



București, Splaiul Independenței, Nr. 202H  
Bloc 2, Tronson 1, Scara A, Parter, Apartament 2  
Cod Poștal: 060023, Sector 6  
Cod Fiscal: RO 7613843  
Cont IBAN RO22BTRL04101205791369XX deschis la  
Banca Transilvania București - Sucursala Lipsani

## **Centrul de Excelență pentru Benchmarking**

**Termeni de referință  
pentru selectarea consultantului  
în vederea realizării  
exercițiului de benchmarking în sectorul apei în anul 2018**

# Termeni de referință

## Conținut

1. Context.....	3
Evoluția și dezvoltarea conceptului de Benchmarking în România .....	3
Evoluția serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din România, în perioada 2000 – 2016. 6	6
Evoluția legislativă .....	6
Evoluția instituțională.....	7
2. Obiectivele contractului de servicii .....	8
3. Ipoteze și riscuri.....	8
4. Activități.....	9
5. Implementare si livrabile .....	12
Raportarea.....	12
Durată .....	12
Rezultate .....	12
6. Buget și termene de plată.....	13
7. Cerințe .....	14
8. Selectarea consultantului .....	15
9. Evaluarea ofertelor .....	16

## 1. Context

### **Evoluția și dezvoltarea conceptului de Benchmarking în România**

Benchmarking-ul este văzut ca un instrument de management eficient, demonstrat și testat în timp, care este din ce în ce mai aplicat în sectorul serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare la nivel internațional și contribuie la realizarea de îmbunătățiri operaționale și financiare, precum și la o creștere a transparenței activității companiilor furnizoare de servicii de alimentare cu apă și de canalizare. Prin crearea unor rețele de profesioniști și oferirea de oportunități de transfer de cunoștințe, companiile de apă participante pot să identifice cele mai bune practici și soluții inovatoare pentru provocările cu care se confruntă în domeniile: comercial, financiar, balanța apei, tehnic-operațional, investiții și resurse umane.

În esență, benchmarking-ul este un instrument care permite compararea performanțelor între companiile de apă, inclusiv a evoluției în timp, asigurând documentarea performanței anterioare a organizațiilor și stabilirea nivelelor de referință în vederea îmbunătățirii atât a calității serviciilor oferite cetățenilor, cât și performanțelor operaționale și financiare. Prin benchmarking se cuantifică performanța relativă a operatorilor și se pune la dispoziția factorilor de decizie la nivel central precum și a managerilor elemente de bază pe care ei pot să construiască politici de dezvoltare și programe de îmbunătățire a performanțelor.

La nivel internațional, benchmarking-ul este susținut și promovat de către Banca Mondială (sistemul IB-NET), Asociația Internațională a Apei (IWA) și de către asociațiile naționale ale operatorilor de servicii din țări precum Olanda, Germania, Austria, Canada, SUA, Australia, etc. Dintre acestea, ghidul și metodologia de benchmarking promovate de IWA s-au impus ca fiind modele de referință, fiind preluate și adaptate de multe dintre asociațiile naționale.

În România, Asociația Română a Apei a fost unul dintre promotorii introducerii conceptului de benchmarking și a realizat primele exerciții pilot de benchmarking utilizând toolkit-ul IB NET în anii 2005 și 2009.

Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BERD) a sprijinit Asociația Română a Apei (ARA) și Operatorii Regionali beneficiari ai fondurilor de finanțare nerambursabilă ale UE, în monitorizarea performanței și îmbunătățirea serviciilor printr-un program de benchmarking. Primul exercițiu de benchmarking realizat în cadrul acestui proiect BERD, a fost realizat cu 13 OR folosind metodologia European Benchmarking Cooperation (EBC) și s-a finalizat în decembrie 2012. Al doilea exercițiu de benchmarking cu 22 OR a folosit metodologia românească de benchmarking, în care au fost incluși indicatori specifici pentru sectorul de apă și apă uzată din România, a fost realizat în anul 2013. Ulterior în anul 2014, această activitate a fost extinsă la nivelul celor 43 de OR.

Experiența anterioară a dovedit că un program sustenabil necesită un centru de coordonare și sprijin care să asigure funcționarea, mobilizarea participanților, având resursele necesare pentru a-și îndeplini acest rol. Astfel, ARA a agreat să înființeze un Centru de Excelență pentru

Benchmarking(CEB), cu scopul de a asigura proceduri coerente pentru toate companiile de apă și de a disemina experiența la nivel național prin folosirea și perfecționarea unei metodologii de benchmarking adecvate, aliniată indicatorilor de performanță IWA pentru compararea celor mai bune practici cu alți furnizori de servicii în România și din alte state membre ale UE.

În aceste condiții, a fost nevoie de o formalizare a modului de funcționare a Centrului de Excelență prin gândirea unei strategii de funcționare și dezvoltare, a unei structuri instituționale adecvate și a unui plan de afaceri care să asigure continuarea procesului de benchmarking. Astfel, în data de 11 noiembrie 2015, Ministerul Fondurilor Europene (MFE), Ministerul Mediului Apelor și Pădurilor (MMA), Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice (ANRSC) și Asociația Română a Apei (ARA) au încheiat Protocolul de colaborare privind organizarea și funcționarea Centrului de Excelență pentru Benchmarking care are ca obiect cooperarea interinstituțională privind implementarea sistemului de Benchmarking la nivelul operatorilor regionali de apă și apă uzată. Protocolul este valabil până la 31 decembrie 2020 și poate fi prelungit cu acordul părților

Centrul de Excelență pentru Benchmarking și-a început activitatea în mod efectiv la data de 1 ianuarie 2016 și a derulat primul exercițiu de benchmarking realizat cu finanțarea exclusivă a celor 43 de operatorilor regionali participanți. Activitățile au fost desfășurate în bune condiții și au urmărit calendarul aprobat de către Comitetul de Coordonare.

Abordarea și metodologia de benchmarking adaptată, după metodologia și indicatorii IWA, contextului național, utilizată la nivelul Centrului de Excelență pentru Benchmarking urmărește și promovează utilizarea benchmarking-ului ca instrument de management prin susținerea realizării unui ciclu complet continuu: Planificarea, Colectarea datelor, Analiza Indicatorilor, Elaborarea și Implementarea Planurilor de Acțiune, Evaluarea Impactului, Recalibrarea Măsurilor și Reluarea Procesului.

Fiecare operator regional a primit un raport individual personalizat în care se prezintă indicatorii de performanță a companiei comparativ cu cei realizați de ceilalți operatori regionali. Raportul include variabile și indicatori privind rezultatele activității în zonele: comercială, financiară, balanța apei, tehnic-operațională, investiții și resurse umane. Ca urmare, fiecare operator regional în baza analizei proprii făcute și a raportului prezentat, și-a întocmit un Plan de Acțiune. Diversitatea Operatorilor Regionali în materie de dimensiune, număr de angajați, arie de operare, număr de clienți, a determinat o abordare mai puțin standardizată în ceea ce privește Planurile de Acțiune. Astfel, unii OR au elaborat planuri de acțiune complexe, cu un orizont de timp de 1-5 ani, în timp ce alți OR au avut planuri de acțiune cu un orizont de timp de câteva luni sau 1 an.

Rezultatele vizate ca urmare a realizării Planurilor de Acțiune se încadrează în următoarele teme: monitorizarea corectă a reclamațiilor, extinderea ariei de operare, creșterea numărului de utilizatori, reducerea numărului reclamațiilor și întrebărilor legate de calitatea apei, creșterea profitului companiei, reducerea costurilor de exploatare, reducerea perioadei de încasare a creanțelor, reducerea pierderilor de apă, creșterea numărului de branșamente și racorduri, reducerea costului cu apa tratată cumpărată, reducerea consumului de energie electrică, eliminarea costului cu energia reactivă, îmbunătățirea gestionării nămolului rezultat din activitățile de apă și apă uzată, automatizarea sistemelor de alimentare cu apă și transmiterea datelor la distanță către dispeceratele locale, eliminarea poluării solului, a pânzei freatice și a apelor de suprafață, determinarea

volumului de ex filtrații/infiltrații, creșterea eficienței resurselor umane, reducerea costurilor cu personalul și creșterea gradului de instruire profesională a angajaților.

La nivel de sector, acuratețea datelor raportate s-a îmbunătățit în perioada analizată. Operatorii Regionali și-au extins activitatea, fapt reflectat de creșterea numărului de UAT-uri deservite și a numărului de locuitori conectați la servicii de apă și canalizare. Variabile și indicatori din zona financiară, cum ar fi veniturile din exploatare la nivel cumulat, rentabilitatea personalului sau rata medie a profitului au înregistrat o tendință de creștere, iar indicatorul de acoperire al costurilor din exploatare a fost în medie supraunitar, atât pentru activitatea de apă, cât și pentru activitatea de apă uzată. Un aspect pozitiv semnificativ este scăderea volumului pierderilor de apă și a volumului de apă uzată deversată fără epurare. Toate aceste elemente sunt prezentate detaliat în Raportul Anual de Benchmarking al Operatorilor Regionali care prestează servicii de alimentare cu apă și de canalizare din România pentru anul 2016.

Ca urmare a derulării acestui exercițiu, la nivelul operatorilor regionali s-a observat deschiderea acestora pentru diseminarea bunelor practici și a proiectelor de succes în rândul profesioniștilor. Totodată, s-a constatat că este nevoie de sprijin pentru realizarea, monitorizarea și implementarea planurilor de acțiune. Mai mult, ca etapă următoare la nivelul fiecărui operator regional este necesară integrarea planurilor de acțiune în celelalte planuri de management și de dezvoltare, toate constituind planul de afaceri al companiei.

# **Evoluția serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din România, în perioada 2000 – 2016**

## **Evoluția legislativă**

Un pas important în modernizarea și creșterea calității serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare din România a fost apariția *Legii serviciilor publice de gospodărie comunală nr. 326/2001 și O.G. nr. 32/2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare*. De asemenea, apariția normelor-cadru de reglementare a prestării și organizării serviciului, în baza cărora au fost aprobate normele proprii, au constituit baza unor reglementări unitare la nivel național. Reglementările-cadru în domeniu sunt :

- Regulamentul-cadru de organizare și funcționare al serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare;
- Contractul-cadru de furnizare a serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare;
- Procedura de stabilire, ajustare și modificare a prețurilor și tarifelor serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare;
- Procedura de delegare a gestiunii serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare;
- Regulamentul de licențiere a operatorilor serviciilor publice de gospodărie comunală;
- Legea nr. 51/2006, ca lege generală în domeniu, este aliniată la prevederile și la cerințele U.E. și prezintă principiile și obiectivele după care sunt înființate și gestionate serviciile comunitare respective :
- Decentralizarea serviciilor publice și creșterea responsabilității autorităților administrației publice locale cu privire la calitatea serviciilor asigurate populației;
- Promovarea principiilor economiei de piață și reducerea gradului de monopol;
- Promovarea măsurilor de dezvoltare durabilă;
- Promovarea parteneriatului social și pregătirea continuă a resurselor umane.
- Legea serviciului public de alimentare cu apă și canalizare nr. 241/2006, detaliază cerințele și caracteristicile modului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare având în vedere activități specifice fiecărui serviciu, astfel :
  - Apa potabilă: captare, tratare, transport, înmagazinare și distribuție;
  - Canalizare: colectare, transport, epurare, deversarea apelor uzate, a apelor meteorice și a apelor pluviale provenite din intravilan, managementul nămolurilor provenit din epurare.

Necesitatea existenței unor operatori puternici din punct de vedere tehnic și economic, capabili să implementeze proiecte mari de investiții, finanțate din fonduri europene, a impus regionalizarea operării serviciilor de apă și canalizare. Pentru realizarea acestei condiții, s-au elaborat și aprobat modificări legislative, astfel încât acești operatori regionali să fie constituiți și să-și poată desfășura activitatea în baza unor proceduri simple și unitare, atât din punct de vedere instituțional, cât și al modului de delegare a gestiunii serviciului și a competențelor și a atribuțiilor cu care asociațiile de dezvoltare intercomunitară au fost înputernicite.

Prin aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 13/2008 pentru modificarea și completarea Legii nr. 51/2006, a Legii nr. 241/2006 și a Hotărârii Guvernului nr. 855/2008 pentru aprobarea actului constitutiv

cadru și a statutului cadru ale Asociației de Dezvoltare Intercomunitare s-a realizat, practic, cadrul legislativ necesar înființării, organizării, conducerii și controlului operatorilor regionali.

## **Evoluția instituțională**

Evoluția instituțională este strâns legată de evoluția legislativă dar și de adaptarea la cerințele și necesitățile dezvoltării și modernizării infrastructurii sistemului pentru atingerea obiectivelor pe care România și le-a asumat prin *Tratatul de Aderare* la UE.

Principalele structuri instituționale care au influențat dezvoltarea domeniului sunt:

- Asociația Română a Apei (ARA), înființată în anul 1995, având ca obiectiv reprezentarea intereselor operatorilor și relațiile cu autoritățile centrale și locale;
- Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice (ANRSC), înființată în anul 2002, înființată potrivit legii pentru elaborarea și implementarea în mod unitar a reglementărilor din domeniu;
- Structuri cu competențe și atribuții de accesare și derulare a investițiilor din fonduri ale U.E din cadrul M.F.P. și M.M.P.;
- Asociațiile de Dezvoltare Intercomunitară (ADI), înființate în anul 2007, preluând atribuțiile și competențele autorităților administrației publice locale, având ca scop regionalizarea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare;
- Operatorii regionali.

## **Finanțarea investițiilor**

Un rol important în asigurarea dezvoltării domeniului l-au avut investițiile. În perioada 1995 – 2015, la nivel național, s-au derulat mai multe programe de investiții, dintre care programele ISPA și POS Mediu au avut cele mai mari valori.

- Programul MUDP – investiții în marile municipii, finalizat în 2002;
- Programul ISPA: 2001 – 2011;
- Proiecte finanțate prin programul SAPARD sau prin programe guvernamentale în mediul rural;
- Implementarea P.N.D.R. în cinci județe: 2003 – 2007;
- Programul SAMTID, în zece județe;
- Program POS Mediu : 2007 – 2013;
- Programul POIM: 2014- 2020

Sectorul serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare a suferit, în ultimii 20 ani, transformări majore, acestea începând cu modificările legislative care au pus bazele unui nou sistem organizatoric și creându-se, astfel, premisele dezvoltării infrastructurii și creșterii calității serviciilor.

Prin acest program de regionalizare 43 de Operatori Regionali s-au format prin concentrarea operatorilor mai mici în Operatori Regionali mari. De obicei regionalizarea apare de-a lungul liniilor de județ și este condusă de cel mai mare operator de apă din regiune, care absoarbe apoi companiile mici în operațiunile sale. Mulți dintre operatorii mari operează acum de-a lungul liniilor de comercializate și au beneficiat de programele de îmbunătățire a performanței financiare și operaționale ("FOPIPs"), finanțate de BERD (în cadrul unor împrumuturi prin programul său de dezvoltare comunală) și mai târziu de către Uniunea Europeană sau a altor donatori. Cu toate acestea, sustenabilitatea financiară nu este universală și unii

operatori mai mici continuă să lupte să pună în aplicare programe de investiții ambițioase finanțate din Fondul de Coeziune.

Mai mult, procesul de regionalizare include provocări considerabile: respectarea reglementărilor naționale și europene iar îmbunătățirea serviciilor de apă într-un mod mai eficient și durabil, este o premisa pentru performanță mai bună și implementarea inovațiilor în sectorul apei. Benchmarking-ul este un instrument de management dovedit că poate aduce o contribuție semnificativă la soluționarea acestor provocări. Acesta este tot mai aplicat în sectorul apei și ajută la nivel european la îmbunătățirea operării, implementarea inovațiilor, precum și la creșterea transparenței. Prin crearea rețele de operatori și oferirea de oportunități de transfer de cunoștințe, operatorii sunt în măsură să identifice și să pună în aplicare cele mai bune practici și soluții inovatoare pentru provocările cu care se confruntă în domeniul gestionării, operării și proiectelor de investiții.

Începând cu data de 1 ianuarie 2016 Centrul de Excelență pentru Benchmarking a devenit funcțional, și a realizat în cursul anului 2016 exercițiul de benchmarking pentru datele din anul 2015.

Centrul de Excelență pentru Benchmarking este o structură a ARA, și nu este aducător de profit. Veniturile colectate prin contribuțiile operatorilor de servicii sunt utilizate pentru asigurarea cheltuielilor curente, bugetul anual fiind unul echilibrat, activitatea desfășurându-se în zona neeconomică.

Centrul de Excelență pentru Benchmarking are ca obiectiv asigurarea sustenabilității activității de benchmarking în România și promovarea folosirii acestuia ca instrument de management.

## 2. Obiectivele contractului de servicii

Obiectivele principale sale contractului de servicii sunt:

- Întărirea capacității Centrului de Excelență pentru Benchmarking al ARA în vederea realizării exercițiului de benchmarking în anul 2018 cu datele aferente anului 2017 pentru 43 de operatori regionali
- **Realizarea unei prognoze privind evoluția operatorilor regionali în perioada 2019 - 2024**
- Realizarea unui Raport Anual de Benchmarking al operatorilor regionali care prestează servicii de alimentare cu apă și de canalizare din România pentru anul 2017
- Analiza performanțelor Operatorilor Regionali, asistarea acestora în fundamentarea planurilor de acțiune și propunerea de măsuri menite să îmbunătățească performanța financiară și operațională pentru fiecare operator regional participant în cazul în care performanțele acestora sunt valoarea medie a sectorului.

## 3. Ipoteze și riscuri

### 3.1 Ipoteze

Se presupune că toate părțile implicate în acest exercițiu de benchmarking se angajează să sprijine pe deplin realizarea activităților, inclusiv vor depune toate eforturile necesare pentru colectarea datelor, evaluarea performanței, urmată de punerea în aplicare a planurilor de acțiune pentru îmbunătățirea performanței.



### 3.2 Riscuri

Riscurile asociate acestei activități sunt următoarele:

- Rezistența la schimbare, în special în cazul în care operatorii regionali trebuie să furnizeze o cantitate relativ mare de date.
- Neimplicarea reală a beneficiarilor cu privire la beneficiile acestui exercițiu de benchmarking, având ca rezultat cooperarea insuficientă a părților interesate.
- Neimplicarea beneficiarilor în ceea ce privește calitatea datelor furnizate, având ca rezultat un grad limitat de acuratețe a datelor.

## 4. Activități

### A. Întărirea capacității Centrului de Excelență pentru Benchmarking al ARA prin creșterea gradului de pregătire profesională a personalului executiv în vederea realizării exercițiului de benchmarking aferent anului 2017 pentru 43 de operatori regionali

Consultantul va asista structura executivă a Centrului de Excelență pe tot parcursul derulării activităților specifice procesului de benchmarking, astfel încât exercițiul de benchmarking să se desfășoare în condiții optime.

#### A.1. Realizarea unui Raport privind evoluția sectorului în perioada 2019-2024

Consultantul va realiza atât pentru fiecare operator regional cât și la nivel agregat de sector, o prognoza pentru perioada 2019- 2024 a indicatorilor relevanți, care să prezinte modul în care fiecare operator va evolua în această perioadă.

Consultantul va propune o listă a acestor indicatori până la data de 30 aprilie în corelare cu studiul de radiografie financiară, aceasta urmând a fi prezentată și discutată în cadrul seminarului din luna iunie. Indicatorii vor fi cel puțin din următoarele categorii:

- Venituri și costuri
- Profitabilitatea financiară (ex. EBITDA, rata EBITDA, gradul de acoperire al costurilor pe activități, etc.);
- Indicele de suportabilitate;
- Performanța personalului (ex. ponderea cheltuielilor cu personalul, rentabilitatea personalului)

Consultantul va ține cont de Prognoza macro-economică emisă de Comisia Națională de Prognoza (inflație, PIB, salarii și curs de schimb).

Consultantul va avea în vedere Acordul de Parteneriat 2014-2020 și Cadrul Strategic Comun și Documentul de Poziție al serviciilor Comisiei Europene, respectiv Programul Operational Infrastructura Mare (POIM) Axa Prioritară 3 - Dezvoltarea infrastructurii de mediu în condiții de management eficient al resurselor ; OS 3.2 Creșterea nivelului de colectare și epurare a apelor uzate urbane, precum și a gradului de asigurare a alimentării cu apă potabilă a populației

Raportul final va fi prezentat în cadrul seminarului din luna octombrie.

## **A.2. Validarea datelor**

- Consultantul va îndruma personalul executiv al Centrului de Excelență pentru Benchmarking în procesul de validare a datelor colectate în vederea corectării/completării acțiunilor de validare a datelor

## **A.3. Raportarea datelor preliminare**

- Consultantul va verifica rapoartelor individuale preliminare pentru Operatori Regionali generate automat în cadrul platformei de benchmarking [www.h2obenchmark.ro](http://www.h2obenchmark.ro) de personalul executiv al Centrului de Excelență pentru Benchmarking.

## **A4. Seminarul de benchmarking la nivel național**

Consultantul va colabora cu personalul executiv în vederea pregătirii și desfășurării în bune condiții a seminarului de benchmarking la nivel național. Tema de interes a acestui seminar va fi stabilită de către Centrul de Excelență în baza consultării cu Operatorii Regionali și Consultant.

- Durata seminarului este de două zile
- La seminarii participă : responsabilii de la nivel central ai CEB/ARA, responsabilii de benchmarking de la nivel regional ai CEB, conducerea OR, responsabilii de benchmarking din cadrul fiecărui operator regional și Consultantul
- Pot să fie invitați de asemenea și un reprezentant al ANRSC și/sau membrii Comitetului de Coordonare pentru Benchmarking

Agenda evenimentului va cuprinde cel puțin :

- Prezentarea centralizării datelor preliminare anului 2017 la nivel național (consultant – 1 zi)
- Prezentarea indicatorilor medii ponderați la nivelul sectorului pentru anul 2017
- Prezentarea modului de organizare și exemplelor de bună practică (20 min / regiune ; prezintă consultant/specialist regional/reprezentant OR)
- Prezentarea temei de interes – experiența națională și internațională (consultant/specialist regional/reprezentant OR)
- **Prezentarea indicatorilor pentru care se va face prognoza pentru 2019-2024**

#### **A.5. Raportarea finala către operatori**

Consultantul va verifica rapoartele individuale finale pentru Operatori Regionali generate în cadrul platformei de benchmarking [www.h2obenchmark.ro](http://www.h2obenchmark.ro)

#### **B. Raport Anual de Benchmarking al operatorilor regionali care prestează servicii de alimentare cu apă și de canalizare din România pentru anul 2017**

Consultantul va realiza un Raport Anual de Benchmarking al operatorilor regionali care prestează servicii de alimentare cu apă și de canalizare din România pentru anul 2017. Structura acestui raport va fi aprobată de către Centrul de Excelență în baza unei propuneri formulate de consultant.

În cadrul Raportului Anual de Benchmarking al operatorilor regionali care prestează servicii de alimentare cu apă și de canalizare din România pentru anul 2017, la fiecare secțiune analizată, vor fi incluși indicatorii medii ponderați la nivelul sectorului, care să permită o comparație relevantă a poziției individuale față de media ponderată a sectorului.

#### **C. Asistarea OR în fundamentarea planurilor de acțiune și propunerea de măsuri menite să îmbunătățească performanța financiară și operațională pentru fiecare operator regional participant, acolo unde este cazul.**

**C1.** Consultantul va acorda asistența fiecărui OR pentru a analiza performanța realizată în anul 2017, pentru a identifica cele mai bune practici pe care operatorul poate să le introducă în propria organizație prin Planurile de Acțiune, adaptând aceste bune practici la specificul local.

Consultantul va acorda această asistență în cadrul unor vizite desfășurate la nivelul fiecărui operator regional, la care pot să participe și specialiștii în benchmarking ai Centrului de Excelență.

#### **C2. Seminar pentru prezentarea planului de acțiune la nivelul operatorilor și a unor exemple de bune practici**

Consultantul va participa la seminarul de prezentare a planurilor de acțiune la nivelul operatorilor regionali. Consultantul împreună cu specialiștii în benchmarking ai Centrului de Excelență vor face propuneri privind modele de bune practici la nivelul fiecărei regiuni.

Tema de interes a acestui seminar va fi stabilită de către Centrul de Excelență în baza consultării cu Operatorii Regionali și Consultantul.

- Durata seminarului este de 2 zile,
- La seminariile participă : responsabilii la nivel central ai CEB/ARA, responsabilii la nivel regional ai CEB, conducerea OR, responsabilii de benchmarking din cadrul fiecărui operator regional și Consultantul

- Pot să fie invitați de asemenea și un reprezentant al ANRSC și/sau membrii Comitetului de Coordonare

Agenda evenimentului va cuprinde cel puțin :

- Prezentare planurilor de acțiune 2018 / bune practici (1 h / regiune ; prezintă consultant/specialist regional/reprezentant OR)
- Prezentarea prognozei realizata la nivelul de sector realizata in carul activitatii A1
- Prezentare tema de interes – experiența națională și internaționala (consultant/specialist regional/reprezentant OR)
- Prezentarea formei finale a Raportului Anual de Benchmarking, inclusiv a indicatorilor medii ponderati calculati la nivel de sector

## **5. Implementare si livrabile**

### **Raportarea**

Consultantul va raporta către Directorul Executiv al Centrului de Excelență pentru Benchmarking la sediul Asociației Romane a Apei din București, Splaiul Independenței nr. 202H, bloc 2 scara, ap 2.

Operatorii Regionali vor pune la dispoziția Consultantului un spațiu de birou potrivit pentru întâlniri în timpul vizitelor. Totodată, aceștia vor pune la dispoziție consultantului pentru consultare toate informațiile, documentațiile, studiile și documentele juridice relevante.

Consultantul va livra materialele în limba română.

Consultantul va fi responsabil pentru toate cheltuielile cu transportul și cazarea pentru personalul său împreună cu materiale de lucru necesare (ex. pentru comunicare, tipărire documente, etc).

### **Durată**

Contractul va avea o durată de 8 luni de zile, 1 aprilie 2018 – 30 noiembrie 2018.

### **Rezultate**

Toate rapoartele individuale trebui să fie depuse la ARA – Centrul de Excelență pentru Benchmarking, care, la rândul său, după revizuire le va transmite Comitetul de Coordonare și/sau Operatorilor Regionali acolo unde este cazul. În plus la data de 29 iunie 2018 Consultantul va depune un Raport de Progres privind realizarea sarcinilor contractuale. De asemenea, la finalul contractului Consultantul va depune un Raport Final pentru toata activitatea desfășurată.

Fiecare activitate desfășurată se va finaliza cu un raport pe care Consultantul îl va întocmi.

<i>Activitate / Document</i>	<i>Termen de livrare Versiune draft</i>
A.1. Lista indicatorilor pentru care va fi realizata prognoza 2019- 2024 <b>A.1. Raport privind evolutia sectorului in perioada 2019-2024</b>	30 aprilie 5 octombrie
A.1 Raport privind activitatea de analiză și validare a datelor	7 iunie
A.2. Raport privind verificare rapoartelor individuale preliminare ale Operatorilor Regionali	15 iunie
Raport de Progres	29 iunie
A.4. Raport privind verificarea rapoartelor finale individuale ale Operatorilor regionali	30 septembrie
B. Raport Anual de Benchmarking al operatorilor regionali care prestează servicii de alimentare cu apă și de canalizare din România pentru anul 2017	5 octombrie
C.1. Raport privind analiza rezultatelor punerii în aplicare a Planurilor de acțiune din Exercițiul de benchmarking din anul 2017	30 septembrie
Raport final	30 octombrie

După transmiterea versiunii draft a rapoartelor, Centrul de Excelență pentru Benchmarking are la dispoziție 2 săptămâni pentru transmiterea de observații și comentarii. În cazul în care Consultantul primește observații și comentarii, aceasta le va integra în termen de 2 săptămâni de la primirea lor când va depune forma finală a raportului.

## 6. Buget și termene de plată

În conformitate cu Bugetul de Venituri și Cheltuieli aprobat de Comitetul de Coordonare al Centrului de Excelență pentru Benchmarking, suma maximă alocată pentru serviciile solicitate Consultantului este de 93 000 lei (inclusiv T.V.A.).

Plata serviciilor consultantului se va face în două tranșe :

- Plata parțială: 50% din valoarea contractului după depunerea versiunii draft a Raportului de Progres.
- Restul de plată de 50% conform contractului, la finalizarea acestuia, după acceptarea tuturor livrabilelor.

Plata se va face în lei, prin transfer bancar pe baza facturii emise de Consultant în termen de 5 zile lucrătoare de la data acceptării ei. Data acceptării este considerată data semnării de primire a facturii de către Centrul de Excelență pentru Benchmarking.

## 7. Cerințe

### 7.1 Organizare și metodologie

Referitor la gradul de înțelegere a obiectivelor proiectului și a rezultatelor așteptate de la consultant se vor prezenta minimum următoarele:

- prezentarea aspectelor considerate de către Prestatorul de servicii esențiale pentru îndeplinirea contractului de servicii și atingerea obiectivelor acestui contract;
- identificarea și justificarea riscurilor care pot afecta execuția contractului de servicii;
- recomandări de reducere/eliminare a riscurilor identificate, fără a fi afectate cerințele caietului de sarcini.

Referitor la metodologia de prestare a serviciilor se vor prezenta minimum următoarele:

- descrierea de ansamblu a abordării propuse de Consultant, în vederea îndeplinirii contractului de servicii, inclusiv lista activităților necesare pentru atingerea obiectivelor;
- descrierea detaliată a activităților propuse de Consultant pentru prestarea serviciilor, a condițiilor de muncă, a etapelor/stadiilor considerate esențiale, precum și a rezultatelor și efectelor estimate pentru fiecare activitate îndeplinită;
- descrierea input-urilor Consultantului, în termeni de resurse umane specializate, definirea atribuțiilor și responsabilităților acestora pentru ducerea la îndeplinire în cele mai bune condiții a activităților și obținerea rezultatelor așteptate.

Referitor la organizarea și planificarea în timp a activităților, pe durata contractului de servicii se vor prezenta minimum următoarele:

- Planificarea, succesiunea și durata activităților și a etapelor,

### 7.2 Personal

Consultantul va pune la dispoziție o echipa formată din personal cu competențe și experiență dovedite, capabili să ducă la bun sfârșit cu succes sarcinile definite prin prezentul document, astfel că, în final, să obțină îndeplinirea obiectivelor contractului, în condițiile respectării cerințelor de calitate și a termenelor stabilite și încadrării în bugetul prevăzut. Membrii echipei Consultantului vor avea experiența profesională demonstrată specifică sarcinilor pe care trebuie să le îndeplinească .

Personalul angajat poate avea orice naționalitate cu respectarea prevederilor relevante ale legislației românești.

Limba contractului este limba română.

Consultantul va avea în echipa 3 experți principali, unul pentru fiecare domeniu: instituțional, tehnic-operational și financiar, cu experiență în benchmarking. Experții cheie vor putea fi asistați de experți juniori.

Consultantul va desemna un membru al echipei (fie unul dintre cei trei experți anterior numiți, sau altul) ca fiind Team Leader, acesta urmând să asigure comunicare între Consultant și Centrul de Excelență pentru Benchmarking, fiind direct responsabil pentru realizarea în bune condiții a activităților.

## Experți principali

Calificarea, cunoștințele, competențele și experiența solicitate pentru experții principali trebuie demonstrate cu documente relevante din activitatea lor. Îndeplinirea cerințelor de studii și experiența profesională se poate demonstra prin diplome de studii universitare, certificate sau alte documente care atestă cursuri de formare profesională și specializare, documente care dovedesc vechimea în muncă, contracte de prestări servicii de asistență tehnică, recomandări de la angajatori, beneficiari, instituții publice sau de învățământ superior, CV, alte documente echivalente.

Personalul solicitat reprezintă o cerință minimă.

### **7.3 Cerințe de Raportare**

Principalele documente (livrabile) care trebuie redactate și prezentate de către Consultant sunt detaliate în cadrul capitolului 5. Consultantul va trebui să întocmească și să depună documentațiile atât în format electronic cât și pe hârtie în limba română.

## **8. Selectarea consultantului**

Consultantul va fi ales prin cerere de ofertă. Următoarele organizații vor fi invitate să depună ofertă :

1. BDO Business Advisory SRL
2. CH2M Hill
3. EPTISA Romania
4. LOUIS BERGER
5. RAMBOLL Romania

Având în vedere că exercițiul de benchmarking se va desfășura în România, și că majoritatea partenerilor vorbesc limba română este necesar ca echipa consultantului să vorbească limba română (sau să își asigure servicii de interpretariat).

Oferta se va depune în limba română.

Ofertele se vor depune în plic sigilat, la sediul ARA – Centrul de Excelență pentru Benchmarking din București, Splaiul Independenței nr 202H, bloc 2, scara 1 – ap 2 până la data de 7 martie 2018, orele 10.00. Oferta trebuie să rămână valabilă cel puțin 45 de zile de la data depunerii.

Ofertele financiare se vor deschide în data de 7 martie 2018 – orele 10.30 în prezența reprezentantului ARA-CEB și a reprezentanților ofertanților (daca ofertanții vor fi prezenți).

## 9. Evaluarea ofertelor

Toate ofertele primite vor fi evaluate din punct de vedere tehnic (echipa de experți) și din punct de vedere financiar (valoarea ofertată). Oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere tehnic și economic (50% oferta tehnică și 50% oferta financiară) cu punctajul cel mai mare, obținut ca însumare a punctajelor obținute la evaluarea tehnică și la evaluarea financiară va fi declarata câștigătoare.

**Evaluarea tehnică** va fi făcută pe baza evaluării echipei de experți propusă pentru implementare.

Consultantul va avea în echipă 3 experți principali, unul pentru fiecare domeniu: instituțional, tehnic-Operațional și financiar, cu experiență în benchmarking. Consultantul va desemna un membru al echipei (fie unul dintre cei trei experți anterior numiți, sau altul) ca fiind Team Leader, acesta urmând să asigure comunicare între Consultant și Centrul de Excelență pentru Benchmarking, fiind direct responsabil pentru realizarea în bune condiții a activităților.

Fiecare expert va fi evaluat și punctat pe baza CV-ului, urmărindu-se următoarele elemente relevante și acordându-se punctaje adecvate:

Nr crt	Criteriu	Punctaj				
		În sectorul apei din România	În sectorul apei din Europa	În sectorul serviciilor publice din România	În sectorul serviciilor publice din Europa	În alte servicii
0	1	2	3	4	5	6
1	Experiență relevantă în domeniul care este folosit (instituțional, tehnic-Operațional, financiar)	10	8	6	4	2
2	Experiență relevantă în realizarea exercițiilor de benchmarking	10	8	6	4	2

Punctajul maxim care se poate obține la evaluarea tehnică este de 3 pers x 20 puncte/pers = 60 puncte.

În cazul în care vor fi oferați mai mulți experți pentru o singură poziție, se va lua în considerare doar punctajul cel mai mare obținut pentru poziția respectivă.

Fiecare persoană va fi evaluată pe baza criteriilor 1 și 2, urmând să primească un singur punctaj respectiv de la 2 la 10 puncte pe fiecare criteriu conform coloanelor 2 – 6.



Nota: Cerința minimă privind experiența în benchmarking

În cazul fiecărui consultant se va avea în vedere o experiență minimă de 2 ani de zile în realizarea unor exerciții de benchmarking cu datele aferente unui an de activitate per sector

**Evaluarea financiara** va avea următorul algoritm:

1. Oferta financiara “x” cea mai avantajoasă va primi punctajul maxim – Pfx =60 puncte.
2. Celelalte oferte “i” vor primi un punctaj invers proporțional cu valoarea oferită astfel:

$$Pfi = \frac{\text{Valoarea ofertei } X}{\text{Valoarea ofertata } i} * 60 \text{ puncte}$$

Evaluarea ofertelor primite se va face în termen de 10 zile lucrătoare de la data deschiderii ofertei financiare de către Comisia de Evaluare formată din:

1. Constantin Predoi
2. Luminița Napau
3. Moise Octavia
4. Marcela Vasile
5. Corina Constantin
6. Silviu Lăcătușu