخدامه. في حال وجود عقد مفصل حسب الطلب، يُذكر سبب كونه أكثر فائدة من استخدام العقد القياسي.

6.2.5.2 القضايا التعاقدية الرئيسية

ينبغي النظر في ترتيبات إدارة العقود والمسائل التعاقدية الرئيسية وتسجيلها في دراسة جدوى المشروع المبدئية.

تشمل المجالات الرئيسية التي يجب تصنيفها للعقد:

- مدة العقد (العقود) وأي شروط لفسخ العقد
- أدوار ومسؤوليات كل من مقدم الخدمة والسلطة المسؤولة عن الشراء فيما يتعلق بالصفحة المقترحة
- آلية الدفع/حساب التكلفة، بما في ذلك الأسعار والتعريفات ومدفوعات الحوافز وما إلى ذلك
- التحكم في التغيير (للمتطلبات الجديدة والخدمات المحدثّة)
- تعويضات المؤسسة في حالة فشل مقدم الخدمة في تقديم الخدمات المتعاقد عليها - من حيث الوقت المحدد والمواصفات والسعر
- التعامل مع حقوق الملكية الفكرية
- الامتثال للوائح المناسبة وما إلى ذلك
- عناصر التشغيل وإدارة العقود الخاصة بشروط وأحكام الخدمة
- ترتيبات حل الخلافات بين الأطراف
- التوزيع المتفق عليه للمخاطر
- أي خيارات في نهاية العقد.

يجب اتباع الدليل الإجرائي للترسية وإبرام العقد عند الاقتضاء.



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

6.2.5.3 التعامل مع الجوانب المحاسبية

يُراعى تقديم تفاصيل عن التعامل مع الشؤون المحاسبية الخاصة بالصفقة المحتملة من خلال تحديد ميزانيتها العمومية - من القطاع العام أو الخاص، أو كليهما - والأصول التي تقوم عليها الخدمة والمعايير المحاسبية ذات الصلة.

6.2.5.4 التأثيرات على الموظفين

حدد أي آثار تتعلق بالموظفين في المشروع. منظمات القطاع العام ملزمة بإشراك موظفيها وممثليها في عملية حوار مستمر خلال المشاريع المهمة التي تنطوي على تغيير داخلي كبير، الأمر الذي يمثل أيضًا أفضل الممارسات من حيث سياسات الموارد البشرية.

6.2.5.5 ورشة عمل - تطوير الصفقات

يوصى بعقد ورشة عمل واحدة على الأقل لاستكمال هذا الجزء من دراسة جدوى المشروع المبدئية، بحيث تضمن إشراك الجهات المعنية في مرحلة مبكرة بشكل يساعد في صياغة توجه المشروع. وفيما يلي غرض وأهداف ورشة العمل وأبرز المشاركين فيها ومخرجاتها:

ورشة العمل	صياغة الاستراتيجية والصفقات التجارية للمشروع
الأهداف	• وضع مواصفات الخدمة للمشروع • توزيع مخاطر الخدمة واستكشاف آليات الدفع الأساسية • وضع الترتيبات التعاقدية
أبرز المشاركين	• الجهات المعنية الخارجية أو المفوضون • مدير التمويل • المستشار الاقتصادي • ممثل عن العملاء/المستخدمين • مدير المشروع • الميسر
المخرجات	• المشتريات والاستراتيجيات التجارية للمشروع • مصفوفة توزيع المخاطر الأولية للمشروع • الصفقة المحتملة للمشروع

قائمة تدقيق الخطوة 5

في هذه المرحلة، ينبغي أن يكون هناك فهم واستيعاب واضح للمشاريع:

- استراتيجية ومسار المشتريات
- الصفقات المحتملة والخدمات المطلوبة
- الجداول الزمنية لتنفيذ المشاريع المحتملة
- دعم آليات حساب التكلفة/الدفع
- العقد (العقود) المستخدم والقضايا التعاقدية الرئيسية.

6.3 الخطوة السادسة: التأكد من القدرة على تحمل التكاليف والمتطلبات المتعلقة بالتمويل

يتمثل الغرض من دراسة الحالة المالية في التأكد من القدرة على تحمل التكاليف ومتطلبات تمويل الخيار المفضل وإثبات القدرة على تحمل تكلفة المشروع الموصى به. يتضمن ذلك تحديد التمويل والقدرة على تحمل تكاليف المشروع المقترح من حساب إيرادات ونفقات الجهة العامة والميزانية العمومية وأسعار خدماتها (إن أمكن). يتطلب استكمال الدراسة المالية اتخاذ الإجراءات التالية:

الخطوة 6 التأكد من القدرة على تحمل التكاليف والمتطلبات المتعلقة بالتمويل

الإجراء 19 إعداد النموذج المالي والتقدير المالي



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

6.3.1 الإجراء 19 إعداد النموذج المالي والتقديرات المالية

6.3.1.1 محور تركيز التقييمات المالية

تختلف محاور التقييمات المالية والاقتصادية فيما بينها، إذ تركز التقييمات الاقتصادية على القيمة مقابل المال للمشروع ككل، بينما تركز التقييمات المالية على القدرة على تحمل تكاليف المشروع وإمكانية تمويله.

تعكس التكاليف والفوائد المقدرة في الحالة المالية منظورًا قائمًا على المحاسبة. وبناءً على ذلك، تؤخذ تكاليف ومنافع الموارد وغير الموارد في الحسبان خلال التحليل. ولذلك يجري تضمين هذه التكاليف في التقييمات المالية على سبيل المثال بينما تستبعد المدفوعات المحولة والاستهلاك من التقييمات الاقتصادية نظرًا لتأثيرها المباشر على القدرة على تحمل تكاليف المشروع.

يمكن تلخيص الاختلافات الرئيسية على النحو التالي:

التقييمات الاقتصادية	التقييمات المالية
مجال التركيز: القيمة الصافية الحالية - القيمة العامة للمال	مجال التركيز: التمويل والقدرة على تحمل التكاليف - التدفق النقدي والمخزون
النطاق: المجتمع ككل	النطاق: ميزانية المؤسسة (المؤسسات) العامة ذات الصلة
المعايير ذات الصلة: - التوجيهات الوطنية - معدل الخصومات المتفق عليه وقيد التطبيق	المعايير ذات الصلة: قواعد محاسبة القطاع العام والأوامر الدائمة
التحليل: - الأسعار الحقيقية (سنة الأساس) - استخدام تكاليف الفرص - تشمل جميع تكاليف الرفاهية والمنافع التي يمكن قياسها على المجتمع - تشمل التكاليف البيئية - تستثني جميع المدفوعات "المحولة" - تستثني التضخم العام - تستثني التكاليف الغارقة - لا تشمل الاستهلاك وانخفاض القيمة ورسوم رأس المال	التحليل: - الأسعار الحالية (الاسمية) - المنافع - ذات العائد النقدي فقط - تشمل التكاليف الرأسمالية وتكاليف الإيرادات - تشمل المدفوعات "المحولة" - تشمل التضخم

تعد البيانات المالية التالية مطلوبة لإنفاق المشروع:

- **بيان الميزانية** - الذي يجب أن يستند إلى مبادئ محاسبة الموارد والميزنة ويعرض تكاليف الموارد على مدى عمر المشروع. بالنسبة للمبادرات الاستراتيجية، غالبًا ما تشتمل الميزانية على البيانات المالية المتوقعة للمحاسبة والميزنة للمنظمة بأكملها على مدار عدد من السنوات.
- **بيان التدفق النقدي** - الذي يجب أن يُظهر النقد الذي سينفق على خيار العمل المحتمل، إذا ما تم المضي قدمًا. يجب عرض الإنفاق الحالي (إن وجد) والإنفاق الإضافي بشكل منفصل.
- **بيان التمويل** - الذي يجب أن يوضح الإدارات الداخلية والشركاء والجهات الخارجية التي ستوفر الموارد المطلوبة، كما يلزم عند الحاجة إلى تمويل خارجي تقديم بيان دعم مكتوب من الجهات المعنية أو المفوضين في المشروع.

يجب أن يتضمن ما ورد أعلاه الحالات الطارئة اللازمة لضمان وجود غطاء مالي كافٍ للمخاطر وحالات عدم التيقن.



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

6.3.1.2 النمذجة المالية

يجب بناء نموذج مالي للنقائص المقترحة للمشاريع الكبيرة والهامة والمعقدة.

يوفر النموذج أفضل تخمين مستنير للأثر والنتائج المحتملة للمشروع المقترح في المرحلة المبكرة من التطوير. ومع ذلك، تزداد موثوقية وصلابة النموذج بإبقائه موضع المراجعة المستمرة وتحديثه بحيث يعكس أحدث المعلومات.

قد يتطلب تطوير النموذج مشورة متخصصة من المحاسبين والمستشارين الماليين من خارج الجهة العامة. وفي مثل هذه الحالات، يجب أن يلعب مدير الشؤون المالية في الجهة العامة والمسؤول الأول عن المشروع دوراً رائداً في التأكد من سلامة النموذج ومتابعته نظراً لوقوع مسؤولية استخدامه كأداة لاتخاذ القرار في النهاية على عاتق المؤسسة.

يمثل الحد الأدنى من المتطلبات لمعظم المشاريع ما يلي:

- تسجيل وصف النموذج والمنهجية المرتبطة به
- الموافقة على الافتراضات الأساسية وتسجيلها (على سبيل المثال: أسعار الفائدة والتضخم والضرائب ورسوم رأس المال والاستهلاك وما إلى ذلك)
- تفصيل هيكل التمويل المقترح
- إعداد جداول المدخلات (التكاليف المالية ومنافع الإفراج عن النقد والمخاطر الطارئة)
- إعداد "الأرباح والخسائر" المتوقعة
- إعداد توقعات الميزانية العمومية
- إعداد توقعات التدفق النقدي
- إعداد جداول التمويل
- حساب عوائد المشروع لعناصر التمويل المختلفة
- إعداد الجداول الداعمة - مثل القروض والأصول الثابتة والضرائب والمدفوعات.

6.3.1.3 متطلبات رأس المال والإيرادات

بعد النمذجة، يجب إعداد بيان يوضح متطلبات رأس المال والإيرادات للمشروع الموصى به، بحيث يشمل ذلك:

- عواقب رأس المال والإيرادات للخيار المفضل للمشروع على مدى عمر الخدمة و/أو فترة العقد
- مقارنة ذلك مع سقف رأس المال الأصلي للمخطط (إن وجد)
- أي نقص في متطلبات رأس المال والإيرادات ("فجوة التمويل").

يجب أن يشير هذا البيان أيضاً إلى المبلغ الرأسمالي المطلوب، وفي الحالة المثالية، إذا ما كان لدى الجهة العامة دخل أو تمويل كافٍ لتغطية التكاليف الجارية للمشروع. يمثل الحد الأدنى من المتطلبات:

ملخص التقييم المالي

الإجمالي	السنة 6 وما بعد	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	السنة 0	
الخيار المفضل:								
								رأس المال
								الإيرادات
								الإجمالي
مُمَوَّل من قبل:								
								الحالي
								الإضافي
								الإجمالي

6.3.1.4 الأثر الصافي على الأسعار

قد يكون من الضروري أيضاً تقييم أثر تنفيذ الصفقة المقترحة على أي أسعار تعاقدية تفرضها الجهة العامة على خدماتها. وتجب تغطية التكاليف من خلال الدخل، سنوياً، وأن تكون الجهة العامة واثقة من استمرار العملاء الحاليين في التعاقد على الخدمات أو تأمين المشتريين الجدد لعقود إضافية.

تجب أيضاً مراعاة التأثير على الرسوم الرأسمالية إن أمكن. تعتبر الرسوم الرأسمالية مهمة عند النظر في القدرة على تحمل تكاليف التطوير ويجب تضمينها في التوقعات المالية السنوية، إلى جانب تكاليف التشغيل ودخل العقد من أي مشتري.



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

سيكون للمنافع التي ستوفرها الصفقة المقترحة والأسعار التي ستتقاضاها الجهة العامة نتيجة لذلك تأثير على القدرة التنافسية، ولذا يجب على الجهات العامة مقارنة الأسعار ومستويات الجودة للخدمات المماثلة التي يقدمها مقدمو الخدمات الآخرون وقياسها.

يجب تحليل التأثير على الأسعار بتفصيل كاف للمشتريين للتأكد من تأثير النظام عليهم. ويعني ذلك النظر في التأثير على:

- أسعار الجهة العامة ككل
- أسعار الخدمات الفردية
- أسعار بعض العقود الخاصة.

يصعب تبرير استثمارات القطاع العام إذا ما أدت إلى زيادة أسعار خدمات الجهة العامة.

6.3.1.5 الأثر على حساب الدخل والنفقات

يجب تقييم تأثير المشروع على دخل ونفقات الجهة العامة. يجب تسجيل كل من الوضع الحالي والنتيجة المحتملة في دراسة جدوى المشروع المبدئية من قبل محاسب مؤهل يفهم المشروع وأعمال الجهة العامة مدعوماً من مدير الشؤون المالية في هذه الجهة.

6.3.1.6 الأثر على الميزانية

يجب تقييم تأثير المشروع على الميزانية العمومية للجهة العامة. يجب تسجيل كل من الوضع الحالي والنتيجة المحتملة بشكل كامل في دراسة جدوى المشروع المبدئية من قبل محاسب مؤهل يفهم المشروع وأعمال الجهة العامة.

لا بد من فحص الدراسة المحاسبية للأصول الهامة عندما تكون جزءاً لا يتجزأ من الاستثمار (انظر دراسة الجدوى التجارية)، الأمر الذي يتطلب الحصول على رأي مستقل من مدققي الجهة العامة.

6.3.1.7 تأكيد الدعم المالي

تعد القدرة على تحمل التكاليف أحد الأسباب الرئيسية للتأخير في المرحلة التي يجري فيها تقديم طلبات دراسة جدوى المشروع المبدئية للموافقة عليها. يمثل المبدأ الأساسي في هذا الأمر تأكيد مصدر التمويل والمبلغ اللازم بمرور الوقت وإثبات القدرة على تحمل تكاليف المشروع طوال حياته.

لن تنجح دراسة جدوى المشروع المبدئية وتحظى بالموافقة ما لم تُجرى مشاورات بين الجهة العامة التي تسعى للإنفاق على تحسين الخدمة والجهات المعنية/المفوضين/المشتريين والأطراف المعنية الأخرى.

من حيث المبدأ، يجب التوافق على المشروع مع المهتمين بالمخطط، ويجب أن يكون ذلك في شكل مكتوب في ملحق دراسة جدوى المشروع المبدئية.

فيما يلي نظرة عامة على المسائل التي ينبغي معالجتها:

يجب أن يعمل تأكيد الدعم على تحقيق ما يلي:

- إظهار مشاركة الراعي الرئيسي للمشروع في تطوير المشروع خلال المراحل الرئيسية
- تأكيد قبول الأهداف الاستراتيجية وأهداف الإنفاق في المشروع، بما في ذلك محتواه الوظيفي وحجمه وخدماته
- تأكيد إمكانية احتواء التكاليف المالية للمخطط ضمن الميزانية المتفق عليها والمتاحة والاستعداد والقدرة على الدفع مقابل الخدمات على مستوى السعر المحدد
- ذكر هوامش الانحراف التي يجب التحقق من الدعم عند تخطيطها
- إثبات وجود ترتيبات طوارئ مناسبة للعمل مع مقدم الخدمة لمواجهة أي ضغوط حالية أو غير متوقعة على القدرة على تحمل التكاليف
- أن يكون مقدماً من قبل الفرد (الأفراد) المناسب داخل المؤسسة - وعادة ما يكون الرئيس التنفيذي

6.3.1.7.1 تقييم القدرة على تحمل التكاليف

يتطلب تقييم القدرة على تحمل التكاليف تقديراً سليماً لأعمال الجهة العامة، بالإضافة إلى ما يلي:

1. تنظيم الميزانية العمومية بشكل صحيح وحساب الأصول والالتزامات الجارية والالتزامات طويلة الأجل ورأس المال
2. سلامة الميزانية العمومية للمؤسسة
3. قدرة الجهة العامة على السداد
4. عدم إفراط الجهة العامة في النشاط
5. سلامة التدفق النقدي للجهة العامة
6. تخصيص ما يلزم للمخاطر.

الأثر على الميزانية - البنود 1 و 2



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

يتضمن ذلك تقييم رأس المال العامل، الذي يعرف على النحو التالي:

رأس المال العامل = الأصول الحالية - الالتزامات الحالية

يجب ألا تعاني الجهة العامة أبدًا من قصور في رأس المال العامل أو الإفراط في الرسمة، الأمر الذي يشكل سببًا شائعًا لفشل الأعمال. يتفق بشكل عام على اعتبار أن نسبة الأصول إلى الالتزامات الجارية بواقع 2:1 تمثل الحد الأدنى لنسبة رأس المال العامل، ويتم حساب هذه النسبة من خلال المعادلة:

(نسبة) رأس المال العامل = الأصول الحالية / الالتزامات الحالية

الملاءة - البند 3

تعني قدرة الجهة العامة على الوفاء بأي دين في المستقبل القريب دون تعريض سيولة العمل للخطر.

الإفراط في التداول - البند 4

يرتبط هذا البند بالرسمة المفرطة، بحيث تعاني الجهة العامة من نقص في رأس المال العامل نتيجة لحيازتها عددًا كبيرًا جدًا من الأصول، بحيث تترك نفسها تعاني من نقص في السيولة لتغطية النفقات التشغيلية.

وفي هذه الحالة، يجب الانتباه إلى التدفق النقدي للجهة العامة؛ مع ضرورة النظر في العائد على رأس المال المستخدم والعائد على رأس المال المستثمر أولاً.

يتيح لنا العائد على رأس المال المستخدم مقارنة المبالغ المستلمة (أو الأرباح) المكتسبة برأس المال المستخدم لكسبها، ويمكن حسابه على النحو التالي:

العائد على رأس المال المستخدم = صافي الإيرادات (أو الأرباح) - رأس المال المستخدم.

يحسب العائد على رأس المال المستثمر العائد الإجمالي على رأس المال المستخدم ويأخذ في الاعتبار الفرصة الضائعة أو "تكلفة الفرصة البديلة" لرأس المال المستخدم. ويتم حسابه من خلال المعادلة:

العائد على رأس المال المستثمر = صافي الربح - تكلفة الفرصة البديلة - رأس المال المستثمر

التدفق النقدي - البند 5

يجب أن يأخذ تقييم التدفق النقدي في الاعتبار:

- نمط الأنشطة والتجارة بشكل عام
- إعداد الميزانية للتدفقات النقدية - توقع يتطلع إلى المستقبل ويتصور الدخل والنفقات المحتملة
- تقييم الرصيد النقدي في نهاية فترة معينة.

المخاطر - البند 6

هناك عدد من المخاطر التي يمكن أن تؤثر على القدرة على تحمل تكاليف المشروع. يجب أن تعمل دراسة جدوى المشروع المبدئية على تلخيص نتائج المخاطر الطارئة وتحليل الحساسية اللذين تستند عليهما الدراسة المالية.

تختلف المخاطر والشكوك من مشروع إلى آخر، ولكن يبقى من بين الأسئلة الرئيسية التي يجب مراعاتها:

- هل يمكن سداد تكلفة المشروع إذا كانت تكاليف رأس المال أعلى بنسبة --% مما كان متوقعًا؟
- ماذا لو انخفضت المدخرات المتوقعة بنسبة --%؟
- ما الظروف التي قد تتسبب في الإخلال بأهداف المدخرات؟
- ماذا لو تم تخفيض دخل المؤسسة بنسبة --% أو أكثر؟
- هل هناك استراتيجية قوية للوقاية من هذه النتائج؟

فترة الاسترداد

نتطرق أخيرًا إلى فترة الاسترداد التي تقيس المعدل الذي "تسدد" فيه المنافع المالية من الاستثمار تكاليف الاستثمار الأولية. وبشكل عام، تكون المشاريع ذات فترة الاسترداد القصيرة أفضل من المشروعات ذات الفترات الطويلة.

سد الفجوات في القدرة على تحمل التكاليف

من المرجح أن تحدث مشاكل في القدرة على تحمل التكاليف في السنوات الأولى من المشروع في مرحلة البناء والتطوير - عندما يكون من غير المحتمل أن تكون المنافع كافية لتعويض تكاليف الاستثمار.

ومع ذلك، يتوقع تراكم المنافع تدريجيًا خلال المرحلة التشغيلية حتى وصولها إلى النقطة التي يكون فيها التأثير الصافي على تكاليف التشغيل والأسعار للمشتريين سالبًا.

هناك عدد من الوسائل التي يمكن اللجوء إليها إذا ما أظهر تحليل القدرة على تحمل التكاليف عدم القدرة على تحمل الخيار المفضل للمشروع، بما في ذلك:

- تحديد مراحل تنفيذ مخرجات المشروع بشكل مختلف
- اعتماد حل تصميم مختلف لبعض مخرجات المشروع
- تغيير نطاق الخيار المفضل - على سبيل المثال: المحتوى الوظيفي و/أو كمية ونوعية الخدمات المقدمة
- البحث عن مصادر تمويل إضافية - على سبيل المثال: التخلص من الأصول الفائضة (إن وجدت) ودعم الإيرادات الإضافية من مفوضي خدمات الجهة العامة



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

- النظر في طرق مختلفة لتمويل المشروع - على سبيل المثال: التمويل الخاص والإيجارات التشغيلية والتمويلية
- التفاوض على أسعار أكثر تنافسية أو مرونة من مقدم (مقدمي) الخدمة
- إيجاد طرق أخرى لتقليل التكاليف و/أو زيادة وفورات العائدات النقدية
- السماح لمقدم (مقدمي) الخدمة بإنشاء مصادر دخل إضافية وأعمال جديدة والمشاركة في تدفقات الإيرادات الناتجة.

قائمة تدقيق الخطوة 6

يلزم في هذه المرحلة فهم واستيعاب واضح لما يلي:

- الآثار المترتبة على رأس مال وإيرادات المشروع
 - التأثير على حساب الإيرادات والنفقات ورسوم المنظمة على الخدمات (إن وجدت)
 - التأثير على الميزانية ومصادر التمويل الأخرى المتاحة وأي شكل من أشكال العجز
 - تأثير المشروع على الميزانية العمومية للمؤسسة.
- كما يجب أيضًا توافر دليل مكتوب على دعم الجهات المعنية، إذا ما لزم الأمر.

مخرجات الخطوة 6

اكتمل الآن قسم الدراسة المالية في دراسة جدوى المشروع المبدئية، على أن يظل قيد المراجعة.

6.4 الخطوة السابعة: التخطيط للتنفيذ الناجح

يتمثل الغرض من الدراسة الإدارية في وضع الترتيبات اللازمة للتنفيذ الناجح للمشروع.

يتطلب استكمال الدراسة الإدارية اتخاذ الإجراءات التالية:

الخطوة 7 التخطيط للتنفيذ الناجح

- الإجراء 20 تخطيط إدارة المشروع - الاستراتيجية وإطار العمل والخطط
- الإجراء 21 تخطيط إدارة التغيير والعقود - الاستراتيجية وإطار العمل والخطط
- الإجراء 22 التخطيط لتحقيق المنافع - الاستراتيجية وإطار العمل والخطط
- الإجراء 23 تخطيط إدارة المخاطر - الاستراتيجية وإطار العمل والخطط
- الإجراء 24 تخطيط ضمان المشروع والتقييم التالي للمشروع - الاستراتيجية وإطار العمل والخطط

6.4.1 الإجراء 20: تخطيط إدارة المشروع - الاستراتيجية وإطار العمل والخطط

وضع الاستراتيجية وإطار وخطط التنفيذ الناجح للمشروع باستخدام منهجية مثبتة لتوجيه الاستثمارات من خلال مجموعة من الأنشطة الخاضعة للرقابة والمدارة بشكل جيد والمرئية لتحقيق النتائج والمنافع المرجوة، مع ضرورة توافر دليل على إجراء هذه الترتيبات.

6.4.1.1 استراتيجية منهجية البرنامج والمشروع

تتمثل استراتيجية التنفيذ لمعظم الجهات العامة من أجل التنفيذ الناجح للخطط في اعتماد مبادئ إدارة البرامج والمشاريع واعتماد منهجية ل كليهما تستند إلى معايير مثبتة وإدارة الجودة.

تطبيق أي معايير أو إجراءات وطنية لتنفيذ المشروع.

6.4.1.2 إطار عمل المشروع

تلخيص الجوانب التالية وتسجيل النقاط الرئيسية في الرسم التخطيطي:

- الهيكل
- الترتيبات المتعلقة بإعداد التقارير
- الترتيبات المتعلقة بالحوكمة
- الأدوار والمسؤوليات الرئيسية
- الموظفون المعينون وأي وظائف شاغرة

6.4.1.3 خطط المشروع

تستخدم خطة المشروع للتحكم في وتتبع التقدم المحرز وتنفيذ المشروع والنتائج المتعلقة به، وتصف كيف ومتى ومن سيقوم بتحقيق مشروع معين أو مخرج ما أو مجموعة من الأهداف، بحيث تمثل التحليل التفصيلي لطريقة تحقيق مستهدفات المشروع المحددة ومراحل الرئيسية ومخرجاته ومنتجاته وفق الجداول الزمنية والتكاليف والجودة.

يجب تلخيص أحدث نسخة من خطة المشروع وإرفاقها بدراسة جدوى المشروع المبدئية.



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

يجب أن تتضمن خطة المشروع هذه عادةً ما يلي:

- المخرجات أو المنتجات المطلوبة
- الأنشطة اللازمة لتحقيقها
- الأنشطة اللازمة للتحقق من جودة المخرجات
- الموارد والوقت اللازمين لجميع الأنشطة وأي حاجة لأشخاص ذوي قدرات وكفاءات محددة
- التبعيات بين الأنشطة والقيود المرتبطة بها
- موعد إنجاز كل من الأنشطة
- النقاط التي سيتم عندها مراقبة التقدم ومراجعتها، بما في ذلك تنفيذ دراسة الجدوى والموافقة عليها وإجراء المراجعات المرحلية/الفحوصات وما إلى ذلك.

يجب الحفاظ على الاتساق مع استراتيجية تنفيذ المشروع.

6.4.1.4 الاستعانة بخدمات المستشارين المختصين

من المفضل الاستعانة بخدمات المستشارين المختصين عند وجود نقص في القدرات والكفاءات اللازمة للمشاريع الكبيرة والمهمة والمعقدة والجديدة. عادة ما تدرج متطلبات المستشارين المختصين في أربع فئات رئيسية في خطة المشروع وهي: المالية والقانونية والتقنية وإدارة المشروع. يجب أن توضح دراسة جدوى المشروع المبدئية الطريقة والوقت الذي ستستخدم فيه هذا الاستشارات جنباً إلى جنب مع التكاليف المتوقعة. يجب الاستعانة بمستشارين خاصين للأدوار المستقلة والمحيدة لتحقيق أفضل النتائج، بما يتضمن تيسير ورشات العمل. يجب توخي الحذر لضمان الاحتفاظ بملكية دراسة الجدوى ومسؤولية تطويرها للجهة العامة التي تنشئ المشروع (وليس للمستشارين).

6.4.2 الإجراء 21: تخطيط إدارة التغيير - الاستراتيجية وإطار العمل والخطط

وضع الاستراتيجية والإطار والخطط المطلوبة لإدارة التغيير.

تدور فكرة المشاريع حول إجراء تغيير ما، الأمر الذي قد يتراوح من تحسين الخدمة وإعادة هندسة العمليات التجارية إلى التحول في ماهية والطريقة التي يتم بها تقديم الخدمات.

حتى عندما لا يُنظر إلى التغيير على أنه المحرك الأساسي للاستثمار، كما في حالة تنفيذ مشروع بديل، ينبغي بذل كل جهد لاغتنام الفرص لتحسين كفاءة الخدمة والقيمة العامة.

يحتاج التغيير إلى إدارته واحتضانه من قبل الأفراد داخل الجهة العامة، ومن ثم يحتاج إلى استراتيجية لإدارة التغيير (ترتبط بتحقيق الفوائد) وإطار عمل لإدارة التغيير (الإدارة المتوقعة وغير المتوقعة) وخطة (لشرح ما سيتم تنفيذه، ومن قبل من ومتى من حيث الأنشطة الأساسية).

6.4.2.1 استراتيجية إدارة التغيير

يتمثل الغرض الرئيسي من استراتيجية إدارة التغيير في تقييم التأثير المحتمل للتغيير المقترح على الثقافة والأنظمة والعمليات والأفراد العاملين داخل الجهة العامة. توجد استراتيجيات مختلفة لإدارة تنفيذ التغيير، ويعتمد اختيار الاستراتيجية على درجة وسرعة التغيير المطلوب. يمكن أن تتراوح درجة تغيير الخدمة من زيادة الأتمتة وإعادة التكوين إلى التحويل الكامل لوظيفة العمل. علماً بأن وتيرة التغيير قد تتراوح من حصول "تغيير كبير ومفاجئ" إلى التقدم التدريجي أو المرحلي اعتماداً على الدافع الاستراتيجي وقدرة الجهة العامة على التعامل مع تغيير الخدمة.

يجب بيان استراتيجية إدارة التغيير التي تختارها الجهة العامة بالكامل، جنباً إلى جنب مع استراتيجيات الاتصال والتطوير (التدريب) الداعمة لها.

6.4.2.2 إطار إدارة التغيير

تقع مسؤولية تنفيذ التغيير في الخدمة على عاتق مجلس إدارة المشروع وتبقى تحت سيطرته.

في حال حدوث تغيير مجتمعي كبير، قد يشكل المشروع جزءاً واحداً فقط من استراتيجية طويلة المدى تتضمن مشاريع وبرامج أخرى حالية ومستقبلية ضمن محفظة المشاريع الاستراتيجية، بحيث يجب شرح ترتيبات الإدارة وإعداد التقارير المرتبطة والمتوقعة بوضوح في ظل مثل هذه الظروف.

6.4.2.3 خطط إدارة التغيير

يجب أن تحدد خطة إدارة التغيير مخرجات الاتصال والتطوير (مثل منتجات التدريب) المطلوبة لمرحلة التنفيذ، وأن تشير هذه الخطة إلى طريقة مشاركة الموظفين المعنيين داخل الجهة العامة، بما في ذلك الموارد البشرية وممثلي الموظفين، وإسهاماتهم حتى تاريخه.

6.4.3 الإجراء 22: التخطيط لتحقيق المنافع - الاستراتيجية وإطار العمل والخطط

وضع الترتيبات الإدارية اللازمة لضمان تحقيق المشروع للمنافع المتوقعة.



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

6.4.3.1 استراتيجية تحقيق المنافع

يجب أن تنص استراتيجية تحقيق المنافع على ترتيبات لتحديد المنافع المحتملة والتخطيط لها ونمذجتها وتتبعها، وأن تتضمن أيضًا إطارًا يحدد المسؤوليات للتحقيق الفعلي لتلك المنافع خلال المراحل الرئيسية للمشروع.

6.4.3.2 إطار تحقيق المنافع

تقع مسؤولية تحقيق المنافع على عاتق الإدارة العليا، التي يجب أن تضمن أن ترتيبات التنفيذ محددة ضمن دراسة جدوى المشروع المبدئية.

6.4.3.3 سجل المنافع

يجب أن تسجل جميع المشاريع المنافع في سجل المنافع، مع الإشارة أيضًا إلى طريقة تحقيقها.

يجب تحديث سجل المنافع ومراجعتها بشكل مستمر طوال فترة المشروع مع تسجيل المعلومات التالية لكل منفعة:

رقم المنافع	سجل المنافع
رقم المنافع	(رقم فريد ضمن السجل)
فئة ومجموعة المنافع	
الوصف	(بما في ذلك المشروع أو النشاط الممكن لها)
سمات الخدمة	(أي جانب من جوانب المشروع سيعود على الجهة بالمنفعة - لتسهيل المراقبة)
التكاليف المحتملة	(المتكبدة خلال التنفيذ)

يجب تضمين جميع المنافع المحددة في قسمي الدراسة الاستراتيجية والدراسة الاقتصادية من دراسة جدوى المشروع المبدئية ضمن سجل المنافع، الأمر الذي يتضمن التقييم الاقتصادي للخيار المفضل.

6.4.4 الإجراء 23: تخطيط إدارة المخاطر - الاستراتيجية وإطار العمل والخطط

يخضع هذا الجانب لإجراءات إدارة المخاطر المذكورة.

6.4.5 الإجراء 24: تخطيط ضمان المشروع والتقييم التالي للمشروع

وضع الترتيبات اللازمة لضمان المشروع وتقييمه باستخدام إجراءات الهيئة المناسبة، مثل الدليل الوطني لإدارة المشاريع. يجب اعتبار الإرشادات الواردة أدناه مكملًا للإجراءات، لا بديلًا لها.

6.4.5.1 ضمان جودة المشروع

يوفر ضمان جودة المشروع تقييمًا مستقلًا ونزيهًا لإمكانية تحقيق أهداف إنفاق المشروع بنجاح ويحسن احتمالات تحقيق النتائج والمنافع المرجوة.

يتم تحديد ترتيبات ضمان جودة المشروع للمخطط، بما قد يشمل: ضمان الجودة والضمان التقني والضمان الأمني.

يجب تطبيق أي معايير وطنية.

يوصى بتحديد نقاط المراجعة في التوجيهات كي يأخذها فريق المشروع بعين الاعتبار.

6.4.5.2 استراتيجية التقييم التالي للمشروع

الغرض من التقييم اللاحق للمشروع ذو شقين:

- تحسين تنفيذ المشاريع من خلال الدروس المستفادة خلال مرحلة تنفيذ المشروع، ويشار إليه غالبًا باسم "مراجعة تنفيذ المشروع"
- تقييم ما إذا كان المشروع قد حقق النتائج والمنافع المتوقعة، ويشار إليه غالبًا باسم "المراجعة ما بعد التقييم"

يجب أن يحدد هذا القسم من دراسة جدوى المشروع المبدئية استراتيجية الجهة العامة لكل من جانبي التقييم التالي للمشروع ويشرح ما إذا كانت مراجعة تنفيذ المشروع ومراجعة ما بعد التقييم سيُجران بشكل مشترك أو منفصل.

6.4.5.3 إطار التقييم التالي للمشروع

يجب أن يوضح هذا القسم ترتيبات الإدارة لضمان إجراء التقييم التالي للمشروع.

6.4.5.4 خطط التقييم التالي للمشروع



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

يجب أن يحدد هذا القسم التوقيت (المواعيد) المتوقعة للتقييم التالي للمشروع، مع تضمين هذه الترتيبات في خطة المشروع وتحديد الأفراد المسؤولين عنها.

6.4.5.5 ورشة عمل - ترتيبات التنفيذ الناجح

يوصى بعقد ورشة عمل واحدة على الأقل لاستكمال هذا الجزء من دراسة الجدوى الإدارية، بحيث تضمن إشراك الجهات المعنية في مرحلة مبكرة بشكل يساعد في صياغة توجه المشروع.

وفيما يلي غرض وأهداف ورشة العمل وأبرز المشاركين فيها ومخرجاتها:

ورشة العمل	وضع الترتيبات اللازمة للتنفيذ الناجح
الأهداف	• صياغة استراتيجيات وأطر عمل وخطط من أجل: ○ إدارة المشروع ○ إدارة التقييم والاتصال ○ تحقيق المنافع وإدارة المخاطر ○ ضمان وتقييم المشروع • الاتفاق على خطة تنفيذ المشروع.
أبرز المشاركين	• الجهات المعنية الخارجية أو المفوضون • مدير التمويل • المستشار الاقتصادي • ممثل عن العملاء/المستخدمين • مدير المشروع • الميسر
المخرجات	• ترتيبات الإدارة والتنفيذ • ترتيبات ضمان جودة المشروع • ترتيبات التقييم التالي للمشروع

قائمة تدقيق الخطوة 7

ينبغي في هذه المرحلة وجود فهم واستيعاب واضح لما يلي:

- ترتيبات حوكمة إدارة المشاريع
- خطط المشروع
- ترتيبات إدارة التغيير
- ترتيبات تحقيق المنافع، بما في سجل المنافع المرفق
- ترتيبات إدارة المخاطر، بما في سجل المخاطر المرفق
- ترتيبات ضمان جودة المشروع
- ترتيبات التقييم التالي للمشروع.

مخرجات الخطوة 7

اكتمل الآن قسم الدراسة الاقتصادية من دراسة جدوى المشروع المبدئية، على أن يظل هذا القسم قيد المراجعة.

مخرجات المرحلة 2 وإعداد دراسة جدوى المشروع المبدئية

تم استكمال دراسة جدوى المشروع المبدئية الآن للحصول على موافقة الإدارة العليا والسلطة ذات الصلاحية لاعتمادها.

تشمل اعتبارات الإدارة ما يلي:

- إجراء ضمان المشروع للتأكد من استراتيجية تنفيذ المشروع
- الموافقة على دراسة جدوى المشروع المبدئية والموافقة على المرحلة التالية: تطوير دراسة الجدوى الكلية قبل الشراء
- تعديل نطاق المشروع وإدراج المزيد من الخيارات
- إجراء دراسة كاملة لاختبار المزيد من الافتراضات الرئيسية
- تأجيل المشروع أو التخلي عنه إما لاعتباره مكلفاً للغاية أو طموحاً جداً أو ذا مخاطرة عالية جداً.

6.5 مراجعة مرحلية

6.5.1 غرض المراجعة

فور اكتمال دراسة جدوى المشروع المبدئية، تتمثل المرحلة النهائية بإجراء مراجعة مرحلية للتأكد من تبني المشروع لاستراتيجية التنفيذ الأنسب. لا يقتصر مراجع المراحل في اعتماده على دراسة الجدوى نفسها بل يرجع إلى الأدلة التي تم جمعها وجدولتها في مصفوفات الأدلة. وعند مراجعة دراسة الحالة، يجب أن يكون مستوى التفصيل في المراجعة المرحلية متناسباً مع أهمية المشروع، ولا بد من الاتفاق عليه بين راعي المشروع والمراجع.



الدليل الإجرائي لدراسة جدوى المشروع المبدئية

يتمثل الغرض من المراجعة المرحلية - استراتيجية التنفيذ في تقييم جدوى المشروع وإمكانية نجاحه والقيمة التي ستحقق مقابل المال والنهج المقترح لتحقيق أهداف المشروع. وإن كان ذلك مناسباً، تعمل المراجعة أيضاً على تقييم ما إذا كان المشروع جاهزاً للدعوة لتقديم العروض أو العطاءات من السوق. تؤكد هذه المراجعة لمجلس إدارة المشروع ملاءمة نهج التنفيذ المحدد لتغيير الأعمال المقترح، سواء كان ذلك فيما يتعلق بشراء السلع أو الخدمات أو إحداث تغيير تنظيمي أو تنفيذ سياسة ما أو نشر الخدمات للمواطنين أو أي شكل آخر من أشكال التطوير.

عند الترتيب لشراكة استراتيجية، قد تظل لوائح المشتريات سارية إلى جانب المقارنة المعيارية للسوق وتقييمات القيمة مقابل المال والتغيرات المحتملة في العقود، بحيث تبقى الحاجة قائمة لإجراء تقييم المراجعة. يجب أن يقتنع فريق المشروع وفريق المراجعة بإيلاء الاعتبار الواجب لجميع العوامل، بما في ذلك الخيارات المتعلقة بالترتيبات التجارية المقترحة مع المورد الحالي الذي يقدم القيمة مقابل المال.

يجب أن يخضع المشروع عادة لمراجعة مرحلية للتحقق من صحة استراتيجية التنفيذ المقترحة قبل تقديم أي التزامات للموردين المحتملين أو شركاء التنفيذ بشأن عملية الحيازة.

6.5.2 النتائج والتوصيات

على المراجع أن يفيد بالنتائج ويقدم التوصيات حول كيفية تحسين إعداد المشروع في المراحل المبكرة، بشكل يغطي جميع الجوانب المذكورة أعلاه وبالرجوع إلى الوثائق التي تم تزويده بها.

6.5.3 القرار

كما على المراجع اتخاذ قراره إما بقبول المشروع أو برفضه أو بإحالة لمزيد من التطوير.

7.0 المرفقات

1. EPM-S00-TP-000007-AR - نموذج مصفوفات الأدلة - دراسة جدوى المشروع المبدئية
2. EPM-S00-TP-000008-AR - نموذج دراسة جدوى المشروع المبدئية



1.0 ASSESSMENT OF DELIVERY APPROACH

Areas to probe	Evidence expected	Evidence Supplied
1.1 Have all the relevant options for delivery been investigated and do these consider both the business needs of the organization and address relevant government priorities?	Examination and assessment of options, including the use of internal resources.	
1.2 Are the business needs clearly understood by the client organization and likely to be understood by those involved in delivery?	- Detailed output/outcome-based definition of requirements - Specification to include key success factors to show how achievement of outputs/outcomes will be assessed - Appropriate quality criteria applied to information for the delivery organization (internal or external).	
1.3 Are the project outputs/outcomes accurately reflected in the requirement specification?	- Depending on the nature of the delivery, an appropriate form of requirement specification reviewed and endorsed by stakeholders - Appropriate mechanism to articulate the requirement to potential suppliers, internal or external, quality assured to ensure that suppliers will understand what is wanted.	
1.4 Where appropriate, have options for the procurement route been evaluated, including sources of supply?	- All appropriate sourcing options examined (e.g. use of internal resources, single or multiple suppliers; opportunities for collaboration, Shared Services, use of existing frameworks, etc.). For construction projects, evidence that integrated procurement routes have been fully evaluated. - Where PPP is the proposed option, confirmation that it is appropriate - Comparison with similar projects and analysis, supported by commercial intelligence on market capability - Reasons for selecting sourcing options documented and justified.	



Areas to probe	Evidence expected	Evidence Supplied
1.5 Will the project be attractive to the market?	- Detailed market soundings taken, including an examination of recent similar procurements by others or a commentary on the capacity of the market and the nature of the project's likely suppliers - Initial assessment of likely suppliers - An assessment of market capacity to deliver - An assessment of the competitive interest in the requirement - If appropriate, assurance that the organization has adequate expertise and capacity to undertake internal delivery of the requirement - Analysis of potential variations or innovations.	
1.6 Has the proposed procurement procedure been evaluated?	- Reasons for following this procedure understood, related risks evaluated (such as impact on timescales and bid costs for suppliers), decision justified and documented - If appropriate, an electronic reverse auction or a Dynamic Purchasing System has been considered and the risks and benefits evaluated - Legal advice has been sought on any procurement approach	
1.7 Is the selected delivery strategy defined and endorsed?	- Delivery strategy clearly defined, showing reasons for selection and agreed with stakeholders - Evidence that government initiatives aimed at achieving excellence in Construction and Transformational Government have been considered - Evidence that business continuity and future exit, handover and transition strategies have been considered at high level - Confirmation of development, involvement and endorsement of the delivery strategy by the appropriate individuals - Strategy to include, as appropriate: description of the key objectives, constraints (e.g. timescale), funding mechanism and risk allocation; the delivery route (how the strategy will be achieved) including sourcing option and contract strategy; procurement procedure time plan to include timetable laid down by procurement rules and time needed for pre-procurement activities, implementation and contingency in the event of unavoidable slippage, with milestones; assessment of marketplace/potential suppliers; the roles, resources and skills needed to manage the delivery strategy; alignment with plans for implementation - Procurement innovation and sustainability issues have been considered.	



Areas to probe	Evidence expected	Evidence Supplied
1.8 Have the factors that influence the delivery strategy been addressed?	• Documented evidence that key factors influencing the delivery strategy have been considered • Evidence that efficiency and predictability of delivery process have been considered, with a process in place for addressing the impact of any deviation from the plan and timetable, and plans for two-way communications with stakeholders and suppliers.	
1.9 Will the delivery strategy facilitate communication and co-operation between all parties involved?	• Communication strategy and support mechanisms in place • Evidence that the delivery strategy will include: ◦ early involvement of suppliers to ensure the design is fully informed by the delivery process ◦ clearly defined performance criteria with key performance indicators and a system for measuring performance	
1.10 Is there adequate knowledge of existing and potential suppliers? Who are the suppliers most likely to succeed?	• Evidence showing that adequate knowledge of existing and potential suppliers has been considered • Evidence of commercial market intelligence, market sources and potential suppliers • Evidence of track records from public and private sector considered (public sector's ability as a customer to work in this way; private sector track record in meeting similar or equivalent business need) • Indications of the types of suppliers most likely to succeed in delivering the required outcomes.	



Areas to probe	Evidence expected	Evidence Supplied
1.11 Is the contract management strategy robust?	- Contract management strategy takes account of key factors such as the required 'intelligent customer' skills, proposed relationship, management of single or multiple suppliers - Evidence of continuity of key project personnel.	
1.12 Has the project team complied with procurement laws?	- The Tender Notice is reviewed, shown to be complete and containing an accurate description. For construction projects, includes requirement for suppliers to provide relevant health and safety information; specification includes government sustainability commitments - Implications of the requirement thoroughly considered (e.g. ensuring take-up of new services by the citizen), with contingency plans for phasing out current ways of providing the service - Pre-tender Qualification produced in accordance with national laws, and reviewed/accepted by the project	
1.13 Is the evaluation strategy (including how to demonstrate value for money) accepted by stakeholders and compliant with procurement rules?	- Evaluation criteria and model(s) approved by stakeholders - Key evaluation criteria linked to business objectives and given appropriate weighting - Financial and non-financial aspects of the evaluation separated out - Evaluation criteria included in information to potential tenderers and priorities in meeting that need, where applicable (e.g. quality of service, innovation) - For construction projects, appropriate weight given to health and safety, sustainability, design quality - Where appropriate, the evaluation includes benchmarking the value for money offered by partnering, internal supplier or framework/call-off arrangement - Consideration of contract duration, in relation to value for money and whole life costs - Consideration of whether to act on behalf of other public sector organizations in the role of a Central Purchasing Body.	



2.0 BUSINESS CASE AND STAKEHOLDERS

Areas to probe	Evidence expected	Evidence Supplied
2.1 Does the Business Case continue to demonstrate business need and contribution to the organization's business strategy?	- Continued confirmation that the project will meet business need (including confirmation that priorities remain unchanged where any external factors might have an effect) - Confirmation that the objectives and desired outputs of the project are still aligned with the programme to which it contributes, if appropriate.	
2.2 Is the preferred way forward still appropriate?	Continued confirmation of the way forward, supported by assessment based on indicative assumptions about factors such as interdependencies with other programmes and projects, reliance on partners to deliver, availability of internal resources, etc.	
2.3 Is the proposed arrangement likely to achieve whole-life value for money?	- Bases for calculating costs (value of requirements) and comparison of delivery approaches (e.g. tenders) agreed with key stakeholders - Updated Business Case based on the full project definition, market assessment and initial benefits plan - Delivery strategy reflected in Business Case - Examination of sensitivities and financial implications of handling major risks; assessment of their effect on project return - Projects that are not designed to achieve a financial return should include comparisons with similar successful projects to assess the potential to achieve value for money and to set targets.	
2.4 Are the costs within current budgets? Is the project's whole-life funding affordable and supported by the key stakeholders?	- Reconciliation of projected whole-life costs with available budget, reviewed and accepted or approved by key stakeholders - Project costs within organization's forecasted spending plans.	



Areas to probe	Evidence expected	Evidence Supplied
2.5 Is the organization still realistic about its ability to achieve a successful outcome?	• Comparison with similar projects (and similar organizations); assessment of past track record in achieving successful change; plans to manage known weaknesses; where applicable, plans for incremental/modular approaches; contingency plans in place • If the project crosses organizational boundaries: there are clear governance arrangements to ensure sustainable alignment with the business objectives of all organizations involved.	
2.6 Is there a clear definition of the total project scope?	• Updated document showing total project scope including business change, where applicable.	
2.7 Are the risks and issues relating to business change understood? Is there an initial plan to address these issues?	• Risks and issues relating to business change logged, according to the Risk Management Procedure. • Account has been taken of relevant impact assessment and appraisal issues such as Regulatory Impact, Sustainable Development and Environmental Appraisal.	
2.8 Do stakeholders support the project? Is the organization still fully committed?	• Documented involvement of and endorsement by stakeholders.	
2.9 Are the benefits to be delivered by the project understood and agreed with stakeholders? Is there an initial plan for realising and evaluating benefits?	• Benefits are clearly stated • Initial plan for realising and evaluating delivery of benefits, showing costs offset by (e.g. improved quality of service and/or savings over the project's expected life) • Critical success factors for the project are still valid, and agreed with stakeholders.	



3.0 REVIEW OF CURRENT PHASE (IF APPLICABLE)

Areas to probe	Evidence expected	Evidence Supplied
3.1 Is the project under control?	Project running to schedule and costs within budget, as shown in project budget and timetable reports.	
3.2 What caused any deviations such as over or under-runs?	Reconciliations set against budget and time plan, and in accordance with risk allowances.	
3.3 What actions are necessary to prevent deviations recurring in other phases?	Analysis and plans documented in project management documentation that is continually reviewed and updated.	
3.4 Are there any assumptions documented at the previous Gateway Review that have not been verified?	Log of outstanding assumptions and plans to verify them; where applicable, classed and managed as issues.	

4.0 READINESS FOR NEXT PHASE: INVESTMENT DECISION

Areas to probe	Evidence expected	Evidence Supplied
4.1 Is the project plan for the remaining stages realistic?	- Clear objectives, deliverables and milestones for the next stage defined and signed off by stakeholders - Recommendations from last Gateway Review actioned.	
4.2 Are the project's timescales reasonable, and compliant with procurement rules?	- Timescales are likely to meet business and legislative needs and have been verified with internal stakeholders and suppliers - Comparisons with similar projects - Where appropriate, written record available of compliance with procurement rules in relation to all procurement project decisions taken - Analysis of the effects of any slippage that will affect the project (e.g. procurement costs) and suppliers (e.g. bid costs), with supporting sensitivity analysis.	



Areas to probe	Evidence expected	Evidence Supplied
4.3 What are the arrangements for the next stage of the project? Have its activities been defined and resourced?	• Plan showing roles, responsibilities, training requirements, internal and external resources, skills requirements and any project management mentoring resources available • Involvement from a business, user and technical perspective • A suitable/appropriate plan for the selected delivery approach that identifies all key review and decision points, including any preliminary reviews • Appropriate standard form of contract identified, as the baseline for later adaptations as required.	
4.4 Does the project have resources with, where required, the appropriate skills and experience?	• Requisite skills available in the Project Team, and access to external expertise as appropriate • Requirements for 'intelligent customer' capabilities, where appropriate, identified and plans for putting them in place • Project relationships such as team-working and partnering considered, with a plan to implement them where appropriate • Internal and external commitment to provide the resources required • Job descriptions for key project staff • Skills audit undertaken and plans for addressing any shortfall • Contract management staff identified to join the procurement team at an early stage, to familiarize themselves with the procurement's intent and processes • Appropriate allocation of key project roles between internal staff and consultants or contractors.	



1.0 EXECUTIVE SUMMARY

Italic text indicates instructions in the guidance below.

1.1 Introduction

This Outline Business Case (OBC) seeks approval to invest Saudi Arabian Riyals (SAR) [capital cost] in [Add Comments]

The OBC build on and supersedes the earlier Strategic Outline Case (SOC).

Describe and define the project in sufficient detail so that the rest of the Executive Summary is understandable.

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

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 The Long List

Summarize the long list of options explored within the economic case.

1.3.2 The Short List

The following short list of options emerged:

- **Option 1** – Status quo, do nothing or do minimum;
- **Option 2** – The reference project or outline Public Sector Comparator (PSC);
- **Option 3** – The PSC – more ambitious, and
- **Option 4** – The PSC – less ambitious.

1.3.3 Key Findings

Set out the key findings from the economic appraisals here and complete the table below.

	Undiscounted (SAR)	Net Present Cost (Value) (SAR)
Option 1 – Do Nothing/Do Minimum/Status Quo		
Capital		
Revenue/ current		
Risk retained		
Optimism bias		
Total costs		
Less cash releasing benefits		
Costs net cash savings		
Non-cash releasing benefits		
Total		
	Undiscounted (SAR)	Net Present Cost (Value) (SAR)



Option 2 – Reference Project/ Outline Public Sector Comparator		
Capital		
Revenue/ current		
Risk retained		
Optimism bias		
Total costs		
Less cash releasing benefits		
Costs net cash savings		
Non-cash releasing benefits		
Total		
	Undiscounted (SAR)	Net Present Cost (Value) (SAR)
Option 3 – More ambitious version of Reference Project		
Capital		
Revenue/ current		
Risk retained		
Optimism bias		
Total costs		
Less cash releasing benefits		
Costs net cash savings		
Non-cash releasing benefits		
Total		
	Undiscounted (SAR)	Net Present Cost (Value) SAR
Option 4 – Less ambitious version of Reference Project		
Capital		
Revenue/ current		
Risk retained		
Optimism bias		
Total costs		
Less cash releasing benefits		
Costs net cash savings		
Non-cash releasing benefits		
Total		

1.3.4 Overall Findings: the Preferred Option

The overall conclusions of the analysis are [Add Comments]

Complete the table below.

Evaluation Results	Option 1	Option 2	Option 3	Option 4
Economic appraisals				
Benefits appraisal				
Risk appraisal				
Overall ranking				

1.4 Commercial Case

1.4.1 Procurement Strategy

Summarize the procurement strategy and intended contractual arrangements.

1.4.2 Required Services

Summarize the products and services intended for use and procurement with regard to the recommended option.



1.4.3 Potential for Risk Transfer and Potential Payment Mechanisms

Summarize the main risks associated with the scheme and supporting arrangements for payment for the required products and services.

1.5 Financial Case

1.5.1 Financial Expenditure

The expenditures and sources of funding are given in the table below.

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Total
	SAR	SAR	SAR	SAR	SAR	SAR	SAR	SAR
Preferred option:								
Capital								
Revenue								
Total								
Funded by:								
Existing								
Additional								
Total								

Provide a brief commentary on the main points.

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.

1.6.2 Benefits Realization and Risk Management

Summarize these arrangements.

1.6.3 Gateway Review Arrangements

Summarize these arrangements.



2.0 THE STRATEGIC CASE

2.1 Part A: The strategic Context

2.1.1 Organizational Overview

Please provide an updated overview of the organization(s) making the case for investment in the scheme.

2.1.2 Business Strategies

Please reference the business strategy for the organization(s) and any related national or regional strategies, noting any changes since agreement to the SOC for the scheme. In the main, this will include consideration of national policy documents, regional plans and supporting SOPs and other relevant initiatives.

2.1.3 Other Organizational Strategies

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

2.2 Part B: The Case for Change

2.2.1 Investment Objectives

The investment objectives for this project are as follows:

- Investment objective 1: [Add Comments]
- Investment objective 2: [Add Comments]

Please revisit since SOC and note how these were derived with the stakeholders and customers for the proposed scheme. They must be SMART – specific, measurable, achievable, relevant, and time constrained. In particular, consideration should be given to investment objectives which will reduce cost (economy); improve throughput (efficiency) and improve quality (effectiveness); and the need for replacement services.

2.2.2 Existing Arrangements

This section describes the existing situation with regard to the investment. In the case of a replacement service – details of existing costs can be included here.

The existing arrangements are [Add Comments] The table below summarizes existing costs.

Existing costs SAR	Service stream	Service stream	Service stream	Service stream	Total
Current					
Capital					
Duration of contract					

2.2.3 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 changes since submission of the SOC.



2.2.4 Potential Business Scope and Key Service Requirements

This section describes the potential scope for the project in relation to the above business needs and the changes (if any) since submission of the SOC. It may be helpful to consider the potential scope assessed against a continuum of need ranging from:

- A minimum scope – essential or core requirements/outcomes;
- An intermediate scope – essential and desirable requirements/outcomes, and
- A maximum scope – essential, desirable and optional requirements/outcomes.

The options within these ranges are considered within the economic case.

The business scope and key service requirements are summarized in the table below.

	Minimum	Intermediate	Maximum
Potential business scope			
Key service requirements			

2.2.5 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. These are shown in the table, summarized by investment objective.

Investment objectives	Main benefits criteria by stakeholder group
Investment objective 1	Patients Cash releasing (SARs) <i>For example, avoided costs</i> Non cash releasing (SARs) <i>For example, Staff time saved (x hours)</i> Qualitative <i>For example, staff morale</i> Clinicians Ditto Administrators Ditto
Investment objective 2	
[Add Comments]	

The main dis-benefits are:

2.2.6 Main Risks

The main business and service risks associated with the potential scope for this project are shown in the table below, together with their counter measures. *Alternatively, or in addition, there should be reference to the project risk register, compiled according to the Mashroaf risk management procedure.*



Main Risk	Counter Measures
Design and Development • Supplier • Specification • Timescale • Change management and project management	
Implementation risks • Supplier • Timescale • Specification and data transfer • Cost risks • Change management and project management • Training and user	
Operational risks • Supplier • Availability • Performance • Operating cost • Project management	
Termination risks	

Note: this section should update and expand on the key risks identified within the SOC. The above table shows the main risk categories typically associated with the provision of the service – business and external environmental risks also need to be considered.

2.2.7 Constraints

The project is subject to the following constraints: [Add Comments]
These are the internal parameters which have been established at outset of the project. Any changes since the SOC should be noted.

2.2.8 Dependencies

The project is subject to the following dependencies that will be carefully monitored and managed throughout the lifespan of the scheme.

These are the external influences on the project – namely things which have to be in place in order to make a success of this investment. Any changes since the SOC should be noted.

3.0 THE ECONOMIC CASE

3.1 Confirm the Earlier Economic Case

This section of the OBC documents the wide range of options that have been considered in response to the potential scope identified within the strategic case.

3.1.1 Critical Success Factors

The critical success factors (CSFs) shown within the earlier SOC were as follows: [Add Comments]
These have been re-visited in the context of the OBC and remain valid/ have changed as *follows (amend as required)*



3.1.2 The Long-Listed Options

The long list shown evaluated within the within the SOC are shown in the table below:

Options	Finding
1.0 Scoping	
1.1 Do nothing	
1.2 Minimum scope	
1.3 Intermediate scope	
1.4 Maximum scope	
2.0 Service solution	
2.1 Solution #1	
2.2 Solution #2	
3.0 Service delivery	
3.1 In house	
3.2 Outsource	
3.3 Strategic partnership	
4.0 Implementation	
4.2 Big Bang	
4.3 Phased	
5.0 Funding	
5.1 Private funding	
5.2 Public funding	

These have been re-visited in the context of the OBC and remain valid/ have changed as follows:
Add as appropriate

3.2 Short-listed Options

The short list shown within the SOC was as follows:

- Option 1 – The do nothing/minimum;
- Option 2 – The reference project based on totality of the preferred choices, i.e. the Preferred Way Forward;
- Option 3 – A more ambitious version of the reference project, and
- Option 4 – A less ambitious option of the reference project.

The short-listed options are described in more detail below.

Option 1 – the do nothing/minimum

Describe the option.

This option provides the baseline for comparison with other options and is based upon the following parameters:

- Scope: [Add Comments]
- Solution: [Add Comments]
- Service delivery: [Add Comments]
- Implementation: [Add Comments]
- Funding: [Add Comments]

Add similar information for Options 2, 3 & 4.



3.3 Economic Appraisal

3.3.1 Introduction

This section provides a detailed overview of the main costs and benefits associated with each of the selected options, while indicating how they were identified and the main sources and assumptions.

More detailed information is shown for each cost and benefit line within the economic appraisals in the Appendices.

3.3.2 Estimating Benefits

3.3.2.1 Methodology

The benefits associated with each option were identified during a workshop held on [Add Comments] with the stakeholders and customers for the scheme. A list of participants is attached in the Appendices.

3.3.2.2 Description, Sources and Assumptions

The benefits are classified into the categories shown in the table:

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

For each benefit within the classification above, the sources and assumptions should be explained. A more detailed explanation for each benefit line should be given in the Appendices.

3.3.3 Estimating Costs

3.3.3.1 Methodology

The following cost estimating methods were used [Add Comments]



3.3.3.2 Description, Sources and Assumptions

The costs identified fell into the following **main categories** [Add Comments] *list categories with explanation.*

In each case, the sources and assumptions underlying their use are explained. *A more detailed explanation for each cost line is attached to the economic appraisals in the Appendices* [Add Comments]

Note: special consideration should be given to the use of 'optimism bias at OBC stage. Costs falling to other public sector organizations should be included.

3.3.4 Net Present Cost Findings

The detailed economic appraisals for each option are attached in Appendices together with detailed descriptions for costs and benefits, and their sources and assumptions. Options may be risk-adjusted to account for the 'risk retained' (in SARs) by the organization under each option.

The following table summarizes the key results of the economic appraisals for each option:

	Undiscounted (SAR)	Net Present Cost (Value) (SAR)
Option 1 – Do Nothing/Do Minimum/Status Quo		
Capital		
Revenue/ current		
Risk retained		
Optimism bias		
Total costs		
Less cash releasing benefits		
Costs net cash savings		
Non-cash releasing benefits		
Total		
Repeat for Option 2, Option 3 and Option 4		

3.3.5 Option Ranking and Conclusions

The results are summarized and shown in the following table:

Option	Description	Ranking				
		Net Present Cost (SAR) (SARs)	Cash benefit	Non cash benefit	Cost net cash savings	Costs net all savings
1						
2						
3						
4						

The key findings are as follows

3.4 Qualitative Benefits Appraisal

3.4.1 Methodology

A workshop was held at [Add Comments] on [Add Comments] to evaluate the qualitative benefits associated with each option.

The appraisal of the qualitative benefits associated with each option was undertaken by:

- Identifying the benefits criteria relating to each of the investment objectives;
- Weighting the relative importance (in %) 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.

3.4.2 Qualitative Benefits Criteria

The benefits criteria were weighted as follows for each investment objective:

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

3.4.3 Qualitative Benefits Scoring

Benefits scores were allocated on a range of 0-9 for each option and agreed by discussion by the workshop participants to confirm that the scores were fair and reasonable.

The results of the benefits appraisal are shown in the following table:

Benefit Criteria and Weight	Option 1		Option 2		Option 3		Option 4	
Raw (R) and weighted (W)scores	R	W	R	W	R	W	R	W
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:

- Option 1 – do nothing/do minimum/status quo:
This option ranks [Add Comments]
It provides [Add Comments]
Key considerations influencing its score are [Add Comments]

Repeat for Options 2, 3, 4.



3.5 Risk Appraisal – Unquantifiable

A workshop was held at [Add Comments] on [Add Comments] to evaluate the risks associated with each option.

List the risks using the guidance below, in the appropriate section. The risks associated with the scheme must be identified, prioritized and appraised in all instances. The primary risk management tool is the Mashroat risk management procedure.

In the case of significant, new and/or high value investments, the risks should be quantified in SARs and included in the economic appraisals ('cost of risk retained'). In the absence of risk measurement (in SARs), a sum should be included for optimism bias – see the guidance that supports these templates. All other risks – those that are unquantifiable in SARs – should be appraised as shown below.

In the case of medium and small sized schemes, it may suffice at this stage to weight and score the risks for each option and to rank accordingly – see below. Whatever the approach, a sum must be included for optimism bias in the economic appraisals.

Ideally, the risks should be quantified (in SARs) in all cases and the non-quantifiable risks assessed as outlined below. In most instances, you will find the service risks associated with the design, build and operation features of the scheme fall in the former category, while associated business risks fall into the latter. External environmental risks – for example, inflation – may be ignored for the purposes of this appraisal, given that they are common to all options.

3.5.1 Methodology

Risk appraisal has been undertaken and involved the following distinct elements:

- Identifying all the possible business and service risks associated with each option;
- Assessing the impact and probability for each option, and
- Calculating a risk score.

3.5.2 Risk Scores

The workshop assigned the risk scores shown in the following table on the basis of participants' judgment and assessment of previous procurements. A more detailed assessment of the individual risks is shown in the risk register.

The range of scales used to quantify risk was as follows:

- Low equals 1
- Medium equals 3
- High equals 5.

The table summarizes the results.

Summary of Risk Appraisal Results: OBC (PR = probability)	Risk category no.	Impact	Option 1 – do minimum		Option 2 – Reference		Option 3 – more ambitious than reference		Option 4 – less ambitious than reference	
			Pr.	Tot.	Pr.	Tot.	Pr.	Tot.	Pr.	Tot.
Risk description										
Risk description										
Risk description										
Risk description										
Total										
Rank										



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

- Option 1 – do nothing/ do minimum/ status quo
This option ranks [Add Comments]
It provides [Add Comments]
Key considerations influencing its score are [Add Comments]

Add similar text for Options, 2, 3 & 4.

3.6 Sensitivity Analysis

3.6.1 Methodology

The methods used were:

- a) 'switching values'
- b) 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.

3.6.2 Results of Switching Values

The table below shows the values (in %) at which the preferred option would change in the overall ranking of options.

Change in Costs (%)	Option 1	Option 2 Preferred Option	Option 3	Option 4
Capital costs		0		
Current costs		0		
Total costs		0		
Cash releasing benefits		0		
Non releasing cash benefits		0		
NPV/C		0		

Add commentary.

3.6.3 Results of Scenario Planning

The table below summarizes the results associated with increasing uncertain costs by [Add Comments]% and reducing uncertain benefits by [Add Comments].%.

	Option 1 – benchmark	Option x – the preferred option
Sensitivity analysis on benefits		
Sensitivity analysis on costs		
New order in ranking		

Add commentary.



3.7 The preferred Option

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

Evaluation Results	Option 1	Option 2	Option 3	Option 4
Economic appraisals				
Benefits appraisal				
Risk appraisal				
Overall Ranking				

The preferred option is [Add Comments] because [Add Comments]

4.0 THE COMMERCIAL CASE

4.1 Introduction

This section of the OBC outlines the proposed deal in relation to the preferred option outlined in the economic case.

This is for the provision of [Add Comments] under a [Add Comments] contract. *Add description of contract.*

4.2 Required Services

These are as follows: [Add Comments]

4.3 Potential for Risk Transfer

The general principle is that risks should be passed to 'the party best able to manage them', subject to value for money.

This section provides an assessment of how the associated risks might be apportioned between [Add Comments]

A risk transfer matrix is shown in the table below:

Risk Category	Potential allocation		
	Public	Private	Shared
1. Design risk			
2. Construction and development risk			
3. Transition and implementation risk			
4. Availability and performance risk			
5. Operating risk			
6. Variability of revenue risks			
7. Termination risks			
8. Technology and obsolescence risks			
9. Control risks			
10. Residual value risks			
11. Financing risks			
12. Legislative risks			
13. Other project risks			



4.4 Proposed Charging Mechanisms

The organization intends to make payments in relation to the proposed products and services as follows:
[Add Comments]

4.5 Proposed Contract Lengths

The following contract lengths will be considered [Add Comments]

4.6 Proposed key Contractual Clauses

These are as follows: [Add Comments]

4.7 Procurement Strategy and Implementation Timescales

It is anticipated that the procurement strategy will follow: [Add Comments]

It is anticipated that the implementation milestones to be agreed for the scheme with the service provider will be as follows: [Add Comments]

5.0 THE FINANCIAL CASE

5.1 Introduction

The purpose of this section is to set out the forecast financial implications of the preferred option (as set out in the economic case section) and the proposed deal (as described in the commercial case).

5.2 Impact on the organization's income and expenditure account

The anticipated payment stream for the project over its intended life span is set out in the following table:

SAR xxx	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Total
	SAR	SAR	SAR	SAR	SAR	SAR	SAR	SAR
Preferred way forward:								
Capital								
Revenue								
Total								
Funded by:								
Existing								
Additional								
Total								

5.3 Impact on the Balance sheet

The proposed expenditure will have the following impact [Add Comments]

5.4 Overall Affordability

The proposed cost of the project is [Add Comments] over the [Add Comments] years of the expected lifespan of the contract.

Our commissioners have signified their agreement to the required level of funding as follows: [Add Comments]

Note: costs should be broken down, as appropriate, within the categories shown for the design, build and operational phases of the scheme. In all cases, capital charges, VAT, and the cost of risk (any contingency or allowance for risk adjustment and optimism bias) should be shown separately.



6.0 THE MANAGEMENT CASE

6.1 Introduction

This section of the OBC addresses the 'achievability' of the scheme. Its purpose, therefore, is to build on the SOC by setting out in more detail the actions that will be required to ensure the successful delivery of the scheme in accordance with best practice.

6.2 Project Management Arrangements

The project will be managed in accordance with the Mashroat method. Key project roles and responsibilities are as follows [Add Comments]

If applicable. The project is part of a wider program, namely the [Add Comments]

The reporting organization and the reporting structure for the project are part of her Mashroat's Monitoring & Evaluation structure but the diagram below provides a summary view.

Note: a diagram with named individuals and organizations is required.

A top-level project plan is shown below.

Add Gantt chart

Major milestones are summarized in the following table:

Milestone Activity	Week No.

Special advisers have been engaged in the following roles, as listed in the table below:

Specialist Area	Adviser
Financial	
Technical	
Procurement and legal	
Business assurance	
Other	

The strategy, framework and plan for dealing with change and associated contract management is as follows [Add Comments]

The strategy, framework and plan for dealing with the management and delivery of benefits are as follows [Add Comments]. A copy of the project benefits register is attached in the Appendices.

The strategy, framework and plan for dealing with the management of risk follow the Mashroat guidelines and are summarized below.

Add commentary

A copy of the project risk register is attached in the Appendices.

6.3 Gateway Review Arrangements

A Gateway 2 has been undertaken on the project, in conjunction with the draft OBC. The consequent actions have been addressed as follows [Add Comments]. Further reviews are planned as follows: