

Water and Environment Support

in the ENI Southern Neighbourhood region

تصميم إجراءات / طرائق لتحسين فوترة المياه ومعدلات تحصيل الرسوم
أيضاً بهدف دعم الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمشاركة في
تقديم خدمات المياه من خلال Micro PSP
نشاط رقم: N-W-PS1

التحديات والتوصيات الرئيسية لمشاركة القطاع
الخاص من خلال Micro - PSP
دراسة حالة إقليمية

تقديم : أيمن الرابي



- مشاركة القطاع الخاص من خلال تعاقد محدود لتحسين الفوترة والتحصيل

- ان الغاية من اشراك القطاع الخاص للقيام ببعض المهام المحددة نيابة عن مزود الخدمة من خلال تعاقد محدود قصير الأمد (Micro – PSP) يمكن ان تشمل ما يلي:

- احداث تغيير إيجابي في نمط الإدارة وتحسين الكفاءة في تقديم الخدمة
- رفع كفاءة الكادر العامل لدى مزود الخدمة من خلال تحسين ظروف العمل ونظام الحوافز والتقييم المبني على الإنجاز
- تحديث نمط تقديم الخدمة وتحقيق رضا المشتركين
- تقليل نسبة المياه غير الربحية (NRW) وتحسين نسبة الفوترة والتحصيل.
- وضع الاليات الملائمة لتحصيل الديون السابقة



- هناك العديد من المحددات التي يمكن ان تعرقل مشاركة القطاع الخاص وتشمل ما يلي:
 - عدم وجود قوانين وأنظمة تنظم العلاقة التعاقدية بين القطاع الخاص ومزود الخدمة
 - عدم وجود اطار مؤسساتي واضح يحدد دور القطاع العام والخاص ويوضح طبيعة العلاقة اذا ما وجدت
 - عدم وجود الية واضحة لتقاسم المخاطر بين مزود الخدمة والقطاع الخاص
 - عدم وجود الية مستقلة للرقابة ولتحديد مدى الالتزام بالعقد ومدى الإنجاز مقارنة بالأهداف وبالتالي تحديد قيمة الدفعات المستحقة للقطاع الخاص
 - عدم تطبيق تعرفه واضحة مبنية على أساس استرداد الكلفة
 - عدم وجود اليات تمويل ميسرة لتسهيل مشاركة القطاع الخاص
 - عدم وجود شركات محلية لها خبرة كافية للمشاركة في تقديم خدمات المياه





- هناك ثلاث اشكال او انواع للتعاقد المحدود:
 - ان يكون عقد خارجي لتقديم خدمات دعم فني لمزود الخدمة دون اخذ أي دور في الإدارة
 - ان يكون عقد جزئي بحيث يكون **هنالك** دور للقطاع الخاص بالمشاركة في إدارة كادر مزود **الخدمة** وبناء الأنظمة وتحسين الكفاءة
 - ان يكون عقد كلي بحيث يكون القطاع الخاص مسؤول بشكل كامل عن احضار موظفيه ووضع نمط الإدارة المناسب (وغالبا ما يكون هذا النمط في الحالات التي لا يكون فيها كادر مؤهل او كافي **لدى مزود الخدمة**)





- لعل من اهم المخاطر Risks التي قد تواجه مزود خدمة المياه والقطاع الخاص هي ما يلي:
 - فصل نظام الفوترة والتحصيل عن النظام المالي لمزود خدمة المياه وبالتالي فقدان التحكم من قبل مزود الخدمة
 - قد يكون القطاع الخاص غير مساءل لدى المشتركين او الجهات الحكومية ذات العلاقة حول القرارات والأنشطة الواردة ضمن العقد
 - قد لا يكون مقدار التعويض او الغرامات التي يمكن المطالبة بها من قبل أي طرف في حال عدم التزام أي منهما بالعقد محددًا
 - مدى تأثير الظروف الخارجة عن الإرادة والوضع السياسي على الأداء والالتزام
 - عدم قدرة القطاع الخاص على احداث التغيير الإيجابي وتحسين الكفاءة
 - إمكانية وقدرة مزود خدمة المياه على الاستمرار في تقديم الخدمة بنفس الكفاءة بعد انتهاء العقد





- هناك العديد من التجارب الفلسطينية لمشاركة القطاع الخاص المحدودة في تقديم بعض خدمات التشغيل والصيانة مثل العقد المبرم بين بلدية رام الله واحدى الشركات لتشغيل وصيانة محطة تنقية الطيرة.
- ولعل اهم تجربة تلك التي تم تنفيذها في غزة من خلال قرض من البنك الدولي بقيمة 25 مليون دولار **تم تنفيذه** من قبل سلطة المياه لبلديات الساحل **من خلال** التعاقد مع تحالف شركات LEKA بهدف تحسين البنية التحتية، وبناء قدرات العاملين في البلديات، وتقليل نسبة المياه غير **الربحية عليها** وتحسين الفوترة والتحصيل.
- النتائج المتحققة:
 - زيادة كفاءة نظام التزويد بنسبة 10%
 - بناء كادر مهني قادر على إدارة وتشغيل النظام
 - تبديل 30% من وصلات المشتركين
 - تبديل اكثر من 50% من العدادات وتقليل نسبة المياه غير **الربحية عليها**
 - انشاء مصلحة مياه بلديات الساحل لإدارة نظام التزويد **المائي**





• المشاكل التي كانت تواجه مادبا قبل عقد الخدمات المحدد Micro – PSP

- عدم صحة تقدير الاستهلاك الناجم عن عدم قراءة فعالية للعدادات
- عدم توزيع الفواتير على المشتركين
- نسبة التحصيل متدنية للغاية
- نسبة المياه غير الربحية تصل الى 66%

• اهداف عقد الخدمات المحدد Micro – PSP

- تحسين نسبة الفوترة والتحصيل لخدمات المياه والصرف الصحي بما في ذلك تحصيل الديون السابقة
- تحسين كفاءة إدارة المشتركين
- تحسين القدرات الفنية والإدارية لمصلحة مياه مادبا



التحضير لإشراك القطاع الخاص (2003 – 2006)



Water and
Environment Support
in the ENI Southern Neighbourhood region

- تم عقد ورشة عمل للجهات المعنية والممولين لتوضيح مفهوم Micro – PSP وما يمكن ان يحققه وما هو نطاقه بحيث يستهدف جانب خدماتي محدد ضمن نظام تزويد المياه. بالإضافة لإتاحة الفرصة امام الشركات الأردنية الصغيرة والمتوسطة للعب دور في القطاع.
- اختيار منطقتي لتطبيق مشروع تجريبي وتم اختيار مادبا (عدد المشتركين 19500، 94% منزلي)
- ولعدم توفر شركات محلية ذات خبرة في مجال إدارة خدمات المشتركين وتحقيق اهداف المصلحة في التغلب على المشاكل تم عقد ورشة عمل لكافة شركات القطاع الخاص المهتمين بالموضوع واطلاعهم على المتطلبات والحيثيات.
- بعد ذلك تم الإعلان عن رغبة سلطة المياه في الأردن باستقبال طلبات تأهيل شركات في مجال الفوترة والتحصيل يتضمن خبرة الشركات المهمة بتنفيذ عقد خدماتي محدد Micro – PSP.
- تم تقديم عروض من اربع شركات محلية ومن ثم تم عقد ورشة عمل لهم واطلاعهم على حيثيات وتفاصيل التعاقد المطلوب والوضع القائم ومعلومات حول سلطة المياه.
- إعطاء مهلة للشركات للأسئلة والاستفسار بعد ورشة العمل من خلال ارسال استفساراتهم لمدير وحدة إدارة المشاريع في السلطة.
- تم تحضير شروط مرجعية مبنية على ما تم نقاشه وتوضيحه في ورشة العمل مع القطاع الخاص
- تم اختيار شركة للتنفيذ



العقد مع الشركة التي تم اختيارها



Water and
Environment Support
in the ENI Southern Neighbourhood region

- قيمة العقد 900 الف دينار يشمل 500 الف دينار **اجهزة وبرامج**
- تضمن العقد مرحلتين: المرحلة الأولى بناء قدرات العاملين وبناء بنك معلومات وشراء الأجهزة والبرامج المطلوبة وكانت طريقة الدفع مقطوعة.
- المرحلة الثانية كانت مبنية **على** نسبة الإنجاز وتحقيق الأهداف حيث تم بناء معيار نسبة التحصيل كأحد معايير التقييم لاختيار الشركة وللدفع. كانت النسبة المعلنة في الشروط المرجعية 10% اعلى من الوضع القائم وكان عرض الشركة 14% .
- كان دور الشركة قراءة العدادات، اصدار الفواتير، التحصيل، تسوية الخلافات مع المشتركين، الإدارة المالية والفنية، منع الوصلات غير الشرعية
- معظم الموظفين من مصلحة المياه تم تنسيبهم للعمل في المشروع تحت إدارة الشركة وقيمت رواتبهم من المصلحة ولكن الحوافز الإضافية من الشركة.





- نسبة الفوترة زادت بحوالي 80% خلال ثلاث سنوات ونسبة التحصيل زادت بنسبة 84%
- انخفضت نسبة الديون بشكل ملحوظ
- تحسين ظروف الخدمة والعلاقة مع المشتركين
- تحسين قدرات العاملين وزيادة ولائهم للعمل والتعامل مع المشتركين
- تحسين القدرة الفنية والإدارية من خلال الأجهزة والبرامج المزودة لمصلحة المياه
- تطوير نظام فوترة وتحصيل شفاف وفعال





- الاستثمار في تحسين البنية التحتية عامل مهم ومرادف لعقد الخدمات الاستشاري المحدود
- التزام الأطراف كل بدوره والقيام بالمهام الموكلة اليه في الوقت المحدد سواء في التجربة الفلسطينية او الأردنية كان مم اهم أسباب النجاح
- الإرادة السياسية والبيئة الحاضنة القانونية والمؤسسية للعملية تشكل الشرط المسبق لنجاحها
- أهمية وجود جسم رقابي مستقل لتقييم الإنجاز وتقدير الدفعات للشركة مهم جدا
- وجود الية واضحة لحل الخلافات بين الطرفين أيضا كعامل مهم في العقد





- يتضح من التجارب السابقة ان طبيعة المشاكل متشابهة
- هناك دور يمكن ان يلعبه القطاع الخاص في تحسين بعض جوانب الخدمات المقدمة سواء في الفوترة والتحويل او تخفيف نسبة الفاقد
- ادراج إمكانية تأهيل القطاع الخاص للقيام بالخدمة قبل التعاقد ضمن شروط التعاقد
- هناك عدة جوانب ضمن الوضع القائم في طولكرم يمكن للقطاع الخاص المشاركة فيها، فعلى سبيل المثال:
 - تحسين نسبة الفوترة والتحويل
 - تحسين العلاقة مع المشتركين
 - تخفيض نسبة المياه غير الربحية
 - وقف تراكم الديون وتحصيل الديون السابقة.
 - وهذا كله يجب ان يكون موازي لبرنامج استثمار في تحسين البنية التحتية





**Water and
Environment Support**
in the ENI Southern Neighbourhood region

شكرا لاهتمامكم

