

# ОТЧЕТ

Консалтинговый проект:

## ПЛАН РАЗВИТИЯ и УЛУЧШЕНИЯ РАБОТЫ

Муниципального Предприятия  
"АРЃ-CANAL" ТАРАКЛИЯ

**Кишинёв, 24 марта 2014**

Данный документ был разработан посредством Проекта USAID по Поддержке Местных Органов  
Власти Молдовы (LGSP) в партнерстве с компанией ProConsulting. Выраженные мнения не  
обязательно отражают точку зрения Агентства США по Международному Развитию (USAID), либо  
Правительства США.



**USAID**  
ОТ АМЕРИКАНСКОГО НАРОДА

Проект по Поддержке Местных  
Властей Молдовы

**Проект USAID по Поддержке Местных Органов Власти Молдовы (LGSP)**

**Контрактант:**

Chemonics International, Inc.

<http://www.chemonics.com/>

**Партнёр:**

Компания: ProConsulting

Директор: Анатолий Паладе

ул. П. Мовилэ 23/9, Кишинёв, Молдова

тел: (+373 22) 21-00-89

[office@proconsulting.md](mailto:office@proconsulting.md)

[www.proconsulting.md](http://www.proconsulting.md)

**PROCONSULTING**<sup>®</sup>  
defining success

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>РЕЗЮМЕ</b> .....	<b>4</b>
<b>1. SWOT АНАЛИЗ МП «АРЃ – CANAL» ТАРАКЛИЯ</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. Стратегический и организационный менеджмент</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2. Операционные и технический менеджмент</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3. Маркетинг и отношения с потребителями</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4. Финансовый менеджмент</b> .....	<b>7</b>
<b>2. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МП «АРЃ-CANAL» ТАРАКЛИЯ</b> .....	<b>8</b>
<b>3. СТРАТЕГИИ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ РАЗВИТИЯ</b> .....	<b>10</b>
<b>5. МЕРЫ И ДЕЙСТВИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	<b>11</b>
<b>6. ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ВНЕДРЕНИЯ ПЛАНА РАЗВИТИЯ</b> .....	<b>39</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	<b>42</b>

### Список приложений

Приложение 1. Предлагаемая структура для локального экологического плана .....	42
Приложение 2. Предлагаемая структура Стратегического плана развития предприятия .....	43
Приложение 3. Предлагаемая структура Стратегии персонала.....	44
Приложение 4. Базовые элементы Кадровой политики .....	45
Приложение 5. Предлагаемая структура Регламента атестации персонала .....	45
Приложение 6. Образец Аттестационного листа .....	46
Приложение 7. Предлагаемая структура Кодекса поведения работника .....	47
Приложение 8. Меры по совершенствованию процедуры организации учета потребителей .....	48
Приложение 9. Меры по совершенствованию процедуры присоединения новых потребителей и по ограничению случаев несогласованного присоединения и самовольного пользования .....	51
Приложение 10. Меры по совершенствованию процедуры контрактирования потребителей .....	52
Приложение 11. Меры по совершенствованию системы сбора оплат .....	53
Приложение 12. Меры по совершенствованию системы по взысканию долгов .....	54
Приложение 13. Меры диверсификации каналов связи с потребителями и общественностью .....	54
Приложение 14. Учет показателей эффективности .....	55
Приложение 15. Предлагаемая структура Тарифной политики .....	56

## РЕЗЮМЕ

Цель разработки *Плана развития Муниципального Предприятия «Арă – Canal» Тараклия* является предоставление общих рекомендаций по улучшению и развитию деятельности Предприятия.

*Плана развития Муниципального Предприятия «Арă – Canal» Тараклия* был разработан на основании диагностического анализа деятельности Предприятия в 2013 году и финансовых показателей характеризующие деятельность на период 2010 -2012 годов. Полные результаты анализа представлены в *Диагностическом анализе Муниципального Предприятия «Арă – Canal» Тараклия*

! **ПРИМЕЧАНИЕ:** Поскольку План развития деятельности Муниципального Предприятия «Арă – Canal» Тараклия был основан на результаты Диагностического анализа Муниципального Предприятия «Арă – Canal» Тараклия, рекомендуется комплексный анализ этих двух работ.

Основные выводы диагностического анализа Муниципального Предприятия представлены в разделе SWOT АНАЛИЗ МП «АРĂ – CANAL» ТАРАКЛИЯ. Анализ был разделён на основные секторы деятельности предприятия:

- Организационный и стратегический менеджмент,
- Операционный менеджмент,
- Маркетинг и отношения с потребителями,
- Финансовый менеджмент.

Учитывая профиль и специфику деятельности предприятия, а также её нынешняя ситуация отражающиеся в SWOT анализе, в разделе ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МП «АРĂ-CANAL» ТАРАКЛИЯ были выявлены основные направления развития деятельности предприятия:

- ⇒ Улучшение операционной деятельности
- ⇒ Модернизация и расширение

Для каждого направления, в третьем разделе СТРАТЕГИИ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ РАЗВИТИЯ были предложены стратегии развития.

Детальные меры и действия по выполнению Стратегии развития предприятия представлены в разделе МЕРЫ И ДЕЙСТВИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

В разделе ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ВНЕДРЕНИЯ ПЛАНА РАЗВИТИЯ представлен бюджет для тех мер и действий, которые предполагают финансовую вовлеченность.

## 1. SWOT АНАЛИЗ МП «АРЃ – CANAL» ТАРАКЛИЯ

SWOT анализ представляет суммарные результаты диагностического анализа Муниципального Предприятия, о котором говорилось выше.

Цель SWOT анализа является в создание общего виденья для реализации стратегического плана развития по направлениям деятельности путём выявления приоритетов.

SWOT анализ позволяет выявить подходящие меры для устранения слабых точек, а также их рейтинг/ иерархия как приоритеты, в основном, устраняя влияние угроз.

SWOT анализ, был проведен по секторам деятельности предприятия:

- *Стратегический и организационный менеджмент*
- *Операционные и технический менеджмент*
- *Маркетинг и отношения с потребителями*
- *Финансовый менеджмент* **Error! Reference source not found.**

Отслеживая слабые стороны и угрозы для каждого сегмента деятельности предприятия, предлагаемые улучшения могут быть более эффективными в реализации действия для развития предприятия.

### 1.1. Стратегический и организационный менеджмент

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
+ Активное участие руководства предприятия во всех процессах деятельности предприятия + Страхование работников	– Отсутствие контракта на управление предприятием – Отсутствие механизма планирование и оценки деятельности – Частично функциональная организационная структура – Отсутствие письменных методик и процедур работы для каждого функционального департамента – Отсутствие автоматизированной системы обработки и управления данными предприятия
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
! Стадия вступления в силу законодательного проекта о коммунальных услугах по водоснабжению и канализации №258 от 14.06.2013 ! Комплексная законодательная база в регламентирование услуг водоснабжения и канализации ! Возможности стать региональным оператором	✘ Политическое влияние на развитие деятельности предприятия ✘ Отсутствие, на местном уровне, нормативных актов для регламентации коммунальных услуг ✘ Дисфункции между Мэрией и членами местного совета, по проблемам, касающиеся предоставления услуг водоснабжения и канализации ✘ Непривлекательная работа в предприятие

### 1.2. Операционные и технический менеджмент

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
-----------------	----------------

+	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вода не соответствует ГОСТ "Питьевая вода", отсутствие лаборатории, что сказывается на недостаточный контроль качества</li> <li>- Соблюдение качество стоков не соответствует нормативным требованиям</li> <li>- Устаревшее и изношенное оборудование</li> <li>- Отсутствие средств для профилактики и регулярного технического обслуживания</li> <li>- Высокий уровень потери в сетях</li> </ul>
---	--

**ВОЗМОЖНОСТИ**

**УГРОЗЫ**

<p>! Сотрудничество со специализированными центрами, национальными и международными фондами (FISM, Агентство по энергоэффективности)</p> <p>! Реконструкция очистных сооружений</p> <p>! 100% увеличение охвата услугами канализации</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Законодательство в области здоровья и охраны труда</li> <li>✓ Подземные загрязнения и необходимость в очистке</li> <li>✓ Потери в сетях в результате наличия у потребителей счетчиков класса А которые характеризуются наивысшей степенью погрешностей</li> <li>✓ точный мониторинг качества воды определит больше химических параметров воды, которые не соответствуют молдавским стандартами и европейским директивам</li> </ul>
--	---

### 1.3. Маркетинг и отношения с потребителями

**СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ**

**СЛАБЫЕ СТОРОНЫ**

<p>+ Существование на уровне Предприятия специального отдела по работе с потребителями</p> <p>+ Проведение постоянных акций по проверке устройств потребителей по подключению и по учету</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие единой системы учета потребителей</li> <li>- Ограниченные возможности нынешней системы учета потребителей Предприятия</li> <li>- Заключенные договора по предоставлению услуг лишь с 85% потребителей – физических лиц</li> <li>- Обеспечение потребителей услугами водоснабжения согласно графику</li> <li>- Уровень тарифов на услуги водоснабжения и канализации не обновляются и не утверждаются ежегодно</li> </ul>
--	--

**ВОЗМОЖНОСТИ**

**УГРОЗЫ**

<p>! Постоянный численный рост потребителей</p> <p>! Улучшение качества жизни людей</p> <p>! Обеспечение справедливости и гендерного равенства в предоставлении услуг. Включительно в создании необходимых условий для матерей с маленькими детьми или для многодетных матерей, ветеранов войны и людей с ограниченными возможностями для оплаты услуг удобным для них способом, а так же в выражении жалоб и предложений на</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Сбор денежных средств, в счет оплаты за предоставленные услуги, непосредственно представителями Предприятия, в отсутствии кассовых аппаратов</li> <li>✓ Интенсивность феномена самовольного присоединения и нелегального пользования коммунальных сетей водоснабжения и/или канализации</li> <li>✓ Значительные денежные расходы (транспортные расходы, стоимость поверочных работ)б а также временные расходы, связанные с метрологической проверкой приборов учета потребителей</li> <li>✓ Отказ со стороны потребителей легализовать свой</li> </ul>
--	--

<p>предоставленные услуги и т.д.</p>	<p>статус, подписав с Предприятием договор по предоставлению услуг; обеспечить доступ уполномоченным представителям Предприятия для проверки внутренних установок и для чтения показаний приборов учета воды; проводить работы по эксплуатации приборов учета воды (метрологическая поверка, ремонт, замена просроченных приборов учета воды и т.д.)</p> <p>✎ Потенциальные жалобы от отдельных социальных групп в отношении невозможности покрытия расходов на услуги, а также ссылки на отсутствие адекватных условий для их оплаты или выражения жалоб и т.д. Например, отсутствие подъёмов для людей с ограниченными возможностями делает невозможным посещение ими муниципальных предприятий для выражения определенных возражений или сомнений по поводу предоставляемых услуг. Отсутствие платежных пунктов в легкодоступных районах города создает трудности в оплате услуг для матерей с маленькими детьми.</p>
--------------------------------------	--

### 1.4. Финансовый менеджмент

<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>
<p>+ Уровень технической оснащенности финансовых менеджеров;</p> <p>+ Формирование отчетов в электронном формате;</p>	<p>- Низкий уровень самофинансирования, а также более 25 лет отсутствуют инвестиции</p> <p>- Низкий уровень маржи валовой прибыли (10%) что является результатом высокого уровня затрат по энергии</p> <p>- Отсутствие на предприятии экономиста</p> <p>- Высокий уровень износа основных средств</p> <p>- Высокий риск банкротства</p> <p>- Тарифы на предоставленные услуги не актуализируются ежегодно</p>
<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>УГРОЗЫ</b>
<p>! Внедрение специализированного программного обеспечения, которое позволит вести, интегрировано все данные предприятия</p> <p>! Доступность внешних ресурсов по привлечению инвестиции</p>	<p>✎ Степень доступности тарифа для населения (который рассчитался на основе себестоимости услуг и потребления 125 л/ч/с, необходимого для достойной жизни) превышает 4%</p>

## 2. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МП «АРЃ-CANAL» ТАРАКЛИЯ

Основная цель криминальных публичных услуг является обеспечения лучших условий жизни для населения, и имеют огромное социальное значение для администрации города. Таким образом, одним из основных требований, касающихся получения реальных успехов, как в городской администрации, так и в плане коммунальных услуг является эффективное институциональное сотрудничество. Возможности развития муниципального предприятия „Арă-Canal” Тараклия находятся в прямой зависимости от решений и приоритетов городского Совета и городской мэрии.

Эффективное сотрудничество между учредителем и предприятием позволяет исключить полностью или частично, различные осложнения, которые существуют или могут возникнуть в случае внедрение стратегии в одной или другой области и оптимизировать негативные эффекты, распространяющемся накопительным и/или в цепной форме, для оптимизации взаимоотношений положительных/отрицательных эффектов.

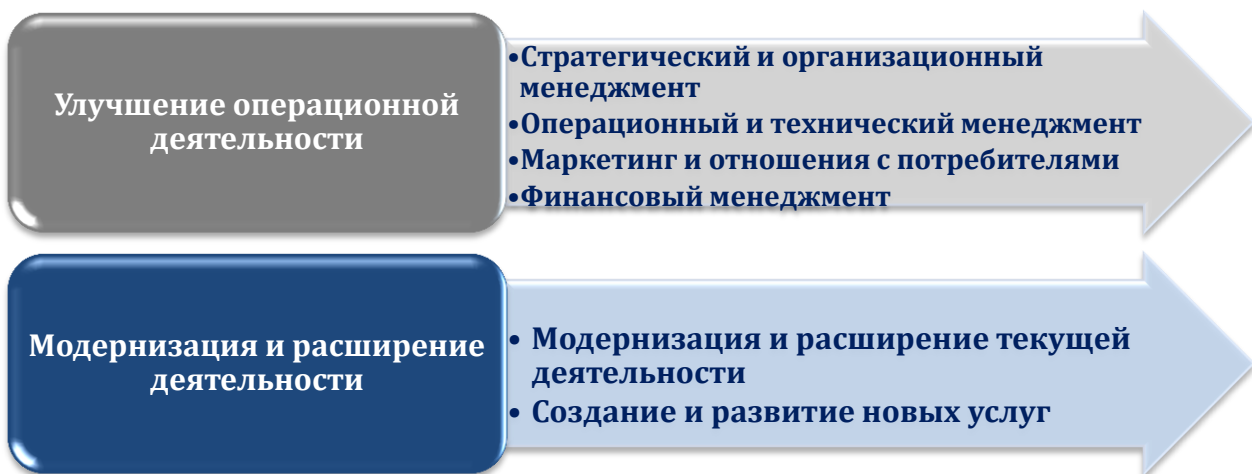
Исходя из главной цели деятельность предприятия, основной целью для МП „ Арă-Canal ” Тараклия являются:

**Обеспечение высокого уровня условия жизни и здоровья населения и здоровой окружающей среды, путем устойчивого развития инфраструктуры, водоснабжения и канализации и предоставление качественных услуг.**

Основные принципы, которые направят предприятие на достижения результатов:

- **Обеспечение равенства, равенства и внедрение**
- **Доступность услуг**
- **Покрытие стоимости предоставляемых услуг**
- **Обеспечение рентабельности и эффективности**
- **Обеспечение финансовой независимости**
- **Прозрачность организационных и коммерческих операции**

Исходя из результатов диагностического анализа предприятия, главные стратегии для развития и улучшения деятельности будут ориентироваться на два направления



Для **улучшения операционной деятельности** предприятия все усилия будут направлены на улучшение операционной деятельности в основных областях деятельности:

- 1) Стратегический и организационный менеджмент,



- 2) Операционный менеджмент,
- 3) Маркетинг и отношения с потребителями,
- 4) Финансовый менеджмент.

Процесс улучшения качества обслуживания зависит в большой мере от сотрудников Предприятия, включая принятие и осуществление мер по улучшению текущей операционной деятельности

**Модернизации и расширения деятельности** предприятия, включает в себя укрепление и сосредоточений усилий лиц, принимающих решения в рамках предприятия и других организаций/лиц, заинтересованных в устойчивой развитии государственных служб водоснабжения и канализаций (АПЛ, местных и внешних доноров, и т.д.) для:

- 1) Модернизации и расширение текущей деятельности,
- 1) Создание и развитие новых услуг.

### 3. СТРАТЕГИИ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ РАЗВИТИЯ

Анализируя ситуацию внутри предприятия, возможности и риски внешней среды, представлены в SWOT анализ, а также ожидания внутренних и внешних факторов принимающих решения были определены следующие стратегии для развития предприятия. Исходя из предложенных выше направлений, стратегии развития были разделены следующим образом:

<b>Отдел</b>	<b>УЛУЧШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>
<b>Сектор</b>	Стратегический и операционный менеджмент
<b>Стратегии</b>	Создание базы регламентов и документации, как на местном уровне, так и внутри предприятия Автоматизирование внутренних информационных баз данных Внедрение внутреннего механизма планирования и оценки деятельности в среднесрочной и долгосрочной перспективе Пересмотр организационной структуры Обеспечение условий труда согласно текущему законодательству
<b>Сектор</b>	<b>Маркетинг и отношения с потребителями</b>
<b>Стратегии</b>	Улучшение системы контрастирования потребителей Улучшение системы сбора оплат Обеспечение доступа к услугам всех категорий граждан (гендерный анализ)
<b>Сектор</b>	Операционный и технический менеджмент
<b>Стратегии</b>	Улучшение качество воды Обновление сетей водоснабжения и канализации
<b>Сектор</b>	Финансовый менеджмент
<b>Стратегии</b>	Эффективное финансовое правление Обеспечение оптимального уровня рентабельности
<b>Отдел</b>	<b>МОДЕРНИЗАЦИЯ И РАСШИРЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>
<b>Сектор</b>	Модернизация и развитие текущей деятельности
<b>Стратегии</b>	Энерго-эффективность Покрываемость территории на 100% Увеличиваем количество улиц с коллекторами
<b>Сектор</b>	Создание и развитие новых услуг
<b>Стратегии</b>	Развитие услуг торговли Развития услуг монтажа и эксплуатации

## 5. МЕРЫ И ДЕЙСТВИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
Стратегическое направление 1		<b>УЛУЧШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>				
<b>Сектор</b>		<b>ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>				
	<b>Создания на вторичном уровне правовую основу для услуг водоснабжения и канализации</b>	Разработка локального экологического плана окружающей среды (детали в <i>Приложение 1</i> )	Экологический план окружающей среды разработан и утверждён	Создания условий для предоставления услуг, уменьшения негативного влияния на окружающую среду	3 – 4 месяца	Районный совет Мэрия Директор предприятия Внутренние специалисты предприятия Гражданское общество
		Разработка локальной Стратегии по развитию и функционированию, на среднее и длительной перспективе, услуг водоснабжения и канализации	Стратегия разработана и утверждена	Минимизирование рисков при подготовке инвестиционных программ. Установление индикаторов стоимости инвестиции	3 4 месяца	
	<b>Правовая основа для делегирования управления услуг</b>	Пересмотр документов на основе которых было передано имущество Муниципальному предприятию, подтверждающие права и обязанности сторон – условия эксплуатации, возврата, и.д.	Акт передачи имущества пересмотрен и исправлен	Правильное управление полученными активами Подтверждение прав и обязанностей предприятия на	2-3 месяца	Юрист APL Районный совет Мэрия Директор предприятия

**ПЛАН РАЗВИТИЯ Муниципального Предприятия "APĂ-CANAL" ТАРАКЛИЯ**

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		Подписание договора делегирования управления услугами водоснабжения и канализации между Учредителем и Муниципальным предприятием <sup>1</sup>	Договор делегирования управления услугами подписан	получение активы Определение условий эксплуатации и методы возврата активов Четкое определение обязанностей сторон	2 месяца	Главный бухгалтер Юрист
	<b>Соответствие документации законодательным актам</b>	Пересмотр существующего контракта на предоставление услуг водоснабжения и канализации <sup>2</sup>	Контракт на предоставление услуг – пересмотрен, утверждён и адаптирован на юридических оснований	Обеспечение правовой основы в отношениях с потребителями, в том числе выяснение отношений в суде	1 месяц	Юрист Директор
	<b>Улучшение внутреннего стратегического управления</b>	Разработка Стратегического плана предприятия с указанием видение предприятия, миссии, долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных стратегических целей, стратегий, показателей соответствия, операционные планы (Приложение 2)	Стратегический план Предприятия разработан	Консолидирования и укрепления целей развития предприятия	3 месяца	Руководство предприятия Районный совет
Разработать план действий с указанием политики, процедур и правил проведения работ		План действий разработан и представлен сотрудникам предприятия и распределение обязанностей	Каждый сотрудник знает свои обязанности для достижения стратегических целей предприятия	2 недели после утверждения Стратегического Плана		
Периодический обзор и обновление Стратегического плана в соответствии с		Стратегический план обновлён и утверждён	Актуализация стратегического плана	Постоянно		

<sup>1</sup> Закон №303 от 13.12.2013 о публичной услуги водоснабжения и канализации, Опубликован: 14.03.2014 в Monitorul Oficial Nr. 60-65, статья №123, Дата вступление в силу: 14.09.2014. В данном законе в Третьей Главе описаны минимальные требования к контракту делегирование управления публичными услугами.

<sup>2</sup> Постановление Правительство №656 от 27.05.2002 об утверждении Типового положения об использовании коммунальных услуг водоснабжения и канализации, Опубликован: 06.06.2002 в Monitorul Oficial №71-73, статья 750, изменен: ПП1288 от 13.11.07, MO180-183/23/11/07 см.1287

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		ситуацией/необходимостью		к текущей ситуации предприятия		
	<b>Улучшение организационной структуры предприятия</b>	Разработать четкую организационную структуру, включая всех сотрудников компании Разбивка сотрудников по департаментам согласно функциям и подчинениям Распределение и делегирование обязанностей, как между департаментами, так и между сотрудниками	Организационная структура изменена и, доработана и одобрена	Поддерживание высокого уровня коммуникации между департаментами Формирования функциональной системы подчинения	3 месяца	Ответственный Отдела кадров
	<b>Внедрение системы отчета и контроля</b>	Разработка бланков для отчета финансовой и операционной деятельности Внедрение систематической отчетности Внедрение программы систематического контроля	Системы отчетности и контроля разработаны и внедрены	Систематизация документации Улучшение оперативной отчетности Лимитированный доступ к информации согласно обязанностям сотрудников Своевременное выполнение контроля	4 -5 месяца	Директор Внутренние специалисты предприятия
	<b>Улучшение информационной системы</b>	Приобретение компьютеров Обучение сотрудников работе с компьютерами Автоматизация обработки данных Автоматизация департаментов через интегрированные информационные сети: интернет и интрасеть Создания и утверждения единой системы сбора и анализа данных	Компьютеры приобретены Сотрудники обучены Автоматизированный процесс Интегрированная информационная сеть Единая методика в сборе и хранения операционных данных	Увеличение полезности информации в управление предприятием Формирование аргументированных показателей для стратегических решений; Постепенная автоматизация за счет внедрения современных технологий, подготовка специалистов для	6-12 месяца	Директор Внутренние специалисты предприятия

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
				разработки аналитических отчетов и экономических прогнозов		
	<b>Внедрение автоматизированных информационных систем</b>	Система GIS „ Geografical Information System” – получение топографических карт города (кадастр) и указания на карте всех элементов и характеристик систем водоснабжения и канализации	Система GIS внедрена	Быстрый и легкий доступ к информации Оптимизация деятельности Повышение	От 6 месяцев до 2-х лет	Директор Ответственное лицо Отдела кадров
		Покупка системы бухгалтерского учета (1С, верс.8) и её внедрения	Система 1С (верс. 8) приобретена и внедрена	производительности отделов предприятия	2 месяца	
		Покупка программного обеспечения для кадрового учета	Софт приобретён	Возможность принятия правильных и своевременных решений, путем доступа к необходимой информации в системе GIS	2 месяца	
		Обучение персонала работе в программных обеспечениях	Обученный персонал		50 часов	
	<b>Улучшение администрирования персонала</b>	Разработка Стратегии персонала исходящей из Стратегии развития предприятия ( <i>Приложение 3</i> )	Стратегия персонала разработана и утверждена	Хорошо отработанный принцип работы с персоналом Знания корпоративных норм, личные права и обязанности сотрудников Создание культуры управленческого лидерства в предприятия	2 месяца	Районный совет Директор предприятия Ответственное лицо Отдела кадров
		Разработка Политики персонала предприятия ( <i>Приложение 4</i> )	Политика персонала разработана и утверждена		2 месяца	
		Годовое планирование подбора персонала в соответствии с годовым планом деятельности предприятия	Годовой план подбора персонала разработан		Ежегодно	
		Разработка годового Плана обучения и развития работников сформированного на основании потребностей	План обучения		Ежегодно в периоде месяцев: сентябрь - октябрь	

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		Разработка Регламента об аттестации работников предприятия и оценочный лист (Приложение 5)	Регламент об аттестации работников разработан, утвержден и внедрен Оценочный лист сформирован		2 месяца	
		Разработка Кодекса поведения работника (Приложение 7) Развития культуры взаимодействия между различными поколениями (работа в команде, взаимопомощь)	Кодекс поведения разработан	Повышение целостности, толерантность, справедливость, приверженность и преданность работников		
<b>Сектор</b>	<b>ОПЕРАЦИОННЫЙ И ТЕХНИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>					
<b>Создания условий для улучшения операционного менеджмента</b>		Разработка и утверждения «Правил по организации и функционированию системы водоснабжения и канализации»	Операционное руководство разработано, утверждено и реализовано	Установление условия осуществления деятельности, характерных для установления уровней качества и технических условий функционирования услуг, с точки зрения эффективности и безопасности.	6 месяцев	Городской совет Главный инженер Директор Предприятия
		Разработка и Утверждение «Положение о приемке сточных вод, выдача технических условий и разрешений на сброс в городской канализационный коллектор»	Разработанное и утвержденное положение		6 месяцев	
		Разработка и Утверждение на Местном Совете «Правила технической эксплуатации систем водоснабжения и канализации в городе Тараклия»	«Правила технической эксплуатации систем водоснабжения и канализации в городе Тараклия» разработаны и утверждены		6 месяцев	
		Организация технического и производство бюро	Техническое и производственное бюро сформировано	Разработка технических и эксплуатационных работ по мониторингу и обслуживанию	1-3 месяцев	

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		Организация службы энерготехники и методологии	Служба энерготехники и методологии организована	Улучшение работы оборудования. Метрологическое обслуживание счетчиков	3-5 месяцев	
	<b>Совершенствование процедур организации учета водопотребления</b>	Проведение мероприятия по инвентаризации установок учета потребителей	Проведенная кампания по инвентаризации Разработанный и внесённый в электронную базу данных список с идентификационными данными приборов учета каждого потребителя Разработанный и внесённый в электронную базу данных список потребителей, у которых нет приборов учета Разработанный и внесённый в электронную базу данных список приборов учета, у которых истек срок метрологической поверки Разработанный и внесённый в электронную базу данных список незарегистрированных приборов учета	Идентификация потребителей, у которых не организован учет водопотребления Выявление нарушений в организации учета водопотребления Выявление приборов учета, у которых истек или истекает в ближайшее время срок метрологической поверки Регистрация незарегистрированных приборов учета	60 дней	Главный инженер Отдел сбыта Юрист Директор
		Применение типовой модели Предписания об обязанности организации приборного учета (детально в Приложение 8)	Вручение Предписания об обязанности организации приборного учета	Побуждение потребителей к организации учета водопотребления	По необходимости	Ответственное лицо за проведение работ



№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		<p>Приобретение, установка и эксплуатация приборов учета за счет Предприятия (детально в Приложение 8)</p>	<p>Установленное и утвержденное количество нужных приборов учета                      Рассчитанная стоимость операции                      Установленный и утвержденный метод распределения в тариф рассчитанных затрат на внедрение операции                      Утвержденное решение Городского Совета                      Установленные и утвержденные секторы и график установки                      Подписанный указ о назначении ответственных за приобретение, установку и эксплуатацию приборов учета                      Разработанный контракт</p>	<p>Ограничение типов установленных приборов учета к тем из метрологического класса С                      Минимизация потерь воды за счет минимизации пределов ошибки измерения                      Избежание проблем сопротивления со стороны потребителей при необходимости метрологической поверки или замены приборов учета                      Обеспечение 100% приборного учета потребления воды</p>	<p>Подготовка мероприятия – 60 дней                      Замена приборов учета – 3 года</p>	<p>Городской совет                      Юрист                      Главный инженер                      Экономист                      Директор</p>
		<p>Разработка типовой формы заявления об установке приборов учета (в электронном формате)</p>	<p>Разработанная и утвержденная модель заявления об установке приборов учета</p>	<p>Упрощение процедуры запроса на установку приборов учета                      Гибкость и доступность в редактировании и использовании документов по организации приборного учета</p>		
		<p>Разработка заполненной модели заявления об установке приборов учета</p>	<p>Разработанная заполненная модель заявления об установке приборов учета</p>	<p>Повышенное удобство для пользователя при заполнении                      Оптимизация ресурсов, необходимых для обработки запросов на</p>	<p>Один день</p>	<p>Главный инженер                      Юрист</p>

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
				установку приборов учета		
		Разработка шаблона технических условий на узлы учета (детально в Приложение 8)	Разработанный и утвержденный шаблон технических условий на узлы учета	Оптимизация ресурсов необходимых для разработки технических условий	5 дней	Главный инженер Директор
		Предусмотрение в типовом договоре на оказание услуг сроков для выполнения операций, связанных с установкой и эксплуатацией приборов учета (детально в Приложение 8)	Положения об отведённых для выполнения операций, связанных с установкой и эксплуатацией приборов учета сроках внесении в типовом договоре	Упрощение процесса работы с потребителями	1 день	Юрист
		Назначение ответственных за проведение работ по установке и эксплуатации установок учета <sup>3</sup>	Подписанный приказ по назначению лиц, ответственных за проведение работ по установке и эксплуатации установок учета Включенные в должностных инструкциях назначенных специалистов положения об ответственности за проведение работ по установке и эксплуатации установок учета	Обеспечение соблюдения качественных нормативов по проведению установочных и эксплуатационных работ Обеспечение высокого качества работ по установке и эксплуатации установок учета	По ситуации	Главный инженер Директор
		Применение типовой модели Акта монтажа, приемки и ввода в эксплуатацию приборов учета (детально в Приложение 8)	Заполненный и архивированный акт монтажа, приемки и ввода в эксплуатацию приборов учета	Оптимизация ресурсов необходимых для проведения и регистрирования операций по установке и эксплуатации приборов учета	По необходимости	Ответственное лицо за проведение работ
		Применение типовой модели Акта опломбирования приборов учета	Заполненный и архивированный акт		По необходим	Ответственное лицо за проведение работ

<sup>3</sup> Работы по установке и эксплуатации установок учета будут проведены только специалистами Предприятия или экономическими агентами, имеющими лицензию на проведение работ по строительству зданий и техническое заключение, выданное Национальным метрологическим органом

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		(детально в Приложение 8)	опломбирования приборов учета	Упрощение процесса за регистрирования операций по установке и эксплуатации приборов учета	ости	
		Определение размера тарифов или перерасчет существующих тарифов за услуги по установке и эксплуатации (установка, снятие, опломбирование, ремонт, метрологическая поверка) приборов учета и т.д.) приборов учета	Установленные и утвержденные тарифы за услуги по установке и эксплуатации приборов учета, внесенный в перечень тарифов на услуги предоставляемые Предприятием	Покрытие расходов на проведение работ по установке и эксплуатации приборов учета Экономическая обоснованность установленных тарифов	10 дней	Экономист Главный инженер Директор
		Ежегодное планирование и проведение проверочных мероприятий учетных установок потребителей	Подписанный указ о проведении проверочного мероприятия Назначенные ответственные за организацию, проведение и мониторинг проверочного мероприятия Выделенные сектора проверки Утвержденное расписание проверочных визитов, с территориальным разделением Утвержденный состав проверочных комиссий Проведенные проверочные визиты	Обнаружение нарушений правил организации и ведения учета водопотребления Выявление утечек воды Выявление неисправностей приборов учета потребителей Выявление случаев искажения записей приборов учета Снижение финансовых убытков, в результате устранения выявленных во время проверок неисправностей приборов учета и утечек	Подготовка мероприятия -5 дней Проведение проверочных визитов – ежегодно, по плану	Главный инженер Отдел сбыта Директор
		Применение типовой модели Акта обследования состояния учёта и использования воды (детально в Приложение 8)	Заполненный и архивированный акт обследования состояния учёта и использования воды		По ситуации	Ответственное лицо за проведение работ

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		Предусмотрение и наложение санкций за нарушения правил учета воды и/или сточных вод (детально в Приложение 8)	Установленный и утвержденный размер штрафа за нарушение правил учета воды и/или сточных вод	Мотивация потребителей для нарушения правил использования коммунальной системы водоснабжения и/или канализации	3 дня	Юрист Экономист Директор
		Применение типовой модели Акта – предписания о необходимости проверки прибора учета (детально в Приложение 8)	Вручение Предписание о необходимости проверки прибора учета	Своевременное удаление неисправностей приборов учета потребителей	По необходимости	Ответственное лицо за проведение работ
		Разработка типовой формы заявления о проведении эксплуатационных операций приборов учета (детально в Приложение 8)	Разработанная и утвержденная модель заявления о проведении эксплуатационных операций приборов учета	Упрощение процедуры запроса на проведение эксплуатационных операций приборов учета		
		Разработка заполненной модели заявления о проведении эксплуатационных операций приборов учета	Разработанная заполненная модель заявления о проведении эксплуатационных операций приборов учета	Гибкость и доступность в редактировании и использовании документов по проведении эксплуатационных операций приборов учета Повышенное удобство для пользователя при заполнении Оптимизация ресурсов, необходимых для обработки запросов на проведение эксплуатационных операций приборов учета	Один день	Главный инженер Юрист

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		Принятие Предприятием функций по эксплуатации (содержание, ремонт, метрологическая поверка) приборов учета (детально в Приложение 8)	Установление условия принятия Предприятием функций по эксплуатации приборов учета Рассчитанная стоимость операций Разработаны и внесены в типовом контракте положения	Гарантия качества выполнения работ по эксплуатации приборов учета Оптимизация затрат на эксплуатацию приборов учета	20 дней	Главный инженер Экономист Юрист Директор
	<b>Реализация функционального мониторинга и обслуживания инженерных систем</b>	Планирование и организация систематических проверок разветвлении и счетчиков потребителей	Порядок организации проверок подписан Ответственные за организацию, проведения и мониторинг проверок назначены Состав комиссии проверки назначен Территориальный график проверок разработан и утверждён	Обнаружение и устранение нарушений правил присоединения и пользования систем общественного водоснабжения и / или канализации Сокращение численности случаев несогласованного присоединения и самовольного пользования Снижение потерь воды из-за краж и утечек Снижение финансовых убытков Рост ответственности потребителей Возможность предупреждения и / или быстрого устранения аварии в сетях	Подготовка мероприятия -5 дней Проведение проверочных визитов – ежегодно, по плану	Главный инженер Директор
		Инвентаризация и оценка секции трубопроводов, где регистрируется, самые большие потери и которые должны быть заменены	Инвентаризация проведена Список секции с самыми большими потерями,	Определение секции с большими потерями для замены Снижение потерь	6-8 месяцев	

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
			которые нуждаются в замене, разработан и утверждён			
		Предоставляют оператору механизмов и инструментов для обслуживания техники	Механизмы и обслуживание инженерного оборудования приобретены и установлены	Увеличение пропускной способности работы системы и поддержание водоснабжения и канализации	48 месяцев	
		Сокращение сроков на устранения аварий и ремонтные работы сетей	Сокращенные сроки на устранения аварий	Минимизирование потерь в сетях	Постоянно	
		Регулирования двоения	Постоянный контроль давления	Снижение утечек в старых трубопроводах	Постоянно	
		Организовать и осуществить превентивные планы ремонта и технического обслуживания основных средств	План осуществлён	Предотвращение аварий	Постоянно	
		Выполнение гидравлического расчёта сетей водоснабжения с учетом существующих нагрузок и расходов;	Гидравлический расчёт выполнен	Идентификация проблемных участков на сетях водопровода	Постоянно	
	<b>Сектор</b>	<b>МАРКЕТИНГ И ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ</b>				
	<b>Совершенствование процедуры присоединения новых потребителей</b>	Разработка модели заявления на присоединение (в электронном формате)	Разработанная и утвержденная модель заявления на присоединение	Упрощение процедуры запроса на присоединение	1 день	Главный инженер Юрист
Разработка заполненной модели заявления на присоединение		Разработанная заполненная модель заявления на присоединение	Гибкость и доступность в редактировании и использовании документов по присоединению			
Прикрепление к письменному заявлению пакета документов, содержащего		Пакет документов, необходимых для	Повышенное удобство для пользователя при заполнении	По ситуации	Главный инженер Юрист	

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		необходимые данные, для разработки технических условий на присоединение <sup>4</sup> <i>✍ Перечень представляемых документов может быть сокращен в зависимости от категории потребителей и конкретных условий каждого случая в частности</i>	разработки технических условий на присоединение приложен к заявлению	Оптимизация ресурсов, необходимых для обработки запросов на присоединение		
		Проработка шаблона технических условий на присоединение (в электронном формате) (детально в Приложение 2. Предлагаемая структура Стратегического плана развития предприятия)				
		<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>				
		Разработка Стратегического плана предприятия, миссии, долгосрочных, среднесрочных целей, стратегий, показателей эффективности	Проработанный и утвержденный шаблон технических условий на присоединение	Оптимизация ресурсов необходимых для разработки технических условий и проекта по присоединению		
		Разработка списка учреждений, с которыми следует согласовать проект по присоединению	Разработанный и утвержденный список учреждений, с которыми следует согласовать проект по присоединению	Предотвращение конфликтов с внешними учреждениями, системы которых могут быть затронуты при работах по присоединению	5 дней	Главный инженер Директор
		Анализ деятельности предприятия.				

<sup>4</sup> Перечень документов представлен в пункте 2.1.2 Положении о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации в городе Тараклия, утвержденного решением Городского Совета г. Тараклия № 4/1 от 10.10.2011 г.

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
	2.1.1. Услуга I 2.1.2. Услуга II 2.1.3. Услуга III 2.1.4. Услуга IV					
	<b>2.2. Анализ менеджмента предприятия и персонала</b> 2.2.1. Менеджмент и организационный процесс 2.2.2. Кадровая структура предприятия					
	<b>2.3. Анализ операционной деятельности</b> 2.3.1. Техническая инфраструктура 2.3.2. Инфраструктура и процесс управления услугами					
	<b>2.4. Маркетинговый анализ</b> 2.4.1. Анализ процесса продаж 2.4.2. Анализ потребителей коммунальными услугами 2.4.3. Тарифная политика					
	<b>2.5. Финансовый анализ</b> 2.5.1. Анализ на основе баланса предприятия 2.5.2. Анализ на основе доходов, расходов и финансовых результатов 2.5.3. Анализ эффективности работ 2.5.4. Анализ финансовых показателей					
3.	<b>SWOT АНАЛИЗ</b>					
4.	<b>СТРАТЕГИЯ МП</b>					
	4.1. Миссия и видение МП. 4.2. Стратегические цели МП					
5.	<b>ОБЩЕЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ МП.</b>					
	5.1. Государственная стратегия в области управления коммунальными услугами 5.2. Законодательная база для управления услугами предприятия 5.3. Ситуация по нормам затрат на предоставление услуг 5.3.1. Эволюция населения 5.3.2. Эволюция объёма услуг					
6.	<b>ПЛАН РАЗВИТИЯ УСЛУГ ВОДОСНАБЖЕНИЯ И КАНАЛИЗАЦИИ МП.</b>					
	6.1. Организационный менеджмент и персонал 6.1.1. Организационные изменения в МП					



№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
	6.1.2. Организационная структура МП 6.1.3. Обеспечение персоналом 6.1.4. Обязанности персонала 6.1.5. Внутренняя регламентация предприятия 6.1.6. Обучение персонала					
	<b>6.2. Операционный план</b>					
	6.2.1. Инфраструктура и факторы производства 6.2.2. Операционный процес					
	6.2.2.1. Предположения 6.2.2.2. Организация операционного процесса 6.2.2.3. Процесс услуги I 6.2.2.4. Процесс услуги II 6.2.2.5. Процесс услуги III 6.2.2.6. Процесс услуги IV 6.2.2.8. Установление тарифов					
	<b>6.3. Стратегии работы с клиентами</b>					
	6.3.1. Тарифная политика 6.3.2. Политика обслуживания клиентов					
	<b>6.4. Финансовый план</b>					
	6.4.1. Инвестиционный бюджет и план реализации бюджета 6.4.2. Бюджет доходов и расходов 6.4.3. Прогноз финансовых результатов 6.4.4. Прогноз движения денежных средств 6.4.5. Прогноз точки безубыточности 6.4.6. Анализ эффективности инвестиций 6.4.7. Анализ чувствительности проекта					
7.	<b>ПЛАН ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ</b>					
8.	<b>АНАЛИЗ РИСКОВ</b>					
9.	<b>ПЛАН МОНИТОРИНГА</b>					
	<b>Приложение 3. Предлагаемая структура Стратегии персонала</b>					

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
<b>ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>						
Действие	Разработка Стратегии персонала исходящей из Стратегии развития предприятия					
Глава I	<b>ПРЕДОСЫЛКИ И ЦЕЛИ СТРАТЕГИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ _____ - _____</b>					
Глава II	<b>МИССИЯ, ВИДИНИЕ И ЦЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА МП</b>					
Глава III	<b>ТЕКУЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОТДЕЛА КАДРОВ</b>					
3.1.	Организация и структура кадров					
3.2.	Изменения в организационной культуре					
3.3.	Приоритеты в модернизации кадровой политики предприятия					
Глава IV	<b>ОБЩИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ, СПЕЦИФИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МЕРЫ И ДЕЙСТВИЯ В ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ СТРАТЕГИИ В КАДРОВОЙ ОБЛАСТИ</b>					
Глава V	<b>РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ</b>					
<i>Приложение 4. Базовые элементы</i>						
<i>Кадровой политики</i>						
<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>						
писание целей и задач предприятия);						
;						
;						
ый рабочий день, сокращенный, временная р						

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Введение учетной документации персонала;</li> <li>✍ Время и условия труда (индивидуальные часы работы, коллективный график работы, наработка дополнительных часов, объяснение в случае отсутствия с рабочего места, и.д.);</li> <li>✍ Структура заработной платы, ставка заработной платы;</li> <li>✍ Общие административные процедуры и политики;</li> <li>✍ Проверка выполненных работ;</li> <li>✍ Оценка работы (основные критерии: качество, количество, общение, инициативность и творчество, Решение проблем (конфликты на рабочем месте, учет предложения, проблем, предупреждений);</li> <li>✍ Увольнение (по собственному желанию, на пенсию, увольнение в связи с невыполнением условий контракта);</li> <li>✍ Организационная диаграмма предприятия, Процедуры по проверки выполненных работ, Перечень основных функций (описание конкретных обязанностей)</li> </ul> <p>Кадровая политика периодически пересматривается (не реже, чем один раз в год).</p>				
		<p align="center"><b>Приложение 5. Предлагаемая структура Регламента аттестации персонала</b></p> <p align="center"><b>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b></p> <hr/> <p><b>звание</b></p> <hr/> <p>С указанием це</p> <p><b>ДУРЫ АТЕСТАЦИИ</b> С указанием комиссии аттестации организации ат</p> <p><b>ДУРЫ АТЕСТАЦИИ</b> С указанием пе</p>				

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный																																		
IV	<b>ФИНАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ</b>	аттестации и методологии её проведения																																						
		<p><b>Приложение 6. Образец Аттестационного листа</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%; text-align: right;">Ат</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">(зап</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">(Им</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><u>Подразделение</u></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><u>Должность</u></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><u>Стаж работы</u></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><u>Уровень квалификации</u></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><u>Включен в кадровый резерв (должн</u></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><u>Дата последней аттестации</u></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><u>Специализированные курсы (на прот</u></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><u>Мотивация (на протяжении период</u></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><u>Дисциплинарные санкции (на прот</u></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Выполнения рекомендации с после</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Рекомендации аттестационной комиссии</td> <td style="text-align: center;">В ре</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Заполнен</td> </tr> </table>		Ат		(зап		(Им	<u>Подразделение</u>		<u>Должность</u>		<u>Стаж работы</u>		<u>Уровень квалификации</u>		<u>Включен в кадровый резерв (должн</u>		<u>Дата последней аттестации</u>		<u>Специализированные курсы (на прот</u>		<u>Мотивация (на протяжении период</u>		<u>Дисциплинарные санкции (на прот</u>		Выполнения рекомендации с после		Рекомендации аттестационной комиссии	В ре					Заполнен					
	Ат																																							
	(зап																																							
	(Им																																							
<u>Подразделение</u>																																								
<u>Должность</u>																																								
<u>Стаж работы</u>																																								
<u>Уровень квалификации</u>																																								
<u>Включен в кадровый резерв (должн</u>																																								
<u>Дата последней аттестации</u>																																								
<u>Специализированные курсы (на прот</u>																																								
<u>Мотивация (на протяжении период</u>																																								
<u>Дисциплинарные санкции (на прот</u>																																								
Выполнения рекомендации с после																																								
Рекомендации аттестационной комиссии	В ре																																							
Заполнен																																								

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный																		
		<p>Имя, Фамилия _____                      Должность _____                      Дата _____</p> <p align="center"><b>II. Аттестационная встреча</b>                      (заполняется секретарём комиссии )</p> <p>Дата аттестации _____                      Интервью аттестации работника</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width:50%;">Вопросы</th> <th style="width:50%;">Ответы</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> <p>Решение _____                      Рекомендации _____</p> <p>Мнения отдельных членов комиссии</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width:40%;">Имя, Фамилия</th> <th style="width:60%;">Мнение</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> <p>Подписи членов комиссии</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width:50%;">Имя, Фамилия _____</th> <th style="width:50%;">Подпись _____</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Заполнен: _____</td> <td>Сотрудник ознакомился с содержанием</td> </tr> </tbody> </table> <p>Дата _____                      Подпись _____</p>	Вопросы	Ответы							Имя, Фамилия	Мнение					Имя, Фамилия _____	Подпись _____	Заполнен: _____	Сотрудник ознакомился с содержанием				
Вопросы	Ответы																							
Имя, Фамилия	Мнение																							
Имя, Фамилия _____	Подпись _____																							
Заполнен: _____	Сотрудник ознакомился с содержанием																							
		<p><b>Приложение 7. Предлагаемая структура Кодекса поведения работника</b></p> <p><b>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b></p>																						

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
Действие		Разработка Кодекса поведению работника				
Препамбула						
ГЛАВА I: ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ						
1.1. Цель Кодекса поведению						
1.2. Общие принципы						
ГЛАВА II: ОБЩИЕ ПРАВИЛА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ И ИХ НАРУШЕНИЯ						
2.1. Общие правила профессионального поведения сотрудников						
2.2. Методы по предотвращению нарушений профессионального поведения						
2.3. Конфликт интересов сотрудников						
2.4. Преимущества и недостатки профессионального поведения						
ГЛАВА III: САНКЦИИ ДЛЯ РАБОТНИКОВ						
ГЛАВА IV: ФИНАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ						
		<p><b>Приложение 8. Меры по совершенствованию процедуры организации учета потребителей</b></p>				
		<p><b>ОПЕРАЦИОННЫЙ И ТЕХНИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b></p>				
	Действие	<p><b>Применение типовой модели Предписания об обязанности организации приборного учета</b></p>				
		<p>1. Типовая модель Предписания об обязанности организации приборного учета предложена в приложениях № 8-10 к Положению о приобретении, проектировании,</p>				

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		<p><i>установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства Республики Молдова № 1228 от 13.11.2007</i></p> <p>2. <i>Предписание будет именованным и будет вручаться под подпись</i></p> <p>3. <i>В предписании будет указан конкретный срок, отведенный на выполнение</i></p> <p><i>✍ Рекомендуемый СРОК: 60 дней</i></p> <p>4. <i>В предписании будут указаны требуемый метрологический класс и тип устанавливаемого прибора учета, согласно утвержденным моделям, включенным в Государственный реестр средств измерения Республики Молдова</i></p> <p><i>✍ Рекомендуемый МЕТРОЛОГИЧЕСКИЙ КЛАСС: C</i></p> <p>5. <i>В предписании будет включено предупреждение о том что в случае невыполнения условий предписания оплата за потребление воды и/или отвод сточных вод будет начислена по нормам водопотребления, , утвержденных городским советом, без права пересчета и потребитель может быть отключен от центральной системы водоснабжения и/или канализации</i></p> <p>Действие</p> <p><b>Приобретение, установка и эксплуатация приборов учета за счет Предприятия</b></p>				

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		<p>1. Обязательные условия для внедрения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Утверждение данной меры Примэрией, в ее качестве учредителя Предприятия</li> <li>✓ Сегментарное, постепенное внедрение, с распределением работ по установке водомеров по времени и по районам города, в целях снижения финансового бремени для Предприятия и отслеживания реакции потребителей и эффекта мероприятия во времени</li> <li>✓ Включение расходов на установку счетчиков в тарифах на услугах по водоснабжению и водоотведению</li> <li>✓ Заключение отдельного соглашения или включение в контракт на услуги по водоснабжению и водоотведению специальных положений о(б): <ul style="list-style-type: none"> <li>• технических условий эксплуатации установленных приборов учета</li> <li>• обязанности потребителя: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ обеспечивать сохранность установленных приборов учета</li> <li>▶ содержать в</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>				



№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		<p><i>надлежащем состоянии камеры (колодцы) с узлом учета</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>обеспечивать целостность пломб на приборах учета</i></li> <li>▶ <i>предоставлять представителям Предприятия доступ к приборам учета для снятия показаний, осуществления контроля их технического состояния</i></li> <li>• <i>ответственности сторон за эксплуатацию приборов учета</i></li> <li>• <i>материальной ответственности потребителя в случае повреждения и выведения из строя приборов учета по вине потребителя</i></li> <li>✓ <i>Представление, перед установкой, сертификата прибора учета и подтверждающих документов прохождения метрологической поверки и.д.</i></li> </ul>				
		<p>Дейс <b>Разработка шаблона технических условий на узлы</b></p>				

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		<p>твие <b>учета</b></p> <p>1. В технических условиях, выданных Предприятием, будет указан метрологический класс (С) и тип устанавливаемых приборов учета, согласно утвержденным моделям, включенных в Государственный реестр средств измерения Республики Молдова, а также перечень дополнительного оборудования и устройств, монтируемых в узлах учета</p> <p>Дейс твие</p> <p><b>Предусматривание в типовом договоре на оказание услуг сроков для выполнения операций, связанных с установкой и эксплуатацией приборов учета</b></p> <p>1. Операции, для которых рекомендуется предусматривание сроков выполнения:</p> <p>1) информирование Предприятия о выявленных потребителем неисправностях приборов учета и внутренних сетей или протечек</p> <p>2) ремонт, поверка или замена неисправного прибора учета</p> <p>3) предварительное информирование потребителя о дате и времени снятия представителями Предприятия приборов учета потребителя с целью их</p>				

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		<p><i>метрологической поверки</i></p> <p>4) <i>прибытие представителя Предприятия по письменному заявлению потребителя для установки, снятия, приемки и опломбирования приборов учета, а также для приемки и опломбирования приборов учета после поверки или ремонта</i></p> <p>5) <i>обеспечения свободного доступа представителю Предприятия, при предъявлении рабочего удостоверения, для снятия показаний со средств измерения, для проверки технического состояния приборов учета и внутренних сетей, для снятия приборов учета потребителя с целью их метрологической поверки и т.д.</i></p> <p><b>Действие</b></p> <p><b>Применение типовой модели Акта монтажа, приемки и ввода в эксплуатацию приборов учета</b></p> <p>1. <i>Типовая модель Акта монтажа, приемки и ввода в эксплуатацию приборов учета воды предложена в приложении № 1 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства Республики</i></p>				

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		<p><i>Молдова № 1228 от 13.11.2007</i></p> <p>2. Акт будет составлен в двух экземплярах, для каждой из подписывающих сторон</p> <p>Действие <b>Применение типовой модели Акта опломбирования</b></p> <p>1. Типовая модель Акта опломбирования предложена в приложении № 2 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства Республики Молдова № 1228 от 13.11.2007</p> <p>2. Акт будет составлен в двух экземплярах, для каждой из подписывающих сторон</p> <p>Действие <b>Применение типовой модели Акта обследования состояния учёта и использования воды</b></p> <p>1. Модель Акта о обследования состояния учёта и использования воды предложена в приложениях №11 и №12 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства № 1228 от 13.11.2007</p> <p>2. Акт проверки будет заполнен в</p>				

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		<p>обязательном порядке, в независимости от факта выявления нарушений правил учёта и использования воды</p> <p>3. В Акте-предписании будет указан конкретный срок, отведенный на выполнение</p> <p><i>✍</i> Рекомендуемый СРОК: <u>30 дней</u></p> <p>4. В Акте-предписании будет включено предупреждение о том что в случае невыполнения условий предписания оплата за потребление воды и/или отвод сточных вод будет начислена по нормам водопотребления, утвержденным городским советом, без права пересчета и потребитель может быть отключен от центральной системы водоснабжения и/или канализации</p> <p>5. Акт будет составлен в двух экземплярах, для каждой из подписывающих сторон</p> <p><i>✍</i> Составленные Акты проверки будут подписаны, помимо непосредственно вовлеченных сторон, приглашёнными на место выявления нарушения посторонних независимых лиц</p> <p>6. Составленные во время проведенных Предприятием плановых и внеплановых проверок состояния учёта и использования воды Акты будут архивированы</p> <p><i>✍</i> Для удобства и доступности, акты должны храниться в</p>				

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		<p align="center"><i>хронологическом порядке подготовки, и с разделением по секторам и улицам</i></p> <p><b>Действие</b></p> <p><b>Предусматривание и наложение санкций за нарушения правил учета воды и/или сточных вод</b></p> <p>1. Список случаев нарушения в учете воды и/или сточных вод для которых <i>рекомендуется установить размер штрафов:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ невыполнение потребителем предписаний Предприятия об организации приборного учета потребления воды и/или отвода сточных вод</li> <li>✓ неприятие мер потребителем по своевременному ремонту, поверке или замене неисправного прибора учета, а также замене приборов учета, не соответствующих фактическому расходу воды или сточных вод</li> <li>✓ самовольное снятие приборов учета или изменения места их установки без согласия Предприятия, срыв пломб госповерителя или поставщика с приборов учета, обводных задвижек в узлах учета, задвижек на противопожарных вводах водопровода или пожарных гидрантах на внутренних сетях потребителя</li> </ul>				

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		<p>✓ нарушение целостности приборов учета (повреждение стекла и стрелок, повреждение циферблата или корпуса, размораживание, установка приборов для искажения показаний, срыв пломб) по вине потребителя</p> <p>✓ несвоевременное информирование Предприятия о выявленных потребителем неисправностях приборов учета</p> <p>2. Размеры установленных штрафов за каждый тип нарушений следуют быть предусмотрены в типовом договоре о предоставлении услуг</p> <p>Действие</p> <p><b>Применение типовой модели Акта – предписание о необходимости госповерки прибора учета</b></p> <p>1. Типовая модель Предписаний по метрологической поверки водомеров предложена в приложениях № 7 и 9 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства Республики Молдова № 1228 от 13.11.2007</p> <p>2. В предписании будет указан конкретный срок, отведенный на выполнение</p> <p><i>✍</i> Рекомендуемый СРОК: 30 дней</p>				

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		<p>3. В предписании будет включено предупреждение о том что в случае невыполнения условий предписания оплата за потребление воды и/или отвод сточных вод будет начислена по нормам водопотребления, , утвержденных городским советом, без права пересчета и потребитель может быть отключен от центральной системы водоснабжения и/или канализации</p> <p><b>Действие</b>  <b>Разработка типовой формы заявления о проведении эксплуатационных операций приборов учета</b></p> <p>1. Операции по эксплуатации приборов учета, для которых рекомендуется разработка отдельной типовой формы заявления по проведению: монтаж, демонтаж, приемка и опломбирование, после ремонта или поверки</p> <p>2. В заявлении будут указаны запрашиваемое действие, цель ее проведения и срок</p> <p>3. Соблюдение указанного в заявлении срока обязательно</p> <p><b>Действие</b>  <b>Принятие Предприятием функций по эксплуатации (содержание, ремонт, метрологическая поверка) приборов учета</b></p> <p>1. Обязательные условия для</p>				



№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		<p><i>внедрения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Заключение отдельного соглашения или включение в контракте на услуги по водоснабжению и водоотведению специальных положений о принятии Предприятием функций по эксплуатации (содержание, ремонт, метрологическая поверка) приборов учета</li> <li>✓ Взимание дополнительной платы (фиксированной или переменной) для осуществление работ по эксплуатации (содержание, ремонт, метрологическая поверка) приборов учета</li> <li>✓ Срок: в пределах нормативного срока эксплуатации, установленного производителем прибора учета</li> <li>✓ После истечения нормативного срока эксплуатации прибора учета потребитель будет обязан приобрести и установить новый прибора учета, с возможностью передачи Предприятию функций по его эксплуатации</li> </ul> <p>Приложение 9 Приложение 9)</p>				
		<p>Перерасчет тарифа за услугу по разработке и выдаче технических условий на присоединение</p> <p>✍ Тариф будет установлен исходя из экономически обоснованной</p>	<p>Пересчитанный и утвержденный тариф за услугу по разработке и выдаче технических условий на</p>	<p>Покрытие расходов на разработку технических требований и проекта на присоединение</p> <p>Мотивация заявителей</p>	<p>3 дня</p>	<p>Экономист Главный инженер Директор</p>

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		<i>стоимости услуги</i> ✍ <i>Тариф может варьировать в зависимости от реальных объемов работ</i>	присоединение, внесенный в перечень тарифов на услуги предоставляемые Предприятием	для запуска работ по присоединению, в пределах срока действия разработанных технических условий, во избежание повторной оплаты их стоимости		
		Разработка модели авторизации присоединение (в электронном формате) ✍ <i>Строительно-монтажные работы будут начаты только при наличии письменного разрешения, в виде авторизации на присоединение, со стороны Предприятия</i>	Разработанная и утвержденная модель авторизации на присоединение	Создание правовой основы для предотвращения несанкционированных присоединений	1 день	Главный инженер Юрист Директор
		Назначение ответственных за технический надзор над работами по присоединению и за проверку качества материалов и изделий, используемых для строительства, согласно выданным техническим условиям, в случае если работы осуществляются третьими лицами	Подписанный приказ по назначению лиц, ответственных за технический надзор работ по присоединению Включенные в должностных инструкциях назначенных специалистов положения об ответственности за техническим наблюдением работ по присоединению	Обеспечение соблюдения качественных нормативов по проведению строительных работ Обеспечение высокого качества работ по присоединению	По ситуации	Главный инженер Директор
		Разработка модели акта о промывке и дезинфекции участка коммунальных водопроводных сетей и устройств по присоединению потребителя (в электронном формате)	Разработанная и утвержденная модель акта о промывке и дезинфекции участка коммунальных водопроводных сетей и устройств по присоединению потребителя	Основа для определения количества израсходованной воды для промывки и дезинфекции участка коммунальных водопроводных сетей и устройств по присоединению	1 день	Главный инженер Директор

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
				потребителя		
		Контрактирование территориального центра превентивной медицины для оценки и для подтверждения уровня соответствия сетей и сооружений санитарно-гигиеническим требованиям <sup>5</sup>	Заключённый контракт с территориальным центром превентивной медицины Составленный акт о соответствии сетей и сооружений санитарно-гигиеническим требованиям	Гарантия качества поставляемой воды Гарантия соответствия сетей и сооружений санитарно-гигиеническим требованиям Гарантия безопасности здоровья потребителей	По ситуации	Директор
		Создание специальной комиссии по приемке работ по присоединению <i>Конкретный состав комиссии будет варьировать в зависимости от обширности и сложности работ</i>	Приемка работ по строительству установок и сооружений по присоединению комиссией <sup>6</sup>	Гарантия соответствия установок и сооружений по присоединению с действующими нормативными документами в строительстве	По ситуации	Главный инженер Директор
		Разработка модели акта ввода в эксплуатацию устройств и сооружений по присоединению (в электронном формате)	Разработанная и утвержденная модель акта ввода в эксплуатацию устройств и сооружений по присоединению	Установление обязательного содержания акта ввода в эксплуатацию устройств и сооружений по присоединению	1 день	Главный инженер Директор
	<b>Ограничение случаев несогласованного присоединения и самовольного пользования</b>	Ежегодное планирование и проведение проверочных мероприятий устройств и сооружений по присоединению и внутренних сетей потребителей	Подписанный указ о проведении проверочного мероприятия Назначенные ответственные за организацию, проведение и мониторинг	Обнаружение и устранение нарушений правил присоединения и пользования систем общественного водоснабжения и / или канализации	Подготовка мероприятия -5 дней Проведен	Главный инженер Отдел сбыта Юрист Директор

<sup>5</sup> в соответствии с Гигиеническим регламентом "Санитарные правила. Требование к проектированию, строительству и эксплуатации питьевых водопроводов" Минздрава Республики Молдова от 31.10.1995

<sup>6</sup> Состав комиссии по приемки работ по строительству установок и сооружений по присоединению обозначен в пункте 2.1.14 Положении о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации в городе Тараклия, утвержденного решением Городского Совета г. Тараклия № 4/1 от 10.10.2011 г.

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
			<p>проверочного мероприятия</p> <p>Выделенные сектора проверки</p> <p>Утвержденное расписание проверочных визитов, с территориальным разделением</p> <p>Утвержденный состав проверочных комиссий</p> <p>Проведенные проверочные визиты</p>	<p>случаев несогласованного присоединения и самовольного пользования</p> <p>Снижение потерь воды из-за краж и утечек</p> <p>Снижение финансовых убытков</p> <p>Рост ответственности потребителей</p> <p>Дата проведения последней проверки</p>	<p>ие проверочных визитов – ежегодно, по плану</p>	
		<p>Применение типовой модели Акта обследования технического состояния сетей водопровода и канализации и приборов учета (детально в Приложение 9)</p>	<p>Заполненный и архивированный акт обследования технического состояния сетей водопровода и канализации и приборов учета</p>	<p>будет служить в качестве отправной даты для определения периода для расчета стоимости потерь воды и сброшенных сточных вод, в случае если в последующих проверках будут обнаружены случаи несогласного присоединения и самовольное пользование коммунальной системы водоснабжения и/или канализации</p>	<p>По ситуации</p>	<p>Ответственный за проведение работ</p>
		<p>Применение утвержденной методологии определения объемов потребления воды и сброса сточных вод при наличии нарушений учета<sup>7</sup></p>	<p>Рассчитанные согласно утвержденной методологии объемы потребления воды и сброса сточных вод</p>	<p>Возмещение финансовых потерь, понесенных в связи с несанкционированным присоединением и</p>	<p>5 дней</p>	<p>Экономист Главный инженер Директор</p>

<sup>7</sup> предусмотрена в пункте 5.4.2 Положении о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации в городе Тараклия, утвержденного решением Городского Совета г. Тараклия № 4/1 от 10.10.2011 г.

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
				самовольным использованием коммунальной системы водоснабжения и/или канализации		
		Предусматривание и наложение санкций за несогласное присоединение к коммунальным сетям водоснабжения и/или канализации	Установленный и утвержденный размер штрафа за нарушение правил использования коммунальной системы водоснабжения и/или канализации	Мотивация потребителей для нарушения правил использования коммунальной системы водоснабжения и/или канализации	3 дня	Юрист Экономист Директор
		Установление тарифов на работы по отключению и повторному подключению к коммунальной системе водоснабжения и/или канализации, по вине потребителя <sup>8</sup>	Рассчитанный и утвержденный тариф на выполнение работ по отключению и повторному подключению к коммунальной системе водоснабжения и/или канализации, внесенный в перечень тарифов на услуги предоставляемые Предприятием	Покрытие расходов на выполнение работ по отключению и повторному подключению потребителя к коммунальной системе водоснабжения и/или канализации	5 дней	Экономист Главный инженер Директор
		Возбуждение уголовного дела за кражу <sup>9</sup>	Проанализированный порядок возбуждения уголовного дела за кражу Подготовленный пакет документов для заведения дела в суд Поданное исковое заявление	Мотивация потребителей для нарушения правил использования коммунальной системы водоснабжения и/или канализации	По ситуации	Юрист Главный инженер Директор

<sup>8</sup> Согласно положениям ст.25, параграф (3) din Закона о публичных службах коммунального хозяйства № 1402 от 24.10.2002 – "затраты, связанные с приостановлением и возобновлением поставки (оказания) услуг, оплачиваются потребителем"

<sup>9</sup> Согласно Кодексу Nr. 218 о правонарушениях вступившему в силу 31.05.2009 несанкционированное подключение к системе водоснабжения и канализационной системе, без наличия или с нарушением технических условий от поставщика, влечет наложение штрафа, а также применение административной или уголовной ответственности

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
Совершенствование системы контрактирования потребителей		Наложение санкций за пользование коммунальной системы водоснабжения и/или канализации в отсутствие заключенного договора на предоставлении услуг	Установленный и утвержденный размер штрафа за пользование коммунальной системы водоснабжения и/или канализации в отсутствие заключенного договора на предоставлении услуг	Мотивация потребителей для нарушения правил использования коммунальной системы водоснабжения и/или канализации	3 дня	Юрист Экономист Директор
		Разработка типовой формы заявления о заключении договора (в электронном формате) (детально в <i>Приложение 10</i> )	Разработанная и утвержденная модель заявления о заключении договора	Упрощение процедуры запроса на заключение договора	Один день	Отдел сбыта Юрист Директор
		Разработка заполненной модели заявления о заключении договора	Разработанная заполненная модель заявления о заключении договора	Гибкость и доступность в редактировании и использовании документов по заключению договора		
		Прикрепление к заявлению о заключении договора обязательства соблюдать Положение об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации и действующие нормативные акты <sup>10</sup>	Прикрепленное к заявлению о заключении договора обязательство соблюдать Положение об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации и действующие нормативные акты	Повышенное удобство для пользователя при заполнении	По ситуации	
		Прикрепление к письменному заявлению пакета документов, содержащего	Пакет документов, необходимых для	Оптимизация ресурсов, необходимых для обработки запросов на заключение договора		
			Соблюдение правовых положений	По ситуации	Отдел сбыта Юрист	

<sup>10</sup> Согласно положениям Типового положения об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации, утвержденного Постановлением Правительства Nr. 656 от 27.05.2002

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		необходимые данные, для разработки проекта договора <sup>11</sup> <i>✍ Перечень представляемых документов может быть сокращен в зависимости от категории потребителей и конкретных условий каждого случая в частности</i>	разработки проекта договора приложен к заявлению			Директор
		Инвентаризация заключенных с потребителями договоров	Составленный и утвержденный список потребителей, с которыми не заключены договоры Составленный и утвержденный список потребителей, договоры с которыми просрочены	Выявление потребителей с которыми не заключены договоры Выявление потребителей, договоры с которыми просрочены Установление объема работы в кампании по (пере) заключению договоров	60 дней	Отдел сбыта Юрист
		Планирование и проведение мероприятия по (пере)заключению с потребителями договоров по оказанию услуг (детально в <i>Приложение 10)</i>	Подписанный указ о проведении мероприятия Назначенные ответственные за организацию, проведение и мониторинг мероприятия Утвержденное расписание (пере)заключения договоров, с территориальным разделением Врученые письменные извещения об обязанности заключения	Подписанные контракты со 100% потребителей Улучшение договорных отношений с потребителями Отправная точка для введения новой системы учета потребителей	90 дней	Отдел сбыта Юрист Директор

<sup>11</sup> Перечень документов представлен в пункте 3.1.5 Положении о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации в городе Тараклия, утвержденного решением Городского Совета г. Тараклия № 4/1 от 10.10.2011 г.

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
			договора Подготовленные контракты Подписанные контракты			
<b>Совершенствование системы сбора оплат</b>		Применение типовой модели карточек учета работы средств измерения (детально в Приложение 11)	Заполненная карточка учета работы средств измерения для всех потребителей	Упрощение процесса сбора текущих показаний счетчиков  Присутствие одного экземпляра карточки учета у потребителя обеспечит более высокий уровень уверенности в расчетах  Противопоставление зафиксированных в экземплярах Предприятия и потребителя карточек учета данных позволит выявить допущенные ошибки	По ситуации	Контролеры
		Внедрение специализированного программного обеспечения для проведения расчетов и фактурирования	Отобранный специалист ИТ Разработанное, внедренное и интегрированное с программой ведения бухгалтерского учета ПО	Автоматизация процесса выполнения расчетов и фактурирования Интеграция программного обеспечения для проведения расчетов и фактурирования и для бухгалтерска учета, что обеспечит интеграцию процессов в данных разделах	30 дней	Отдел сбыта Бухгалтерия Специалист ИТ Директор
		Оснащение сотрудников Предприятия, ответственных за сбор платежей	Приобретенные кассовые аппараты	Соблюдение правовых положений	30 дней	Отдел сбыта Бухгалтерия



№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		портативными кассовыми аппаратами		Улучшение эффективности системы сбора доходов Безопасность доходов	10 дней	Директор
		Подписание договоров индивидуальной материальной ответственности сотрудниками Предприятия, ответственных за сбор платежей	Подписаны договоры индивидуальной материальной ответственности			Юрист Директор
		Внедрение внутренней системы контроля деятельности сотрудников Предприятия, ответственных за сбор платежей	Установлены и утверждены принципы системы контроля Проинформированы сотрудники Еженедельный контроль	Мотивация сотрудников в соблюдении правил работ	15 дней	Директор Отдел сбыта
		Еженедельная оплата прибавления к зарплате, выраженное в процентах от суммы собранных от потребителей оплат	Еженедельно оплаченное прибавление к зарплате	Своевременная сдача собранных от потребителей оплат Стимулирование сотрудников в сборе текущих платежей и задолженностей от потребителей Упорядочение потока текущих денежных поступлений	3 дня	Бухгалтерия Директор
		Разработка методологии работы с потребителями в случае необеспечения свободного доступа представителя Предприятия для осуществления законных проверок функционирования внутренних систем водоснабжения и канализации, снятия показаний приборов учета водопотребления и т.д.	Разработана методология работы с потребителями в случае необеспечения свободного доступа представителя Предприятия	Обеспечение доступа представителей Предприятия для осуществления законных проверок функционирования внутренних систем водоснабжения и канализации, снятия показаний приборов учета водопотребления и т.д.	30 дней	Отдел сбыта Юрист Директор
		Проведение расчетов за отпуск питьевой воды и прием сточных вод согласно	Примененная методология расчета	Стандартизация и облегчение процедуры	20 дней	Экономист Директор

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		утвержденной методологии <sup>12</sup>	объема потребления воды и сброса сточных вод	расчета объема потребления воды и сброса сточных вод		
<b>Совершенствование системы по взысканию долгов</b>		Ведение реестра должников	Разработанный реестр	Постоянное отслеживание эволюции дебиторской задолженности со стороны потребителей	Разработка макета реестра – 5 дней Ведение реестра - постоянно	Отдел сбыта
		Сотрудничество с местными учреждениями для взыскания долгов от потребителей (детально в Приложение 12)	Установленные принципы сотрудничества Отлаженное, постоянное сотрудничество	Оптимизация и ускорение процесса взыскания долгов от потребителей	По ситуации	Юрист Директор
		Разработка модели заявления на рассрочку задолженности (в электронном формате)	Разработанная и утвержденная модель заявления на рассрочку задолженности	Гарантия погашения потребителями накопленных задолженностей за предоставленные услуги	1 день	Юрист Директор
		Составление графика поэтапного погашения потребителем задолженности по ранее оказанным услугам (детально в Приложение 12)	Составленный и утвержденный список бенефициаров рассрочки Составленные, согласованные и утвержденные графики платежей Составлены и подписаны акты соглашения	Упорядочение потока текущих денежных поступлений	60 дней	Юрист Бухгалтерия Директор
		Предусматривание в образцовом договоре о предоставлении услуг конкретного периода (n месяцев), по	Внесение в образцовом договоре положения	Стимулирование потребителей для выполнения	10 дней	Юрист

<sup>12</sup> Представленная в VII главе Положения о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации в городе Тараклия, утвержденного решением Городского Совета г. Тараклия № 4/1 от 10.10.2011 г.

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		истечения которого Предприятие имеет право подать на злоплательщика в суд, для взыскания долгов и пеней предусмотренных договором умолчанию и отключить потребителя от центральной системы водоснабжения и/или канализации, в случае неоплаты за предоставленные услуги		финансовых обязательств перед Предприятием Обеспечение правовой основы для взыскания долгов через суд		
		Частичная оплата услуг авансом со стороны экономических агентов <sup>13</sup>	Установленный и утвержденный размер оплаты услуг авансом <sup>14</sup>	Гарантия поступлений от потребителей	2 дня	Экономист Юрист Директор
		Наложение санкций за задержки за просрочку оплаты за оказанные услуги	Установленный и утвержденный размер штрафа за каждый день задержки оплаты <sup>15</sup>	Стимулирование потребителей для выполнения финансовых обязательств перед Предприятием и для оплаты в срок за оказанные услуги	3 дня	Экономист Юрист Директор
	<b>Диверсификация каналов связи и работы с потребителями и общественностью</b>	Внедрение электронной системы учета потребителей и проведенных работ	Отобран специалист ИТ Разработано, внедрено и интегрировано с программой ведения бухгалтерского учета ПО	Автоматизация процессов учета потребителей Оптимизация процессов работы с потребителями Упрощение процесса управления информацией о потребителях	30 дней	Отдел сбыта Бухгалтерия Специалист ИТ Директор
		Ведение Книги жалоб (детально в Приложение 13)	Купленная и соответствующим образом	Повышение эффективности	5 дней	Отдел сбыта

<sup>13</sup> Согласно V главе Типового положения об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации утвержденному Постановлением Nr. 656 от 27.05.2002

<sup>14</sup> Рекомендуетс указать размер предоплаты и ее сроки в договоре на оказание услуг

<sup>15</sup> Рекомендуетс указать размер штрафов за каждый день задержки оплаты в договоре на оказание услуг

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
			заверенная представителем органа местного публичного управления Книга жалоб Отведённое и устроенное место для Книги жалоб	регистрации и обработки жалоб и предложений со стороны потребителей		
		Создание пользовательских профилей в социальных сетях, пользующихся популярностью среди горожан	Создание пользовательских профилей		Создание – 1 день Актуализация - периодически	Отдел сбыта
		Создание корпоративного сайта Предприятия (детально в Приложение 13)	Выбранная и контрактированная ИТ компания Установленный и согласованный контент и дизайн сайта Разработанный и введенный в эксплуатацию сайт	Обеспечение он-лайн присутствия Предприятия Создание положительного имиджа современного Предприятия	Создание - 90 дней Актуализация - периодически	Директор Внешняя ИТ компания
		Опубликование общих информации о Предприятии на разных сайтах для продвижения компаний	Выбранные сайты Опубликованные данные		10 дней	Отдел сбыта
		Опубликование информации о Предприятии и ее деятельности в местных СМИ (детально в Приложение 13)	Установленная и утвержденная частота опубликования информации	Повышение уровня информированности о Предприятии и ее деятельности	периодически	Отдел сбыта
		Периодическое проведение опросов для оценки удовлетворенности потребителей	Разработанная и утвержденная модель анкеты Установленные и утвержденные методы и частота проведения опроса	Оценка уровня удовлетворенности потребителей и его эволюции со временем	Разработка анкеты - 5 дней Проведение опроса - периодически	Отдел сбыта

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
	<b>Сектор</b>	<b>ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>				
	<b>Улучшения в области планирования и подготовки бюджетов</b>	Формирования внутренних процедур планирования, бюджетирования и контроля	Сформированные внутренние процедуры и их использование	Создания поддержки планированию и управлению предприятия Обеспечение комплексной базы данных для достижения целей предприятия-	Ежегодно в период сентябрь - октябрь	Экономист
		Планирование мероприятий для разных периодов (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно) с разработки плана действий для отдельного действия	План разработан			
		Бюджетирование оперативной деятельности и инвестиций	Разработанный бюджет			
		Контроль за выполнением запланированных мероприятий и бюджетов. Сравнение запланированных показателей с реальными	Проведенный контроль			
	<b>Установление показателей эффективности</b>	Создания списка показателей эффективности (Приложение 14)	Установленные показатели	Улучшения показателей предприятия	1-2 месяца	Экономист Директор Главный инженер
		Мониторинг показателей эффективности (триместриально, семестриально, ежегодно)	Осуществлённый мониторинг		Постоянно	
	<b>Разработка, внедрение и мониторинг тарифа</b>	Составление и утверждение тарифной политики (Приложение 15)	Тарифная политика разработана, утверждена и реализована	Правильное планирование деятельности предприятия	5-8 месяцев	Экономист Районный совет
		Ежегодная актуализация тарифов	Актуализированные тарифов	Избежание резких увеличений счетов	Постоянно	Экономист Районный совет
		Обучение персонала для расчета правильного тарифа (согласно процедурам)	Участие ответственного сотрудника в семинаре по расчетам тарифа	Уменьшение недовольств потребителей по поводу значительных повышений счетов	1 месяц	Директор Районный совет
		Уменьшение разницы между тарифом для населения и для других потребителей	Уменьшение разницы Разработан график постепенного сокращения	Повышение объёмов потребляемой воды экономическими	На протяжении 2-3 х	Экономист Районный совет

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
			разницы	агентами Мотивация экономических агентах в отказе от собственных источников	лет	
		Расчет и отслеживание тенденций степени доступности тарифа	Мониторинг доступности тарифа	Выявления уязвимого населения и поиск решения для их поддержки	Постоянно	Экономист Районный совет Департамент социальной помощи
<b>Стратегическое направление 2</b>		<b>МОДЕРНИЗАЦИЯ И РАСШИРЕНИЕ УСЛУГ</b>				
<b>Сектор</b>	<b>МОДЕРНИЗАЦИЯ И РАСШИРЕНИЕ УСЛУГ</b>					
<b>Создания вторичного правового основания для услуг водоснабжения и канализации</b>	Разработка Технико-экономическое обоснования для обеспечение Тараклийского района водой	Технико-экономическое обоснования разработано	Утверждение оптимальных решений для разработки систем водоснабжения и канализации	6 – 8 месяцев	Районный совет	
	Разработка Генерального план развития сектора водоснабжения и канализации г. Тараклия	Генеральный план развития водоснабжения и канализации разработан и утверждён Районным Советом	Минимизация рисков и поиске решений для достижения наиболее эффективные путей	5-7 месяцев		
	Технико-экономическое обоснование реконструкции системы водоснабжения и канализации города Тараклия	Технико-экономическое обоснование реконструкции системы водоснабжения и канализации разработан	Определить технические решения и инвестиционные затраты	4-5 месяцев		
<b>Модернизация систем водоснабжения и канализации</b>	Реконструкция сетей водоснабжения, что приведет к уменьшению потерь воды и потребление э/энергии;	Сети реконструированы	Уменьшение потерь воды в сетях. Рост производительности труда	2-5 лет	Городской Совет	
	Реконструкция здания хлораторной и дозирующего оборудования хлора	Здания реконструировано	Обеспечение населения качественной водой	1,5-2,0		

**ПЛАН РАЗВИТИЯ Муниципального Предприятия "APĂ-CANAL" ТАРАКЛИЯ**

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		Замена насосного оборудования на насосной станции № 3	Насосное оборудование заменено	Уменьшение потребления э/энергии и роста производительности	3-5 лет	Городской Совет
		Замена трубопровода для микрорайона (ул.Мира и Котовского);	Трубопровод заменен	Уменьшение потерь воды в сетях. Рост производительности труда	2-3 года	
		Замена насосного оборудования на насосной станции каптажа родников	Насосное оборудование заменено	Уменьшение потребления э/энергии и роста производительности	2-3 года	
		Замена магистрального трубопровода между НС каптажа родников до НС №3	Магистральный трубопровод заменён	Уменьшение потерь воды в сетях. Рост производительности труда	2-3 года	
		Замена изношенных стальных трубопроводов	Стальные трубопроводы заменены	Уменьшение потерь воды в сетях. Рост производительности труда	5-10 лет	
		Строительство новых сетей водоснабжения	Новые сети водоснабжения построены	Увеличение количества потребителей	5-10 лет	
		Строительство станции очистки сырой воды из скважин	Станция очистки сырой воды построена	Улучшения качества воды	3-5 лет	
		Строительство очистных сооружений канализации	Построенные очистные сооружения	Улучшения функционирования системы канализации и окружающей среды	5-8 лет	
		Строительство канализационных коллекторов	Построенные канализационные коллекторы	Улучшения функционирования системы канализации и окружающей среды	4-6 лет	
<b>Сектор</b>	<b>СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ НОВЫХ УСЛУГ</b>					
<b>Создание условий для развития торговли</b>	Получение авторизацию на торговлю	Полученная авторизация	Диверсификация источников дохода	2-3 месяца	Директор Главный инженер	
	Определить поставщиков	Заклученные контракты				

Предлагаемые меры по совершенствованию операционной деятельности предприятия могут быть реализованы сотрудниками компании, в ходе своей работы. Предлагаемые меры по расширению и модернизации имеют более сложную природу, требуя, в частности, участия внешних экспертов.

Учитывая множество предлагаемых мер и текущий дефицит внутренних ресурсов для осуществления мер по улучшению операционной деятельности не было обращено график их реализации. Для каждой меры оценивали Расчетный срок реализации.

Максимальный срок за который рекомендуется принять меры для улучшения операционной и коммерческой деятельности предприятие составляет 3-5 лет.

В краткосрочной перспективе, рекомендуется сосредоточить усилия и ресурсы в достижении предлагаемых предприятию улучшении операционной деятельности. Их реализация приведет не только к эффективной операционной деятельности, но и к созданию внутренних благоприятных условий для освоения инвестиций, которые могут быть привлечены извне.

План действий по развитию будет руководить усилия и ресурсы, собственных или привлеченные из вне. Повышение эффективности и прибыльности деятельности предприятия и существование плана развития в долгосрочной перспективе будет способствовать значительному увеличению мощности компании по привлечению внешних ресурсов для реализации мер по модернизации и расширения деятельности.

Для обеспечения доступа к услугам всех категорий граждан необходим всесторонний подход к планированию и введению улучшения услуги. Для этого рекомендуется проводить анализ с гендерной перспективы, что означает оценивание влияния улучшений отдельно на женщин и мужчин в обществе, а так же оценивание эффектов улучшения на различные общественные группы и категории граждан. Сюда же относится предоставление возможностей для лиц с ограниченными возможностями, ветеранов войны, матерей с маленькими детьми, для оплаты услуги в легкодоступных местах (пост-терминалы, и т.д.), а так же предоставление возможности предъявлять предприятиям жалобы и предложения, касающиеся предоставленных услуг (он-лайн, информационные щиты с ящиком для жалоб и предложений, доступность рампы для людей с ограниченными возможностями).



## 6. ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ВНЕДРЕНИЯ ПЛАНА РАЗВИТИЯ

№	Меры / мероприятия	Ед.из	Количество	Затраты, тыс EUR	Источник финансирования
<b>I ОБУЧЕНИЕ</b>					
1.1.	Обучение сотрудников в зависимости от потребностей определенных для каждой команды управления, путём посещения тренингов				Внутренние ресурсы Консультационные проекты
	– Для менеджмента			3,0	
	– Для технического персонала			3,0	
1.2.	Обучение персонала в области использования компьютеров и интегрированной системы бухгалтерского учета			1,0	
<b>ИТОГ</b>				<b>7,0</b>	
<b>II АВТОМАТИЗИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ</b>					
	Внедрение системы GIS	система	1	25	Проекты технической помощи / консультации Внутренние ресурсы
	Обеспечение сотрудников компьютерами				
	Компьютеры	ед	5	2,2	
	Сервер	ед	1	0,8	
	Строительство внутренней сети	ед	1	0,05	
	Программа по учета персонала	ед	1	0,02	
	Интегрированная система учета (1С верс. 8.1. – бухгалтерия +производство + учет потребителей)	ед/ сервер	1	1,4	
	Модуль документооборота	ед	1	0,8	
	Обеспечение контролёров мобильными кассовыми аппаратами	ед	8	0,1	
<b>ИТОГ</b>				<b>30,37</b>	
<b>III ДОКУМЕНТАЦИЯ</b>					
	Локальный экологический план	работа	1	5	Местный бюджет Проекты технической помощи / консультации
	Локальная Стратегия по развитию и функционированию, на среднее и длительной перспективе, услуг в области водоснабжения и канализаций	работа	1	9	
	Технико-экономическое обоснование Водоснабжение и канализации Тараклийского Района	работа	1	25	
	Разработка технико-экономического обоснования реконструкции систем водоснабжение и канализации	работа	1	15	

**ПЛАН РАЗВИТИЯ Муниципального Предприятия "APĂ-CANAL" ТАРАКЛИЯ**

	города Тараклия.					
	Разработка «Правил по организации и функционированию систем водоснабжения и канализации г.Тараклии»;	работа	1			
	Разработка «Правила технической эксплуатации систем водоснабжения и канализации в городе Тараклия»	работа	1			
	Договор делегирования управления услугами водоснабжения и канализации между учредителем и Муниципальным Предприятием	договор	1			
	Пересмотр устава предприятия	устав	1			
	Структурированная органиграмма предприятия					
	Стратегический план предприятия	работа			20	
	План действий исходя из стратегии предприятия	работа				
	Тарифная политика	работа	1			
	Стратегия персонала	работа	1			
	Политика персонала	Работа	1			
	Годовой план подбора персонала	Работа	1			
	Годовой план обучения	Работа	1			
	Регламент аттестации сотрудников	Работа	1			
	Вопросник аттестации сотрудников	Работа	1			
	Кодекс поведения сотрудника	работа	1			
	<b>TOTAL</b>				<b>74</b>	
<b>IV</b>	<b>СТРОИТЕЛЬСТВО И РЕМОНТ</b>					
	Выполнение Разработки по поиску технических решений для очистки сырой воды из скважин;	работа	1	3,5		Городской Совет
	Замена насосного оборудования на насосной станции № 3;	шт	2	25,5		Внешнее финансирование
	Замена трубопровода для микрорайона (ул.Мира и Котовского);	km	3	132,0		Внешнее финансирование
	Замена изношенных стальных трубопроводов	km	25,4	1117,6		Внешнее финансирование
	<b>TOTAL</b>			<b>1 278,6</b>		
<b>V</b>	<b>MODERNIZARE ŞI EXTINDEREA</b>					
	Реконструкция сетей водоснабжения, что приведет к уменьшению потерь воды и потребление э/энергии;	km	3	153,0		Внешнее финансирование
	Реконструкция здания хлоратерной и дозирующего оборудования хлора ;	шт	1	34,0		Внешнее финансирование

**ПЛАН РАЗВИТИЯ Муниципального Предприятия "APĂ-CANAL" ТАРАКЛИЯ**

Замена насосного оборудования на насосной станции каптажа родников ;	шт	2	63,0	финансирование Внешнее финансирование
Замена магистрального трубопровода между НС каптажа родников до НС №3	м	7,2	367,2	Внешнее финансирование
Строительство новых сетей водоснабжения	km	15,0	510,0	Внешнее финансирование
Строительство станции очистки сырой воды из скважин	м3/час	30	607,1	Внешнее финансирование
Строительство очистных сооружений канализации	м3/сут	300	476,5	Внешнее финансирование
Реконструкция насосной станции	ед	1	88,7	Внешнее финансирование
Строительство канализационных коллекторов	km	15	760,5	Внешнее финансирование
<b>TOTAL</b>			<b>3 060</b>	

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1. Предлагаемая структура для локального экологического плана

#### ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Действие

Разработка локального экологического плана

Предлагаемые объективы:

- Совершенствование законодательной базы в данной области
- Обеспечение доступа к экологической информации
- Повышение осведомлённости населения по охране окружающей среды

Нормативно-правовая база обеспечивается существующими нормативами в законодательстве Республики Молдова

Структура / этапы реализации экологического плана региона:

1. Определение цели Экологического Плана / план природных мероприятий
2. Определение объективов, которые могут быть:
  - ✍ выявление, оценка и приоритизирование локальных экологических проблем
  - ✍ разработка и внедрение локального плана действий по решению экологических проблем
  - ✍ вовлечение всех членов гражданского общества в процессе реализации развития экологического плана, в том числе и плана действий по окружающей среде
3. Установление основных этапов, которые могут быть:
  - I. Инициирование и институционализация процесса разработки экологического плана
  - II. SWOT анализ
  - III. Идентификация и оценка экологических рисков. Определение приоритетов
  - IV. Разработка Экологического плана
  - V. Официальное утверждение Экологического плана
  - VI. Осуществление, контроль, анализ и оценка результатов Экологического плана
4. Организационная структура Экологического плана должно содержать:
  - ✍ Координатор проекта
  - ✍ Руководящий комитет
  - ✍ Комитет технической оценки
  - ✍ Рабочая группа (Ответственный за рабочую группу)
  - ✍ График развития работ проекта
5. Предлагаемая структура экологического плана:
  - I. Введение
  - II. Общая информация
    - 2.1. История города
    - 2.2. Географические данные
    - 2.3. Текущие условия окружающей среды
    - 2.4. Перспективы развития окружающей среды
  - III. Определение приоритетов
  - IV. Консультация с заинтересованными лицами
  - V. Видение
  - VI. Система управления
  - VII. Контроль выполнения Плана
  - VIII. План внедрение

Приложение 2. Предлагаемая структура Стратегического плана развития предприятия

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Действие

Разработка Стратегического плана предприятия с указанием видение предприятия, миссии, долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных стратегических целей, стратегий, показателей соответствия, операционные планы

**1. ОБЩИЕ ДАННЫЕ**

**1.1. Представление предприятие**

- 1.1.1. Общие данные
- 1.1.2. История
- 1.1.3. Профиль деятельности

**1.2. Общее представление проекта**

- 1.2.1. Общие данные
- 1.2.2. Сценарии внедрения
- 1.2.3. Методы внедрения

**2. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.**

**2.1. Описание текущей деятельности предприятия**

- 2.1.1. Услуга I
- 2.1.2. Услуга II
- 2.1.3. Услуга III
- 2.1.4. Услуга IV

**2.2. Анализ менеджмента предприятия и персонала**

- 2.2.1. Менеджмент и организационный процесс
- 2.2.2. Кадровая структура предприятия

**2.3. Анализ операционной деятельности**

- 2.3.1. Техническая инфраструктура
- 2.3.2. Инфраструктура и процесс управления услугами

**2.4. Маркетинговый анализ**

- 2.4.1. Анализ процесса продаж
- 2.4.2. Анализ потребителей коммунальными услугами
- 2.4.3. Тарифная политика

**2.5. Финансовый анализ**

- 2.5.1. Анализ на основание баланса предприятия
- 2.5.2. Анализ на основание доходов, расходов и финансовых результатов
- 2.5.3. Анализ эффективности работ
- 2.5.4. Анализ финансовых показателей

**3. SWOT АНАЛИЗ**

**4. СТРАТЕГИЯ МП**

**4.1. Миссия и видение МП.**

**4.2. Стратегические цели МП**

**5. ОБЩЕЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ МП.**

**5.1. Государственная стратегия в области управления коммунальными услугами**

**5.2. Законодательная база для управления услугами предприятия**

**5.3. Ситуация по нормам затрат на предоставление услуг**

- 5.3.1. Эволюция населения
- 5.3.2. Эволюция объёма услуг

**6. ПЛАН РАЗВИТИЯ УСЛУГ ВОДОСНАБЖЕНИЯ И КАНАЛИЗАЦИИ МП.**

**6.1. Организационный менеджмент и персонал**

- 6.1.1. Организационные изменения в МП
- 6.1.2. Организационная структура МП

- 6.1.3. Обеспечение персоналом
  - 6.1.4. Обязанности персонала
  - 6.1.5. Внутренняя регламентация предприятия
  - 6.1.6. Обучение персонала
  - 6.2. Операционный план**
    - 6.2.1. Инфраструктура и факторы производства
    - 6.2.2. Операционный процесс
      - 6.2.2.1. Предположения
      - 6.2.2.2. Организация операционного процесса
      - 6.2.2.3. Процесс услуги I
      - 6.2.2.4. Процесс услуги II
      - 6.2.2.5. Процесс услуги III
      - 6.2.2.6. Процесс услуги IV
      - 6.2.2.8. Установление тарифов
  - 6.3. Стратегии работы с клиентами**
    - 6.3.1. Тарифная политика
    - 6.3.2. Политика обслуживания клиентов
  - 6.4. Финансовый план**
    - 6.4.1. Инвестиционный бюджет и план реализации бюджета
    - 6.4.2. Бюджет доходов и расходов
    - 6.4.3. Прогноз финансовых результатов
    - 6.4.4. Прогноз движения денежных средств
    - 6.4.5. Прогноз точки безубыточности
    - 6.4.6. Анализ эффективности инвестиций
    - 6.4.7. Анализ чувствительности проекта
- 7. ПЛАН ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ**
- 8. АНАЛИЗ РИСКОВ**
- 9. ПЛАН МОНИТОРИНГА**

**Приложение 3. Предлагаемая структура Стратегии персонала**

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Действие	Разработка Стратегии персонала исходящей из Стратегии развития предприятия
Глава I	<b>ПРЕДОСЫЛКИ И ЦЕЛИ СТРАТЕГИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ _____ - _____</b>
Глава II	<b>МИССИЯ, ВИДИНИЕ И ЦЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА МП</b>
Глава III	<b>ТЕКУЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОТДЕЛА КАДРОВ</b>
3.1.	Организация и структура кадров
3.2.	Изменения в организационной культуре
3.3.	Приоритеты в модернизации кадровой политики предприятия
Глава IV	<b>ОБЩИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ, СПЕЦИФИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МЕРЫ И ДЕЙСТВИЯ В ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ СТРАТЕГИИ В КАДРОВОЙ ОБЛАСТИ</b>
Глава V	<b>РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ</b>

Приложение 4. Базовые элементы Кадровой политики

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

- ✍ Введение (краткое описание целей и задач предприятия);
- ✍ Занятость персонала;
- ✍ Базовая политика;
- ✍ Испытательный срок;
- ✍ Тип занятости (полный рабочий день, сокращенный, временная работа);
- ✍ Ведение учетной документации персонала;
- ✍ Время и условия труда (индивидуальные часы работы, коллективный график работы, наработка дополнительных часов, объяснение в случае отсутствия с рабочего места, и.д.);
- ✍ Структура заработной платы, ставка заработной платы;
- ✍ Общие административные процедуры и политики;
- ✍ Проверка выполненных работ;
- ✍ Оценка работы (основные критерии: качество, количество, общение, инициативность и творчество, Решение проблем (конфликты на рабочем месте, учет предложения, проблем, предупреждений);
- ✍ Увольнение (по собственному желанию, на пенсию, увольнение в связи с невыполнением условий контракта);
- ✍ Организационная диаграмма предприятия, Процедуры по проверки выполненных работ, Перечень основных функции (описание конкретных обязанностей)

Кадровая политика периодически пересматривается (не реже, чем один раз в год).

Приложение 5. Предлагаемая структура Регламента аттестации персонала

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Действие		
№	Название	Комментарии
I	<b>ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ</b>	С указанием цели и принципов
II	<b>ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕДУРЫ АТЕСТАЦИИ</b>	С указанием методик формирования комиссии аттестации, ответственных об организации аттестации и их должности.
III	<b>ПРОВЕДЕНИЕ ПРОЦЕДУРЫ АТЕСТАЦИИ</b>	С указанием периодов организации аттестации и методологии её проведения
IV	<b>ФИНАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ</b>	

Приложение 6. Образец Аттестационного листа

**Аттестационный лист**  
 III. Общие данные  
 (заполняется отделом кадров)

---

(Имя, Фамилия сотрудника )

Подразделение \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Стаж работы \_\_\_\_\_

Уровень квалификации \_\_\_\_\_

Включен в кадровый резерв (должность, дата) \_\_\_\_\_

Дата последней аттестации \_\_\_\_\_

Специализированные курсы (на протяжении периода аттестации) \_\_\_\_\_

Мотивация (на протяжении периода аттестации) \_\_\_\_\_

Дисциплинарные санкции (на протяжении периода аттестации) \_\_\_\_\_

Выполнения рекомендации с последней аттестации

Рекомендации аттестационной комиссии	Выполнение рекомендации

Заполнен \_\_\_\_\_

Имя, Фамилия \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

IV. Аттестационная встреча  
 (заполняется секретарём комиссии )

Дата аттестации \_\_\_\_\_

Интервью аттестации работника

Вопросы	Ответы

Решение \_\_\_\_\_

Рекомендации \_\_\_\_\_

Мнения отдельных членов комиссии

Имя, Фамилия	Мнение

Подписи членов комиссии

Имя, Фамилия \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_

Заполнен: \_\_\_\_\_ Сотрудник ознакомился с содержанием

Дата \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_



**Приложение 7. Предлагаемая структура Кодекса поведения работника**

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Действие

Разработка Кодекса поведения работника

**Преамбула**

**ГЛАВА I: ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1.3. Цель Кодекса поведения

1.4. Общие принципы

**ГЛАВА II: ОБЩИЕ ПРАВИЛА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ И ИХ НАРУШЕНИЯ**

4.1. Общие правила профессионального поведения сотрудников

4.2. Методы по предотвращению нарушений профессионального поведения

4.3. Конфликт интересов сотрудников

4.4. Преимущества и недостатки профессионального поведения

**ГЛАВА III: САНКЦИИ ДЛЯ РАБОТНИКОВ**

**ГЛАВА IV: ФИНАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Приложение 8. Меры по совершенствованию процедуры организации учета потребителей

ОПЕРАЦИОННЫЙ И ТЕХНИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Действие

**Применение типовой модели Предписания об обязанности организации приборного учета**

6. Типовая модель Предписания об обязанности организации приборного учета предложена в приложениях № 8-10 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства Республики Молдова № 1228 от 13.11.2007
7. Предписание будет именовым и будет вручаться под подпись
8. В предписании будет указан конкретный срок, отведенный на выполнение  
✍️ Рекомендуемый СРОК: 60 дней
9. В предписании будут указаны требуемый метрологический класс и тип устанавливаемого прибора учета, согласно утвержденным моделям, включенным в Государственный реестр средств измерения Республики Молдова  
✍️ Рекомендуемый МЕТРОЛОГИЧЕСКИЙ КЛАСС: C
10. В предписании будет включено предупреждение о том что в случае невыполнения условий предписания оплата за потребление воды и/или отвод сточных вод будет начислена по нормам водопотребления, , утвержденных городским советом, без права пересчета и потребитель может быть отключен от центральной системы водоснабжения и/или канализации

Действие

**Приобретение, установка и эксплуатация приборов учета за счет Предприятия**

2. Обязательные условия для внедрения:
  - ✓ Утверждение данной меры Примэрией, в ее качестве учредителя Предприятия
  - ✓ Сегментарное, постепенное внедрение, с распределением работ по установке водомеров по времени и по районам города, в целях снижения финансового бремени для Предприятия и отслеживания реакции потребителей и эффекта мероприятия во времени
  - ✓ Включение расходов на установку счетчиков в тарифах на услугах по водоснабжению и водоотведению
  - ✓ Заключение отдельного соглашения или включение в контракте на услуги по водоснабжению и водоотведению специальных положений о(б):
    - технических условий эксплуатации установленных приборов учета
    - обязанности потребителя:
      - ▶ обеспечивать сохранность установленных приборов учета
      - ▶ содержать в надлежащем состоянии камеры (колодцы) с узлом учета
      - ▶ обеспечивать целостность пломб на приборах учета
      - ▶ предоставлять представителям Предприятия доступ к приборам учета для снятия показаний, осуществления контроля их технического состояния
    - ответственности сторон за эксплуатацию приборов учета
    - материальной ответственности потребителя в случае повреждения и выведения из строя приборов учета по вине потребителя
  - ✓ Представление, перед установкой, сертификата прибора учета и подтверждающих документов прохождения метрологической поверки и.д.

Действие

**Разработка шаблона технических условий на узлы учета**

2. В технических условиях, выданных Предприятием, будет указан метрологический класс (C) и тип устанавливаемых приборов учета, согласно утвержденным моделям, включенных в Государственный реестр средств измерения Республики Молдова<sup>16</sup>, а также перечень дополнительного оборудования и устройств, монтируемых в узлах учета

<sup>16</sup> Согласно положениям 9 ст. из Положения о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства Республики Молдова № 1228 от 13.11.2007

Действие

**Предусматривание в типовом договоре на оказание услуг сроков для выполнения операций, связанных с установкой и эксплуатацией приборов учета**

2. Операции, для которых рекомендуется предусматривание сроков выполнения:
- 6) информирование Предприятия о выявленных потребителем неисправностях приборов учета и внутренних сетей или протечек
  - 7) ремонт, поверка или замена неисправного прибора учета
  - 8) предварительное информирование потребителя о дате и времени снятия представителями Предприятия приборов учета потребителя с целью их метрологической поверки
  - 9) прибытие представителя Предприятия по письменному заявлению потребителя для установки, снятия, приемки и опломбирования приборов учета, а также для приемки и опломбирования приборов учета после поверки или ремонта
  - 10) обеспечения свободного доступа представителю Предприятия, при предъявлении рабочего удостоверения, для снятия показаний со средств измерения, для проверки технического состояния приборов учета и внутренних сетей, для снятия приборов учета потребителя с целью их метрологической поверки и т.д.

Действие

**Применение типовой модели Акта монтажа, приемки и ввода в эксплуатацию приборов учета**

3. Типовая модель Акта монтажа, приемки и ввода в эксплуатацию приборов учета воды предложена в приложении № 1 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства Республики Молдова № 1228 от 13.11.2007
4. Акт будет составлен в двух экземплярах, для каждой из подписывающих сторон

Действие

**Применение типовой модели Акта опломбирования**

3. Типовая модель Акта опломбирования предложена в приложении № 2 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства Республики Молдова № 1228 от 13.11.2007
4. Акт будет составлен в двух экземплярах, для каждой из подписывающих сторон

Действие

**Применение типовой модели Акта обследования состояния учёта и использования воды**

7. Модель Акта о обследования состояния учёта и использования воды предложена в приложениях №11 и №12 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства № 1228 от 13.11.2007
8. Акт проверки будет заполнен в обязательном порядке, в независимости от факта выявления нарушений правил учёта и использования воды
9. В Акте-предписании будет указан конкретный срок, отведенный на выполнение
  - ✍ Рекомендуемый СРОК: 30 дней
10. В Акте-предписании будет включено предупреждение о том что в случае невыполнения условий предписания оплата за потребление воды и/или отвод сточных вод будет начислена по нормам водопотребления, утвержденных городским советом, без права пересчета и потребитель может быть отключен от центральной системы водоснабжения и/или канализации
11. Акт будет составлен в двух экземплярах, для каждой из подписывающих сторон
  - ✍ Составленные Акты проверки будут подписаны, помимо непосредственно вовлеченных сторон, приглашёнными на место выявления нарушения посторонних независимых лиц
12. Составленные во время проведенных Предприятием плановых и внеплановых проверок состояния учёта и использования воды Акты будут архивированы
  - ✍ Для удобства и доступности, акты должны храниться в хронологическом порядке подготовки, и с разделением по секторам и улицам

Действие

**Предусматривание и наложение санкций за нарушения правил учета воды и/или сточных вод**

3. Список случаев нарушения в учете воды и/или сточных вод для которых рекомендуется установить размер штрафов:
  - ✓ невыполнение потребителем предписаний Предприятия об организации приборного учета потребления воды и/или отвода сточных вод
  - ✓ непринятие мер потребителем по своевременному ремонту, проверке или замене неисправного прибора учета, а также замене приборов учета, не соответствующих фактическому расходу воды или сточных вод
  - ✓ самовольное снятие приборов учета или изменения места их установки без согласия Предприятия, срыв пломб госповерителя или поставщика с приборов учета, обводных задвижек в узлах учета, задвижек на противопожарных вводах водопровода или пожарных гидрантах на внутренних сетях потребителя
  - ✓ нарушение целостности приборов учета (повреждение стекла и стрелок, повреждение циферблата или корпуса, размораживание, установка приборов для искажения показаний, срыв пломб) по вине потребителя
  - ✓ несвоевременное информирование Предприятия о выявленных потребителем неисправностях приборов учета
4. Размеры установленных штрафов за каждый тип нарушений следуют быть предусмотрены в типовом договоре о предоставлении услуг

Действие

**Применение типовой модели Акта – предписание о необходимости госповерки прибора учета**

4. Типовая модель Предписаний по метрологической поверке водомеров предложена в приложениях № 7 и 9 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства Республики Молдова № 1228 от 13.11.2007
5. В предписании будет указан конкретный срок, отведенный на выполнение
  - ✍ Рекомендуемый СРОК: 30 дней
6. В предписании будет включено предупреждение о том что в случае невыполнения условий предписания оплата за потребление воды и/или отвод сточных вод будет начислена по нормам водопотребления, утвержденных городским советом, без права пересчета и потребитель может быть отключен от центральной системы водоснабжения и/или канализации

Действие

**Разработка типовой формы заявления о проведении эксплуатационных операций приборов учета**

4. Операции по эксплуатации приборов учета, для которых рекомендуется разработка отдельной типовой формы заявления по проведению: монтаж, демонтаж, приемка и опломбирование, после ремонта или поверки
5. В заявлении будут указаны запрашиваемое действие, цель ее проведения и срок
6. Соблюдение указанного в заявлении срока обязательно

Действие

**Принятие Предприятием функций по эксплуатации (содержание, ремонт, метрологическая поверка) приборов учета**

2. Обязательные условия для внедрения:
  - ✓ Заключение отдельного соглашения или включение в контракте на услуги по водоснабжению и водоотведению специальных положений о принятии Предприятием функций по эксплуатации (содержание, ремонт, метрологическая поверка) приборов учета
  - ✓ Взимание дополнительной платы (фиксированной или переменной) для осуществление работ по эксплуатации (содержание, ремонт, метрологическая поверка) приборов учета
  - ✓ Срок: в пределах нормативного срока эксплуатации, установленного производителем прибора учета
  - ✓ После истечения нормативного срока эксплуатации прибора учета потребитель будет обязан приобрести и установить новый прибора учета, с возможностью передачи Предприятию функций по его эксплуатации

**Приложение 9. Меры по совершенствованию процедуры присоединения новых потребителей и по ограничению случаев несогласованного присоединения и самовольного пользования**

**МАРКЕТИНГ И ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ**

Действие	<b>Проработка шаблона технических условий на присоединение</b>
<p>1. При разработке технических условий на присоединение необходимо учитывать положения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Положения о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации в городе Тараклия, утвержденных решением Городского Совета г. Тараклия № 4/1 от 10.10.2011 г. (глава II, пункты 2.1.6 и 2.1.9)</li> <li>▣ Гигиенического регламента "Санитарные правила. Требование к проектированию, строительству и эксплуатации питьевых водопроводов" Минздрава Республики Молдова от 31.10.1995</li> <li>▣ "Типовых правил о приеме сточных вод, выдаче технических условий и разрешений на сброс сточных вод в системы канализации населенных пунктов" утвержденные Приказом Департамента строительства и развития № 40 от 18.02.2005</li> </ul> <p>2. Список учреждений, с которыми рекомендуется согласовать проект по присоединению: Примэрия города, местные поставщики электроэнергии, кабельной телефонной связи, газа, Дорожная Полиция, территориальная экологическая инспекция и др.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Численность учреждений будет варьировать в зависимости от масштаба и обстоятельств каждого проекта в частности</li> </ul>	
Действие	<b>Применение типовой модели Акта обследования технического состояния сетей водопровода и канализации и приборов учета</b>
<p>13. Модель Акта обследования технического состояния сетей водопровода и канализации и приборов учета предложена в Приложении №13 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства № 1228 от 13.11.2007</p> <p>14. Заполнение Акта проверки в обязательном порядке, в независимости от факта выявления нарушений правил по присоединению и пользованию коммунальной системы водоснабжения и/или канализации</p> <p>15. Составление акта в двух экземплярах, для каждой из подписывающих сторон</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Составленные Акты проверки будут подписаны, помимо непосредственно вовлеченных сторон, приглашенными на место выявления нарушения посторонних независимых лиц</li> </ul> <p>16. Архивирование и хранение актов составленных во время проведенных Предприятием плановых и внеплановых проверок установок подключения и сетей водопровода и канализации и приборов учета</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Для удобства и доступности, акты должны храниться в хронологическом порядке подготовки, и с разделением по секторам и улицам</li> </ul>	

Приложение 10. Меры по совершенствованию процедуры контрактирования потребителей

**МАРКЕТИНГ И ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ**

Действие

**Разработка модели письменного извещения об обязанности заключения договора**

1. Письменное извещение об обязанности заключения договора будет отправлено потребителям с которыми не заключены договоры или у которых истек / истекает срок действия существующего договора письменного извещения об обязанности заключения договора
2. Способ отправки: через почту и/или контролеров
3. В извещениях будут представлены положения об обязательности заключения договора, представленные в Типовом положении об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации, утвержденного Постановлением Правительства № 656 от 27.05.2002
4. В извещениях будут представлены санкции, налагаемые за пользование коммунальными сетями водоснабжения и/или канализации без оформления абонентских прав и заключения договоров

Действие

**Разработка типовой формы заявления о заключении договора**

1. МОДЕЛЬ: заявления о заключении договора (с разделением по категориям потребителей) SA "Арђ-Canal Chişinău" представленные на официальном сайте предприятия [www.acc.md](http://www.acc.md)<sup>17</sup>
2. ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ СОДЕРЖАНИЕ<sup>18</sup>: имя и фамилия потребителя (наименование юридического лица), адрес (местонахождение), цель отпуска воды, требуемый расход, характеристика воды и желаемый режим снабжения водой, а также другие данные, облегчающие заключение договора<sup>19</sup>

Действие

**Планирование и проведение мероприятия по (пере)заключению с потребителями договоров по оказанию услуг**

1. Рекомендуемые методы и инструменты:
  - Опубликование в общественных местах письменных извещений, касающихся обязательности заключения договоров и приглашение потребителей в оффис Предприятия для оформления абонентских прав
    - ✍ В извещениях будут представлены положения об обязательности заключения договора, представленные в Типовом положении об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации, утвержденного Постановлением Правительства № 656 от 27.05.2002
    - ✍ В извещениях будут представлены регламентационные положения о заключении договоров на общественные услуги водоснабжения и канализации Положении о предоставлении общественных (коммунальных) услуг водоснабжения и канализации в городе Тараклия, утвержденного решением Городского Совета г. Тараклия № 4/1 от 10.10.2011 г.
    - ✍ В извещениях будет указан пакет документов, который должен быть представлен для заключения договора
  - Отправка потребителям, с которыми не заключены договоры или у которых истек / истекает срок действия существующего договор и которые не откликнулись на публичные извещения, именных письменных извещений<sup>20</sup> об обязанности заключения договора
    - ✍ В извещениях будет указан срок, в котором потребитель обязан представиться в офис Предприятия для заключения договора: 10 дней<sup>21</sup>

<sup>17</sup> представленное на официальном сайте "Арђ-Canal Chişinău" - [www.acc.md](http://www.acc.md)

<sup>18</sup> Согласно положениям 46 ст. Типового положения об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации, утвержденного Постановлением Правительства № 656 от 27.05.2002

<sup>19</sup> Согласно положениям Типового положения об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации, утвержденного Постановлением Правительства Nr. 656 от 27.05.2002

<sup>20</sup> Согласно 3-му пункту из Приложения №10 к Положению о порядке предоставления и оплаты жилищных, коммунальных и некоммунальных услуг для жилищного фонда, установки счетчиков учета расхода воды в квартирах и условиях отключения их от систем отопления и водоснабжения и подключения к этим системам, утвержденное Постановлением Правительства Республики Молдова Nr. 191 от 19.02.2002

<sup>21</sup> Согласно 10-му пункту из Приложения №10 к Положению о порядке предоставления и оплаты жилищных, коммунальных и некоммунальных услуг для жилищного фонда, установки счетчиков учета

- ✍ В извещениях следует отметить, что, в случае отказа заключать договор в указанный срок, расчет потребления воды будет проводиться на основе норм потребления, утвержденных городским советом, а в случае отказа от оплаты рассчитанных сумм потребитель будет отключен от центральной системы водоснабжения и/или канализации
  - Непосредственные визиты по адресу проживания потребителя для заключения договора
    - ✍ Для экономии времени и ресурсов визиты по заключению договоров будут проводиться одновременно с проверочными мероприятиями внутренних сетей и измерительных установок потребителей
  - Расчет потребления воды на основе норм потребления, утвержденных городским советом, в случае отказа, со стороны потребителя, заключить договор или продлить срок действия существующего договора
  - Отключение потребителя от центральной системы водоснабжения и/или канализации в случае повторного отказа, со стороны потребителя, заключить договор или продлить срок действия существующего договора, а также от оплаты рассчитанных на основе норм потребления сумм
    - ✍ Потребитель должен быть уведомлен за n дней до отключения
2. Предшествующие действия:
- Проверка задолженностей за предоставленные услуги со стороны потребителя
    - ✍ Составление Акта сверки произведенных оплат до момента заключения контракта, который в котором будет подтверждено отсутствие дебиторской задолженности за предыдущие периоды со стороны потребителя или будет указана сумма накопленного долга
    - ✍ Заключение отдельного или прилагаемого к договору акта соглашения о подтверждении потребителем суммы накопленного долга и согласия заплатить эту сумму по согласованным между сторонами условиям
  - Исследования технического состояние внутренних сетей и измерительных установок потребителя
  - Организация учета потребления воды для всех потребителей, с которыми заключается договор
  - Проверка и опломбирование, установленных у потребителей, с которыми заключается договор, приборов учета
  - Замена приборов учета, которые не прошли метрологическую поверку

## Приложение 11. Меры по совершенствованию системы сбора оплат

### МАРКЕТИНГ И ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Действие	Применение типовой модели карточек учета работы средств измерения для фиксирования результатов снятия показаний со средств измерений
1. МОДЕЛЬ: Типовая форма карточек учета работы средств измерения представленная в приложениях № 4 и 5 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденное Постановлением Правительства Республики Молдова № 1228 от 13.11.2007	
2. Карточки учета работы средств измерения должны вестись в двух экземплярах:	
1) для Предприятия	✍ Для интегрирования данных и фасилитации процесса сбора, обработки и хранения данных, а также отслеживания эволюции во времени показаний со средств измерений, карточки будут встроены в специальных реестрах, которые будут вестись отдельно по секторам
2) для потребителя	
3. Снятые и фиксированные в карточках учета работы средств измерений показания следует удостоверить обоюдными подписями со стороны представителей Предприятия и потребителя	

расхода воды в квартирах и условиях отключения их от систем отопления и водоснабжения и подключения к этим системам, утвержденное Постановлением Правительства Республики Молдова № 191 от 19.02.2002

Приложение 12. Меры по совершенствованию системы по взысканию долгов

**МАРКЕТИНГ И ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ**

Действие	<b>Сотрудничество с местными учреждениями для взыскания долгов от потребителей</b>
1. Учреждения, с которыми Предприятие может сотрудничать в процессе взыскания долгов от потребителей:	
1) местные нотариусы: выдача запрашиваемых сертификатов только при предъявлении сертификата, подтверждающего отсутствие задолженности к местным операторам коммунальных услуг, в том числе к Предприятию, подтверждённый ими подписью и печатью	
2) местные филиалы банков: выдача кредитов только при предъявлении сертификата, подтверждающего отсутствие задолженности к местным операторам коммунальных услуг, в том числе к Предприятию, подтверждённый ими подписью и печатью	
3) Примэрия:	
– выдача сертификатов, авторизаций и других запрашиваемых актов только при предъявлении сертификата, подтверждающего отсутствие задолженности к местным операторам коммунальных услуг, в том числе к Предприятию, подтверждённый ими подписью и печатью	
– запуск ремонтных работ, работ технического обслуживания и т.д. в жилых домах только после полной оплаты всеми жителями долгов перед местными операторами коммунальных услуг, в том числе перед Предприятием, подтверждённый ими специальным сертификатом	
– направление для рассмотрения дел должников к административной комиссии Примэрии	
✍ В случае подтверждения вины потребителя на него будут наложены административные санкции предусмотренные Кодексом о правонарушении Республики Молдова	
Действие	<b>Составление графика поэтапного погашения потребителем задолженности по ранее оказанным услугам</b>
1. Для рассрочки оплаты задолженности, рекомендуется заключить акт соглашения прилагаемого к договору или отдельного договора, который будет включать в себя:	
✍ Сумма накопленной задолженности	
✍ Период накопления долга	
✍ Подтверждение сторонами накопленной суммы долга (в особенности со стороны потребителя)	
✍ График оплаты в рассрочку накопленной суммы долга	
✍ Размер штрафов предусмотренных за опоздание в оплате или за отказ от соблюдения обязательств	

Приложение 13. Меры диверсификации каналов связи с потребителями и общественностью

**МАРКЕТИНГ И ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ**

Действие	<b>Ведение Книги жалоб</b>
1. Книга жалоб будет установленной Положением о порядке ведения Книги жалоб, утвержденное Постановлением Правительства Республики Молдова № 1141 от 04.10.2006 формы	
2. Книга жалоб будет прошнурованной, заверенной печатью и подписью представителя органа местного публичного управления	
3. Книга жалоб должна находиться в специальном и доступном для потребителей месте <sup>22</sup>	
Действие	<b>Создание корпоративного сайта Предприятия</b>
4. МОДЕЛЬ для установления контента и дизайна сайта:	
• сайт SA "Ara-Canal Chişinău" ( <a href="http://www.acc.md/">http://www.acc.md/</a> )	
• сайт ÎM "Apă-Canal Cahul" ( <a href="http://www.apacanalcahul.md">http://www.apacanalcahul.md</a> )	
Действие	<b>Опубликование информации о Предприятии и ее деятельности в местных СМИ</b>
1. Минимум информации, <sup>23</sup> которая должна быть периодически опубликована в СМИ:	
– показатели качества питьевой воды (периодически)	
– перебои в питьевом водоснабжении (при необходимости)	

<sup>22</sup> Согласно 10 статьи Закона №105 от 13.03.2003 о защите прав потребителей

<sup>23</sup> Согласно положениям (1) и (4) пунктов 13 статьи Закона о питьевой воде №272 от 10.02.1999



**Приложение 14. Учет показателей эффективности**

Показатели эффективности	Ед.	31 декабря 20__	31 декабря 20__	31 декабря 20__
<b>Финансовые показатели</b>				
Норма прибыли до налогообложения	%			
Текущая ликвидность				
Срок сбора дебиторской задолженности	дни			
Срок оплаты кредиторской задолженности	дни			
Итого задолженности./Итого активы				
<b>Операционные показатели и управление активами</b>				
Соблюдение качества воды	%			
Соблюдение качества сточных вод	%			
Неучтённая вода	%			
Население, подключенное к услуге водоснабжения	%			
Население, подключенное к канализации	%			
Процент котонизированных потребителей	%			
Обслуженное население на одного работника				
Процент замененных сетей водоснабжения в год	%			
Процент замененных сетей канализации в год	%			
Количество ремонтов связанных с авариями в сетях	кол./ km. /год			
Количество сбоев или поломок, связанных с системой канализации	кол./ km. /год			

Приложение 15. Предлагаемая структура Тарифной политики

**ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Действие

Разработка Тарифной политики на 5-7 лет

- 1. Основные принципы**
- 2. Специфические принципы**
  - 2.1. Покрываемость затрат
  - 2.2. Корреляция с доступностью потребителей
  - 2.3. Цена/ Текущий тариф
  - 2.4. Регулирование тарифов с инфляцией
  - 2.5. Другие изменения цены/тарифов
  - 2.6. Прочее
- 3. Доступность тарифов**
  - 3.1. Правовая основа
  - 3.2. Общая сумма фактуры на хозяйство
  - 3.3. Средний ежемесячный доход на хозяйство
- 4. Расчет цены/тарифов \_\_\_\_\_**