**Dezvoltarea** **capacităților - calea spre durabilitatea**

**operațiunilor de AAC în Moldova**

Un Produs de Cunoștință este un instrument, elaborat de persoanele care au realizat un proces la un grad înalt de excelență și sunt capabile să vină cu recomandări sau șabloane pregătite. În timpul perioadei sale de implementare, proiectul GIZ „Modernizarea Serviciilor Publice Locale” a sprijinit operatorii de alimentare cu apă și de canalizare (AAC) pentru a spori performanța acestora și pentru a-i ajuta să atingă un nivel sigur de durabilitate a operațiunilor sale. În multe cazuri, aceste măsuri de dezvoltare a capacităților s-au implementat împreună cu proiecte de investiții în infrastructură și cu achiziții de echipamente.

La începutul proiectului MSPL au fost identificate o serie de lacune și puncte slabe ale operatorilor AAC. Aceste neajunsuri rețineau dezvoltarea întreprinderilor și făceau aproape imposibilă durabilitatea serviciilor. Cele mai grave probleme cu care se confruntau companiile la acel moment erau lipsa tarifelor, nu se făceau analize diagnostice și planificări de afaceri, nu existau reglementări scrise și fișele posturilor, nu se practica nici o evaluare a personalului, și nu se utilizau indicatori de performanță etc.

Prezentul document conține o descriere foarte scurtă a Produselor de Cunoștință elaborate, precum și produsele în sine, care constau din ghiduri, tabele, scheme, șabloane și modele de documente. Sperăm că fiecare companie din sectorul apei din Moldova să poată beneficia de aceste materiale și că acestea vor contribui la durabilitatea serviciilor AAC din această țară.

***TARRIFUL*** este cel mai important element al durabilității serviciului public de AAC. Un adevăr universal este faptul că venitul încasat trebuie să egaleze sau să depășească costurile pentru a menține în viață orice afacere. În cazul în care acest lucru nu se întâmplă, doar subvențiile pot menține operațiunile economice. În intenția sa nobilă de a crea un model de calcul al tarifului corect și imparțial, ANRE (Agenția Națională de Reglementare în Energetică) a elaborat un sistem de calculare a costurilor foarte complex. Metodologia conține un grad destul de înalt de dezagregare și o analiză a costurilor istorice de 5 ani. În consecință, sistemul a devenit aproape insurmontabil pentru majoritatea operatorilor AAC din Republica Moldova.

Pe o perioadă de aproape 2 ani, un grup de companii de apă-canal au fost asistate de GIZ pentru a-și dezvolta calculul tarifelor și pentru a obține aprobarea ANRE. Din 2020 toți operatorii AAC pot depune dosarul o dată pe an pentru actualizarea tarifului și doar acei operatori, care si-au stabilit noul sistem, vor fi capabili să repete procesul și să asigure ajustarea tarifelor pentru a fi în concordanță cu inflația și creșterea de la an la an al costurilor.

În acest proces, experții au elaborat o serie de tabele Excel destul de sofisticate și, în cazul în care toate datele sunt introduse corect, tariful poate fi calculat. La această etapă a devenit clar că operatorii trebuie să dispună de sisteme automate de contabilitate (software specializat) pentru a genera datele necesare pentru a fi introduse in tabelele de calcul al tarifelor. Mai mulți operatori au fost sprijiniți de GIZ pentru a achiziționa și configura astfel de sisteme de contabilitate.

***CONTRACTUL DE DELEGARE A SERVICIULUI DE AAC*** reprezintă, de fapt, un contract de vânzare. Cu cât o companie își vinde produsul mai mult, cu atât generează mai multe venituri pentru acoperirea costurilor. Deoarece într-o singură localitate creșterea populației nu este mare (în multe cazuri creșterea este chiar negativă) logica spune să mergi în noi localități pentru a obține noi clienți, care trebuie să fie asigurați cu servicii de apeduct și canalizare.

În Strategia Națională a AAC pentru perioada 2014-2028, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 199/2014, regionalizarea serviciilor AAC este unul dintre principiile de bază. Numai autoritățile publice locale (APL) pot decide cui (cărei entități) îi vor delega infrastructura legată de serviciile AAC. Iar procesul de delegare cu toate regulile, condițiile, drepturile și obligațiile ambelor părți este descris într-un Acord de Delegare (AD), semnat de APL și de operatorul AAC.

GIZ a fost primul partener de cooperare al Republicii Moldova care a sprijinit mai mule APL-uri și operatori AAC în elaborarea primelor lor acorduri de delegare a serviciilor. Cele mai bune practici și experiența României și Franței au fost studiate pentru a fi combinate cu cadrul legal al Moldovei existent la acea vreme. Noua legislație cu privire la AD a intrat în vigoare abia în decembrie 2020, odată cu modificările la Legea nr. 303/2013 privind serviciile publice de AAC.

Pe baza experienței sale anterioare și pe baza noii legislații, GIZ a elaborat și, ulterior, a actualizat, textul unui model de Acord de Delegare, care a fost distribuit tuturor părților interesate în cadrul mai multor evenimente din anul 2019.

***ANEXELE ACORDULUI DE DELEGARE***. În majoritatea cazurilor din Moldova, un contract/acord de delegare a serviciilor este semnat între APL și un operator AAC, dar contractului îi lipsesc cele patru anexe obligatorii. Elaborarea acestor anexe necesită un volum de lucru considerabil și nu foarte multe APL-uri au motivația și capacitatea de a face acest lucru.

GIZ a elaborat un document de orientare privind anexele obligatorii. Mai mult, a fost indicată cea mai bună modalitate de a le elabora. Aceste 4 anexe sunt:

1. Caietul de Sarcini, care stabilește condițiile pentru prestarea serviciului public de AAC, stabilind nivelurile de calitate și condițiile tehnice necesare funcționării acestui serviciu în condiții de eficiență și siguranță.
2. Regulamentul de organizare și funcționare a serviciilor publice AAC stabilește cadrul juridic unitar privind funcționarea serviciului AAC, definind condițiile cadru și modalitățile care trebuie îndeplinite pentru furnizarea serviciilor, precum și relațiile dintre operatorii și consumatorii acestui serviciu.
3. Inventarul bunurilor proprietate APL legate de furnizarea de servicii AAC listează (cu indicarea valorii și a cantității) toate bunurile care sunt delegate operatorului AAC, împreună cu serviciul de AAC de delegare în sine.
4. Proces-verbal de predare-preluare certifică predarea bunurilor enumerate la p. 3 de către APL către operatorul AAC. Aici este important să menționăm că ANRE a elaborat documentele-cadrul (șabloanele) primelor două anexe. Acestea sunt plasate pe site-ul ANRE.

***INDICATORII CHEIE DE PERFORMANȚĂ (ICP)*** reprezintă acei parametri cantitativi care permit evaluarea calității prestării serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare. Acești parametri sau indicatori devin obligatorii pentru operatorii care furnizează serviciul. Stabilirea și aprobarea indicatorilor cheie de performanță (ICP) este responsabilitatea autorităților publice locale, care monitorizează în mod constant calitatea serviciului oferit. Legislația moldovenească stabilește o listă de 15 indicatori de performanță minimi (obligatorii), totuși APL-urile pot extinde lista în funcție de necesitățile consumatorilor, starea tehnică a sistemelor AAC, eficiența acestora etc. Indicatorii cheie de performanță pot fi incluși în textul Acordului de Delegare sau într-o anexă separată la acesta.

GIZ a descris toți ICP-uri obligatorii, a propus valorile lor optimale și modul de măsurare/calculare al acestora. În plus, GIZ a recomandat o listă de 9 ICP-uri opționali, care să fie utilizați de APL și ar fi rezonabili pentru monitorizarea serviciilor AAC din Moldova. Recomandarea se bazează pe cele mai bune practici internaționale. ICP-urile au fost împărțite în 4 domenii:

1. Furnizarea de servicii AAC - 3 indicatori;
2. Durabilitatea serviciilor și respectarea cerințelor legale - 3 indicatori;
3. Relații cu clienți - 11 indicatori;
4. Calitatea apei și a apelor uzate - 2 indicatori;
5. Eficiență economică și financiară - 5 indicatori.

***ANALIZA DIAGNOSTICĂ și PLANUL DE AFACERI*** sunt două instrumente de management pe care GIZ le-a adaptat la nevoile operatorilor din sectorul AAC din Republica Moldova și le-a furnizat sub formă de șablon, inclusiv un ghid și tabele Excel, permițând companiilor să calculeze rapoartele și să aibă informații rezumate despre aspecte tehnice și financiare.

GIZ a îndemnat operatorii AAC să efectueze o analiză de diagnostic în fiecare an pentru a:

1. defini starea reală a lucrurilor în companie și pentru a
2. actualiza în fiecare an Planul de afaceri, care este elaborat pentru o perioadă de 4-5 ani.

Rezultatul unei analize diagnostice bine efectuate este o prezentare structurată a tuturor rezultatelor obținute din analiză cu reflectarea principalelor problemele pentru fiecare dintre capitolele analizei. Pachetul conține o listă de peste 40 de tabele interconectate, deschise pentru a fi utilizate de fiecare operator AAC.

În schimb, Planul de Afaceri este o privire spre viitor și conține obiective măsurabile, precum și definește resursele necesare pentru a le atinge. Doar 7 tabele împreună cu instrucțiunile sunt incluse în acest produs de cunoștință elaborat de GIZ MSPL.

***ORGANIGRAMA și REGULAMENTELE INTERNE*** reprezintă o parte importantă a oricăror operațiuni standardizate, mai ales atunci când acestea implică funcționarea mașinilor și echipamentelor. Însă, reglementările scrise vor acoperi și activitățile non-tehnice, inclusiv managementul resurselor umane, operațiuni comerciale, serviciul relații cu clienți etc.

GIZ a identificat această lacună în multe companii și a elaborat o serie de reglementări interne generice, precum și a recomandat o organigramă pentru întreprinderile mijlocii. Este responsabilitatea conducerii și a angajaților operatorilor să adapteze și să aplice aceste regulamentele în activitățile lor de zi cu zi. În plus, au fost elaborate și furnizate operatorilor organigrame recomandate pentru nivelul companiei și nivelil departamentelor.

În total au fost elaborate regulamente pentru 7 subdiviziuni și Regulamentul intern la nivel de companie. Organigrame au fost elaborate pentru nivelul companiei și pentru 7 subdiviziuni. Pentru cele mai reprezentative 10 locuri de muncă din sector au fost elaborate Fișele posturilor. Toate aceste materiale sunt disponibile acum.

***CONTROLUL INTERN DE MANAGEMENT***. În ultimii ani, standardele ISO și-au sporit dominația, inclusiv în Moldova. Principiile de bază ale standardelor legate de management au fost chiar consolidate de legislația moldovenească, de ex. cele privind întreprinderile municipale și companiile cu participarea capitalului public. Astfel, Legea nr. 229/2010, modificată prin Legea nr. 257/2020, intrată în vigoare în ianuarie 2021, obligă companiile municipale să înființeze și să urmeze un sistem de control intern. Sistemul va consta din două tipuri de intervenții:

1. Analiza efectuată de management, care să fie organizată cel puțin o dată pe an;
2. Auditul intern, realizat cu o frecvență adecvată dimensiunii și complexității operațiunilor.

Pentru a putea desfășura ambele activități, o companie trebuie să dețină toate elementele stabilite în avans. Ca precondiție se înțelege prezența procedurilor operaționale standard, regulamentele interne, registrele, planurile de afaceri, reglementările de evaluare a personalului, indicatorii cheie de performanță și instrumentele de verificare etc.

GIZ a sprijinit companiile să elaboreze și să implementeze o mare parte din aceste documente interne, dar un volum mare de muncă rămâne încă să fie realizat de fiecare companie. Pentru a fi în conformitate totală cu legislația, operatorul AAC a primit de la GIZ un ghid care explică toate etapele ce trebuie urmate pentru a stabili și a implementa anual audituri interne și analize efectuare de management.

***EVALUAREA PERSONALULUI.*** Întrucât personalul este forța motrice a oricărei companii, trebuie să existe politici și practici corecte de dezvoltare a personalului și de remunerare. Personalul trebuie să fie motivat să performeze la un nivel înalt de calitate și să fie dispus să se dezvolte în continuare din punct de vedere profesional. Pentru a motiva în mod individual angajații din sector și pentru a identifica necesitățile de instruire, GIZ a elaborat o metodologie de evaluare a personalului, care să fie implementată de operatorii AAC cel puțin o dată pe an și să fie aplicată fiecărui membru al personalului unei companii.

Anterior GIZ a sprijinit operatorii AAC în elaborarea și negocierea acordurilor de delegare cu indicatorii cheie de performanță incluși. În cadrul companiei, operațiunile trebuie să fie organizate în așa mod încât sa ducă la realizarea ICP-urilor. Mai exact, fiecare angajat trebuie să știe care sunt ICP-urile companiei și care este contribuția sa la realizarea acestora. În acest sens, ICP-urile stabilite în acordurile de delegare au fost dezagregate și împărțite la fiecare angajat (sau la majoritatea angajaților). Metodologia elaborată respectă acest principiu și este un instrument bun atât pentru angajat, cât și pentru superiorul său în monitorizarea performanței față de obiectivul stabilit pentru fiecare grup sau individ.