

الأفق والتحديات الجديدة لقطاع المياه في المنطقة العربية

ثقافة التخطيط بعيد المدى
في مؤسسة مياه لبنان الشمالي

أسبوع المياه العربي الثاني
عمّان - الأردن
27-31 كانون الثاني 2013

لبنان.....قصر ثمين للمياه!

مصدر وافر، ولكن.....

تغطية خدمة غير كاملة....



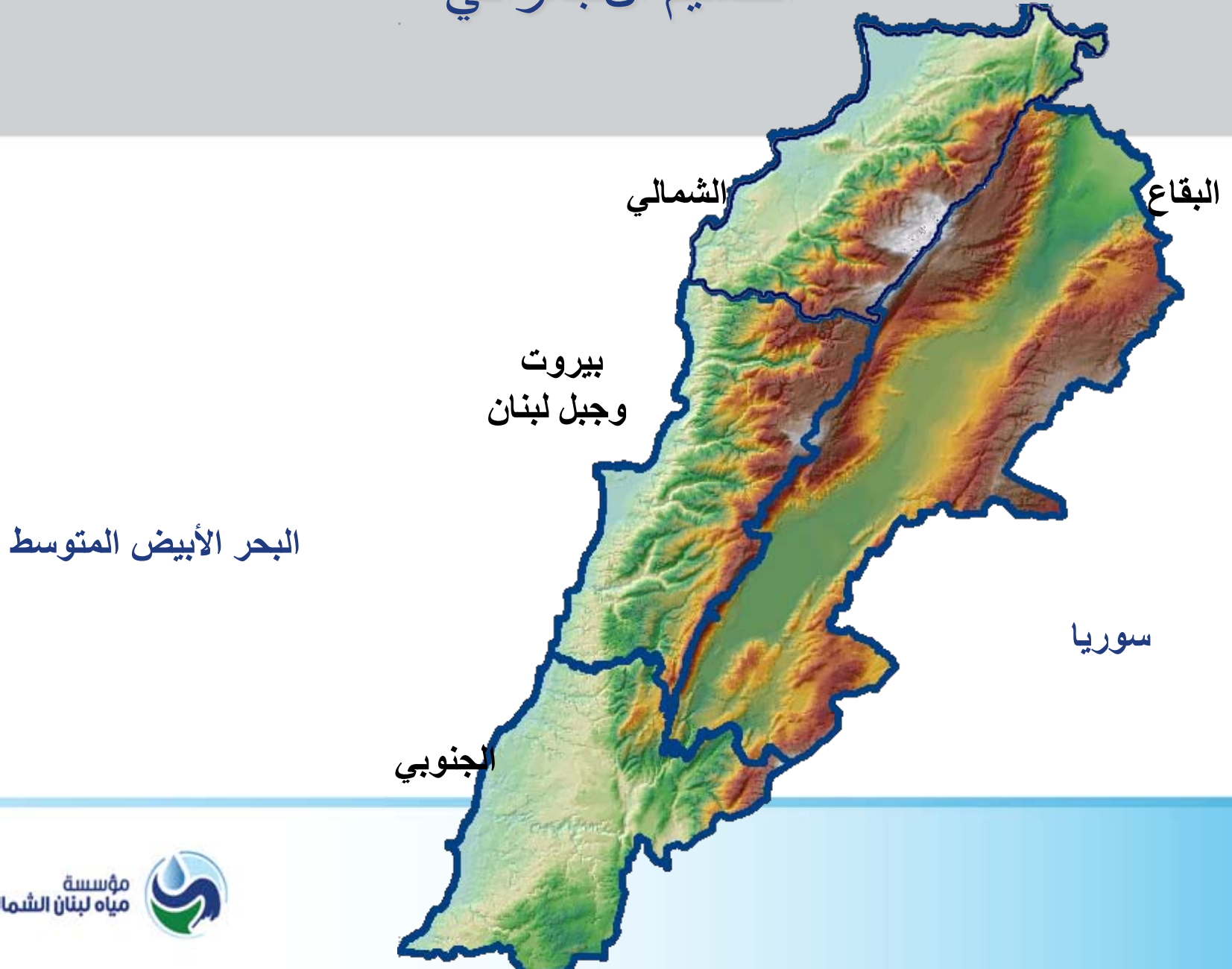
تحسين الادارة هو الحل!

تنظيم قطاع المياه في لبنان قانون 221 تاريخ 29/5/2000

بعد	قبل
4 مؤسسات محلية <input checked="" type="checkbox"/>	200 وحدة محلية لادارة خدمة المياه
جمع المهام (التخطيط، الاستثمار والتشغيل) <input checked="" type="checkbox"/>	تضارب في المسؤوليات (المحلية والوطنية) وغياب التنسيق. الفصل بين المستثمر والمشغل.
وحدتين، واحدة للمصايف وأخرى للرقابة <input checked="" type="checkbox"/>	5 وحدات ومصايف ورقابة
ادارة متكاملة للمياه <input checked="" type="checkbox"/>	الفصل بين ادارة مياه الشرب وادارة الصرف الصحي



التقسيم الجغرافي



مؤسسة مياه لبنان الشمالي

المهمة: ادارة خدمة مياه الشرب، الري والصرف الصحي

المساحة المعنية: 2000 كلم مربع

السكان: 853000 نسمة

الخدمات الحالية:

- مياه الشرب: تغطية 53% من السكان
- صرف صحي: 58% من السكان على الشبكات (98% منها في مدينة طرابلس)

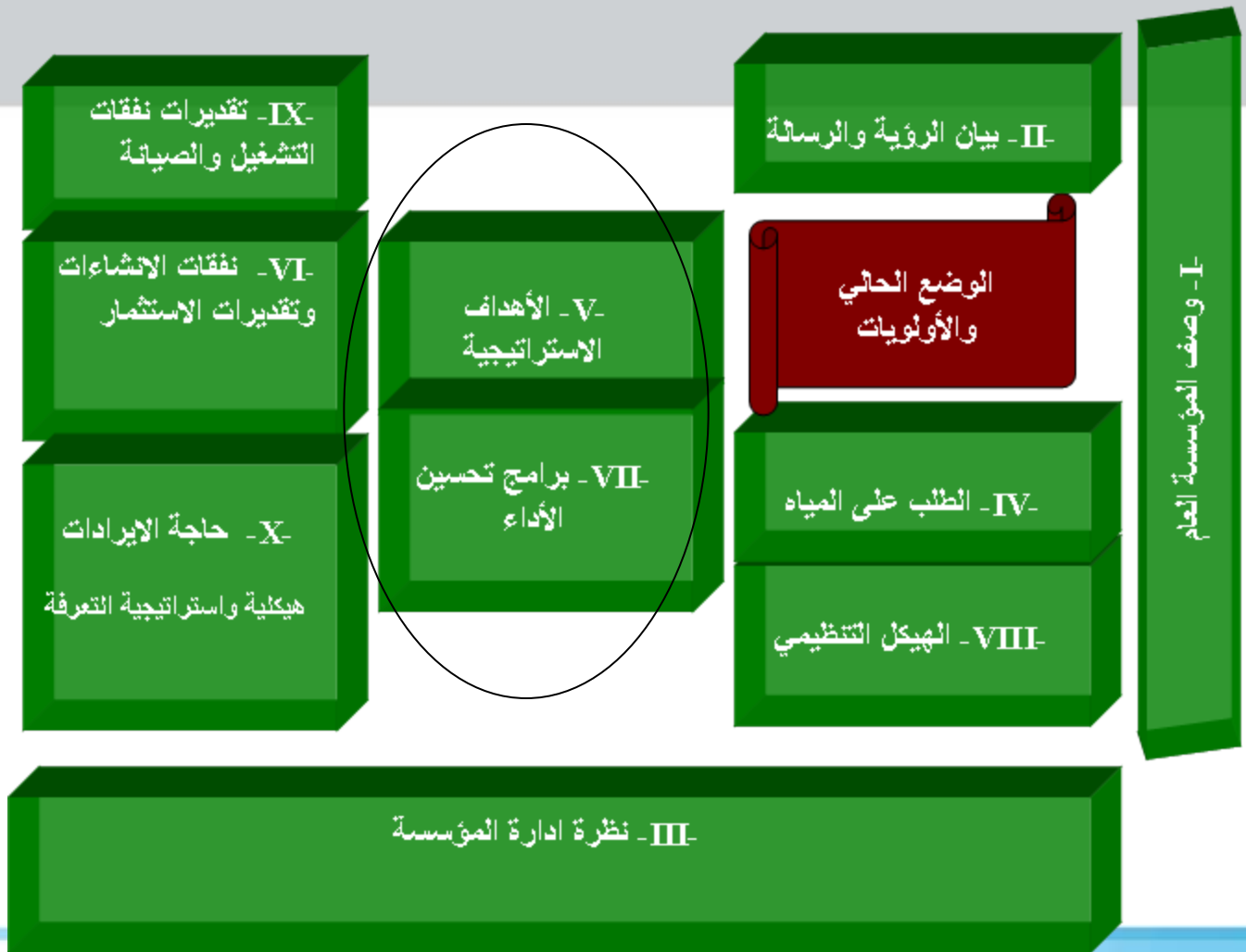
نسبة المياه بدون مردود المقدرة: 47%

60% من المشتركين فقط يسددون فواتيرهم.

المخطط الخماسي في مؤسسة مياه لبنان الشمالي

- 2009 أول مخطط أعمال ،
- 2010 أول حديث،
- الاستراتيجية الوطنية للمياه
- 2011 ثاني تحديث،
- 2012 ثالث تحديث (قيد الانجاز).

نموذج مخطط الأعمال



الاستراتيجية الوطنية لقطاع المياه

مثال: غاية محددة

زيادة نسبة الجباية من 47% في العام 2010 إلى 80% بحلول العام 2015

مخطط أعمال مؤسسة المياه

مثال: هدف استراتيجي

زيادة نسبة الجباية من 56% في العام 2010 إلى 80% بحلول نهاية العام 2016، مع تحقيق غايات مرحلية: 61% بحلول العام 2012، 66% بحلول العام 2013، 71% بحلول العام 2014 و71% في العام 2015.

مثال: برنامج عمل تحسين الأداء

- وضع برنامج مستمر للتخفيف العام بشرح بوضوح تكاليف التغذية بالمياه، وفي خدمات الصرف الصحي المستقبلية، الفوائد الناجمة عن تلك الخدمات والنتائج المترتبة على الحد من الخدمات في حال عدم تمكن المؤسسة من تغطية التكاليف المترتبة جراء توفير تلك الخدمات.
- مشاريع مراجعة وتنقيح سياسة فتح المياه في المؤسسة بسبب التخلف عن الدفع وضمنان الموافقة عليها من قبل مجلس إدارة المؤسسة.
- متابعة سائر المشتركين المتخلفين حالياً عن دفع فواتير المياه وتنبههم إلى سياسة فتح المياه المعتمدة من قبل المؤسسة والإجراءات التي ستتخذها المؤسسة في حال عدم تسديد المبالغ المستحقة من حساباتهم مع المؤسسة، مثل:
 - أ. إخطار المشتركين الذين تكون فواتيرهم قد استحققت منذ أكثر من ثلاثين يوماً بوجود تسديدها خلال 15 يوماً.
 - ب. في حال عدم استلام أي دفعة بعد 15 يوماً من إرسال الإشعار، المضي قدماً بإجراءات فتح المياه وإخطار المشترك فيل ثلاثة (3) أيام من الإجراء الذي سيتم اتخاذه من قبل فريق العمل لفتح المياه.
 - ج. تطبيق رسوم إعادة المياه بعد تسديد المشترك المبالغ المتأخرة والمستحقة، كاملة، وطلب دفع رسوم إعادة المياه قبل الغرام بذلك.



بداية التطبيق.....

- 2009 أول مخطط أعمال لخمس سنوات تم بدعم:
 - خارجي اساسي من قبل استشاري وفريق عمل مكلف من قبل GIZ،
 - داخلي:
 - تجميع البيانات : فريق عمل محدد،
 - القرارات الأساسية: المدير العام.
 - غياب الاستراتيجية الوطنية.
- 2010 تحديث أول مخطط أعمال:
 - تقليص الدعم الخارجي
- 2011 تحديث ثان:
 - زيادة المساهمة الداخلية من خلال مجموعات عمل تناولت كل مجموعة هدفاً استراتيجياً واحداً بعد أن تم تدريبهم ومواكبتهم خلال تحديث البيانات وتفصيل برامج تحسين الأداء،
 - اعتماد الأهداف العامة من الاستراتيجية الوطنية.

الدروس المستفادة والمعتمدة في تحديث 2012

• 12 مجموعة عمل كل واحدة مكلفة ببرنامج تحسين واحد

– يؤمن اشراك أكبر عدد ممكن من المستخدمين يخدم هدف تكريس الثقافة المطلوبة ،

– التركيز والتخصيصية أمران مهمان لتطوير وتنفيذ برامج العمل،

– بعض البرامج مترابطة مما يصعب عملية التخصص والتنسيق

تقليص عدد المجموعات الى أربعة مجموعات
ودمج برامج التحسين المترابطة



الدروس المستفادة والمعتمدة في تحديث 2012

اعادة النظر بالأهداف لتكون احتمالات
تحقيقها ممكنا

- أهداف استراتيجية على قدر طموح
أهداف الاستراتيجية الوطنية:
 - تحظى على موافقة الوزارة بهدف تأمين الدعم المطلوب وخاصة الشق المادي منه (استثمار)،
 - صعوبة التحقيق وقد يشكل تبرير هذا تحدياً كبيراً للإدارة،
 - عرقلة التنفيذ والتحقيق بسبب احباطاً للمعنيين،
 - لا يدعم هذا عملية تغيير الثقافة وانما يعطي التبريرات لمقاومة التغيير.



النتيجة تدعم الثقافة

- تقليص عدد المجموعات الى أربعة مجموعات ودمج برامج التحسين المترابطة
- اعادة النظر بالأهداف لتكون احتمالات تحقيقها ممكنا

سهولة تطبيق = تحقيق = رغبة أكبر لتحقيق المزيد



تكريس ثقافة التخطيط

- وحدة للتخطيط ومراقبة الأداء (اقتراح تعديل الهيكلية... أحد الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وايضاً ضمن الاستراتيجية الوطنية)
- اضافة مهمة التخطيط على مهام المدراء ، رؤساء المصالح والوحداتنص المرسوم.....واعتماد روحية الثقافة المطلوبة في نص المرسوم