



Adaa' Foundation
مؤسسة أداء الاستشارية

تشخيص أداء الإيرادات

المؤسسة المحلية للمياه والصرف الصحي - عدن

الملخص التنفيذي

فترة التحليل : 2017 – 2025-06 (102 شهر)

لوحة مؤشرات الأداء الرئيسية

الديون المتراكمة 52.7 مليار 233+ منذ عام 2017	كفاءة التحصيل 33.9% مقابل المطلوب 70 - 75	إجمالي الحسابات 145K قاعدة المشتركين النشطين	الفجوة السنوية 1.6 مليار تسرب في الإيرادات
--	--	---	---

الجدول (1): نطاق التشخيص ومستوى الأداء الحالي

نطاق التشخيص	القيمة
فترة التحليل	يناير 2017 - يونيو 2025 (شهر 102)
قاعدة المشتركين	145,366 حساب
التغطية الجغرافية	محافظة عدن - 2 مليون نسمة
كفاءة التحصيل	33.9% - أزمة - يتطلب الوصول 70-75%
المتأخرات المتراكمة	52.3 مليار ريال - 233% منذ عام 2017
نمو الديون السنوي	4 - 5 مليار ريال سنويا في السنوات الأخيرة
فجوة التحصيل الشهرية	980 مليون ريال فجوة في التحصيل سنويا

1. نظرة عامة على الأزمة

تواجه المؤسسة المحلية للمياه والصرف الصحي بعدن أزمة مالية تهدد استمرارية خدمات المياه الأساسية لأكثر من مليوني نسمة. يستند هذا التشخيص إلى تحليل 102 شهرًا من البيانات التشغيلية، ويوثق حجم الأزمة ومسارها التصاعدي.

1.1 حجم الأزمة

- الديون المتراكمة: ارتفعت المتأخرات من 17 مليار ريال يمني في عام 2017 إلى 52.7 مليار ريال في يونيو 2025، بزيادة قدرها 233% وبمعدل نمو 5 - 4 مليار ريال يمني في السنوات الأخيرة بسبب زيادة التعرفة. وفي حال استمرار الاتجاه الحالي، ستصل المديونية إلى 75-80 مليار ريال بحلول 2027-2028.
- كفاءة التحصيل: سجلت كفاءة التحصيل 33.9% فقط، أي أن أقل من ثلث الإيرادات المفوترة يتم تحصيلها فعليًا. ولا يعكس هذا المستوى حالة طارئة أو ظرفية، بل تُظهر نتائج التحليل وجود خللٍ مزمن ومتراكم في منظومة التحصيل. كما أن هذا المستوى أدنى من معدلات التحصيل المسجلة حتى في الدول المتأثرة بالأزمات، والتي تتراوح عادة بين 40% و50%.
- التسرب في الإيرادات: يُقدَّر الفاقد السنوي في الإيرادات بنحو 1.6 مليار ريال نتيجة الحسابات الموقوفة (750 مليون) والاستهلاك غير القانوني (850 مليون)

1.2 النتائج حسب القطاع

القطاع	الحسابات	كفاءة التحصيل	حصة المديونية	المشكلة الرئيسية
المنزلي	131,038 (89%)	24.5%	(21.1 مليار) 40%	ثقافة عدم السداد
التجاري	13,005 (9%)	76.5%	(4.7 مليار) 9%	42% حسابات موقوفة
الحكومي	1,323 (<1%)	14.9%	(26.9 مليار) 51%	نمط عدم السداد خارج اطار قدرات المؤسسة

القطاع الحكومي، رغم تمثيله لأقل من 1% من الحسابات، يحتفظ بـ 51% من إجمالي الديون المتراكمة - بمتوسط 20.3 مليون ريال يمني لكل حساب مقابل 161 ألف ريال يمني للحسابات المنزلية

مسار الديون المستحقة (2027-2017)

النمو التاريخي والسيناريوهات المتوقعة | مليار ريال يمني



2. تحليل بحسب القطاعات الرئيسية

2.1 القطاع المنزلي (89% من الحسابات)

يخدم القطاع المنزلي 131,038 حساباً سكنياً لكنه يُظهر انفصلاً حاداً عن السداد. انخفضت كفاءة التحصيل من متوسط 30 % (2017-2024) إلى 24.5 في النصف الأول من 2025.

- عدم إلتزام في السداد: 10.5 % فقط من المشتركين المنزليين ملتزمين بانتظام في تسديد الفواتير الشهرية.
- سلوك الدفع: 93% من المنتظمين بالسداد يدفعون فواتيرهم تلقائياً دون ضغوط ميدانية مما يشير أن ثقافة الدفع موجودة عند توافر القدرة المالية.
- القدرة على الدفع: تشير أنماط البيانات أن زيادات التعرفة تُحدث انخفاضاً مؤقتاً في كفاءة التحصيل.
- الاستجابة للسداد وقت عمليات القطع: أظهرت البيانات معدل عالي للاستجابة للدفع بعد القطع بنسبة 78%

2.2 القطاع التجاري (9% من الحسابات)

يُظهر المشتركين التجاريون قدرة عالية على السداد (كفاءة تحصيل تبلغ 76.5%)، إلا أن هذا القطاع يواجه أزمة تعليق واسعة للحسابات. فمن أصل 13,005 حسابات تجارية، هناك 5,495 حساباً (42%) موقوفة حالياً، ما يمثل تسرباً كبيراً في الإيرادات من منشآت قادرة فعلياً على الدفع.

- كفاءة التحصيل للحسابات النشطة: 76.5% مستوى قريب من المعايير الدولية المقبولة
- معدل الحسابات الواقفة: 42% من الحسابات موقوفة (5,495 حساباً)
- الاستجابة للسداد وقت عمليات القطع: معدل عالي 87.6% معدل استجابة المشتركين (الأعلى بين جميع القطاعات)
- تسرب الإيرادات: ما بين 400-500 مليون ريال يمني سنوياً نتيجة الحسابات الواقفة

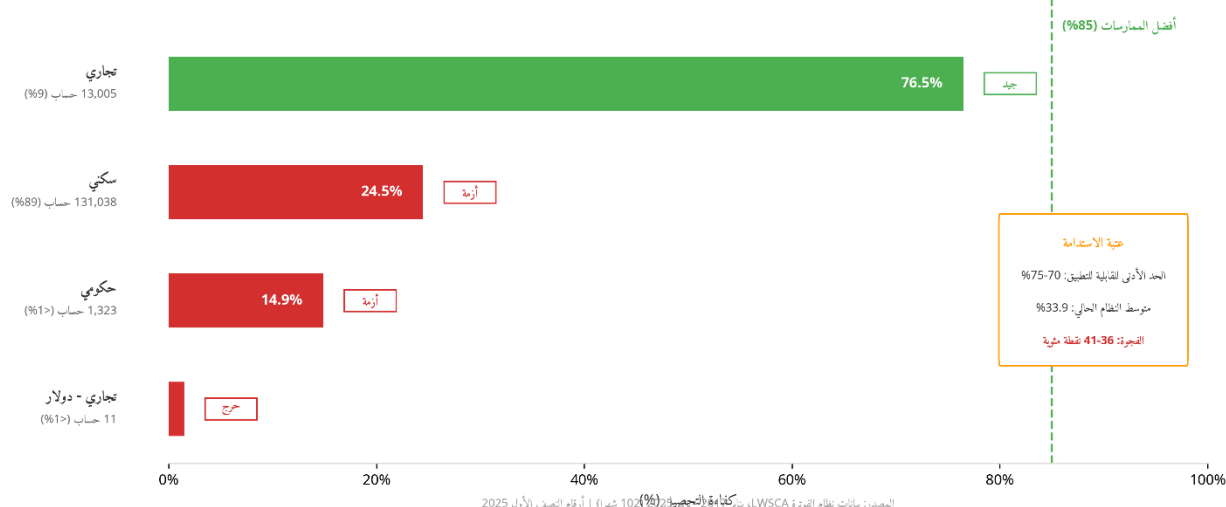
2.3 الحسابات الحكومية (> 1% من الحسابات)

تمثل الحسابات الحكومية حالة منهجية من عدم السداد المؤسسي، وتتطلب تدخلاً على المستوى السياسي يتجاوز النطاق التشغيلي. ويعكس معدل كفاءة التحصيل البالغ 14.9% سلوك سداد ناتجاً عن ضعف التنسيق بين الوزارات، وليس عن محدودية القدرة على الدفع.

- تركّز المديونية: 51% من إجمالي ديون النظام (26.9 مليار ريال يمني) ناتجة عن أقل من 1% من الحسابات
- متوسط الدين للحساب الواحد: 20.3 مليون ريال يمني (أعلى بـ 128 مرة من الحسابات المنزلية)
- اتجاه كفاءة التحصيل: تحسن طفيف من 10.2% إلى 14.9% (+4.8 نقطة مئوية)
- مسار المعالجة: يتطلب تدخل وزارة المالية و/أو مجلس الوزراء

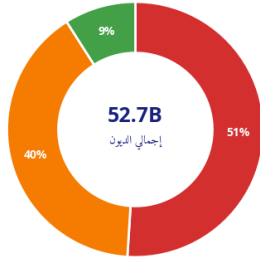
كفاءة التحصيل حسب القطاع (النصف الأول 2025)

نسبة المبالغ المحصلة من الفواتير | معيار أفضل الممارسات: 85%



توزيع الديون المستحقة حسب القطاع

إجمالي المتأخرات المستحقة: 52.7 مليار ريال يمني (يونيو 2025)



تحليل القطاعات

حكومي	51%
حساب (1,323 1) YER • 26.9B المتوسط: 20.3 مليون ريال لكل حساب أعلى: 128 مرة من المتوسط السكاني	
سكني	40%
حساب (131,038 89) YER • 21.1B المتوسط: 161 ألف ريال لكل حساب	
تجاري	9%
حساب (13,005 9) YER • 4.7B المتوسط: 361 ألف ريال لكل حساب	

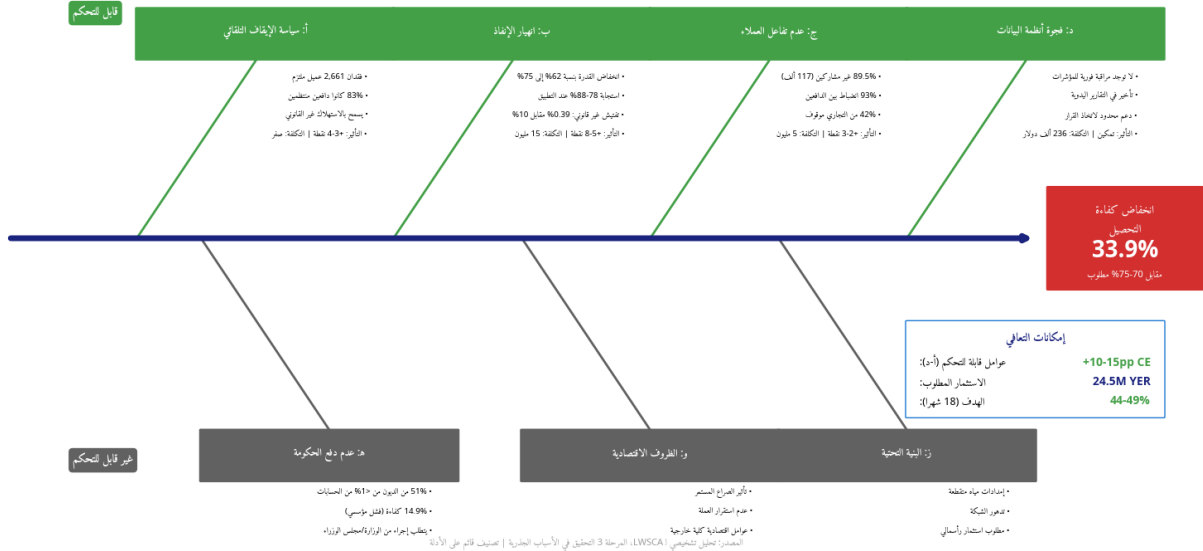
المصدر: بيانات نظام الفوترة LWSA، يونيو 2025 | تمثل أرقام الديون المتأخرات المشتركة من 2017-2025

3. تحليل الأسباب الجذرية

حدد التحليل التشخيصي أربعة أسباب جذرية رئيسية تدفع الأزمة المالية للمؤسسة. والأهم أن ثلاثة من أربعة أسباب جذرية قابلة للسيطرة من خلال التدخل التشغيلي.

تحليل الأسباب الجذرية: أزمة كفاءة التحصيل

مخطط إيشيكافا (عظمة السمكة) | العوامل القابلة للتحكم مقابل غير القابلة للتحكم



3.1 السبب الجذري أ: إجراءات الإيقاف التلقائي للحسابات المقطوعة

تقوم سياسة الإيقاف التلقائي الحالية بإيقاف الحسابات بعد 3 أشهر من عدم الدفع بعد القطع دون مراجعة. وقد أدت هذه السياسة بنتائج عكسية من خلال إزالة المشتركين القادرين على الدفع من الفترة النشطة مع تمكين الاستهلاك غير القانوني في ظل تقلص العمليات الميدانية لضبط المخالفين

- الحسابات الموقوفة: 2,661 حساب (كان 83% منهم دافعين منتظمين قبل الإيقاف)
- التأثير السنوي: يتم إيقاف 313 حساب سنويا تلقائيا يحتمل انه قادراً على الدفع.
- تمكين غير قانوني: يواصل المشتركين الموقوفون الاستهلاك دون فوترة
- تأثير كفاءة التحصيل: +3-4 نقاط مئوية قابلة للاسترداد من خلال إصلاح هذا الإجراء

3.2 السبب الجذري ب : تقلص عمليات الضبط الميداني

انخفضت عمليات الضبط الميداني بنسبة 62-75% عن ذروة طاقتها بسبب تدهور أسطول المركبات، ونقص النفقات التشغيلية. رغم ان نتائج التشخيص أثبتت أن استجابة المشتركين ممتازة (78-88%)، مما يثبت فعالية التدخل

- عمليات الضبط التجاري: انخفاض بنسبة 75% عن ذروة الطاقة
- عمليات الضبط السكني : انخفاض بنسبة 62% عن ذروة الطاقة
- فجوة التفتيش للمخالفين : تغطية بنسبة 0.5% فقط من الحسابات المقطوعة والواقفة
- تأثير كفاءة التحصيل: +5-8 نقاط مئوية قابلة للاسترداد من خلال توسيع العمليات الميدانية

3.3 السبب الجذري ج :عدم تفاعل المشتركين في الدفع

يُظهر 89.5% من مشتركين القطاع السكني عدم (التزام في الدفع. ومع ذلك، من بين 10.5% الذين يلتزمون يحافظ 93% على انضباط الدفع الشهري، مما يشير إلى وجود ثقافة الدفع ولكن إلزام محدود

- نسبة عدم الدفع: 89.5% (117,337 حسابًا غير مشترك) .
- انضباط الدفع: 93% انتظام شهري بين الدافعين .
- تأثير كفاءة التحصيل: +2-3 نقاط مئوية من خلال برامج إعادة التفاعل.

3.4 السبب الجذري د: ضعف مؤسسي في إلزام القطاع الحكومي بالسداد

يمثل عدم السداد الحكومي سبب خارجي يمثل غياب في التنسيق المؤسسي وليس خللاً تشغيلياً. مسؤولية السداد مجزأة عبر الوزارات دون مساءلة مركزية.

- التصنيف: غير قابل للتحكم - يتطلب تدخلاً سياسياً
- الإجراء المطلوب: حل على مستوى وزارة المالية / مجلس الوزراء
- الاستجابة التشغيلية: عزل التقارير، واستبعادها من أهداف كفاءة التحصيل التشغيلية

4. التوقعات والإسقاطات المالية

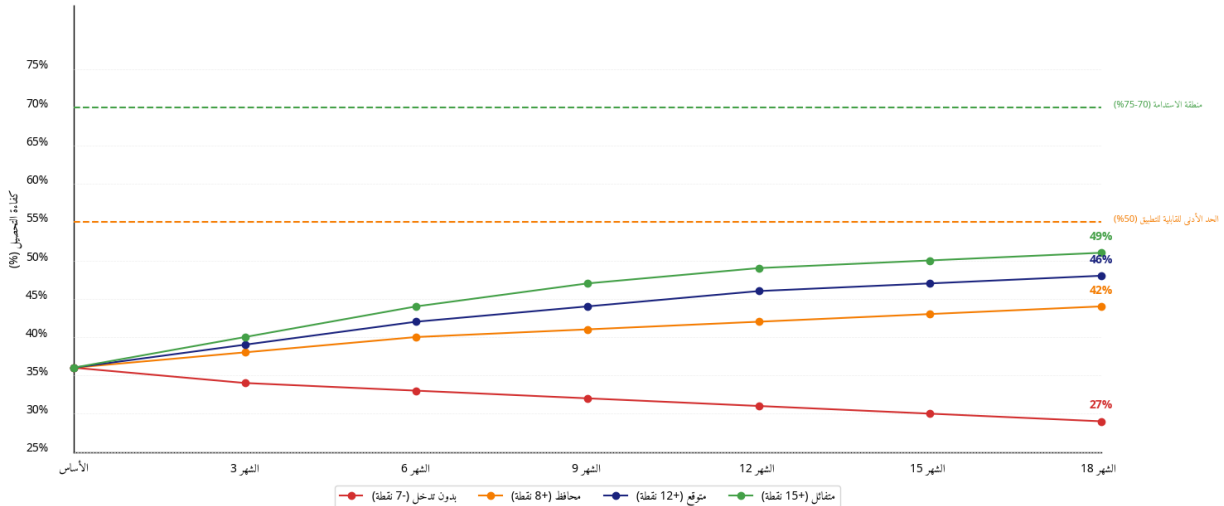
4.1 سيناريو خط الأساس :بدون تدخل

بدون تدخل، تتوقع الاتجاهات الحالية استمرار التدهور :

- توقع المديونية (2027): 75-80 مليار ريال يمني (مقابل 52.7 مليار حالياً) .
- مسار كفاءة التحصيل: انخفاض إلى 28-30% مع تآكل قدرة العمليات الميدانية .
- مخاطر الخدمة: تزايد احتمالية فشل تقديم الخدمة .
- تصاعد التكلفة: تزداد تكاليف التعافي بحوالي 400 مليون ريال يمني لكل شهر تأخير.

كفاءة التحصيل: توقعات السيناريوهات (18 شهراً)

خط الأساس مقابل سيناريوهات التدخل | الهدف: عتبة الاستدامة



المصدر: تحليل LWSA التتوي، القسم 6 | بناءً على معدلات الاستجابة التاريخية وبنسبة التدخل

4.2 سيناريوهات التدخل

السيناريو	كفاءة التحصيل	مكسب كفاءة التحصيل	استرداد الإيرادات	الاستثمار
بدون تدخل	28-30%	إلى -6 نقطة 4-	لا يوجد	لا يوجد
محافظ الأولويات (2-1)	39-42%	نقاط +5-8	540-720 مليون	15 مليون ريال
متوقع الأولويات (3-1)	44-46%	نقطة +10-12	1.07 مليار	24.5 مليون ريال
متفائل	46-49%	نقطة +12-15	1.3-1.6 مليار	24.5 مليون ريال

4.3 تحليل عتبة الاستدامة

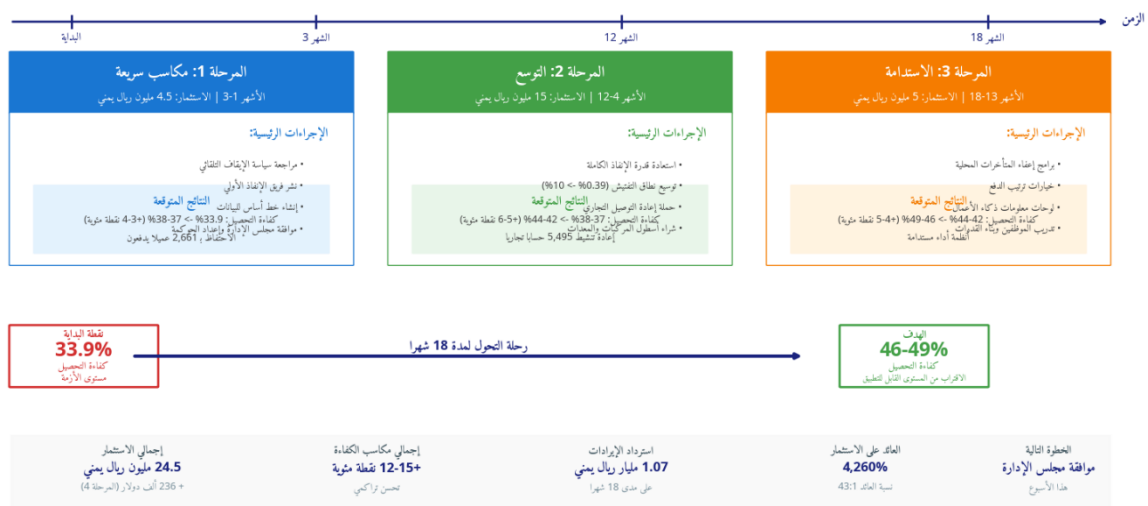
تتطلب الاستدامة المالية تحقيق حد أدنى 50 % من كفاءة التحصيل خلال 3 سنوات، مع مسار نحو 70 +% خلال 5 سنوات .التدخلات الحالية تستهدف 46-49 % بحلول الشهر 18

الإطار الزمني	كفاءة التحصيل	الحالة	التقييم
الوضع الحالي	33.9%	أزمة	دون الاستدامة
هدف الشهر 18	46-49%	تعافي	اقتراب من العتبة
هدف السنة 3	50-55%	الحد الأدنى	استدامة أساسية
هدف السنة 5	70-75%	مستدام	استدامة طويلة المدى

5. التوصيات الاستراتيجية

أربعة تدخلات ذات أولوية تعالج الأسباب الجذرية القابلة للسيطرة في تنفيذ متسلسل :

خارطة طريق التنفيذ: استراتيجية التعافي المكونة من 3 مراحل من الأزمة (33.9% كفاءة تحصيل) إلى الاستدامة (46-49% كفاءة تحصيل) في 18 شهرا



المصدر: توصيات LWSA الاستراتيجية، القسم 7 | التنفيذ الفرعي بناء على تحليل التبعات

5.1 الأولوية 1 :إصلاح سياسة الإيقاف التلقائي

الجدول الزمني	شهر واحد (من غير تكاليف)
الاستثمار المطلوب	مراجعة الإجراءات الداخلية
الأثر المتوقع	+3-4 نقاط مئوية في كفاءة التحصيل

5.2 الأولوية 2 :استعادة العمليات الميدانية

الجدول الزمني	الأشهر 1-6
الاستثمار المطلوب	15 مليون ريال يمني
الأثر المتوقع	+5-8 نقاط مئوية في كفاءة التحصيل

5.3 الأولوية 3 :إعادة تفاعل المشتركين للدفع

الجدول الزمني	الأشهر 6-18
الاستثمار المطلوب	5 ملايين ريال يمني
الأثر المتوقع	+2-3 نقاط مئوية في كفاءة التحصيل

5.4 الأولوية 4 :إدارة الأداء المبنية على البيانات

الجدول الزمني	14 شهر (منفصل)
الاستثمار المطلوب	236,000 دولار أمريكي
الأثر المتوقع	بنية تقنية ومؤسسية لإدارة الأداء

6. الاستثمار والعائد على الاستثمار

6.1 ملخص الاستثمار

الأولوية	الاستثمار	أثر كفاءة التحصيل	الجدول الزمني
1: إصلاح الإيقاف	صفر	نقطة +3-4	الشهر 1
2: استعادة الإنفاذ	15 مليون ريال	نقاط +5-8	الأشهر 1-6
3: إعادة الإشراف	5 ملايين ريال	نقاط +2-3	الأشهر 6-18
4: أنظمة البيانات	236 ألف دولار	تمكيني	14 شهراً
الإجمالي (1-3)	24.5 مليون ريال	+10-15 نقطة	18 شهراً

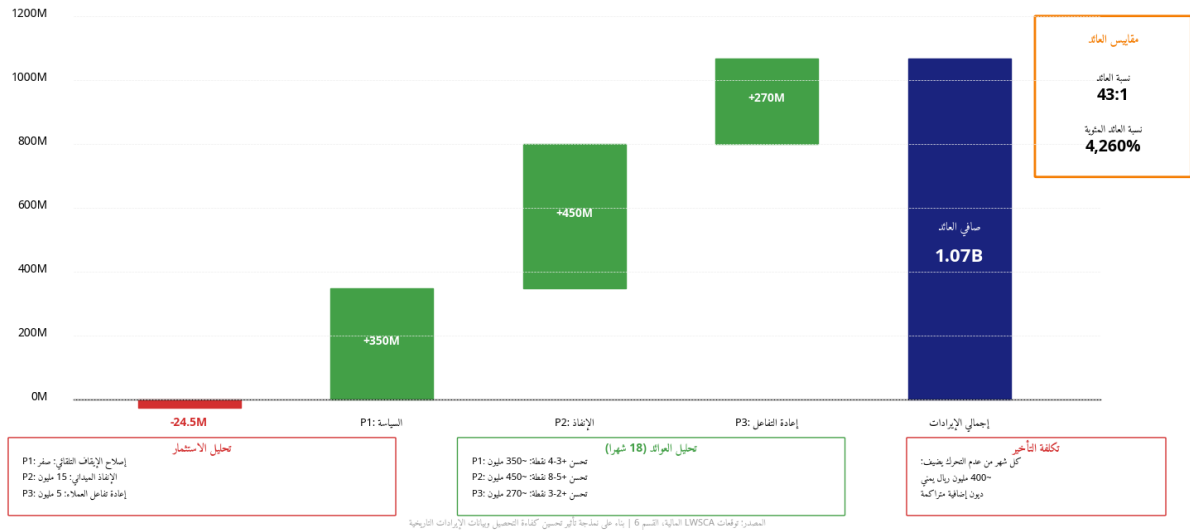
6.2 تحليل العائد على الاستثمار

بناءً على البيانات المالية للمؤسسة والتوقعات المحافظة:

إجمالي الاستثمار (أ1-3)	24.5 مليون ريال يمني
استرداد الإيرادات (18 شهراً)	1.07 مليار ريال يمني
العائد على الاستثمار	4,260% (نسبة 43:1)
فترة الاسترداد	أقل من 3 أشهر
تكلفة التأخير الشهرية	~400 مليون ريال ديون إضافية

تحليل العائد على الاستثمار

مخطط الشلال: الاستثمار مقابل العوائد (توقعات 18 شهراً) | مليون ريال يمني



7. خارطة طريق التنفيذ والخطوات القادمة

الجدول الزمني للتنفيذ: التدخلات ذات الأولوية

مخطط غانت لمدة 18 شهرا | متسلسل لتحقيق أقصى قدر من التأثير

المرحلة 1: مكاسب سريعة (الأسبوع 1-3)			المرحلة 2: التوسع (الأسبوع 4-12)									المرحلة 3: الاستدامة (الأسبوع 13-18)					
M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18
P1: إصلاح الإغراق الشفائي مراجعة السياسة والتطبيق التكلفة: 50 ألف دولار فترة: 3-4 شعبة																	
			P2: استعادة الأنفاذ الميداني أسطول، معدات، موظفون، غشاش التأثير: 15 شعبة فترة: 9-10 شعبة														
						P3: برامج إعادة تعامل العملاء إعادة توصيل، إعطاء أرقام ات، ترتيب دفع التكلفة: 5 مليون التأثير: 3-4 شعبة											
						P4: إدارة الأداء القائمة على البيانات لوحات معلومات، أتمتة عمل، بناء قدرات التكلفة: 236 ألف دولار التأثير: 15 شعبة											
إجمالي الاستثمار (P1-P3) 24.5M YER (تتضمن + 236K USD P4)			مكاسب الكفاءة المتوقعة +10 to +15pp من 33.9% إلى 49.44%			استرداد الإيرادات 1.07B YER على مدى 18 شهرا			العائد على الاستثمار 4,260% (43:1) فترة الاسترداد: >3 أشهر			الضغوط الرئيسية موافقة المجلس (أسبوع 1) إصدار الترخيص (شهر 1)					

المصدر: خطة تنفيذ LWSA، القسم 7 | التسلسل بناءً على تحليل التبعية وتوافر الموارد

للحصول على التقرير التشخيصي الكامل والملاحق، يرجى التواصل مع

مؤسسة أداء للاستشارات والدراسات | عدن، اليمن