

LIGA ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI H A B I T A T	ASOCIATIA ROMANA PENTRU LOCUINTE C A S A P L U S
P A R T E N E R I P E N T R U D E Z V O L T A R E D U R A B I L A !	
ADRESA DE CORESPONDENTA: OP 49 CP 21 SECTOR 2 BUCURESTI	
<i>INFIINTATA IN 1991, INSCRISA IN REGISTRUL PERSOANELOR JURIDICE FARA SCOP PATRIMONIAL LA POZITIA NR. 34/16.10.2003, COD FISCAL 8557733 NR OPERATOR DATE CU CARACTER PERSONAL 17218</i>	<i>INREGISTRATA IN REGISTRUL SPECIAL CU NR. 15/27.01.2010, COD FISCAL 26590851 NR OPERATOR DATE CU CARACTER PERSONAL 18720</i>

Nr. C88/09.05.2015

Propuneri privind sistemul de benchmarking necesar a fi promovat in Romania

1. Orientarea strategica

In sectorul utilitatilor publice, unde concurenta poate functiona doar pentru ocuparea periodica a pietei (prin incredintarea concurentiala a contractelor de delegare), nu si in cadrul pietei, datorita caracterului de monopol al gestiunii acestor servicii, prin aplicarea sistemului de benchmarking se poate crea un mediu competitiv artificial, pe baza de **comparare de indicatori de performanta**, care sa stimuleze performanta operatorilor si sa conduca la imbunatatirea calitatii si eficientei serviciilor la utilizatori, daca strategia de benchmarking este orientata catre client, respectiv catre obiectivul major al gestiunii acestor servicii, obtinerea celui mai bun raport calitate/preț al serviciilor la utilizatori.

Pentru ca benchmarkingul sa fie aplicat corect si cu efecte benefice pentru utilizatori, va rugam sa analizati si urmatoarele **observatii generale** asupra **strategiei sistemului de benchmarking** pe care o promovam in Romania.

Orientarea strategica a sistemului de benchmarking poate avea mai multe directii posibile, literatura mentionand orientarea numita metrica, cea de process, precum si cea de abordare comuna a lor.

Cu privire la metodologia care ar trebui adoptata consideram ca benchmarkingul romanesc ar trebui sa abordeze cu prioritate **masurarea** cat mai **corecta** si **obiectiva** a nivelurilor indicatorilor de calitate a serviciilor, corelati cu indicatori globali de eficienta si de context, metoda ce presupune ca prima masura instituirea monitorizarii si evaluarii obiective a indicatorilor de rezultat, asa cum de altfel prevede legislatia si contractele de delegare in vigoare, indicatorii de rezultat cuprinzand obligatii garantate de operatori la nivelul utilizatorilor.

Aceasta metoda constituie un mijloc cheie de reglementare si monitorizare **obiectiva** si profesionista a derularii contractelor de delegare sau licentelor, precum si o metoda de stimulare a competitiei artificiale in sector, in cadrul pietei. Totodata, acest tip de **benchmarking** asigura conditii optime pentru competitia reala, de ocupare periodica a pietei, prin incredintarea concurentiala a contractelor de delegare orientate catre rezultat, cu dublul scop, prevazut de legislatie pentru gestiunea delegata a serviciilor,

respectiv de aport de capital si de obtinere a celui mai bun raport calitate / pret a gestiunii serviciilor.

Aceasta orientare catre rezultat a **benchmarkingului** nu trateaza analiza detaliata a proceselor interne ale operatorului care duc la rezultat, asigurand stimularea libertatii managementului si creativitatii de a gasi solutiile adecvate atingerii obiectivului major, clar si transparent, cel al obtinerii **celui mai bun raport calitate / pret** al gestiunii serviciilor, care este si obiectivul prioritar stabilit de legea romaneasca pentru gestiunea serviciilor de apa si de canalizare, respectand totodata orientarea strategica a serviciilor catre clienti.

Consideram ca metoda de **benchmarking** bazata pe urmarirea si analizarea indicatorilor interni, de management ai operatorilor si stabilirea de planuri de masuri coordonate si urmarite in mod centralizat pentru imbunantirea performantelor operatorilor, trebuie abordata cu mare precautie, intrucat poate crea un mijloc de management general al sectoarelor de utilitati, prin care sa fie obstructionata concurenta pentru ocuparea pietelor locale de utilitati, care poate afecta atat concurenta reala in sector cat si libertatea managementului, intrand in contradictie si cu unele prevederi ale statutului societatilor comerciale precum si cu strategia prioritara a utilitatilor stabilita de legislatie, de orientare a serviciilor catre clienti.

Propunem prin urmare utilizarea unei **metodologii orientate catre client**, prin compararea indicatorilor de calitate, de rezultat, asa cum prevede de altfel legislatia, ca fiind mult mai relevanta pentru definirea raportului calitate / pret al serviciilor prestate la utilizatori, decat compararea indicatorilor manageriali, care sunt de fapt subindicatori ai celor de rezultat.

O astfel de orientare a metodei de benchmarking, catre **indicatorii de rezultat**, promoveaza si independenta manageriala, afectata dupa cum stim de fenomenul interventionismului pulitic in gestiunea utilitatilor, fenomen care blocheaza cresterea performantelor manageriale.

2. Coerenta cu cadrul legal

Legea 51/2006 republicata contine mai multe prevederi cu privire la instituirea, monitorizarea si raportarea nivelelor indicatorilor de performanta, precum si cu privire la compararea indicatorilor.

Astfel, intre **obligatiile autoritatilor publice locale fata de utilizatori** sunt si cele cu privire la monitorizarea indicatorilor de performanta, conf art. 9 (1) a), f), h) din legea 51/2006 rep. Cu privire la **drepturile autoritatilor publice locale fata de operatori** legate de monitorizarea indicatorilor de performanta sunt relevante prevederile art. 9 (2) b), e) si f) din legea 51/2006 rep. Cu privire la **continutul contractului de delegare**, prevederile art. 29 (14) lit g) din Legea 51/2006 rep. arata ca indicatorii de performanta trebuie cuprinsi obligatoriu in continutul contractului de delegare, citez: *”(14) Contractul de delegare a gestiunii cuprinde în mod obligatoriu*

clauze referitoare la: g) indicatorii de performanță privind calitatea și cantitatea serviciului, stabiliți prin caietul de sarcini și regulamentul serviciului, și modul de evaluare și cuantificare a acestora, condiții și garanții;”

Privind **obligatiile operatorilor de informare a autoritatilor publice** sunt relevante prevederile art. 33 alin (7) din legea 51/2006 rep. Iar intre **obligatiile operatorilor fata de utilizatori**, de la art. 36 din legea 51/2006 rep., intra si cele de respectare a indicatorilor de performanta, precum si de bechmarking, definita drept ”metodologia de comparare a acestor indicatori prin raportare la operatorul cu cele mai bune performanțe”.

Trebuie subliniat ca metodologia de care se face vorbire in lege se refera la compararea **indicatorilor de calitate ai serviciilor**, de rezultat, care sunt **transparenti**, fiind inclusi in regulamentul serviciilor si contractele de furnizare si care se aproba de catre consiliile locale in baza unor studii, dupa supunerea la dezbatere publica.

Astfel, in raport cu prevederile legale citate mai sus, cu obligatiile de monitorizare, de raportare, de garantare a nivelelor, de informare a utilizatorilor, de stabilire si de aprobare, etc, **se considera necesar ca indicatorii de performanta garantati, stabiliti prin contractele de delegare, aprobati pe baza de studii si dupa dezbatere publica, definind calitatea serviciilor, sa fie grupati separat si prioritar in procesul de evaluare al bechmarkingului, asa cum de altfel prevede legislatia actuala.**

Acesti indicatori garantati (in fapt nivele de indicatori) nu pot fi decat **indicatori de rezultat** (numiti si de iesire sau finali), masurabili la nivelul prestarii serviciilor la utilizatori, sunt publici, sunt transparenti si privesc in principal calitatea serviciilor la utilizatori si reflecta obligatiile asumate de operatori in raport cu clientii si autoritatile publice.

Acesti **indicatori de rezultat** ii cuprind pe toti ceilalti indicatori, manageriali, financiari, comerciali, de personal, etc, numiti de regula si intermediari sau de process Acestia din urma de regula sunt indicatori de management al unei societati, management care trebuie sa fie independent, avand un potential concurential si de aceea ar trebui sa fie confidentiali.

Consideram ca **indicatorii de calitate** ai serviciilor prestate cuprind indicatorii finali (de rezultat, masurabili la nivelul prestatiei la utilizatori) de calitate a serviciilor si a serviciilor pentru clienti, inclusiv cei de securitate a serviciilor. Sunt indicatorii de rezultat garantati de operatori prin contractele de delegare, inclusi si in contractele de furnizare, existand pentru acestia obligatia de raportare si comunicare publica. Indicatorii garantati cuprind si o serie de indicatori de eficienta a sistemelor, precum randamentul retelelor, alaturi de indicatorul global de eficienta, tariful.

Consideram astfel ca **metodologia de benchmarking** ar trebuie sa trateze cu **prioritate** indicatorii de calitate ai serviciului si apoi, pentru comparabilitate, indicatorii de context (suportabilitatea de plata, acoperirea cu retele, nivelul economic al zonei, nivelul de informare al utilizatorilor privind obligatiile legale specifice domeniului, etc), care nu depind de vointa operatorilor si care prin urmare nu se includ in contractul de delegare. Exceptie fac acei indicatori de context, precum cei de stare a sistemelor, pe care operatorul se angajeaza sa-i modifice, in baza unor investitii (precum indicatorul acoperire - km de strazi dotate cu retele din total km strazi).

Consideram astfel ca zona de **transparenta** si respective de **confidentialitate** a informatiilor legate de indicatorii de performanta ce se compara trebuie definita clar, atat in raport cu obligatiile legale de transparenta, cat si in raport cu obligatiile legale de respectare a legilor societatilor comerciale si de respectare a statutului de independenta a managementului si a legilor concurentei.

A se vedea, intre altele, si prevederile art. 8 din Legea 241/2006 rep, care spune, citam (cu sublinierea noastra):

”Art. 8. -(1) Serviciul furnizat/prestat prin sistemele de alimentare cu apă și de canalizare trebuie să îndeplinească, la nivelul utilizatorilor, indicatorii de performanță prevăzuți în regulamentul serviciului de alimentare cu apă și de canalizare.”

(2) Indicatorii de performanță ai serviciului furnizat/prestat utilizatorilor se stabilesc pe baza unui studiu de specialitate întocmit de autoritățile administrației publice locale sau, după caz, de asociațiile de dezvoltare intercomunitară cu obiect de activitate serviciul de alimentare cu apă și de canalizare, în funcție de necesitățile utilizatorilor, de starea tehnică a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare și de eficiența acestora, cu respectarea indicatorilor de performanță minimali prevăzuți în regulamentul-cadru, respectiv în caietul de sarcinica cadru al serviciului de alimentare cu apă și de canalizare. În cazul asociațiilor de dezvoltare intercomunitară cu obiect de activitate serviciul de alimentare cu apă și de canalizare, studiul de specialitate se elaborează în cadrul acestora, se avizează de autoritățile deliberative ale unităților administrativ-teritoriale membre și se aprobă de adunările generale.

(3) Propunerile de indicatori de performanță ai serviciului de alimentare cu apă și de canalizare furnizat/prestat utilizatorilor, rezultate din studiul de specialitate efectuat în acest scop, vor fi supuse dezbaterii publice înaintea aprobării lor de către autoritățile administrației publice locale.

Prin urmare, indicatorii din contractele de delegare (sau din Regulamentele serviciilor in cazul gestiunii directe), care privesc calitatea si eficienta serviciilor prestate la nivelul utilizatorilor, asa numite si de REZULTAT, si nu pot fi decat **TRANSPARENTI**.

Pe cand indicatorii interni, de management al serviciilor, sunt de regula confidentiali si prin urmare pot fi tratati in sistemele de benchmarking in mod limitat, pentru a nu afecta concurenta si libertatea managementului.

3. Entitatea de reglementare

In legatura asigurarea **confidentialitatii** si respectarea prevederilor legii **concurentei**, consideram ca centrul de primire a informatiilor confidentiale de la operatori nu poate fi decat o entitate de reglementare specializata a statului sau eventual a autoritatilor publice locale (judetene de exemplu), neutra fata de toti operatorii, precum ANRSC.

A se vedea, intre altele, prevederile art.16 (2) si (4) din legea 51/2006 rep, citam:

”Art. 16. - (2) A.N.R.S.C. elaborează și aprobă, prin ordin al președintelui acesteia:

a) metodologia și procedura-cadru de stabilire, monitorizare, măsurare, comparare și analiză a indicatorilor de performanță ai serviciului;

*(4) A.N.R.S.C. monitorizează evoluția **indicatorilor de performanță** ai serviciului, în scopul diseminării, la nivelul autorităților administrației publice locale și al operatorilor, a celor mai bune practici din domeniu. A.N.R.S.C. va dezvolta un sistem informațional ce va permite întocmirea unei baze de date și compararea continuă a fiecărui indicator de performanță cu nivelul atins de operatorul cel mai performant din domeniu. Pentru implementarea activităților de monitorizare și de realizare a bazei de date, operatorii au obligația de a furniza A.N.R.S.C. toate informațiile solicitate în legătură cu indicatorii de performanță ai serviciului.”*

Relevante sunt si prevederile art. 22 alin (5) din Legea 51/2006 rep. Prin urmare, din punctul de vedere a asigurarii legii **concurentei si a confidentialitatii** informatiilor cu potential concurential, precum si in conformitate cu atributiile stabilite de lege pentru ANRSC, centrul unde operatorii vor putea transmite informatii manageriale interne, cu potential concurential, nu poate fi decat entitatea de reglementare a sectorului, respectiv ANRSC.

4. Institutionalizarea monitorizarii indicatorilor de performanta

Cu privire la **etapele procesului de benchmarking** privind imbunatatirea performantelor operatorilor, se poate constata ca o etapa de pregatitoare nu este clar instrumentata, nici in legislatie si nici in practicile companiilor, cu mici exceptii. Este vorba de institutionalizarea monitorizarii indicatorilor de performanta, respectiv de modul de inregistrare a datelor necesare calcularii indicatorului, de verificare, urmarire si de raportare a rezultatelor. Chiar daca **metodologia de benchmarking** nu cuprinde metodologia de institutionalizare a monitorizarii indicatorilor, pe care o poate considera realizata, realitatea ne arata ca aceasta etapa trebuie avuta in vedere, pentru asigurarea conditiilor de verificare a datelor si de calitate a informatiei privind nivelele realizate. Pentru cresterea **calitatii informatiei** privind determinarea nivelurilor indicatorilor, promovarea profesionalismului si a acuratetei indicatorilor raportati, trebuie avute in vedere urmatoarele elemente minimale de tratat ale metodologiei de monitorizare (cel putin pana va fi tratata adecvat in legislatie):

1. *definirea indicatorului (existente in metodologie);*
2. *formula de calcul a **indicatorului** (existente in metodologie);*
3. metoda de **masurare** sau de obtinere a informatiei primare;
4. **exceptiile** admise,

5. perioada de **evaluare**,
6. nivelul standardului de **baza** (nivelul indicatorilor la preluarea gestiunii);
7. nivelul standardului **obiectiv** (cand intervine componenta de investitii);
8. termenul la care trebuie atins standardul **obiectiv**;
9. mijloacele de **monitorizare** (informatiile care se inregistreaza, formatul registrelor de monitorizare, al bazei de date si al rapoartelor, responsabilitatile si procedurile de monitorizare)

In lipsa institutionalizarii acestor elemente, nivelul de **relevanta** al nivelelor indicatorilor va fi scazut si implicit calitatea evaluarilor si a benchmarkingului.

Procedurile de **inregistrare, calcul si evaluare** a indicatorilor in cadrul operatorilor includ registre primare de intrare a informatiilor, pe cele trei cai posibile, scrisori, apeluri telefonice si reclamatii directe la sectiile din teritoriu, fiecare dintre aceste intrari tinand un registru primar. Registrele primare si registrele fiecarui indicator au un format prestabilit, aprobat de catre autoritatea locala de monitorizare, care include datele celui care semnaleaza problema, modul si timpul de rezolvare si semnatura celui ce opereaza in registru (care poate fi si in format electronic). Timpul de finalizare a lucrarii, in cazul indicatorilor de exploatare, se preia din fisele de interventie, care includ mai multe date, de interes managerial (resursele umane, materiale, utilaje folosite, timpul de lucru, etc) .

Necesara **institutionalizarea** indicatorilor de calitate a serviciilor (de rezultat) presupune nu numai definirea indicatorului si a modului de calcul, ci si a modului de inregistrare, monitorizare, evaluare si raportare a datelor, implicit responsabilitati clare pentru tinerea registrelor si un responsabil general cu verificarea, centralizarea si raportarea nivelurilor realizate.

Asemenator, autoritatile locale de monitorizare (care pot fi organizate pe regiuni, pentru a permite profesionalizarea lor) trebuie sa aiba un responsabil pentru **analiza si verificarea** rapoartelor primite, pentru evaluarea nivelelor si pentru informarea conducerii cu privire la conformarea cu obligatiile contractuale si cu propunerea de decizii adecvate situatiei.

Acesti indicatori sunt **transparenti** si au nivele garantate, definind calitatea si eficienta (tariful si pierderile) serviciilor la nivelul utilizatorilor, adica sunt indicatori de rezultat al activitatii operatorului masurata la nivelul utilizatorilor, altfel spus de iesire, finali, stabiliti pe baza unor studii si dezbateri publice.

Indicatorii de benchmarking trebuie sa ii includa ca atare si sa faca comparatiile in primul rand intre acesti indicatori, pe baza elementelor de comparabilitate definiti de indicatorii de context si numai in al doilea rand pe baza analizelor de verificare a indicatorilor manageriali, care practic descompun indicatorii de rezultat.

Organizarea indicatorilor de benchmarking se impune si cu privire la semnificatia data acestora. Astfel, a se vedea faptul ca din punct de vedere al calitatii serviciilor, indicatorii legati de reclamatii stabilesc ca obligatie timpul de rezolvare (cum prevede de altfel si legea, termenul de maxim 30 de zile pentru raspuns, mai putin in anumite

situatii), nefiind relevant continutul, care poate tine de rezolvarile specifice celorlalti indicatori de rezultat.

5. Bune practici

Apelul la comparatii cu bune practici ale altor operatori europeni, nu trebuie sa neglijeze experiente si practici deosebit de avansate in institutionalizarea si monitorizarea indicatorilor de performanta din Romania, asa cum este cazul concesiunii serviciilor de apa – canal din Bucuresti.

In acest sens, caietul de sarcini al Contractului de Concesiune al serviciilor de apa si de canalizare din Bucuresti, care intitutionalizeaza si instrumentalizeaza in detaliu indicatorii de performanta, poate fi un bun reper, avand in vedere si recunoasterea internationala a calitatii acestui contract, chiar daca aplicarea sa nu a fost in totalitate la nivelul asteptarilor. Mentionam ca acest contract a tinut seama de o ampla experienta internationala in domeniu, iar instituirea de indicatori de rezultat a fost si urmare a exemplului Buenos Aires, unde s-a vazut ca introducerea de indicatori de proces, intermediari (de investitii) alaturi de indicatori de rezultat, in obligatiile contractuale ale unui operator, este contraproductiva si poate demotiva **inovatia si cresterea performantei** si crea mari conflicte. Cazul a determinat promovarea la Bucuresti a unui contract axat exclusiv pe **indicatori de rezultat**, ca obligatie contractuala cu nivele stabilite de autoritatea competenta (ceea ce corespunde obligatiilor specifice din Cartea verde a serviciilor de interes general a Comisiei Europene de mai tarziu, din 2003), latura concurentiala fiind in zona eficientei cu care se realizeaza nivelele obiectiv ale indicatorilor de performanta, respectiv tariful mediu pe durata gestiunii. Un astfel de **contract de rezultat** motiveaza la maxim managementul pentru inovatie si investitie in cercetare si tehnologie. Dar presupune, pentru mentinerea echilibrului financiar o autoritate de monitorizare si de reglementare a derularii contractului independenta si profesionista.

Radu Dumitrescu

UNIUNEA ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI CONSTANTA - ASOCIAȚIE DE UTILITATE PUBLICĂ - HG. 822 / 2013

LIGA ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI HABITAT

UNIUNEA LOCALA A ASOCIATIILOR LOCATIVE ARAD (ULALA)

UNIUNEA JUDETEANA A ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI ARGES

LIGA JUDETEANA A ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI BACAU

ASOCIATIA DE PROPRIETARI FAGULUI ORADEA

FEDERATIA ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI BOTOSANI

UNIUNEA ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI BRAILA

ASOCIATIA PROPRIETARILOR DE LOCUINTE SI A OPERATORILOR DE SERVICII DIN MUN. BRASOV

LIGA ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI IALOMITA

UNIUNEA ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI DIN BUZAU

UNIUNEA MUNICIPALA A ASOCIATIILOR DE LOCATARI SI PROPRIETARI RESITA

FEDERATIA ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI CLUJ NAPOCA

FEDERATIA ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI DEJ
FEDERATIA ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI MANGALIA
FEDERATIA ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI NAVODARI
UNIUNEA ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI MEDGIDIA
UNIUNEA JUDETEANA A ASOCIATIILOR DE LOCATARI SI PROPRIETARI DOLJ
GRUPUL DE INTEGRARE A ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI GALATI
ASOCIATIA DE PROPRIETARI MIHAI EMINESCU BORSEC
UNIUNEA ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI DEVA
LIGA ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI HABITAT FILIALA IALOMITA
ASOCIATIA GRUPUL ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI IASI
UNIUNEA ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI SI LOCATARI DIN MUN. PIATRA NEAMT
UNIUNEA JUDETEANA OLT A ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI SI CHIRIASI
ALIANTA ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI PRAHOVA
LIGA ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI NEGRESTI OAS
LIGA ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI TIRGU MURES
LIGA ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI TURNU MAGURELE
FEDERATIA ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI LUGOJ
FEDERATIA ASOCIATIILOR DE LOCATARI TIMISOARA
UNIUNEA JUDETEANA A ASOCIATIILOR DE PROPRIETARI RIMNICU VILCEA
UNIUNEA ASOCIATIILOR DE LOCATARI FOCSANI
ASOCIATIA DE PROPRIETARI R 64 OLTENITA
ASOCIATIA ROMANA PENTRU LOCUINTE - CASA PLUS

PENTRU INFORMATII SUPLIMENTARE VA PUTETI ADRESA LA: mihai.mereuta@habitaturban.ro, sau mobil 0744.751.416, sau adresa corespondenta: OP 49, CP 21 Sector 2 Bucuresti. www.habitaturban.ro, www.regenerareurbana.ro
PRESEDINTE: MIHAI MEREUTA - 0744.751.416; mihai.mereuta@habitaturban.ro;