

## ١- ملخص تنفيذي

### ١-١ نظرة عامة

يقدم هذا التقرير نظرة عامة لتقييم مدى إلتزام المرخص لهم بالتوزيع والتزويد بقطاع الكهرباء بالإطار التنظيمي لخدمة المشتركين في السلطنة. مرفقا به خمسة تقارير للشركات تقدم مستوى إضافي من التفاصيل مع توصيات محددة لكل شركة.

أجرى التقييم فريق يضم في عضويته عدد من موظفي هيئة تنظيم الكهرباء ومن الشركة الإستشارية الدولية (energypeople)، وقد تم تنفيذ التقييم على مرحلتين تم خلالهما القيام بزيارات ميدانية إلى مكاتب الشركات المرخص لها. تم خلال المرحلة الأولى التحقق من مدى فهم المرخص لهم بالتزاماتهم التنظيمية، ومدى جاهزيتهم للوفاء بهذه الإلتزامات، وإدارة المخاطر والمسائل الناتجة مثلاً عن العقود وأنظمة المعلومات الغير ملائمة. وفي المرحلة الثانية تم التقييم بشكل أعمق على مجالات محددة من متطلبات الرخص للتأكد من إلتزام المرخص لهم بشروط الرخص ومتطلبات قواعد الممارسة. بالإضافة إلى ذلك، قام موظفوا دائرة شؤون المشتركين بالهيئة بإجراء مسح من خلال الإتصال ببعض المشتركين للحصول على إفادة عن الخدمات المقدمة لهم.

وحسب ما كان متوقع، فإن الإختلافات كانت واضحة بين المرخص لهم. ويعكس ذلك وجود إختلافات في الهياكل التنظيمية والتوجهات الإدارية ونوعية المشتركين والتباين في تطبيق الخطط الخاصة بخدمة المشتركين والتي تشمل الموارد والتحضير لفصل نشاطي التوزيع والتزويد، وإدخال نظم معلومات جديدة وزيادة الضغوطات المتعلقة بالمسائل التجارية.

يقوم المرخص لهم بدرجات متفاوتة، بالتعاقد مع شركات للقيام بأنشطة قراءة العدادات، وإعداد وإصدار وتسليم الفواتير وتحصيل المبالغ، وقد قام جميع المرخص لهم بإستثناء شركة واحدة فقط بنقل أعمال إعداد وإصدار فواتير الكهرباء داخليا. كما أن المقاول المعين من قبل المرخص لهم ما زال يقدم الكثير من الخدمات التي يشملها التنظيم والتي تقع على عاتق المرخص لهم. فبعض المرخص لهم لا يدرك بأنه عند الاستعانة بشركات أخرى لأداء الأنشطة فإن الإلتزام التنظيمي يبقى مع حامل الرخصة وليس المقاول ويجب ادارة أداء المقاول بشكل فعال. كما يجب أن يكون

واضحا للمشاركين أن المرخص له هو مزودهم بالكهرباء، وليس المقاول الذي يقوم بقراءة العدادات، فقد لوحظ من خلال هذا التقييم بأن المرخص لهم لم يقوموا بدور كافي لتوضيح هذا الأمر لمشاركيتهم. وعليه يجب على جميع المرخص لهم بذل المزيد من الجهد لضمان أن المقاولين يمثلونهم في تقديم الخدمة بشكل صحيح، على سبيل المثال، من خلال ارتداء الزي الرسمي الذي يوضح هل الموظف تابع للمرخص لهم أم للمقاول ، وبحمل هوية صحيحة وبتطبيق معايير مناسبة لخدمة المشاركين في مكاتب التحصيل.

تعتبر إدارة العقود بين المرخص لهم ومقاوليتهم مسألة رئيسية، ويمكن لجميع الشركات المرخص لها أن تمارس أنشطتها الخاصة بشكل أفضل من خلال وجود إدارة فعالة للعقود المبرمة مع الشركات الأخرى. وعلى الصعيد التجاري، فإنها جميعاً تميل لإدارة العقود من خلال مؤشرات الأداء ولكن ما يعيب هذه العقود أنها أهملت المؤشرات المتعلقة بشكاوى المشاركين بموجب الإلتزامات التنظيمية على المرخص لهم. ويبدو أن الشركات المرخص لها لا تمنع النظر في شكاوى المشاركين وتفترض أن المشكلة غير موجودة إذا كانت غير واضحة لهم، وتقوم بالنظر فيها فقط إذا تصاعدت إلى حد كبير. ويتطلب ذلك الآن أن تتبع هذه الشركات نهج أكثر إيجابية في هذا الشأن.

يتفاوت محتوى العقود من شركة لأخرى، فعلى سبيل المثال تمتلك إحدى الشركات المرخص لها عقد جديد نسبياً يتضمن المزيد من مقاييس الأداء، في حين أن لشركة أخرى عقد لم يتم تحديثه ولا يتوافق مع متطلباتها التنظيمية، وفي بعض الجوانب يحتمل أنها تخالف الإلتزامات الواجبة عليها بحكم الرخصة الممنوحة لها. وينتهي هذا العقد في بداية عام ٢٠١٧.

وقد قامت إحدى الشركات المرخص لها بتقسيم المنطقة الخاضعة لنشاطها إلى ثلاثة مناطق مختلفة وتم فصل عقود قراءة العدادات وطباعة وتسليم الفواتير وسيتم تطبيق ذلك في بداية ٢٠١٧م. وإذا ما تم إدارة هذه العقود بشكل جيد، جنباً إلى جنب مع النظم الجديدة وأجهزة قراءة العدادات المحمولة، ستكون خطوة كبيرة في الإتجاه الصحيح. كما تقع شركات مرخص لها أخرى بين مستوى مماثل و مستوى آخر دون ذلك.

في بعض الحالات تكون العلاقة التعاقدية غير متوافقة في وجهات النظر مما يؤدي إلى خدمة ضعيفة للمشاركين ، وفي حالات أخرى ربما متسامحة جدا وتضع أولوياتها التجارية في المقدمة بدلاً من المعايير التنظيمية وخدمة المشاركين.

نقل أنظمة الفوترة داخلياً في الشركات المرخص لها بدلاً من وجودها في الشركات المتعاقد معها، أعطت الشركات المرخص لها مزيداً من السيطرة والتحكم على أنشطة قراءة العدادات وإصدار الفواتير. كما توفر هذه الأنظمة منصة سليمة لإعداد التقارير الداخلية والخارجية، وتوفير قدر أكبر من الشفافية فيما يتعلق بمشاكل إيصال الخدمة للمشاركين. والمسألة الآن في كيفية التصرف في هذه المعلومات، ومنع تكرار المشاكل المتعلقة بخدمة المشاركين والتعامل مع مشاكل الماضي بشكل أكثر فعالية.

تلاحظ وجود درجة من عدم التقيد ببعض معلومات التقارير المتعلقة بمؤشرات الأداء التي يتم توفيرها للهيئة. وقد قامت الهيئة بوضع عدة توصيات تهدف إلى تحسين عملية تقديم التقارير وتحسين الأداء.

وكما أشرنا أعلاه يمكن في بعض الأحيان، أن يتم التركيز فقط على تحقيق الأهداف المتمثلة في النسبة المئوية، والسماح للمشاكل بالحدوث سواءاً للأفراد أو المؤسسات، والذين لسبب ما، لا يعتبرون أولوية بالنسبة لبعض الشركات المرخص لها. وسيساعد التركيز على المشاركين الذين يتلقون خدمة سيئة على التأكد من أن أحداً لا يتلقى مستوى غير مقبول من خدمة ودعم المشاركين وبنية الثقة في برنامج تحسين خدمة المشاركين ونتائج الأداء المقدمة للهيئة. عملية قطع التيار الكهربائي وإدارة الحسابات من المسائل التي لا تزال تتطلب المزيد من تحسين الأداء، على الرغم من وجود بعض الخطط الإيجابية لتحسينها.

تلاحظ أن الشركات المرخص لها تسمح بتراكم مستحقات فواتير الكهرباء بسبب عدم وجود متابعة لمستحقات الفواتير البسيطة أو عدم القيام بزيارات كافية في حال عدم الحصول على قراءة العداد في الزيارة الأولى، مما يؤدي إلى تراكم مستحقات الكهرباء (سواء من الناحية المالية أو من النواحي النسبية بالمقارنة مع ظروف المشاركين الفردية) عند الحصول على قراءة عداد فعلية صحيحة

وبالتالي يواجه المشترك صعوبات في الدفع. في بعض الحالات فإن ذلك قد يتطلب توفير خطة سداد لتحويل مستحقات الكهرباء المترجمة. وعموما لا يتم التعامل مع هذه الخطط بشكل جيد من قبل الشركات.

وعند إعداد خطط سداد المتأخرات تلزم المتطلبات التنظيمية الشركات المرخص لها أن تأخذ في الاعتبار القدرة المالية للمشاركين والتي على أساسها يتم تحديد الدفعة الأولية وعدد الأقساط الشهرية. تشير بعض الأدلة بأن الشركات المرخص لها تدرك بأنه يجب أن تتم مراعاة غرض هذا الشرط التنظيمي كقاعدة، و لكن بدلا من ذلك تضع الشركات القواعد الخاصة بها بشأن الدفعات الأولية وعدد الأقساط، حتى في الظروف التي تكون فيها الشركة نفسها على خطأ من خلال عدم اتخاذ إجراءات حسب قواعد العمل مع المشاركين الذين يواجهون صعوبات في دفع المتأخرات في وقت سابق. تبدو أن الأولوية لدى الشركات هو المصلحة التجارية ، وليس الالتزام التنظيمي. في كثير من الأحيان تفشل خطط السداد لأنها لا تراعي القدرة المالية للمشاركين مما يؤدي إلى قطع الخدمة بسبب عدم الدفع. نعتقد بأن جميع الشركات يمكن أن تكون مخالفة لالتزاماتها التنظيمية في هذا الخصوص. شركة واحدة فقط قدمت دليل موضوعي بأنه تم وضع قدرة المشترك الفردي على السداد في الاعتبار.

وقد أصدرت الهيئة في وقت سابق قراراً يقضي بحصر مسؤولية المشترك لمدة اثني عشر شهرا فقط لدفع مستحقات الكهرباء المترجمة في حال أخفقت الشركة في تطبيق قواعد الممارسة في التعامل مع المشاركين الذين يواجهون صعوبات في دفع مستحقات الكهرباء ، وعلى الرغم من الإعتقاد السائد في بعض الشركات بأن القرار يطبق على المشترك الذي يتقدم بشكوى لدى الشركة ، إلا أن الواجب على الشركات أن تطبق هذا القرار مع جميع المشاركين.

يتم بشكل عام متابعة وإعداد التقارير الخاصة بالشكاوى بشكل جيد وتلتزم الشركات المرخص لها بشكل مرضي بإجراءات النظر في شكاوى المشاركين. ومع ذلك، تواصل بعض الشركات المرخص

لها بالسماح للشركات المتعاقد معها تولي الشكاوى مما ينتج عنه ضعف في الرقابة والشفافية عليها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التواصل مع المشتركين يعتبر أحد المجالات التي ينبغي أن تتحسن وتطور بشكل كبير وخاصة فيما يتعلق بإستلام وغلق الشكاوى.

التواصل مع المشتركين أثناء انقطاعات الكهرباء المبرمجة وغير المبرمجة (الطارئة) هو أحد الجوانب التي يمكن تحسينها ويعتمد بشكل كبير على قسم التوزيع. تعمل معظم الشركات المرخص لها بدرجات متفاوتة في هذا الشأن، والاستفادة من التكنولوجيا المتاحة بما في ذلك التسجيل الصوتي التفاعلي، والرسائل القصيرة، والمواقع على الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعية. بعض الشركات بالفعل في مرحلة متطورة بينما البعض الآخر يحتاج إلى المزيد من التطوير والتحسين.

لم يتم تطبيق الالتزام التنظيمي المتعلق بمعاملة المشتركين من ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل جيد. قامت معظم الشركات بإعداد دليل قواعد ولديها قائمة أساسية بالمشاركين من ذوي الاحتياجات الخاصة ولكن لم تقدم دليلاً قوياً على تطبيقها لهذه القواعد. والاستثناء الوحيد هو لشركة واحدة فقط، والتي نعتقد بأن لديها إجراءات متكاملة لضمان الأداء. ويمكن طرح ذلك بشكل جيد كنموذج على مستوى السلطنة. هناك وجهة نظر تم طرحها أن مفهوم شركات الكهرباء التي تدعم المشتركين من ذوي الاحتياجات الخاصة غير وارد في الثقافة العمانية، لكنها وجهة نظر غير واقعية فقد تم تحقيق ذلك في شركة واحدة، وهو أيضاً شرط تنظيمي.

يتوقع المشتركين أن تتم تلبية طلبات توصيل الكهرباء الجديدة بشكل سريع، وفي إطار زمني معقول. وعموماً تبين أن طلبات التوصيل يتم التعامل معها بشكل جيد في الأقسام الداخلية للشركات المرخص لها مع التعاون الفعال بين قسمي التزويد والتوزيع. ومع ذلك، فإن التقارير المسلمة للهيئة عن الوقت الذي يستغرقه توصيل التيار الكهربائي في كثير من الأحيان مضللة وغير واقعية ولا تعكس تجربة المشتركين الحقيقية. وقد قامت الهيئة بوضع بعض التوصيات لتوفير تقارير أكثر شمولية وإتساقاً وذات صلة بتجربة المشترك.

هناك عدد من المسائل على مستوى القطاع تحتاج لتحسين. التوصيات لمعالجة هذه المسائل ملخصة في القسم ١-٢. بعض التحسينات مطلوبة من قبل الشركات المرخص لها، وبعضها سيتطلب اجراء من قبل مساهمي الشركات وبعضها سيتطلب تغييرات في نوعية التقارير والمعلومات التي تطلبها هيئة تنظيم الكهرباء من الشركات المرخص لها.

من المؤسف أن نرى بعد مضي أكثر من عشر سنوات من تنظيم قطاع الكهرباء، أن بعض المتطلبات الأساسية لم يتم وضعها في الإعتبار. يقوم بعض المرخص لهم ببعض الأمور بشكل جيد والبعض الآخر لا تؤدي بالشكل المطلوب. ينبغي أن يكون الامتثال لشروط الترخيص، والإبقاء على حقهم في مزاوله أنشطتهم الخاضعة للتنظيم الشاغل الرئيسي لمجالس الإدارة ولجان التدقيق الداخلي للمرخص لهم. ومع ذلك، فإن تقييم الأداء فيما يتعلق بالإلتزامات التنظيمية في هذه المرحلة لا يبدو أنه قد تم إعطائه نفس القدر من الاهتمام كالأهداف التجارية. على الرغم من وجود إدارة للمخاطر لتحديدها والوقوف عليها، إلا أنها تميل إلى عدم إعطاء الاهتمام الكافي للمخاطر التنظيمية، وعلى وجه الخصوص ضمان الإلتزام بشروط الرخصة.

يقوم المرخص لهم بالتوزيع والتزويد الخمسة ببعض الأمور بشكل جيد، والبعض الآخر ليس على ما يرام. جميعهم يرتكبون مخالفات محتملة لشروط الرخصة من خلال الطرق التي يتبنونها للنظر في قدرة المشترك الفردية على دفع الفواتير ومن خلال خطر التمييز (وربما من غير قصد) وذلك من خلال معاملات مختلفة مع المشتركين الذين عليهم ديون وبتطبيق اجراءات قطع الخدمة الخاصة بهم. وجميع المرخص لهم، باستثناء واحد، يحتمل أن يكونوا قد خالفوا الشروط التنظيمية بشأن التزامهم نحو المشتركين من ذوي الاحتياجات الخاصة.

تواجه جميع الشركات، بدرجات مختلفة، مشاكل مع الاستعانة بشركات خاصة لأداء التزاماتها القانونية نحو المقاولين والإدارة الفعالة للعقود. ويجب معالجتها وتحسينها باستمرار. وفي ثلاث شركات تتوفر إدارة جيدة وواعية لمعالجة ذلك من خلال سياسة للتحسين المستمر. ولكن شركتان

تواجهان تحديات معينة. على سبيل المثال، على إحدى الشركات استبدال عقد توكيل تحصيل الفواتير القائم، والذي كان معمول به في شكله الحالي لحوالي ٢٠ عام، وهذا سيتطلب علاقة مختلفة مع الشركات أو المقاولين الذين يمكن تعيينهم وسيضع على عاتق الشركة التزام ادارة قارئ العدادات التابعين لتلك الشركات. وقد تحتاج أن ترافقها حملة توعية للمشاركين من جانب الشركة. وتواجه شركة أخرى تحدٍ كبير لتغيير سوء الإدارة السابق، ويشمل ذلك إلى حد كبير، الإدارة الغير فعالة لعقود المقاولين، كما ثبت من خلال أعمال تدقيق ضمان الجودة الأخيرة.

## ٢-١ ملخص التوصيات على مستوى القطاع

المرجع	التوصية	تاريخ التنفيذ
توصية الملخص ١ (صفحة ٢٠)	أن تقوم هيئة تنظيم الكهرباء بإدخال مؤشر أداء إضافي - عدد المشتركين المقطوعة عنهم الخدمة حاليا (في نهاية كل ربع سنة) لعدم الدفع.	تُناقش مع هيئة تنظيم الكهرباء
توصية الملخص ٢ (صفحة ٢٠)	أن تقوم جميع الشركات، لكل خطة دفع يتم ادراجها، بتقديم دليل واضح على أنه قد تم النظر في القدرة الفردية للمشارك على الدفع	تُناقش مع هيئة تنظيم الكهرباء
توصية الملخص ٣ (صفحة ٢١)	أن تقوم جميع الشركات بإجراء فحص عينات للتأكد من ضمان جودة قراءة العدادات كجزء من اجراءات إدارة العقود الخاص بها	تُناقش مع هيئة تنظيم الكهرباء
توصية الملخص ٤ (صفحة ٢٣)	أن تقوم هيئة تنظيم الكهرباء بتزويد الشركات بنموذج قادر على حساب معلومات مؤشر الأداء بشكل صحيح باستخدام البيانات الأولية المدخلة من قبل الشركات.	تُناقش مع هيئة تنظيم الكهرباء
توصية الملخص ٥ (صفحة ٢٣)	أن تقوم هيئة تنظيم الكهرباء بتطبيق مؤشر أداء إضافي لتسوية الاختلافات بين الفواتير المقدمة وعدد الحسابات النشطة.	تُناقش مع هيئة تنظيم الكهرباء
توصية الملخص ٦ (صفحة ٢٤)	أن تقوم هيئة تنظيم الكهرباء بتطبيق مؤشر أداء إضافي "عدد المشتركين الذين لم يحصلوا على قراءة عداد مؤكدة خلال	تُناقش مع هيئة تنظيم الكهرباء

	الاثني عشر شهرا الماضية"	
تُناقش مع هيئة تنظيم الكهرباء	أن تقوم هيئة تنظيم الكهرباء بوضع شرط على جميع الشركات بإعداد قواعد ممارسة فعالة لمنع تراكم ديون المشتركين لأكثر من (٦) مرات للحساب ، بغض النظر عن حجمه.	توصية الملخص ٧ (صفحة ٢٦)
تُناقش مع هيئة تنظيم الكهرباء	أن يتم تسريع إدخال العدادات مسبقة الدفع في كل أنحاء البلاد كوسيلة لمساعدة المشتركين على تجنب هذا الدين وأن يتم تنفيذ حملة توعية للمشاركين لترويج العدادات مسبقة الدفع، في حالات التعسر في دفع المستحقات.	توصية الملخص ٨ (صفحة ٢٦)
تُناقش مع هيئة تنظيم الكهرباء	أن يتم منع عملية تسليم المشترك القاطع الكهربائي (فيوز) لإعادة توصيل التيار الكهربائي بعد قطعه بسبب عدم الدفع لأسباب تجارية وأسباب تتعلق بالسلامة.	توصية الملخص ٩ (صفحة ٢٧)
تُناقش مع هيئة تنظيم الكهرباء	أن يتم إستبدال ثلاثة مؤشرات أداء متعلقة بالتوصيلات كالاتي: مؤشر الأداء الرئيسي للتوصيلات-١ (ينطبق على جميع أنواع التوصيلات ). وقت الاستجابة الأولية لطلب المشترك للتوصيل. محتوى التقرير: نسبة الطلبات التي تم توصيلها خلال ٧ أيام للطلبات الاقل من ١ ميغاواط وتقرير بالطلبات التي تم توصيلها خلال ٩٠ يوما لأكثر من ١ ميغاواط، وعموماً يتم مراقبة ذلك ، ولا يتطلب أية أعمال إضافية لتسجيل البيانات من قبل المرخص لهم. مؤشر الأداء الرئيسي للتوصيلات-٢ (ينطبق على التوصيلات البسيطة التي تتطلب تمديد الشبكة فقط). الوقت الذي يتطلب لإكمال أعمال التوصيل اللازمة لتوصيلة اقل	توصية الملخص ١٠ (صفحة ٣١)



من ١ ميغاواط. وعموما لا يقاس ذلك في الوقت الحاضر كالتزام تنظيمي ولكن من خلال إدارة العقود. وهو المجال الأكثر احتمالا أن يؤدي إلى سوء الخدمة المقدمة للمشاركين والشكاوي المتعلقة بها، وهي حالياً غير مرئية كمؤشر إلى حد كبير.

**مؤشر الأداء الرئيسي للتوصيلات-٣** (ينطبق على جميع أنواع التوصيلات). الوقت المستغرق من لحظة دفع المشترك لرسوم خدمة التوصيل والى تزويد عقاره بالكهرباء. أنها المرحلة النهائية التي ينظر اليها المرخص لهم حالياً على أنها الشرط التنظيمي الذي على أساسه عليهم تقديم التقارير. غير أنها الأقصر والأسهل ، وجزء من العملية التي تقيس فقط الوقت المستغرق بعد تحديد وحل كل المسائل والتأخيرات الرئيسية. وأنها ليست الطريقة المثلى لقياس تجربة المشترك.