

ОТЧЕТ

Консалтинговый проект:

ПЛАН УЛУЧШЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Муниципального Предприятия
"АРА-CANAL" ОКНИЦА

Compania: ProConsulting
Director: Anatolie Palade
str. P. Movilă 23/9, Chișinău, Moldova
tel: (+373 22) 21-00-89
office@proconsulting.md
www.proconsulting.md

PROCONSULTING[®]
defining success



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 Правительству США.

Кишинёв, декабрь 2014

Проект USAID по Поддержке Местных Органов Власти Молдовы (LGSP)

Contractor:

Chemonics International, Inc.
<http://www.chemonics.com/>

Partener:

Compania: ProConsulting SRL
Director: Anatolie Palade
str. P. Movilă 23/9, Chişinău, Moldova
tel: (+373 22) 21-00-89
office@proconsulting.md
www.proconsulting.md



СОДЕРЖАНИЕ

РЕЗЮМЕ	6
1. SWOT АНАЛИЗ МП «АРЃ – CANAL» ОКНИЦА	7
1.1. Стратегический и организационный менеджмент	7
1.2. Операционные и технический менеджмент	8
1.3. Маркетинг и отношения с потребителями	8
1.4. Финансовый менеджмент	9
2. НАПРАВЛЕНИЯ И МЕРЫ ПО УЛУЧШЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МП «АРЃ-CANAL» ОКНИЦА	10
3. ИНИЦИАТИВЫ И ДЕЙСТВИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	13
4. ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ВНЕДРЕНИЯ ПЛАНА РАЗВИТИЯ	58
ПРИЛОЖЕНИЯ	61

Список приложений

Приложение 1. Предлагаемая структура для локального экологического плана	61
Приложение 2. Стратегический план развития на 2015-2020 г.г. (рекомендуемая структура), План действий по достижению стратегической цели (пример)	62
Приложение 3. Инвестиционный план на 2015-2020 г.г. (рекомендуемая структура), показатели эффективности инвестиций	64
Приложение 4. Рекомендованная оргструктура МП "Арђ-Canal Ocnița"	66
Приложение 5. Описание должностных инструкций (рекомендуемая структура).....	67
Приложение 6. Внутренний регламент организации и функционирования отдела водоснабжения и канализации (рекомендуемая структура).....	68
Приложение 7. Категории отчетов в системе отчетности и учета (рекомендуемые типы)	69
Приложение 8. Консолидированный график отчетности (рекомендуемая структура).....	71
Приложение 9. Единый сводный отчет (рекомендуемая структура) о деятельности СП (анализ по сравнению с предыдущими годами)	74
Приложение 10. Единый сводный отчет (рекомендуемая структура) о деятельности (анализ отклонений от Плана)	78
Приложение 11. Предлагаемая структура Стратегии персонала	81
Приложение 12. Базовые элементы Кадровой политики.....	81
Приложение 13. Предлагаемая структура Регламента аттестации персонала.....	82
Приложение 14. Образец аттестационного листа.....	83
Приложение 15. Рекомендуемые показатели эффективности человеческих ресурсов	84
Приложение 16. Типы показателей эффективности в секторах водоснабжения и канализации (рекомендуемые)	85
Приложение 17. Регламент оплаты труда и мотивирования сотрудников (рекомендуемая структура)	86
Приложение 18. Регламент обучения и развития, Годовой план обучения	87
Приложение 19. Список рекомендуемых курсов	88
Приложение 20. Предлагаемая структура Кодекса поведения работника	89
Приложение 21. Меры по совершенствованию процедуры организации приборного учета водопотребления	90
Приложение 22. Меры по совершенствованию процедуры присоединения новых потребителей и по ограничению случаев несогласованного присоединения и самовольного пользования	92
Приложение 23. Меры по совершенствованию процедуры контрактирования потребителей	94

Приложение 24. Меры по совершенствованию системы сбора оплат	97
Приложение 25. Меры по внедрению системы управления дебиторской задолженности	98
Приложение 26. Меры диверсификации каналов и средств связи с потребителями и широкой общественностью	98
Приложение 27. Инвестиционный бюджет	99
Приложение 28. Учет показателей эффективности	100
Приложение 29. Предлагаемая структура Тарифной политики	101
Приложение 30. Минимальные положения, которые должны быть включены в договор делегирования управления.....	102

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

АО – акционерное общество

г. – город / год

куб. м. - кубический метр

и т.д. – и так далее

и др. – и другое

МП – Муниципальное Предприятие

МПА – местная публичная администрация

напр. - например

НАРЭ – Национальное агентство по регулированию в энергетике

ООО – Общество с ограниченной ответственностью

ПО – программа обеспечения

РМ – Республика Молдова

ФЛ – физические лица

ЮЛ – юридические лица

SRL – Общество с ограниченной ответственностью

USAID - Агентство США по международному развитию

РЕЗЮМЕ

Целью разработки *Плана улучшения деятельности Муниципального Предприятия «Арă – Canal» Окница* является предоставление общих рекомендаций по улучшению деятельности Предприятия.

План улучшения деятельности Муниципального Предприятия «Арă – Canal» Окница был разработан на основании диагностического анализа деятельности Предприятия в 2014 году и финансовых показателей характеризующие деятельность на период 2011 - 2013 годов. Полные результаты анализа представлены в *Диагностическом анализе Муниципального Предприятия «Арă – Canal» Окница*.

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

Основные выводы диагностического анализа Муниципального Предприятия представлены в разделе SWOT АНАЛИЗ МП «АРĂ – CANAL» ОКНИЦА. 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 нынешнюю ситуацию отражающиеся в SWOT анализе, в разделе были выявлены основные направления деятельности предприятия:

- ⇒ Улучшение операционной деятельности
- ⇒ Модернизация и расширение деятельности

Таким образом, детальные меры и действия по выполнению Улучшения деятельности предприятия представлены в разделе ИНИЦИАТИВЫ И ДЕЙСТВИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

В разделе представлен бюджет для тех мер и действий, которые предполагают финансовую вовлеченность.

1. SWOT АНАЛИЗ МП «АРЃ – CANAL» ОКНИЦА

Надежным средством, позволяющим выявить и структурировать сильные и слабые стороны предприятия, а также оценить возникающие при этом возможности и угрозы, является SWOT-анализ.

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

Целью SWOT анализа является создание общего видения для реализации плана развития деятельности по направлениям 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*

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

1.1. Стратегический и организационный менеджмент

С точки зрения законодательства в данной сфере можно сделать следующие заключения:

Необходимость пересмотра и обновления местных правил и инструкций, на основе подзаконных актов разрабатываемые и утверждаемые НАРЭ, требования, изложенные Постановлением Правительства об утверждении Национального плана действий по внедрению Соглашения об Ассоциации Молдовы - Европейского Союза;

Отсутствие Договора Тростового Управления на поставку воды и канализации в зоне оказания услуг;

Практика участия общественности в обсуждении законодательной и нормативной базы в секторе через ассоциацию Молдовы Ара - Canal.

Организационный и стратегический менеджмент предприятия характеризуется положительно в областях, которые относятся больше к реализации текущей деятельности, планированию деятельности на короткий срок и анализ отчетов выполненных работ.

Выделенные аспекты держатся под особым контролем по той простой причине, что они представляют собой главные нужды для деятельности предприятия и поддержания ситуации в относительно рабочем состоянии.

Для обеспечения выраженного ритма развития, были выделены и слаборазвитые или отсутствующие аспекты, которые дополняют процесс/процедуру организации деятельности. Они относятся к установлению и формализации стратегических целей, созданию алгоритма/стратегии развития, установлению задач и планированию необходимых мер на длительный срок, составлению системы распределения должностей и мотивации персонала на базе показателей эффективности, обнаружению отклонений от намеченных планов и их анализ для устранения возникших проблем, а также корректировки установленных планов.

Принимая во внимание главные риски/угрозы, относящиеся к риску невозможности покрытия необходимости в персонале и потери гибкости к изменением среды,

подчеркиваем возможности поднятия уровня компетенции работников посредством подготовительных курсов проводимых АМАС и внедрения инвестиционных проектов.

1.2. Операционные и технический менеджмент

Сети водоснабжения находятся в изношенном состоянии. Существующие сети не охватывают все зоны города услугами водоснабжения;

Сети канализации имеют высокий уровень износа и не охватывают услугами все зоны города;

Схема канализации города предусматривает зонирование систем канализации, (4 зоны) что повлечет в будущем на эффективность развития водоотведения в городе. Необходимо разработать технико-экономическое обоснование с целью уточнения положительного или отрицательного результата для уменьшения возможных рисков;

Городские очистные сточных вод не имеют оборудования по удалению ила произведенного в технологическом процессе;

Необходимость восстановления изношенных сетей водоснабжения и канализации;

Необходимость замены насосов на станциях водоснабжения и канализации;

Планирование инвестиций по развитию систем водоснабжения и канализации в тех районах города, где эти услуги недоступны;

Изучить возможность строительства регионального водопровода на основе каптажа в селе Наславча.

1.3. Маркетинг и отношения с потребителями

Ограниченное участие оператора в процесс присоединения новых потребителей приводит во многих случаях к нарушениям требований к качеству, как правовых, так и внутренних (установленных оператором, в выданных технических условиях). Во избежание этих недостатков, а также для ограничения случаев несанкционированного подключения, необходимо совершенствование процедуры присоединения и более активное участие на всех этапах присоединения новых потребителей, путем детального регулирования каждого этапа и участием представителей оператора, в процесс их проведения.

С точки зрения заключения договоров, которые имеют решающее значение в регулировании отношений между потребителем и оператором, пониженное внимание к содержанию типового договора и к потенциальным эффектам условий договора на отношения с потребителем, а также отсутствие отслеживания со стороны оператора истечения срока действия заключенных с потребителем договоров, представляет собой важный фактор риска для деятельности предприятия. Чтобы обеспечить 100%-ную долю действующих договоров, заключенных с потребителями, необходимо усовершенствовать процедуру заключения договоров с потребителями. Для этой цели, необходимо сначала разработать новую модель типового договора, который содержал бы все элементы, которые могут влиять каким-либо образом на надлежащее функционирование оператора и на отношения с потребителями.

В целях обеспечения финансовой стабильности и непрерывности деятельности, оператор должен принимать меры для улучшения системы сбора доходов и внедрить систему управления дебиторской задолженности.

Для канализации всех процессов работы с потребителями необходимо создание специального подразделения для работы с потребителями. Также, необходима диверсификация каналов и средств связи с потребителями и с общественностью, в целях расширения доступа, для потребителей и других категорий заинтересованных сторон

(Примерия, поставщики, широкая общественность и т.д.) к правдивой информации об операторе и его деятельности.

1.4. Финансовый менеджмент

Проведя SWOT-анализ на муниципальном предприятии "Ара-Canal" Окница были выявлены следующие аспекты: на предприятие недавно приобрели программу 1С Предприятие, что приведёт к полной автоматизации учёта, и повлечёт за собой правильное распределение расходов и затрат, что существенно может облегчить анализ и контроль с финансовой точки зрения.

На данный момент отсутствует какое-либо планирование, бюджетирование или стратегии развития предприятия, что сказывается негативно на её деятельности.

На предприятии регистрируется критический уровень ликвидности, обусловленный большими долгами и низкий уровень самофинансирования.

Себестоимость реализованной продукции не отражаются эффективно, что делает невозможным проведение объективного анализа стоимости услуг, так как прямые затраты отражаются в себестоимости реализованной продукции, а косвенные - на счете 714 (прочие операционные расходы).

2. НАПРАВЛЕНИЯ И МЕРЫ ПО УЛУЧШЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МП «АРЃ-CANAL» ОКНИЦА

Основной целью коммунальных публичных услуг является обеспечение 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 улучшения деятельности муниципального предприятия „Арђ-Canal” Окница находятся в прямой зависимости от решений и приоритетов городского Совета.

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

Исходя из вышесказанного, основной целью для МП „Арђ-Canal” Окница является:

Обеспечение высокого уровня условий жизни и здоровья населения, чистую окружающую среду путем устойчивого развития инфраструктуры водоснабжения и канализации и предоставление качественных услуг.

Основные принципы, которые направят предприятие на достижения результатов:

- *Доступность услуг*
- *Покрытие стоимости предоставляемых услуг*
- *Обеспечение рентабельности и эффективности*
- *Обеспечение финансовой независимости*
- *Прозрачность организационных и коммерческих операций*

Исходя из результатов диагностического анализа предприятия, главные направления для улучшения деятельности будут ориентироваться по двум категориям:



Для **улучшения операционной деятельности** предприятия все усилия будут направлены на усовершенствование операционной деятельности по основным направлениям:

- 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

Модернизация и расширение деятельности предприятия, включает в себя укрепление и сосредоточение усилий лиц, принимающих ключевые решения в рамках организации 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,

2) Создание и развитие новых услуг.

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 направления для улучшения деятельности предприятия:

Отдел	УЛУЧШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
Сектор	Стратегический и операционный менеджмент
Инициативы	<p>Создание на вторичном уровне правовой основы для услуг водоснабжения и канализации;</p> <p>Правовая основа для делегирования управления услуг;</p> <p>Соответствие документации законодательным актам;</p> <p>Формализация системы стратегического планирования</p> <p>Пересмотр организационной структуры и формализация внутренних процессов</p> <p>Формализация системы отчетности, учета и контроля</p> <p>Автоматизация информационной системы</p> <p>Разработка и внедрение системы планирования человеческих ресурсов</p> <p>Создание мотивационной системы на базе показателей эффективности</p> <p>Создание системы профессиональной подготовки и аттестация персонала</p> <p>Обеспечение надлежащих условий труда</p>
Сектор	Операционный и технический менеджмент
Инициативы	<p>Создания условий для улучшения операционного менеджмента</p> <p>Совершенствование процедуры организации приборного учета водопотребления</p> <p>Реализация функционального мониторинга и обслуживания инженерных систем</p>
Сектор	Маркетинг и отношения с потребителями
Инициативы	<p>Совершенствование процедуры присоединения новых потребителей</p> <p>Ограничение случаев несанкционированного подключения</p> <p>Совершенствование системы заключение договоров с потребителями</p> <p>Совершенствование системы сбора оплат</p> <p>Внедрение системы управления дебиторской задолженности</p> <p>Диверсификация каналов и средств связи с потребителями и широкой общественностью</p>
Сектор	Финансовый менеджмент
Инициативы	<p>Улучшение систем планирования, бюджетирования и контроля</p> <p>Улучшение бухгалтерского учёта</p> <p>Определение показателей эффективности</p> <p>Разработка, внедрение и мониторинг тарифов</p>
Отдел	МОДЕРНИЗАЦИЯ И РАСШИРЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
Сектор	Модернизация и развитие текущей деятельности

Инициативы Мониторинг, повышение эффективности и оптимизация потребления электроэнергии
Модернизация и расширение систем водоснабжения и канализации
Расширение зон предоставления услуг водоснабжения и канализации

Сектор Создание и развитие новых услуг

Инициативы Развитие услуг торговли
Развития услуг монтажа и эксплуатации приборов по учету воды

3. ИНИЦИАТИВЫ И ДЕЙСТВИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
Направление 1		УЛУЧШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ				
	Сектор	ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ				
	Создание на вторичном уровне правовой основы для услуг водоснабжения и канализации	Разработка и утверждение Положения по организации и функционированию службы водоснабжения и канализации	Положение разработано и утверждено, опубликовано и внедряется	Установление правил предоставления услуг, определение ответственности и ответственных сторон	6 – 8 месяца	Районный совет Мэрия Директор предприятия Внутренние специалисты предприятия Гражданское общество
		Разработка локальной Стратегии по развитию и функционированию, на среднее и длительной перспективе, услуг по водоснабжению и канализации ¹	Стратегия разработана и утверждена	Минимизирование рисков при подготовке инвестиционных программ. Установление индикаторов стоимости инвестиции	3 4 месяца	
	Правовая основа для делегирования управления услуг	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 получение активы Определение условий эксплуатации и методы возврата активов	2-3 месяца	Юрист APL Районный совет Мэрия Директор предприятия Главный бухгалтер Юрист
		Подписание договора делегирования управления услугами водоснабжения и канализации между Учредителем и Муниципальным предприятия ²	Договор делегирования управления услугами подписан		2 месяца	

¹ Рекомендация - При подготовке документа необходимо предусмотреть механизмы льгот для определенной категории потребителей, таких как социально - уязвимых.

² 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 вступления в силу: 14.09.2014. В данном законе в Третьей Главе описаны минимальные требования к контракту делегирование управления публичными услугами

ПЛАН РАЗВИТИЯ Муниципального Предприятия "APA-CANAL" ОКНИЦА

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
				Четкое определение обязанностей сторон		
	Соответствие документации законодательным актам	Пересмотр существующего типового договора о предоставлении услуг (детально в <i>Приложение 23</i>)	Пересмотренный и утвержденный договор о предоставлении услуг	Обеспечение правовой основы в отношениях с потребителями, в том числе выяснение отношений в суде	1 месяц	Юрист Директор
		Согласование типового договора о предоставлении услуг со Службой стандартизации и метрологии ³	Согласованный со Службой стандартизации и метрологии типовой договор о предоставлении услуг	Соблюдение законных требований касающихся договора о предоставлении услуг		
	Формализация системы стратегического планирования	Организация внутренних заседаний по стратегическому планированию для формулировки гипотез, необходимых в разработке стратегического плана развития; классификация и определение приоритетов стратегических задач. (<i>Приложение 1</i>)	Сформулированные гипотезы (миссия, видение, задачи на долгий срок) Классифицированные задачи Приоритизированные задачи	Ясность в видении, задачи и направление развития предприятий Осведомление менеджмента предприятия Работа в команде	2 недели (1-2 дня стратегических заседаний в неделю)	Топ Менеджмент, среднее звено (Директор, Главный инженер, начальники участков)
		Корректировка и конечное формулирование стратегических задач; корреляция задач предприятия со стратегией по развитию местности (посредством заседаний в Мэрии)	Отрегулированные задачи и их связывание с стратегией местности Принятые в Городском Совете задачи	Улучшение сотрудничества с Мэрией, Городским Советом Увеличение гибкости МП к стратегическим изменениям среды	1 неделя (2 дня стратегических заседаний)	Директор, Главный инженер, начальники участков Мэр
		Разработка стратегического плана развития предприятия (<i>Приложение 2. Стратегический план развития на 2015-2020 г.г. (рекомендуемая структура), План действий по достижению</i>)	Формализованный в письменном виде стратегический план	Консолидация задач развития предприятия Увеличение	2 месяца	Стратегическая команда (следует быть установлена на

³ Согласно положениям 2 пункта 10 приложения к Положению о порядке предоставления и оплаты жилищных, коммунальных и некоммунальных услуг для жилищного фонда, установки счетчиков расхода воды в квартирах и условиях отключения их от систем отопления и водоснабжения и подключения к этим системам утвержденного Постановлением Правительства №191 от 19.02.2002

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		<i>стратегической цели (пример))</i>	развития	привлекательности для потенциальных инвесторов		стратегических заседаниях)
		Принятие стратегического плана на заседании городского совета и, по необходимости, его корректировка	Принятый стратегический план развития	Улучшение сотрудничества с Мэрией, Городским Советом Увеличение гибкости МП к стратегическим изменениям среды	1 неделя (1-2 дня стратегических заседаний)	Директор, Мэр
		Разработка планов мер по реализации каждой задачи (<i>Приложение 2. Стратегический план развития на 2015-2020 г.г. (рекомендуемая структура), План действий по достижению стратегической цели (пример)</i>) Представление персоналу стратегического плана развития и распределение должностей	Разработанный план мер Осуществленные внутренние презентации Распределенные должности	Осведомление персонала и осознание их причастности к реализации задач Работа в команде	2-3 недели, после принятия стратегического плана	Стратегическая команда, каждый ответственный за стратегическую задачу
		Пересмотр и корректировка стратегического плана, в зависимости от изменений внутренней и внешней среды	Пересмотренный и скорректированный стратегический план	Корректировка стратегического плана согласно актуальным требованиям Увеличение гибкости МП к стратегическим изменениям среды	1 раз в полгода	Стратегическая команда
		Разработка инвестиционного плана по направлению водоснабжение и канализация, с указанием инвестиционных направлений, соответствующих источников и сумм, а также их приоритизация по отношению к стратегическим задачам	Инвестиционный план, формализованный в письменном виде Оцененные инвестиции Приоретизированные инвестиции	Корреляция запланированных инвестиций с стратегическими задачами Увеличение привлекательности для потенциальных инвесторов	1 месяц	Главный инженер, начальники участков
		Анализ эффективности инвестиций на базе	Рассчитанные	Минимизация рисков	Регулярно, в	Экономист

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		заданных показателей (<i>Приложение 3. Инвестиционный план на 2015-2020 г.г. (рекомендуемая структура), показатели эффективности инвестиций</i>)	показатели, выводы над эффективностью ожидаемых инвестиций	от неэффективных инвестиций Увеличение привлекательности для потенциальных инвесторов	соответствии с этапами реализации инвестиций	
	Пересмотр организационной структуры и формализация внутренних процессов	Пересмотр и разработка ясной органиграммы, с полным указанием всего персонала предприятия Распределение персонала по участкам, в соответствии с должностями и прямыми подчинениями Распределение и делегирование обязанностей между подразделениями, а также внутри них (<i>Приложение 4. Рекомендованная оргструктура МП "Apă-Canal Ocnița"</i>).	Измененная, улучшенная и принятая оргструктура	Вертикальное и горизонтальное интегрирование подразделений предприятия. Создание ясной системы функционального подчинения Исключение двойных подчинений и чрезмерных замещений	1 месяц	Директор предприятия Ответственный по персоналу
		Корректировка должностных инструкций для административного персонала (<i>Приложение 5. Описание должностных инструкций (рекомендуемая структура)</i>) Корректировка должностных инструкций для производственного и обслуживающего персонала Представление начальниками подразделений должностных инструкций в каждом отделе	Скорректированные должностные инструкции для административного персонала Скорректированные должностные инструкции для производственного и обслуживающего персонала Все подчиненные проинформированы о своих должностных инструкциях	Более ясное разделение компетенций каждого сотрудника на своем рабочем месте Четкое описание участия и вовлечения каждого работника в организационных процессах предприятия Избежание конфликтных ситуаций	2 месяца	Директор предприятия Начальники участков Ответственный по персоналу
		Разработка и применение регламентов на каждом участке предприятия в отдельности <i>Приложение 6. Внутренний</i>	Разработанные и примененные регламенты на	Улучшение внутреннего порядка деятельности	3 месяца	Директор предприятия Начальники

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		<i>регламент организации и функционирования отдела водоснабжения и канализации (рекомендуемая структура)</i>	участках. Проинформированный персонал Установленные экспресс полномочия для действий Установленные экспресс способы замещения отсутствующего персонала	участков Рост эффективности процессов принятия решений и осуществления работ в соответствии с установленными задачами Уменьшение потерь времени и материальных ресурсов в процессе проведения работ Более эффективное распределение бремени на персонале участков (распределение должностей)		участков Ответственный по персоналу
	Формализация системы отчетности, учета и контроля	Пересмотр внутренних отчетов и их классификация в экономические отчеты, статистические, финансовые и операционные Список рекомендованных отчетов показан в <i>Приложение 7</i>	Виды установленных и принятых отчетов Примеры отчетов разработанных в электронном виде Назначенные ответственные лица за их предоставление График предоставления отчетов	Систематизация документации Более эффективный мониторинг деятельности предприятия и выполнение поставленных задач в установленные сроки Ограничение допуска к информации в соответствии с обязанностями персонала Информирование работников о важности предоставления	1-2 месяца	Директор предприятия Начальники участков Экономист Главный бухгалтер
Разработка программы консолидированной отчетности предприятия <i>Приложение 8. Консолидированный график отчетности (рекомендуемая структура)</i>				1 неделя	Экономист	
Разработка типовых отчетов оперативной и текущей деятельности <i>Приложение 9 и</i>		Разработанные новые отчеты		1 месяц	Директор	

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		<i>Приложение 10</i>	Сравнительные анализы с предыдущими годами и анализ отклонений от плана (аргументированные)	отчетов Реальные выводы о тенденциях развития предприятия Создание базы аргументативных показателей для принятия стратегических решений		предприятия Начальники участков Экономист Главный бухгалтер
		Формализация и внедрение системы систематической отчетности Формализация и внедрение программы систематического контроля	Ответственные за контроль отчетов Внедренная система отчетности, учета и контроля		2 месяца	
	Автоматизация информационной системы	Покупка передовой вычислительной техники с адекватным программным обеспечением для нужд обработки информации о деятельности предприятия	Закупленная вычислительная техника	Увеличение уровня полезности информации предоставленные лицам принимающие решения	6-12 месяца	Директор предприятия Специалисты предприятия
Покупка системы GIS "Geographical Information System".		Закупленные и установленные софты Созданная система обработки информации, созданной на базе новых компьютерных программ	Создание базы аргументативных показателей для принятия стратегических решений			
Обучение персонала в работе на компьютерах		Обученный персонал	Постепенная автоматизация путем внедрения передовой вычислительной техники			
Автоматизация процессов обработки данных		Автоматизированный процесс обработки данных	Обучение в области разработки формуляров отчетности, аналитического учета и экономического прогнозирования, применяя MS Excel			
Автоматизация всех отделов предприятия посредством внедрения интегрированной информационной системы через интернет и интернет		Внедренная внутренняя компьютерная сеть Обмен информацией на электронных носителях	Увеличение			
Создание и принятие единой методологии сбора оперативных данных для осуществления		Единая методология сбора и обработки				

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		анализа, обработки и хранения отчетов и оперативной информации	оперативных данных Оперативное получение отчетов об осуществляемой деятельности Возможность генерирования новых отчетов, необходимых от случая к случаю	эффективности в процессе принятия оперативных и стратегических решений Увеличение эффективности использования рабочего времени		
		Покупка компьютерной программы для учета персонала	Закупленная и внедренная компьютерная программа	Рост производительности участков предприятия		
	Разработка и внедрение системы планирования человеческих ресурсов	Разработка стратегии человеческих ресурсов исходя из стратегии развития предприятия <i>Приложение 11</i>	Разработанная и утвержденная стратегия человеческих ресурсов	Хорошо определенные принципы работы с персоналом Знание ценностей, корпоративных норм, личных прав и обязательств персонала Процессы деятельности предприятия без отклонений от общих планов предприятия	2 месяца	Городской Совет Директор Ответственный по персоналу
		Разработка политик по персоналу предприятия	Разработанные, утвержденные и внедренные политики по персоналу	Рост уровня ответственности персонала, что будет иметь прямое воздействие на уровень достижения стратегических целей Определение сотрудников, которые	Ежегодный пересмотр политик по персоналу	
		Обучение персонала по положениям политик по персоналу, личных прав и обязательств	Обученный персонал		2 месяца	
		Годовое планирование набора персонала в соответствии с годовым планом деятельности предприятия	Разработанный, утвержденный и внедренный план по набору персонала Обеспечение квалифицированным и рабочими кадрами, необходимых согласно отраслевым нормативам в		В течении года	

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
			установленных сроках	достигли свой максимальный уровень компетентности на своих рабочих должностях и их замена с теми кто может продвигать вперед развитие предприятия	2 месяца	
		Разработка регламента об аттестации сотрудников предприятия и аттестационного листа <i>Приложение 13 и Приложение 14</i>	Разработанный, утвержденный и внедренный Регламент об аттестации персонала Разработанные аттестационные листы Определение соответствия компетентности сотрудника с его рабочей должностью			
	Создание мотивационной системы на базе показателей эффективности	Создание практики оценки и мотивации персонала Разработка и применение показателей эффективности человеческих ресурсов в их мотивации и оценке <i>Приложение 15</i>	Разработанные и примененные показатели эффективности персонала для их мотивации Разработанный, утвержденный и внедренный Регламент по премированию персонала	Создание внутреннего климата соперничества и мотивации стать лучше (успешным) Повышение эффективности персонала посредством применения показателей эффективности	Постоянно	Директор предприятия Начальники участков Экономист Главный бухгалтер Ответственный по персоналу
		Разработка показателей эффективности в разделе водоснабжение и канализация для каждой должности и назначение ответственных лиц в достижении показателей. (типы показателей указаны в <i>Приложение 16</i>)	Разработанные в секторе водоснабжение и канализация показатели эффективности	Упрощение системы мотивации и оплаты труда Информирование сотрудников о их вкладе в достижении показателей Решенные вопросы по мотивации персонала	1 месяц	
		Разработка регламента по оплате труда и	Разработанный	Мотивация персонала	2 месяца	

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		<p>мотивации персонала предприятия Приложение 17</p>	<p>регламент по оплате труда и мотивации персонала Четко установленные критерии премирования персонала Ясные и понятные сроки и способы оплаты</p>	<p>работать лучше и достигать успехов, которые будут вознаграждаться Создание предпосылок для саморазвития персонала Обнаружение сотрудников, которым не нужна мотивация, приходят на работу только для того чтобы не сидеть дома и их замена на тех кто хочет быть мотивирован Рост эффективности работы сотрудников и рост качества предоставляемых услуг, а также прогрессирование в достижении целей и задач, установленных предприятием</p>		
		<p>Развитие культуры кооперирования и сотрудничества между сотрудниками и потребителями/другими лицами из предприятия и внешнего мира (работа в команде, взаимопомощь)</p>	<p>Установленные правила для общения с потребителями и гостями предприятия Перевод опыта работы, накопленного персоналом с большим стажем молодым специалистам</p>	<p>Уменьшение конфликтных ситуаций посредством уточнения компетенций в следствии оценки персонала Повышение уровня сплоченности, терпимости, корректности, приверженности и преданности к</p>	<p>Постоянно</p>	

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
				предприятию Постоянный рост накопленного опыта сотрудников		
Создание системы профессиональной подготовки и аттестация персонала		Разработка годового плана по обучению и развитию, разработанного на базе потребностей предприятия Приложение 18	Разработанный и утвержденный годовой план по обучению персонала Обученный персонал в сфере последних инноваций и техник работы в соответствующей сфере деятельности Новые техники работы, примененные в текущей деятельности работников	Улучшение уровня квалификации сотрудников предприятия Рост уровня компетентности персонала и возможность участвовать в программах, которые ранее не рассматривались	Ежегодно	Городской Совет Директор Ответственный по персоналу
		Информирование и обучение руководства предприятия в отношении качеств эффективного лидера Приложение 19	Обученный менеджмент предприятия Новые знания в сфере лидерских качеств Кодекс поведения сотрудников	Создание культуры управления «leadership» в предприятии	2 месяца	
		Подключение персонала к новым медиа ресурсам и усиление обучающей составляющей в процессе работы	Каждый сотрудник составляет свой блог Учится проводить расследования в решении разных вопросов Учится писать и отстаивать свои идеи Учится сотрудничать	Уменьшение текучести кадров на предприятии Увеличение эффективности деятельности персонала Более глубокое вовлечение персонала	Постоянно	

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
			с внешним миром	в организационных процессах предприятия Более высокая и интенсивная отдача персонала в освоении инвестиций		
	Обеспечение надлежащих условий труда	Покупка защитного снаряжения для рабочих, которые ведут свою деятельность в полувредных и вредных условиях	Закупленное снаряжение Персонал оснащенный защитным снаряжением Улучшенные рабочие места	Привлекательность некоторых рабочих мест посредством уменьшения рисков заболевания Улучшение общего состояния здоровья персонала на участках с полувредными и вредными условиями работы Увеличение производительности персонала	Постоянно	Городской Совет Директор Ответственный по персоналу
Сектор	ОПЕРАЦИОННЫЙ И ТЕХНИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ					
Создания условий для улучшения операционного менеджмента	Разработка и Утверждение «Положение о приемке сточных вод, выдача технических условий и разрешений на сброс в городской канализационный коллектор»	Разработанное и утвержденное положение	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 на Местном Совете «Правила технической эксплуатации систем водоснабжения и канализации в городе Окница»	«Правила технической эксплуатации систем водоснабжения и канализации в городе Окница» разработаны и утверждены		6 месяцев		
	Организация технического и производственного бюро	Технический и производственный бюро сформирован	Разработка технических и эксплуатационных	1-3 месяцев		

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		Организация энерго-механической службы и метрологии	Служба энерго-механики и метрологии организована	работ по мониторингу и обслуживанию Улучшение работы оборудования. Метрологическое обслуживания счетчиков	3-5 месяцев	
	Совершенствование процедуры организации приборного учета водопотребления	Проведение кампании по инвентаризации установок учета потребителей	Проведенная кампания по инвентаризации Разработанный и внесённый в электронную базу данных список с идентификационным и данными водомеров каждого потребителя Разработанный и внесённый в электронную базу данных список потребителей, у которых нет водомеров Разработанный и внесённый в электронную базу данных список водомеров, у которых истек срок метрологической поверки Разработанный и внесённый в электронную базу данных список незарегистрированных	Идентификация потребителей у которых не организован приборный учет водопотребления Выявление нарушений в организации учета водопотребления Выявление водомеров, у которых истек или истекает в ближайшее время срок метрологической поверки Регистрация незарегистрированных водомеров Усовершенствование системы учета водомеров потребителей	60 дней	Главный инженер Отдел сбыта Юрист Директор

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
			ых водомеров			
		Приобретение, установка и эксплуатация водомеров за счет Предприятия ⁴ (детально в Приложение 21)	Установленное и утвержденное количество нужных водомеров Рассчитанная стоимость операции Утвержденное решение Городского Совета Установленные и утвержденные сектора и график установки Подписанный указ о назначении ответственных за приобретение, установку и эксплуатацию водомеров Количество установленных водомеров	Ограничение типов установленных водомеров к тем из метрологического класса С Минимизация потерь воды за счет минимизации пределов ошибки измерения Избежание проблем сопротивления со стороны потребителей при необходимости установки, метрологической поверки или замены водомеров Обеспечение 100% приборного учета потребления воды Гарантия качества выполнения работ по эксплуатации приборов учета Оптимизация затрат на эксплуатацию приборов учета	Подготовка мероприятия – 60 дней Замена водомеров – 3 года	Городской совет Юрист Главный инженер Экономист Директор
		Включение расходов связанных с приобретением, установкой, эксплуатацией, техническим обслуживанием, ремонтом, заменой и метрологической поверки водомеров в тариф	Пересмотренный тариф, согласованный с НАРЭ и	Покрытие расходов предприятия, связанных с установкой и	15 дней	Главный инженер Экономист

⁴ Согласно Закону № 303 от 13.12.2013 о публичной услуге водоснабжения и канализации, 26 статья, п. (4), а), приобретение, установка, эксплуатация, обслуживание, ремонт, замена и метрологическая поверка водомеров на вводе осуществляются в многоквартирных жилых домах и индивидуальных домах – оператором

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		на публичную услугу водоснабжения и канализации ⁵	утвержденный местным советом / НАРЭ Вывешенное в офис Предприятия и размещенное на официальной странице Предприятия в Интернете решение местного совета / НАРЭ об утверждении нового тарифа	эксплуатацией водомеров Экономическая обоснованность установленных тарифов		Директор Местный совет
		Расчет отдельного тарифа ⁶	Рассчитанные и утвержденные местным советом / НАРЭ и внесенные в список тарифов на дополнительные услуги Предприятия тарифы на установку и эксплуатацию водомеров		15 дней	
		Применение типовой модели предписания об обязанности организации приборного учета (детально в Приложение 21)	Количество врученных предписаний об обязанности организации приборного учета	Активизация потребителей к организации учета водопотребления	При необходимости	Ответственный за проведение работ

⁵ Согласно Закону № 303 от 13.12.2013 о публичной услуге водоснабжения и канализации, 26 статья, п. (4), а), приобретение, установка, эксплуатация, обслуживание, ремонт, замена и метрологическая поверка водомеров на вводе осуществляются в многоквартирных жилых домах и индивидуальных домах – оператором за счет финансовых средств, предусмотренных в тарифах на публичную услугу водоснабжения и канализации, рассчитанных согласно Методологии определения, утверждения и применения тарифов на публичную услугу водоснабжения, канализации и очистки сточных вод

⁶ отдельный тариф – тариф, утвержденный местным советом или, по обстоятельствам, Национальным агентством по регулированию в энергетике, который включает оправданные расходы оператора на приобретение и первичную установку водомера в квартире многоквартирного жилого дома. Отдельный тариф определяется в соответствии с Методологией определения, утверждения и применения тарифов на дополнительные услуги, предоставляемые операторами, утвержденной Национальным агентством по регулированию в энергетике (согласно Закону № 303 от 13.12.2013 о публичной услуге водоснабжения и канализации)

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		Разработка модели заявления об установке приборов учета (в электронном формате)	Разработанная и утвержденная модель заявления об установке водомеров Количество напечатанных заявлений об установке водомеров, размещенных у информационного панно	Упрощение процедуры запроса на установку водомеров Гибкость и доступность в редактировании и использовании документов по организации приборного учета	1 день	Главный инженер Секретарь
		Разработка заполненной модели заявления об установке приборов учета	Разработанная заполненная модель заявления об установке водомеров Вывешенная на информационном панно заполненная модель заявления	Повышенное удобство для потребителя при заполнении Оптимизация ресурсов, необходимых для обработки запросов на установку водомеров		
		Разработка шаблона технических условий на установку узлов учета (детально в <i>Приложение 22</i>)	Разработанный и утвержденный шаблон технических условий на установку узлов учета	Оптимизация ресурсов необходимых для разработки технических условий	5 дней	Главный инженер Директор
		Назначение ответственных за проведение работ по установке и эксплуатации установок учета ⁷	Подписанный приказ о назначении ответственных за проведение работ по установке и эксплуатации установок учета Включенные в должностных инструкциях назначенных	Обеспечение соблюдения качественных нормативов по проведению установочных и эксплуатационных работ Обеспечение высокого качества работ по установке и	5 дней	Главный инженер Директор

⁷ 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
			специалистов положения об ответственности за проведение работ по установке и эксплуатации установок учета Утвержденный список лицензированных экономических агентов, наделенных правом проведения работ по установке узлов учета	эксплуатации установок учета		
		Применение типовой модели Акта монтажа, приемки и ввода в эксплуатацию приборов учета ⁸	Количество заполненных и архивированных актов монтажа, приемки и ввода в эксплуатацию водомеров	Упрощение процесса и оптимизация ресурсов необходимых для проведения и регистрирования операций по установке и эксплуатации водомеров	При необходимости	Ответственный за проведение работ
		Применение типовой модели Акта опломбирования водомеров ⁹	Количество заполненных и архивированных актов опломбирования водомеров		При необходимости	Ответственный за проведение работ
		Ежегодное планирование и проведение проверочных мероприятий учетных установок потребителей	Подписанный указ о проведении проверочного мероприятия Назначенные	Обнаружение нарушений правил организации и ведения учета водопотребления	Подготовка мероприятия -5 дней Проведение	Главный инженер Отдел сбыта Директор

⁸ 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

⁹ 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

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
			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	Выявление утечек воды Выявление неисправностей водомеров потребителей Выявление случаев искажения записей водомеров Снижение финансовых убытков, в результате устранения выявленных, во время проверок, неисправностей водомеров и утечек	проверочных визитов – ежегодно, по плану	
		Применение типовой модели Акта обследования состояния учёта и использования воды	Количество заполненных и архивированных актов обследования состояния учёта и использования воды		По ситуации	Ответственный за проведение работ
		Внедрение должности инженера по метрологии	Разработанная и утвержденная должностная инструкция Внесенная в организационную структуру должность Рекрутированный специалист	Сосредоточение метрологической деятельности Своевременное и качественное выполнение работ по метрологической поверки	15 дней	Директор Специалист по человеческим ресурсам

ПЛАН РАЗВИТИЯ Муниципального Предприятия "APA-CANAL" ОКНИЦА

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		Применение типовой модели Акта – предписания о необходимости госповерки водомеров ¹⁰	Количество врученных предписаний о необходимости госповерки водомеров	Своевременное удаление неисправностей приборов учета потребителей	При необходимости	Ответственный за проведение работ
		Разработка типовой формы заявления о проведении эксплуатационных операций водомеров (ремонт, метрологическая поверка, замена)	Разработанная и утвержденная модель заявления о проведении эксплуатационных операций водомеров Количество напечатанных заявлений, размещенных у информационного панно	Упрощение процедуры запроса на проведение эксплуатационных операций приборов учета Гибкость и доступность в редактировании и использовании документов по проведении эксплуатационных операций приборов учета	1 день	Главный инженер Секретарь
		Разработка заполненной модели заявления о проведении эксплуатационных операций водомеров (ремонт, метрологическая поверка, замена)	Разработанная заполненная модель заявления о проведении эксплуатационных операций водомеров Вывешенная на информационном панно заполненная модель заявления	Повышенное удобство для потребителя при заполнении Оптимизация ресурсов, необходимых для обработки запросов на проведение эксплуатационных операций приборов учета		
	Реализация функционального мониторинга и	Планирование и организация систематических проверок разветвлений и счетчиков потребителей	Порядок организации проверок подписи Ответственные за	Обнаружение и устранение нарушений правил	Подготовка мероприятия -5 дней	Главный инженер

¹⁰ 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

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
	<p align="center">обслуживания инженерных систем</p>		<p>организацию, проведения и мониторинг проверок назначены Состав комиссии проверки назначен Территориальный график проверок разработан и утверждён</p>	<p>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</p>	<p>Проведение проверочных визитов – ежегодно, по плану</p>	<p align="center">Директор</p>
<p>Инвентаризация и оценка секции трубопроводов, где регистрируются самые большие потери и которые должны быть заменены</p>		<p>Инвентаризация проведена Список секции с самыми большими потерями и которые нуждаются в замене разработан и утверждён</p>	<p>Определение секции с большими потерями для из замены Снижение потерь</p>	<p align="center">6-8 месяцев</p>		
<p>Приобретение и передача оператору специальной техники, механизмов и оборудования для обслуживания систем водоснабжения и канализации</p>		<p>Механизмы и оборудование для обслуживания систем водоснабжения и канализации приобретены и приняты в эксплуатацию</p>	<p>Увеличение пропускной способности работы системы и поддержание в рабочем состоянии сектора водоснабжения и</p>	<p align="center">48 месяцев</p>		

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
				канализации		
		Сокращение сроков на устранения аварий и ремонтные работы сетей	Уменьшение потерь, сокращение времени отсутствия услуг и экономия затрат	Минимизирование потерь в сетях, экономия затрат на обслуживание систем	Постоянно	
		Регулирования давления	Постоянный контроль давления	Снижение утечек в старых трубопроводах	Постоянно	
		Организовать и осуществить превентивные планы ремонта и технического обслуживания основных средств	Разработанный, утверждённый и профинансированный план осуществлен	Предотвращение аварий, экономический эффект обслуживания систем	Постоянно	
		Выполнение гидравлического расчёта сетей водоснабжения с учетом существующих нагрузок и расходов;	Гидравлический расчет выполнен	Идентификация проблемных участков на сетях водопровода	Постоянно	
	Сектор	МАРКЕТИНГ И ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ				
	Совершенствование процедуры присоединения новых потребителей	Разработка модели заявления на присоединение (в электронном формате)	Разработанная и утвержденная модель заявления на присоединение Количество напечатанных заявлений, размещенных у информационного панно	Упрощение процедуры запроса на присоединение Гибкость и доступность в редактировании и использовании документов по присоединению	1 день	Главный инженер Секретарь
		Разработка заполненной модели заявления на присоединение	Разработанная заполненная модель заявления на присоединение Вывешенная на информационном панно заполненная модель заявления	Повышенное удобство для потребителя при заполнении Оптимизация ресурсов, необходимых для обработки запросов на присоединение		

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		Установление содержимого пакета сопроводительных документов, подлежащих представлению для выдачи уведомления о подключении / присоединении (детально в Приложение 22)	Утвержденный перечень документов, необходимых для разработки технических условий на присоединение ¹¹ Опубликованный на информационном панно список		1 день	Главный инженер Юрист
		Разработка модели уведомления о подключении / присоединении (в электронном формате) (детально в Приложение 22)	Предусмотренная в Положении о предоставлении публичных услуг водоснабжения и канализации на уровне города обязанности подключения к публичной системе водоснабжения и канализации исключительно на основе выданного оператором уведомления о подключении / присоединении Разработанная и утвержденная модель технических условий на присоединение Утвержденный список учреждений, с которыми следует	Регулирование процесса присоединения новых потребителей Поддержание контроля над процессом присоединения новых потребителей Оптимизация временных ресурсов необходимых для выдачи уведомления о подключении / присоединении и соблюдение срока, установленного законом ¹² Предотвращение конфликтов с внешними учреждениями, системы которых могут быть затронуты	5 дней	Главный инженер Директор

¹¹ Рекомендуются внесение в Положении о предоставлении публичных услуг водоснабжения и канализации на уровне города

¹² Согласно Закону № 303 от 13.12.2013 о публичной услуге водоснабжения и канализации, 15 статья, п. (2), d), оператор обязан выдавать заключения на подключение/присоединение к публичной сети водоснабжения и канализации в срок, не превышающий 20 календарных дней со дня подачи заявления и представления необходимых документов

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
			согласовать проект по присоединению	при работах по присоединению		
		Расчет тарифа на выдачу уведомления о подключении / присоединении	Рассчитанный и утвержденный тариф на выдачу уведомления о подключении / присоединении, внесенный в перечень тарифов на дополнительные услуги предоставляемые оператором	Покрытие расходов на выдачу уведомления о подключении / присоединении Мотивация заявителей для запуска работ по присоединению, в пределах срока действия разработанных технических условий, во избежание повторной оплаты их стоимости	3 дня	Экономист Главный инженер Директор
		Разработка модели авторизации присоединение (в электронном формате)	Разработанная и утвержденная модель авторизации на присоединение Строительно-монтажные работы запущенные только при наличии авторизации на присоединение со стороны оператора	Создание правовой основы для предотвращения несанкционированных присоединений	Разработка - 1 день Применение – при необходимости	Главный инженер Юрист Директор
		Расчет тарифа на подключение / присоединение ¹³	Рассчитанный и утвержденный тариф на подключение / присоединение, внесенный в перечень тарифов на	Покрытие расходов, связанных с подключением/присоединением внутренней установки водоснабжения и/или	15 дней	Экономист Главный инженер Директор

¹³ сумма, уплачиваемая потребителем оператору публичной сети водоснабжения и/или канализации для покрытия расходов, связанных с подключением/присоединением внутренней установки водоснабжения и/или канализационной установки, приобретением материалов и выполнением работ по присоединению, определенная в соответствии с методологией, утвержденной Национальным агентством по регулированию в энергетике (согласно Закону № 303 от 13.12.2013 о публичной услуге водоснабжения и канализации)

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
			дополнительные услуги предоставляемые оператором	канализационной установки, приобретением материалов и выполнением работ по присоединению		
		Назначение ответственных за проведение работ по подключению / присоединению	Подписанный приказ по назначению лиц, ответственных за проведение работ по подключению / присоединению Включенные в должностные инструкции назначенных специалистов положения об ответственности за проведение работ по подключению / присоединению	Полный контроль над процессом по подключения / присоединения новых потребителей, путем выполнения работ непосредственно оператором	5 дней	Главный инженер Директор Специалист по человеческим ресурсам
		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 должностные инструкции 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	5 дней	Главный инженер Директор Специалист по человеческим ресурсам

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		Разработка модели акта о промывке и дезинфекции участка публичных водопроводных сетей и устройств по присоединению потребителя (в электронном формате)	Разработанная и утвержденная модель акта о промывке и дезинфекции участка публичных 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 потребителя	1 день	Главный инженер Директор
		Контрактирование территориального центра превентивной медицины для оценки и для подтверждения уровня соответствия сетей и сооружений санитарно-гигиеническим требованиям ¹⁴	Заключенный 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	При необходимости	Главный инженер Директор
		Назначение состава специальной комиссии по приемке работ по строительству (переоборудованию) установок и сооружений по присоединению, локальных очистных сооружений (при наличии), узлов учета питьевых и сточных вод (детально в Приложение 22)	Утвержденный состав специальной комиссии по приемке работ по строительству (переоборудованию) установок и сооружений по присоединению, локальных очистных сооружений (при наличии), узлов учета	Гарантия соответствия установок и сооружений по присоединению с действующими нормативными документами в строительстве	1 день	Главный инженер Директор

¹⁴ в соответствии с Гигиеническим регламентом "Санитарные правила. Требование к проектированию, строительству и эксплуатации питьевых водопроводов" Минздрава Республики Молдова от 31.10.1995

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
			питьевых и сточных вод ¹⁵			
		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
	Ограничение случаев несогласованного присоединения и самовольного пользования	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 проверочного мероприятия Выделенные сектора проверки Утвержденное расписание проверочных визитов, с территориальным разделением Утвержденный состав проверочных комиссий Проведенные проверочные визиты	Обнаружение и устранение нарушений правил присоединения и пользования систем общественного водоснабжения и / или канализации, а также случаев несогласованного присоединения и самовольного пользования Снижение потерь воды из-за краж и утечек Снижение финансовых убытков Рост ответственности потребителей Дата проведения последней проверки будет служить в качестве отправной даты для определения периода для расчета стоимости потерь воды и сброшенных сточных вод, в случае если в последующих	Подготовка мероприятия -5 дней Проведение проверочных визитов – ежегодно, по плану	Главный инженер Отдел сбыта Юрист Директор
		Применение типовой модели Акта обследования технического состояния сетей водопровода и канализации и приборов учета	Заполненный и архивированный акт обследования		По ситуации	Ответственный за проведение работ

¹⁵ Рекомендуется внесение в Положении о предоставлении публичных услуг водоснабжения и канализации на уровне города

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		(детально в Приложение 22)	технического состояния сетей водопровода и канализации и приборов учета	проверках будут обнаружены случаи несогласованного присоединения и самовольное пользование публичной системы водоснабжения и/или канализации		
		Разработка модели протокола по выявлению случаев незаконного подключения	Разработанная и утвержденная модель протокола по выявлению случаев незаконного подключения	Оптимизация временных ресурсов необходимых для составления протокола в случае выявления случаев незаконного подключения	1 день	Главный инженер Директор
		Разработка методологии определения объемов потребления воды и сброса сточных вод при наличии нарушений учета	Разработанная и утвержденная методология определения объемов потребления воды и сброса сточных вод при наличии нарушений учета ¹⁶	Возмещение финансовых потерь, понесенных в связи с незаконным потреблением	5 дней	Экономист Главный инженер Директор
		Сотрудничество с Примэрией, путем направления дел незаконного подключения Административной комиссии Примэрии, в случае отказа со стороны обвиняемого признать свою вину и / или платить стоимость использованной воды / сброшенных сточных вод	Установленные и утвержденные условия направления дел незаконного подключения в Административную комиссию Примэрии Количество направленных и рассмотренных Административную	Демотивация потребителей для нарушения правил использования публичной системы водоснабжения и/или канализации Наложение санкций за несогласное присоединение к коммунальным сетям	3 дня	Юрист Экономист Директор

¹⁶ Рекомендуются внесение в Положении о предоставлении публичных услуг водоснабжения и канализации на уровне города

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
			комиссию Примэрии дел незаконного подключения	водоснабжения и/или канализации ¹⁷		
		Расчет тарифов на работы по отключению и повторному подключению к публичной системе водоснабжения и/или канализации, по вине потребителя ¹⁸	Рассчитанный и утвержденный тариф на выполнение работ по отключению и повторному подключению к публичной системе водоснабжения и/или канализации, внесенный в перечень тарифов на дополнительные услуги предоставляемые оператором	Покрытие расходов на выполнение работ по отключению и повторному подключению потребителя к публичной системе водоснабжения и/или канализации	5 дней	Экономист Главный инженер Директор
		Возбуждение уголовного дела за кражу ¹⁹	Проанализированный порядок возбуждения уголовного дела за кражу Подготовленный пакет документов для заведения дела в суд Поданное исковое заявление	Демотивация потребителей для нарушения правил использования публичной системы водоснабжения и/или канализации	По ситуации	Юрист Главный инженер Директор
	Совершенствование системы заключения договоров с потребителями	Инвентаризация заключенных с потребителями договоров	Составленный и утвержденный список потребителей, с которыми не	Выявление потребителей, с которыми не заключены договоры	60 дней	Отдел сбыта Юрист

¹⁷ Согласно 170 ст. Уголовного Кодекса РМ №218 от 24.10.2008 (Опубликован: 16.01.2009 в Monitorul Oficial № 3-6, ст. 15. Data intrării în vigoare: 31.05.2009)

¹⁸ Согласно положениям ст. 25, п. (3) Закона о публичных службах коммунального хозяйства № 1402 от 24.10.2002 – "затраты, связанные с приостановлением и возобновлением поставки (оказания) услуг, оплачиваются потребителем"

¹⁹ 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
			заключены договора Составленный и утвержденный список потребителей, заключенные договоры с которыми просрочены	Выявление потребителей, заключенные договоры с которыми просрочены Установление объема работы в кампании по (пере)заключению договоров		
		Пересмотр существующего типового договора о предоставлении услуг водоснабжения и канализации (детально в Приложение 23)	Пересмотренный и утвержденный договор о предоставлении услуг водоснабжения и канализации	Защита интересов потребителей и оператора Обеспечение правовой основы в отношениях с потребителями, в том числе, при выяснении отношений в суде	10 дней	Юрист Отдел сбыта Директор
		Разработка модели письменного извещения об обязанности заключения договора	Разработанная и утвержденная модель письменного извещения об обязанности заключения договора	Обеспечение документальной базы для упрощения процесса заключения контрактов	1 день	Отдел сбыта
		Разработка модели заявления о заключении договора (в электронном формате) (детально в Приложение 23)	Разработанная и утвержденная модель заявления о заключении договора Количество напечатанных заявлений, размещенных у информационного панно	Упрощение процедуры запроса на заключение договора Гибкость и доступность в редактировании и использовании документов по заключению договора Повышенное удобство	1 день	Отдел сбыта Юрист Директор

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		Разработка заполненной модели заявления о заключении договора	Разработанная заполненная модель заявления о заключении договора Вывешенная на информационном панно заполненная модель заявления	для потребителя при заполнении Оптимизация ресурсов, необходимых для обработки запросов на заключение договора Соблюдение правовых положений		
		Установление содержимого пакета сопроводительных документов, подлежащих представлению для составления и заключения договора (детально в <i>Приложение 23</i>)	Утвержденный перечень документов, необходимых для (пере)заключения договора ²⁰ Опубликованный на информационном панно список		1 день	Отдел сбыта Юрист Директор
		Планирование и проведение мероприятия по (пере)заключению с потребителями договоров по оказанию услуг (детально в <i>Приложение 23</i>)	Подписанный указ о проведении мероприятия Назначенные ответственные за организацию, проведение и мониторинг мероприятия Утвержденное расписание (пере)заключения договоров, с территориальным разделением Врученные письменные извещения об обязанности заключения договора	100% доля заключенных с потребителями действующих договоров Улучшение договорных отношений с потребителями Отправная точка для введения новой системы учета потребителей	90 дней	Отдел сбыта Юрист Директор

²⁰ Рекомендуется внесение в Положении о предоставлении публичных услуг водоснабжения и канализации на уровне города

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
			Подготовленные договора Подписанные договора			
	Совершенствование системы сбора оплат	Установка фиксированного графика (ежемесячного / ежеквартального ²¹) снятия показаний водомеров для каждого сектора (контроллера)	Установленный и утвержденный график снятия показаний водомеров для каждого сектора (контроллера) Предусмотренное в типовом договоре положение касаясь периода снятия показаний представителями оператора	Распределение во времени нагрузки снятия показаний водомеров Обеспечение присутствия потребителя во время визита для снятия показаний водомеров Синхронизация всех последующих этапов (распределение платежных документов, сбор доходов)	15 дней	Отдел сбыта
		Пересмотр существующей модели платежных документов, выданных оператором (детально в <i>Приложение 24</i>)	Разработанная, утвержденная модель квитанции Программное обеспечение для автоматической генерации платежных документов, адаптированное к новой модели квитанции	Платежный документ может прослужить как: <ul style="list-style-type: none"> ▪ инструмент для сбора текущих показаний водомеров ▪ информационный и коммуникационный инструмент ▪ инструмент для подтверждения выполненных потребителями оплат Освобождение рабочего времени контроллеров для	20 дней	Отдел сбыта Специалист ИТ

²¹ В случае внедрения системы снятия показаний водомеров потребителем и их передачи путем указания в квитанцию, в которой будет предусмотрено специальное место для этой цели, снятие показаний водомеров представителями оператора будет нести проверочный характер, периодичность проведения визитов по снятию показаний водомеров сведется к ежеквартальной, в зависимости от восприимчивости потребителей к практике самостоятельного снятия показаний водомеров

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
				выполнения ими своей контрольной функции		
		Применение типовой модели карточек учета работы средств измерения (детально в Приложение 24)	Распечатанные в 2 экземплярах для каждого потребителя карточки учета работы средств измерения Распределенные каждому потребителю экземпляры карточки учета работы средств измерения Скомпилированные по секторам экземпляры карточки учета работы средств измерения	Упрощение процесса сбора текущих показаний водомеров Присутствие одного экземпляра карточки учета у потребителя обеспечит более высокий уровень уверенности в расчетах Противопоставление зафиксированных в экземплярах оператора и потребителя карточек учета данных позволит выявить допущенные ошибки	Подготовка – 30 дней Применение – постоянно	Отдел сбыта
		Разработка методологии работы с потребителями в случае необеспечения свободного доступа представителю оператора для осуществления проверок функционирования внутренних систем водоснабжения и канализации, снятия показаний приборов учета и т.д.	Разработанная и утвержденная методология работы с потребителями в случае необеспечения свободного доступа представителя оператора	Обеспечение доступа представителей оператора для осуществления законных проверок функционирования внутренних систем водоснабжения и канализации, снятия показаний приборов учета и т.д.	30 дней	Отдел сбыта Юрист Директор
		Вращение контроллеров по секторам	Разработанный и утвержденный график вращение контроллеров по секторам	Правильное определение объемов потребляемой потребителями воды	Подготовка – 30 дней Проведение – ежеквартально	Отдел сбыта
		Установка фиксированного графика	Установленный и	Распределение во	15 дней	Отдел сбыта

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		распределения платежных документов для каждого сектора (контроллера)	утвержденный график снятия показаний водомеров для каждого сектора (контроллера), предусмотренное в типовом договоре положение о периоде распределения платежных документов	времени нагрузки распределения платежных документов Освобождение рабочего времени контроллеров для выполнения ими своей контрольной функции Обеспечение достаточного временного интервала для оплаты счетов потребителем		
		Внедрение специализированного программного обеспечения для проведения расчетов и фактурирования, интегрированное с программным обеспечением бухгалтерского учета	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 бухгалтерского учета, что обеспечит интеграцию процессов в данных разделах	30 дней	Отдел сбыта Бухгалтерия Специалист ИТ Директор
	Внедрение системы управления дебиторской задолженности	Разработка плана выставления счетов и сбора оплат за услуги водоснабжения и канализации	Разработанный и утвержденный план выставления счетов и сбора оплат за услуги водоснабжения и канализации на уровне оператора и на уровне каждого сектора	Инструмент планирования Инструмент контроля Непрерывный анализ эволюции уровня сбора оплат, с целью своевременного выявления отрицательных тенденций, которые могут представлять	В начале каждого отчетного периода	Экономист Отдел сбыта

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
				опасность для денежного потока оператора		
		Ведение реестра должников	Разработанный реестр должников	Постоянное отслеживание эволюции дебиторской задолженности со стороны потребителей	Разработка модели реестра – 5 дней Ведение реестра - постоянно	Отдел сбыта
		Планирование и проведение проверочных кампаний по сбору просроченной дебиторской задолженности	Подписанный указ о проведении кампании по сбору просроченной дебиторской задолженности Утвержденный состав комиссии по работе с должниками Установленная и утвержденная сумма дебиторской задолженности по каждому сектору Составленный и утвержденный график ежемесячного сбора дебиторской задолженности Установленная и утвержденная периодичность отчетности деятельности комиссии по работе с должниками	Повышение эффективности и ускорение процесса взыскания дебиторской задолженности	Подготовка мероприятия -5 дней Проведение проверочных визитов – ежегодно, по плану	Директор Отдел сбыта Юрист
		Внедрение системы оплаты труда контролеров, в зависимости от выполнения плана по сбору дебиторской задолженности на текущий год	Внедренная система оплаты труда контролеров, в зависимости от	Инструмент стимулирования сотрудников в сборе задолженностей от	5 дней	Бухгалтерия Директор

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
			выполнения ежемесячного плана по сбору дебиторской задолженности	потребителей		
		Разработка модели письменного извещения о накопленной дебиторской задолженности	Разработанная и утвержденная модель письменного извещения о накопленной дебиторской задолженности	Обеспечение документальной базы для упрощения процесса сбора задолженностей от потребителей	1 день	Отдел сбыта
		Сотрудничество с местными учреждениями для взыскания долгов от потребителей (детально в <i>Приложение 25</i>)	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 Упорядочение потока текущих денежных поступлений Отслеживание оплат от должников	1 день	Юрист Директор
		Разработка модели договора о реструктуризации задолженности за оказанные услуги (детально в <i>Приложение 25</i>)	Разработанная и утвержденная модель договора о реструктуризации задолженности за оказанные услуги Количество заключенных договоров о реструктуризации задолженности за оказанные услуги Количество выполненных соглашений о		3 дня	Юрист Директор

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
			реструктуризации задолженности за оказанные услуги			
		Составление графика поэтапного погашения потребителями задолженностей по ранее оказанным услугам	Составленный и утвержденный список бенефициаров рассрочки Составленные, согласованные и утвержденные графики платежей		20 дней	Юрист Бухгалтерия Директор
		Наложение пени за несвоевременную оплату за оказанные услуги ²²	Положение о налагаемых пеней предусмотренное в типовом договоре Сумма наложенных пеней Сумма собранных пеней	Стимулирование потребителей для выполнения финансовых обязательств перед оператором и для оплаты в срок за оказанные услуги	Внесение изменений в договоре - 1 день Наложение - при необходимости	Экономист Юрист Директор
		Предусмотрение в типовом договоре о предоставлении услуг конкретного периода (н месяцев), по истечении которого оператор имеет право подать на злоплательщика в суд, для взыскания долгов и пеней, предусмотренных договором и отключить потребителя от публичной системы водоснабжения и/или канализации	Внесенные в образцовом договоре положения	Стимулирование потребителей для выполнения финансовых обязательств перед оператором Обеспечение правовой основы для взыскания долгов через суд	1 день	Юрист
		Частичная оплата услуг авансом со стороны экономических агентов ²³	Установленный и утвержденный	Гарантия поступлений от потребителей	2 дня	Экономист Юрист

²² Размер пени не может превышать размер годовой средневзвешенной процентной ставки по кредитам, предоставленным коммерческими банками в национальной валюте за один год, зарегистрированной в предыдущем году и опубликованной в отчете Национального банка Молдовы (согласно 27 ст., п. (5), Закона № 303 от 13.12.2013 о публичной услуге водоснабжения и канализации)

²³ Согласно V главе Типового положения об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации утвержденного Постановлением Nr. 656 от 27.05.2002

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
			размер оплата услуг авансом ²⁴			Директор
	Диверсификация каналов и средств связи с потребителями и широкой общественностью	Создание подразделения ответственная за отношения с потребителями и общественностью	Установленные структура и численность подразделения Разработанный и утвержденный регламент функционирования подразделения Введенные изменения в организационной структуре Назначенные / рекрутированные сотрудники подразделения	Улучшение отношений с потребителями и широкой общественности Концентрация деятельности, связанной с работой с потребителями Автоматизация процессов, связанных с потребителями Оптимизация работы с потребителями	30 дней	Юрист Директор
		Внедрение электронной системы учета потребителей и проведенных работ	Отобранный специалист ИТ Разработанное, внедренное и интегрированное с программой ведения бухгалтерского учета ПО	Упрощение процесса управления информацией о потребителей	30 дней	Отдел сбыта Бухгалтерия Специалист ИТ Директор
		Создание единого пункта обслуживания	Введенные изменения в организационной структуре Выбранное место для единого пункта обслуживания	Концентрация в одном месте кассы, бюро работы с потребителями, диспетчерской Доступность для потребителей	60 дней	Директор Отдел сбыта Специалист по человеческим ресурсам

²⁴ Рекомендуетс указать размер предоплаты и ее сроки в договоре на оказание услуг

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
			Надлежащим образом оборудованное пространство	Благоприятный образ оператора		
		Создание колл-центра	<p>Введенные изменения в организационной структуре</p> <p>Внедренный единый телефонный номер</p> <p>Назначенный / нанятый ответственный за прием телефонных звонков</p> <p>Информированные потребители</p> <p>Разработанная и утвержденная модель регистров для регистрации вызовов</p>	<p>Объединение телефонных контактов с потребителями</p> <p>Упрощение контакт с потребителями</p> <p>Интегрированное управление телефонных вопросов, жалоб и предложений от потребителей</p>	10 дней	<p>Директор</p> <p>Отдел сбыта</p> <p>Специалист по человеческим ресурсам</p>
		Установка доски объявлений	<p>Разработанная и утвержденная модель доски объявлений</p> <p>Выбранное место расположения доски объявлений</p> <p>Установленная доска объявлений</p> <p>Опубликованная информация</p>	<p>Возможность для потребителя изучать информацию заранее и приготовить / заполнить необходимые документы</p> <p>Освобождение сотрудников подразделения ответственная за отношения с потребителями от необходимости постоянно предоставлять</p>	15 дней	Отдел сбыта

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
				потребителям информацию с постоянным характером		
		Установка индикаторов с именем специалиста / отдела на дверях офисов	Установленные на дверях офисов индикаторы с именем специалиста / отдела	Облегченный доступ потребителей к необходимым специалистам	15 дней	Отдел сбыта
		Ведение Книги жалоб (детально в <i>Приложение 2б</i>)	Купленная и соответствующим образом заверенная представителем органа местного управления Книга жалоб Отведенное и устроенное место для Книги жалоб	Повышение эффективности регистрации и обработки жалоб и предложений со стороны потребителей	5 дней	Отдел сбыта
		Создание электронной почты для оператора	Активный электронный адрес	Упрощение процесса коммуникации с внешней средой	1 день	Секретарь
		Создание пользовательских профилей в социальных сетях, пользующихся популярностью среди горожан	Созданные пользовательские профили	Обеспечение он-лайн присутствия оператора Создание положительного имиджа современного предприятия	Создание - 1 день Актуализация - периодически	Отдел сбыта
		Создание корпоративного сайта оператора (детально в <i>Приложение 2б</i>)	Выбранная и контрактированная ИТ компания Установленный и согласованный контент и дизайн сайта Разработанный и введенный в эксплуатацию сайт	Обеспечение свободного доступа к подробной информации об операторе и его процедурах Упрощение интерактивного	Создание - 90 дней Актуализация - периодически	Директор Внешняя ИТ компания

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		Опубликование общих информации об операторе на разных сайтах для продвижения компаний	Выбранные сайты Опубликованные данные	общения с клиентами и широкой общественности Снижение часов пик телефонных служб и физических отделений Продвижение основных и вспомогательных услуг, оказываемых оператором Полезный инструмент для управления жалобами Хостинг защищенных страниц для онлайн-платежей (инструмент для оплаты счетов онлайн)	10 дней	Отдел сбыта
		Опубликование информации об операторе и его деятельности в местных СМИ (детально в Приложение 2б)	Установленная и утвержденная частота опубликования информации Количество опубликованных ежегодно статей	Повышение уровня информированности об операторе и его деятельности Продвижение основных и вспомогательных услуг, оказываемых оператором Мотивация потребителей в увеличении объемов потребления воды Мотивация потребителей выполнять свои обязательства перед оператором	Периодически	Отдел сбыта

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		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
	Сектор	ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ				
	Улучшение систем планирования, бюджетирования и контроля	Формирование внутренних процедур планирования, бюджетирования и контроля	Разработанные процедуры	Создание поддержки для функции планирования и контроля Обеспечение комплексных данных для целей бизнес-планирования	3-4 месяца	Экономист Директор Предприятия
Деятельность по планированию бюджета на разные периоды (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно) с разработкой плана действий по видам деятельности в частности		Бюджетирование по видам деятельности	Ежегодно (январь)			
Оптимизация процесса по бюджетированию оперативной и инвестиционной деятельности <i>Приложение 27</i>		Улучшенный операционный процесс и выполненный инвестиционный процесс бюджетирования	Ежегодно			
Оптимизация процессов и контроль деятельности соблюдение запланированных бюджетов и сравнение с фактическими показателями		Контроль выполнения бюджетов	Ежегодно			
	Улучшение бухгалтерского учёта	Обучение сотрудников финансового отдела в использовании интегрированных систем бухгалтерского учета	Непосредственное обучение	Уменьшение сроков по сбору данных Возможность уделять больше внимания полученным результатам, чем процессу по сбору данных и подготовки отчётности	50 часов	Гл. бухгалтер Директор Предприятия Отдел кадров

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		Полная автоматизация обработки данных	Автоматизированные процессы обработки данных	Оптимизировать процесс бухгалтерского учета, эффективное использование рабочего времени, разработка автоматизированных отчетов и т.д.	3 месяца	Гл. бухгалтер Директор Предприятия
		Рассмотрение правильности отражения ОС полученных в право пользование от местных властей	Правильное отражение ОС полученных от местных властей	Правильный учет ОС полученных от местных властей и эффективное управление ими	До 31 марта 2015	
		Создание расписания для проведения регулярной инвентаризации активов	Проведение регулярных инвентаризаций активов	Правильный учет активов	Ежегодно до 31 декабря	
		Сотрудничество с государственными учреждениями г. Окница, в связи с заключением соглашения о реструктуризации долгов	Заключение соглашения о реструктуризации долгов	Уменьшение краткосрочной КЗ и улучшение показателей ликвидности	3-4 месяца	
		Правильность отражения стоимости услуг в форме №2 Годового Баланса	Себестоимость услуг отраженная согласно НСБУ	Эффективный и реальный анализ стоимости предоставленных услуг	До 31 марта 2015	
		Установка Программы Client BANK	Установленный Client BANK Безопасное соединение между бухгалтерской программы и Client BANK	Сокращение сроков для обработки и выполнения платежей Обновленная информация по поступившим платежам Обновление списка по ДЗ	2 месяца	

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
				Оперативность и эффективность периодического согласования полученных платежей с базой данных клиентов		
	Определение показателей эффективности	Определение показателей эффективности (более детально в <i>Приложение 28</i>)	Определенные показатели	Выполнение показателей эффективности	Постоянно	Директор Предприятия, Менеджеры соответствующих департаментов
		Контроль показателей (квартально, семестриально, ежегодно)	Осуществленный контроль			
	Разработка, применение и мониторинг тарифа	Разработка и утверждение Местным Советом Тарифной политики на период 3-5лет	Тарифная политика разработана и утверждена	Финансовая стабильность и устойчивое планирование предприятия в среднесрочной перспективе	5-10месяцев	Экономический департамент, Главный бухгалтер, Директор
		Разработка и утверждение Местным Советом графика по переходу к единому тарифу в зоне предоставления услуг	График утвержден и выполняется	Более сбалансированное планирования, уменьшение рисков от уменьшения объемов продаж 2 категории потребителей	2-3 года	Экономический департамент, Главный бухгалтер, Директор
		Сравнительный анализ индикаторов заложенные в планирование тарифа и фактического исполнения годовой программы, влияние инфляционных процессов и несвоевременность утверждения тарифов на финансовую деятельность предприятия	Диагноз узких мест в планирование тарифа в сравнение с недостатками в менеджменте операционной деятельности	Устранение причин ошибочных действий при калькуляции тарифа и планирование операционной деятельности	2-3года	Экономический департамент, Главный бухгалтер, Директор
		- годовой расчет тарифа на основе данных предыдущего финансового года;	- не допускать резкого роста счетов во время	Уменьшение вероятных финансовых рисков	1-2года	Экономический департамент, Главный

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		- Четкое планирование объемов услуг на которые будут выставлены счета и оперативной деятельности;	актуализации тарифа – Недовольство потребителей по поводу значительного роста счетов будет меньше			бухгалтер, Директор
МОДЕРНИЗАЦИЯ И РАСШИРЕНИЕ УСЛУГ						
	Сектор	МОДЕРНИЗАЦИЯ И РАСШИРЕНИЕ УСЛУГ				
	Мониторинг, повышение эффективности и оптимизация потребления электроэнергии	Утверждение группы по управлению и эффективному использованию электроэнергии в технологических процессах	Группа создана и работает	Улучшение в области расхода электроэнергии	2-3года	Технический директор Главный Энергетик
		Замена насосов на насосных станциях водоснабжения и канализации с низким КПД	Насосы заменены ,	достигнут планируемый процент экономии электроэнергии	2-3	Технический директор Главный Энергетик
	Модернизация и расширение систем водоснабжения и канализации	Разработка Стратегии развития систем водоснабжения и канализации	Стратегия разработана и утверждена	Обозначение концепции развития	4-6 месяцев	Районный Совет, Местные Советы, предприятие
		Разработка Генерального Плана развития систем водоснабжения и канализации Окницкого района	Генеральный план разработан и утвержден	Утверждение технических решений по развитию систем, обозначение необходимы инвестиций для реализации программы	14-19 месяцев	Районный Совет, Местные Советы, предприятие

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		Разработка и утверждение Технико-экономического обоснования инвестиционных проектов для Окницкого района	ТЭО инвестиционных проектов разработан и утвержден	Уточнение технического решения по развитию систем водоснабжения и канализации, утверждение необходимых инвестиций и обозначение потенциальных инвесторов	12-36месяцев	Районный Совет, Местные Советы, предприятие
		Восстановление существующих систем водоснабжения и канализации	Увеличения продолжительности жизни систем	Уменьшение потерь воды и экономия электроэнергии	2-6 лет	Районный Совет, Местные Советы, предприятие
		Строительство на очистных сооружениях сточных вод технологической линии обработки осадка	Технологическая линия обработки осадка построена	Прекращение отрицательного воздействия на природу	3-5 лет	Районный Совет, Местные Советы, предприятие
	Расширение зон предоставления услуг водоснабжения и канализации	Расширение зоны обслуживания в близлежащих селах	Рост зоны обслуживания	Рост доходов и доли на 1 работающего	5-10 лет	Районный Совет, Местные Советы, предприятие
		Изучение возможности восстановления водозабора в с.Наславча и строительство региональной системы водоснабжения	Увеличение зоны предоставления услуг,	рост эффективности систем	6-12 лет	Районный Совет, Местные Советы, предприятие
	Сектор	СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ НОВЫХ УСЛУГ				
	Обеспечение условия развития Услуг в области строительства	Принятие на работу специалиста с соответствующим образованием в области строительства систем водоснабжения и канализации Подготовка пакета документов для получения лицензии в области выполнения специальных работ для строительства систем водоснабжения	Специалист принят на работу Лицензия получена	Увеличение эффективности загрузки персонала Получение дополнительных доходов	1-2 года	Директор, Главный инженер

№	Меры	Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Ответственный
		и канализации				
	Обеспечение условия развития Услуг в области проектирования систем водоснабжения и канализации	Принятие на работу специалиста с соответствующим образованием в области проектирования систем водоснабжения и канализации Подготовка пакета документов для получения лицензии в области выполнения специальных работ для проектирования систем водоснабжения и канализации	Специалист принят на работу Лицензия получена	Обеспечение процедур подключения абонентов к системам водоснабжения и канализации 1-3 года		Директор, Главный инженер

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.

4. ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ВНЕДРЕНИЯ ПЛАНА РАЗВИТИЯ

№	Меры / мероприятия		Ед.из	Количество	Затраты, тыс EUR	Источник финансирования
I	ОБУЧЕНИЕ					
1.1.	Обучение менеджмента		часы	В соответствии с Ошибка! ссточник ссылки не найден. В среднем 2,5дня/обучение, по 6 часов, всего 270 часов	6,8 тыс. €	Внутренние ресурсы предприятия
1.2.	Обучение технического персонала		часы			
1.3.	Обучение персонала пользованию вычислительной техники и интегрированного бухгалтерского учета		часы			
	ИТОГО				6,8 тыс. €	
II	АВТОМАТИЗАЦИЯ					
2.1.	Оснащение предприятия вычислительной техникой:					Местный бюджет Проекты технической поддержки Внутренние ресурсы предприятия
	<i>Компьютеры</i>		штук	5	2 тыс. €	
	<i>Компьютер сервер</i>		штук	1	0,8 тыс. €	
	<i>Создание внутренней сети</i>		штук	5	0,4 тыс. €	
2.2.	Покупка софт программы для учета персонала		штук	1	0,2 тыс. €	
2.3.	Документальный тип учета		штук	1	0,8 тыс. €	
2.4.	Покупка программного обеспечения для бухгалтерского учета				1,4 тыс. €	
2.5.	Покупка информационной системы GIS "Geographical Information System"		штук	1	25 тыс. €	
	ИТОГО				30,6 тыс. €	
III	ДОКУМЕНТАЦИЯ					
3.1.	Консалтинговая и техническая	Генеральный План развития систем водоснабжения и канализации для Окницкого района	работа	1	195 тыс. €	Местный бюджет
3.2.		Локальная Стратегия по развитию и функционированию, на среднее и длительной перспективе, услуг в области водоснабжения и канализаций	работа	1	39 тыс. €	
3.3.		Технико-экономическое обоснование Водоснабжение и канализации Окницкого Района	работа	1	250 тыс. €	
3.4.		Разработка технико-экономического обоснования	работа	1	75 тыс. €	

ПЛАН РАЗВИТИЯ Муниципального Предприятия "APA-CANAL" ОКНИЦА

	поддержка во внедрении плана мер действия (в случаях, когда решающие лица не имеют возможности и внутренних ресурсов для их осуществления)	реконструкции систем канализации города Окница.				Проекты технической поддержки Внутренние ресурсы предприятия Местный бюджет
3.5.		Разработка «Правил по организации и функционированию систем водоснабжения и канализации г. Окница»; С учетом разработанных НАРЭ Типового положения	работа	1	3,8 тыс. €	
3.6.		Разработка «Правила технической эксплуатации систем водоснабжения и канализации в городе Окница»	работа	1	8,8 тыс. €	
3.7.		Договор делегирования управления услугами водоснабжения и канализации между учредителем и Муниципальным Предприятием	договор	1	20 тыс. €	
3.8.		Пересмотр устава предприятия	устав	1	1,5тыс. €	
3.9.		Стратегический план развития	работа	1	3 тыс. €	
3.10.		Планы мер по внедрению стратегических задач (консолидированный план мер)	работа	1	2 тыс. €	
3.11.		Инвестиционный план	работа	1	4 тыс. €	
3.12.		Корректировка штатного расписания, организационная структура	работа	2	1 тыс. €	
3.13.		Должностные инструкции всего персонала, внутренний регламент по участкам	работа	1, регламенты – при необходимости		
3.14.		Система отчетности, учета, контроля (в том числе типовые отчеты, программа отчетности)	работа	при необходимости	2 тыс.€	
3.15.		Тарифная политика	работа	1	3,8тыс. €	
3.16.		Стратегия человеческих ресурсов, политики персонала	работа	1, с приложениями по политикам	1 тыс. €	
3.17.		План набора персонала, годовой план обучения, кодекс поведения персонала	работа	3	1 тыс. €	
3.18.		Показатели эффективности в водоснабжении и канализации, регламент по оплате труда и мотивации персонала	работа	1, с приложениями по показателям	2,5 тыс. €	
3.19.		Регламент по аттестации персонала, годовой план аттестации, аттестационный лист	работа	2, с приложениями – аттестационные листы	1,5 тыс. €	

ПЛАН РАЗВИТИЯ Муниципального Предприятия "APA-CANAL" ОКНИЦА

		ИТОГО			614,9 тыс. €	
IV	СТРОИТЕЛЬСТВО И РЕМОНТ					
4.1.	Приобретение агрегата по резке асфальта	шт	1	5,0 тыс. €	Средства предприятия	
4.2.	Приобретение сварочного аппарата по полиэтилену	комплект	1	12,0 тыс. €	Городской бюджет	
4.3.	Ассенизаторская машина	шт	1	16,0 тыс. €	Городской бюджет	
4.4.	Замена изношенных стальных трубопроводов	km	18,9	585,9 тыс. €	Внешнее финансирование	
	ИТОГО			662,9 тыс. €		
V	МОДЕРНИЗАЦИЯ И РАСШИРЕНИЕ					
5.1.	Замена насосного оборудования на артезианских скважинах;	шт	5	28 тыс. €	Внешнее финансирование	
5.2.	Реконструкция здания станции хлорирования и дозирующего оборудования хлора;	шт	1	54,0 тыс. €	Внешнее финансирование	
5.3.	Строительство новых сетей водоснабжения	km	21,6	669,6 тыс. €	Внешнее финансирование	
5.4.	Строительство очистных сооружений канализации («2-я очередь, иловые площадки установка по обезвоживанию осадка, и.д.)	м3/сут	300	476,5 тыс. €	Внешнее финансирование	
5.5.	Строительство канализационных коллекторов	km	15	760,5 тыс. €	Внешнее финансирование	
	ИТОГО			1228,17 тыс. €		

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. Стратегический план развития на 2015-2020 г.г. (рекомендуемая структура),
План действий по достижению стратегической цели (пример)**

I. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ НА 2015-2020 Г.Г.

Раздел	Примечание
1. Миссия предприятия в области водоснабжения и канализации	Формулировка цели существования предприятия.
2. Перспективы на 2015-2025 г.г.	Чего достигнет МП за 10-15 лет.
3. SWOT-анализ предприятия	Слабые и сильные точки во всех областях (юридическая, техническая, маркетинг, менеджмент, человеческие ресурсы, финансы). Возможности – перспективы внешней среды, которые могут быть использованы МП. Угрозы – риски, связанные с внешней средой.
3.1. Внутренние сильные стороны	
3.2. Внутренние слабые стороны	
3.3. Возможности внешней среды	
3.4. Угрозы внешней среды	
4. Местные факторы, влияющие на деятельность	Анализируется норма потребления услуг на территории, рост населения, рост объема услуг и т.д.
5. Общие факторы, влияющие на деятельность	Законодательная база в области водоснабжения и канализации, экономические, политические, технологические факторы
6. Стратегия предприятия на 2015-2020 г.г.	Здесь формулируется Стратегия развития на 5 лет и ее место в Стратегии населенного пункта.
7. Интеграция Стратегии МП в Стратегию развития населенного пункта	
8. Долгосрочные стратегические цели (2015-2020 г.г.)	Формулируются цели для каждого направления в отдельности, а также по каждой из областей (юридическая, техническая, маркетинг, менеджмент, человеческие ресурсы, финансы).
8.1. Цели службы обеспечения населения питьевой водой	
8.2. Цели службы вода-канализация	
9. Краткосрочные стратегические цели	Долгосрочные цели распределяются в краткосрочные цели (годовые).
10. Показатели достижения долгосрочных и краткосрочных стратегических целей	Каждая из целей отражается в ежегодных количественных показателях эффективности (например, увеличение числа абонентов может иметь показатель – Темп годового роста числа новых абонентов и т.д.).
10.1. Показатели службы обеспечения населения питьевой водой	
10.2. Показатели службы вода-канализация	
11. Консолидированный план действий	Для каждой цели разрабатывается план действий (пример ниже). Все планы отражаются в консолидированном плане действий.
12. Анализ рисков	Для каждой цели уточняются риски невыполнения и меры по их ликвидации/уменьшению.
13. План мониторинга стратегии развития	Действия по мониторингу стратегии (кто, когда, как).

SWOT-анализ

SWOT-анализ (сильные, слабые стороны, возможности и угрозы) является инструментом представления стратегии, которая согласует сильные и слабые стороны организации с возможностями и внешними рисками.

Возможности – благоприятные случаи во внешней среде, которые могут помочь организации достичь или превысить свои цели. **Риски или угрозы** являются факторами, которые могут помешать достижению целей: новые продукты на рынке, изменение предпочтений и вкусов потребителей, законодательных положений или экономических условий. **Внутренние сильные стороны**

(преимущества) организации представляют собой ее компетенции в плане продуктов, услуг, управленческого таланта, финансовых ресурсов и т.д., они позволяют компании воспользоваться благоприятными условиями среды и избежать последствий неблагоприятных условий. **Слабые стороны (недостатки)** представляют собой неспособность организации располагать достаточными ресурсами, чтобы выгодно воспользоваться возможностями и избежать рисков.

SWOT-анализ предприятия	
ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ
	<ul style="list-style-type: none"> • --- • --- • ---
	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
	<ul style="list-style-type: none"> • --- • --- • ---
ВНЕШНЯЯ СРЕДА	ВОЗМОЖНОСТИ
	<ul style="list-style-type: none"> • --- • --- • ---
	РИСКИ
	<ul style="list-style-type: none"> • --- • --- • ---

По завершении анализа внешней среды и внутренних ресурсов можно заметить соответствие или несоответствие возможностей/рисков и сильных/слабых сторон. Если между ожидаемыми результатами и организационными целями возникают несоответствия, руководство организации лучше поймет масштаб для внедрения стратегического изменения.

В этом сравнительном анализе для менеджеров, которые хотят принять хорошие стратегические решения, важны четыре понятия: согласование, ограничения, уязвимые точки и проблемы.

Согласование появляется, когда внутренние силы совпадают с возможностями, выявленными в ходе анализа внешней среды. Существование этого соответствия поддерживает стратегию, которая должна воспользоваться этими возможностями.

Ограничения существуют, когда существующие возможности в среде не соответствуют внутренним сильным сторонам (преимуществам) организации, и, чтобы воспользоваться этими возможностями, организация нуждается в дополнительных ресурсах.

Уязвимые точки появляются, когда условия среды представляют собой угрозу для преимуществ компании. Хотя организация ведет себя соответствующе, ее сильным сторонам могут угрожать события за пределами компании.

Проблемы появляются, когда недостатки организации совпадают с угрозой внешней среды. Эта проблема может быть достаточно серьезной, чтобы угрожать существованию организации, или может влиять на существующие стратегии до тех пор, пока она не будет устранена.

II. ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ПО ДОСТИЖЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЦЕЛИ

Цель	Действия	Ответственное лицо	Участвующая команда	Период реализации	Показатели

Приложение 3. Инвестиционный план на 2015-2020 г.г. (рекомендуемая структура), показатели эффективности инвестиций

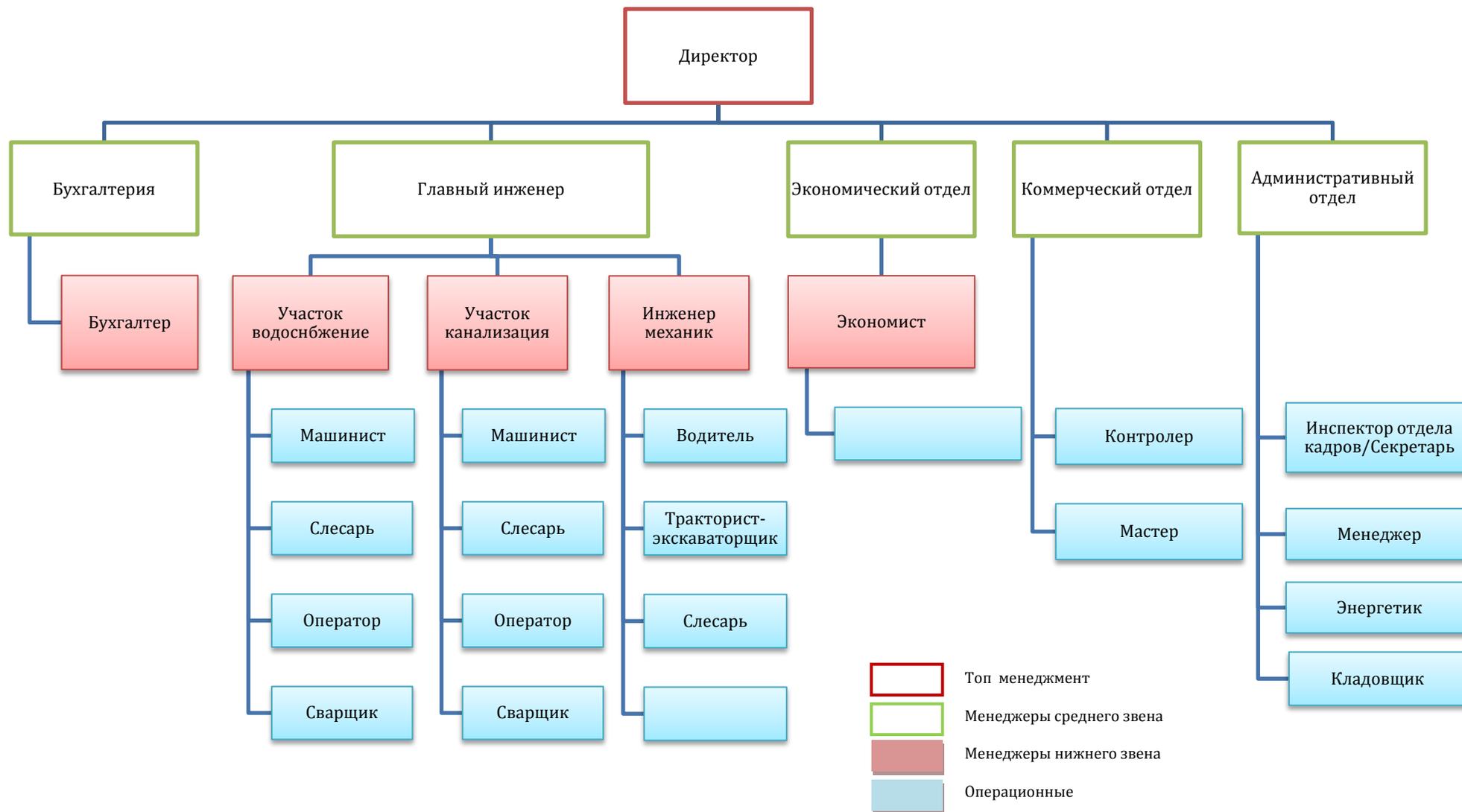
I. Структура Инвестиционного плана

1. ПРЕЗЕНТАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
 - 1.1. ПРАВОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ
 - 1.2. ПОЛУЧЕННЫЕ ЛИЦЕНЗИИ И РАЗРЕШЕНИЯ
 - 1.3. ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
 - 1.4. ЦЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
2. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ
 - 2.1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА
 - 2.2. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ - ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ЗАТРАТЫ НА РЕАЛИЗАЦИЮ
 - 2.3. АНАЛИЗ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ
 - 2.4. ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА
 - 2.5. ГРАФИК РЕАЛИЗАЦИИ И РАССРОЧКА ИНВЕСТИЦИЙ
 - 2.6. SWOT-АНАЛИЗ
3. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН
 - 3.1. ОПИСАНИЕ ПРОДУКТОВ
 - 3.2. АНАЛИЗ РЫНКА И ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ. ПОТЕНЦИАЛ РЫНКА
 - 3.3. СУЩЕСТВОВАНИЕ И ПОТЕНЦИАЛ ПОЯВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОВ
 - 3.4. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ ВЫХОДА НА РЫНОК
 - 3.5. АНАЛИЗ ЦЕН
4. ОПЕРАЦИОННЫЙ ПЛАН
 - 4.1. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ПРОИЗВОДСТВА
 - 4.2. ПРОЦЕСС ПРОИЗВОДСТВА
 - 4.3. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН
 - 4.4. ПОТРЕБИТЕЛИ
5. МЕНЕДЖМЕНТ
 - 5.1. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ
 - 5.2. ОПИСАНИЕ ПЕРСОНАЛА
 - 5.3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА
6. ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
 - 6.1. ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ
 - 6.2. АНАЛИЗ ПРОДАЖ
 - 6.3. АНАЛИЗ ЭКСПЛУАТАЦИОННЫХ ЗАТРАТ
 - 6.4. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
 - 6.5. ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ
 - 6.6. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ
7. АНАЛИЗ РИСКОВ

I. Показатели эффективности инвестиций

Название показателя	Формула расчета	Ед.
NPV – Чистая текущая стоимость инвестиций – показатель эффективности инвестиций, выражающий избыток капитала на конец срока инвестиций.	$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC_0$ IC – Первоначальные инвестиции CF – Движение наличности на протяжении всего срока t – запланированное для проекта число лет r – ставка дисконтирования	Леев
IRR – Внутренняя норма доходности – показатель эффективности инвестиций, который определяется как ставка дисконтирования, по которой текущая стоимость будущих денежных потоков инвестиций уравнивает первоначальную стоимость инвестиций.	$IC = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}$ IC – Первоначальные инвестиции CF – Денежные потоки на протяжении всего срока t – запланированное для проекта число лет	%
ROI – Рентабельность инвестиций	$ROI = (\text{Выручка от реализации} - \text{Себестоимость реализованной продукции}) / \text{объем инвестиций} * 100\%$	%
Срок окупаемости инвестиций выражает период времени, за который окупаются инвестиции за счет прибыли или чистых доходов от инвестиций.	$T_i = \frac{It_i}{Ph_i} T_i = \frac{It_i}{VN_i}$ <ul style="list-style-type: none"> • T_i – срок окупаемости инвестиций за счет прибыли, • It_i – общий объем инвестиций в версии i • Ph_i – годовая прибыль, равная по времени • VN_i – чистая годовая прибыль 	лет

Приложение 4. Рекомендованная оргструктура МП "Ара-Canal Осница"



Приложение 5. Описание должностных инструкций (рекомендуемая структура)

Глава I	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ (Название Предприятия, адрес, должность, отдел, категория, уровень заработной платы)
Глава II	ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТИ
	Раздел 1 Общая цель должности
	Раздел 2 Основные задачи
	Раздел 3 Функциональные обязанности
	Раздел 4 Ответственность
	Раздел 5 Полномочия
	Раздел 6 Иерархическая категория (кому подчиняется и кто в подчинении)
	Раздел 7 Перед кем отчитывается
	Раздел 8 Кто отчитывается перед данным должностным лицом
	Раздел 9 Какое подразделение оно заменяет
	Раздел 10 Какое подразделение его заменяет
	Раздел 11 Сотрудничество/координация в рамках отдела и между отделами
	Раздел 12 Необходимая нормативная база
	Раздел 13 Оборудование на балансе и под личной ответственностью
	Раздел 14 Условия работы
Глава III	ТРЕБОВАНИЯ ДОЛЖНОСТИ К СОТРУДНИКУ
	Раздел 1 Образование
	Раздел 2 Профессиональный опыт
	Раздел 3 Знания
	Раздел 4 Навыки и способности

Приложение 6. Внутренний регламент организации и функционирования отдела водоснабжения и канализации (рекомендуемая структура)

Примечание: у каждого сектора должен быть свой Регламент, таким образом, будут разработаны Внутренние регламенты для всех секторов в отдельности. Это Общий регламент – образец структуры.

Глава I	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ
Глава II	ОРГАНИЗАЦИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОТДЕЛА ВОДОСНАБЖЕНИЯ И КАНАЛИЗАЦИИ
Раздел 1	Управление услугами водоснабжения и канализации
Раздел 2	Операторы/поставщики услуг водоснабжения и канализации
Раздел 3	Потребители услуг водоснабжения и канализации
Раздел 4	Должностные функции в отделе
Раздел 5	Обязанности
Раздел 6	Оборудование на балансе
Раздел 7	Условия работы
Раздел 8	Безопасность труда
Глава III	ПРАВА И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА В ОТДЕЛЕ
	Обязательства, права и обязанности
Глава IV	СЕТИ ВОДОСНАБЖЕНИЯ И КАНАЛИЗАЦИИ
Раздел 1	Функционирование публичных сетей водоснабжения и канализации
Раздел 2	Нарушения или перебои в работе служб водоснабжения и канализации
Раздел 3	Защита сетей водоснабжения, воды в сети и сетей канализации
Глава V	ПОДСОЕДИНЕНИЕ/ПОДКЛЮЧЕНИЕ К ПУБЛИЧНЫМ СЕТЯМ ВОДОСНАБЖЕНИЯ И КАНАЛИЗАЦИИ
Раздел 1	Общие положения
Раздел 2	Услуги подсоединения и использования услуг водоснабжения
Раздел 3	Услуги подсоединения и использования услуги канализации
Глава X	ПОРЯДОК ОРГАНИЗАЦИИ
Раздел 1	Координация/сотрудничество с другими отделами
Раздел 2	Внутренняя субординация
Раздел 3	Внешняя субординация
Раздел 4	Замена должностей
Раздел 5	Внутренняя/внешняя отчетность
Раздел 6	Условия работы
Раздел 7	Безопасность труда
Глава XI	РЕГУЛИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ПОСТАВКИ ВОДЫ И ПРИЕМА СТОЧНЫХ ВОД
Глава XII	ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
Раздел 1	Тарифы
Раздел 2	Фактурирование и оплата предоставляемых услуг
Глава XIII	ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ПОСТАВЩИКА И ПОТРЕБИТЕЛЯ
Раздел 1	Обязательства, права и обязанности поставщика
Раздел 2	Обязательства, права и обязанности потребителя
Глава XIV	ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Приложение 7. Категории отчетов в системе отчетности и учета (рекомендуемые типы)

Тип отчетов	Представляющий отчет	Принимающий отчет	Периодичность	Содержание отчетов
Экономические				
1. Информация об экономической ситуации в определенный период. 2. Распределение расходов по секторам 3. Информация о полученном, реализованном и потребленном объеме воды.	Экономист Бухгалтерия (обработка данных) Секторы (при сборе первичных данных)	Директор Главный бухгалтер	Ежемесячные, Ежеквартальные Годовые	1. Доход от операционной деятельности (по секторам деятельности), расходы, прибыль или убытки. 2. Расходы по экономическим элементам в каждом секторе 3. Объем полученной, реализованной и потребленной воды, потребление электроэнергии
Статистические				
1. О работе систем водоснабжения и канализации. 2. В соответствии с системой бухгалтерского учета.	Экономист Бухгалтерия	Директор Статистика Мэрия	Ежеквартальные Годовые	1. Согласно статистическим формам о работе систем водоснабжения и канализации (напр., производственные мощности, число подключенных, объемы воды, доходы, расходы) 2. Согласно статистическим формам бухгалтерского учета
Внешние (для Учредителя)				
Годовой план работы по секторам производства.	Экономист Бухгалтерия (обработка данных) Секторы (сбор данных)	Директор Мэрия	Годовые	Доходы, расходы, планируемые ежеквартально по секторам производства
Оперативные				
Ежемесячные отчеты по секторам.	Секторы	Директор Главный инженер или начальник сектора	Ежемесячно Ежедневно Ежедневно	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Станция очистки, насосная станция (журнал учета передачи смены по каждому оператору, ежемесячный учет материалов). ❖ Экономист, кладовщик (ежемесячный учет материалов). ❖ Человеческие ресурсы (отчеты по отпускам, табели учета рабочего времени, учет заработной платы). ❖ Сектор водоснабжения, Сектор благоустройства (отчеты по объемам – количество и стоимость, по водоснабжению ситуация с поломками – убытки, объемы, необходимые материалы). ❖ Механический сектор (объемы работы, состояние автопарка). ❖ Энергетический сектор (данные счетчиков – ежемесячно, журнал графика качания насосами – еженедельно). ❖ Сектор теплофикации (еженедельный план работы – подготовка к зиме). ❖ Отдел реализации (отчет об изменениях пломб, от регистраторов – отчеты по числу абонентов, задолженностям, жалобам (каждый регистратор предоставляет отдельно – ежеквартально или ежемесячно по необходимости), журналы учета – данные счетчиков). ❖ Единое окно (отчет по платежам, который представляется Главному бухгалтеру, информация о технических условиях).
Узкоспециализированные				
Оперативные отчеты по необходимости.	Секторы	Директор или начальник сектора	По специальному случаю	Убытки, жалобы и т.д.

Инвестиционные				
При применении проектов, осуществление инвестиций (по необходимости).	В зависимости от ответственного лица	Директор Мэрия	По необходимости	Запланированные расходы, назначение, структура инвестиций и т.д.

ПЛАН РАЗВИТИЯ Муниципального Предприятия "АРА-CANAL" ОКНИЦА

Приложение 8. Консолидированный график отчетности (рекомендуемая структура)

Утвержден Директор МП "...", _____ / _____ / _____

График отчетности предприятия "...", 2015 г.

Частота подачи/отчетности : хГ – ежегодно; хК – ежеквартально; хМ – ежемесячно.

Отчет	Ответственное лицо		16.01.15	16.02.15	23.03.15	21.04.15	15.05.15	15.06.15	16.07.15	17.08.15	18.09.15	16.10.15	16.11.15	14.12.15	16.01.16	15.02.16	17.03.16	
	Поставщик/ информатор	Реципиент/ информатор																
Периодичность отчетности			хМ	хМ	хГ	хК	хМ	хМ	хК	хМ	хМ	хК	хМ	хМ	хМ	хК	хГ	
Анализ деятельности предприятия	Директор	Учредитель			х												х	
Анализ деятельности предприятия	Экономист	Директор	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	
Анализ доходов, по секторам и совокупно	Глав. бух. Начальник сектора	Экономист			х	х			х			х				х	х	
Анализ издержек производства, по секторам и совокупно				х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х
Анализ валовой прибыли, по секторам и совокупно						х	х			х			х				х	х
Анализ фонда оплаты труда					х	х			х			х				х	х	
Анализ потребления материалов, их эффективность						х	х		х			х				х	х	
Балансовая стоимость основных средств, их амортизация	Глав. бух.					х	х		х			х				х	х	
Балансовая стоимость МБП, их амортизация						х	х		х			х				х	х	
Анализ ситуации дебиторов и кредиторов				х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х
Анализ расходов отчетного периода					х	х			х			х				х	х	
Анализ неоперационной деятельности					х	х			х			х				х	х	
Анализ штатного персонала	Начальник ОК				х	х		х			х				х	х		
Анализ потребления питьевой воды, по категориям потребителей	Главный инженер	Экономист	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	
Анализ объема сточных вод, по категориям потребителей				х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х
Анализ тарифов на оказанные услуги, по секторам						х	х			х			х				х	х
Анализ ситуации в отношении действий по уменьшению потерь питьевой воды и несанкционированному использованию канализационной сети				х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х
Анализ качества услуг, оказываемых предприятием					х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	
Анализ технического состояния оборудования, инструментов и специальных транспортных средств	Ответственное лицо Автопарк Механик				х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х
Анализ степени использования основных средств				х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х
Анализ потребления топлива, масла				х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х
Анализ индекса капитализации фондов (фондоотдача)				х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х
Анализ ситуации в отношении путевых листов и расходных материалов в соответствии с нормативами и нормами по выполненным работам					х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	
Балансовая стоимость основных средств, по секторам	Бухгалтер	Главный бухгалтер			х	х			х			х				х	х	
Балансовая стоимость МБП, по секторам						х	х			х			х				х	х
Анализ финансовой ситуации по отчетным периодам						х	х			х			х				х	х

ПЛАН РАЗВИТИЯ Муниципального Предприятия "АРА-CANAL" ОКНИЦА

Анализ ситуации дебиторов и кредиторов			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Анализ результатов инвентаризаций	Отв. склад				x	x			x			x			x	x		
Анализ и учет потребления материалов	Отв. склад	Бухгалтер			x	x			x			x			x	x		
Анализ запасных частей в автопарке	Механик				x	x			x			x			x	x		
Анализ запасных частей для водопровода, канализации	Мастера				x	x			x			x			x	x		
Анализ учетных листов, приказов о деятельности, выходных дней, праздников	Начальник ОК		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Учет запасных частей в автопарке	Механик	Ответственное лицо склад	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Учет запасных частей для водопровода, канализации	Мастера		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Анализ процесса закупок	Отв. склад				x	x			x			x			x	x		
Анализ использования рабочей силы	Мастера	Начальник ОК			x	x			x			x			x	x		
Анализ организации труда, дисциплины и переподготовки	Нач. отдела				x	x			x			x			x	x		
Анализ применения системы материального стимулирования	Бухгалтер				x	x			x			x			x	x		
Анализ трудовой интеграции персонала	Мастера		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Анализ профессиональной подготовки, сотр. в соответствии с должностными требованиями	Начальник ОК, экономист				x	x			x			x			x	x		
Учет случаев профессионального заболевания, потери трудоспособности	ОК, мастера инженер				x	x			x			x			x	x		
Учет категорий сотрудников (инвалиды и другие категории)	Начальник ОК				x	x			x			x			x	x		
Учет категорий клиентов	Контролеры	Начальник коммерческого сектора	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Учет снятия показаний счетчиков	Контролеры		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Анализ задолженностей категорий потребителей	Начальник сектора		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Анализ действий по уменьшению потерь питьевой воды и несанкционированному использованию канализационной сети	Нач. отдела, Мастера	Главный инженер	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Анализ потребления питьевой воды, по категориям потребителей			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Анализ качества выполнения услуг			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Анализ объема сточных вод, по категориям потребителей			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Анализ технического состояния оборудования, инструментов и специальных транспортных средств	Ответственное лицо Автопарк, Механик		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Анализ снабжения средствами производства					x	x			x			x				x	x	
Анализ потребления топлива, масла	Нач. отдела			x	x			x			x				x	x		
Анализ рационализации процессов и инвестиций				x	x			x			x				x	x		
Анализ объема сточных вод	Диспетчерская			x	x			x			x				x	x		
Анализ потребления забранной, очищенной и распределенной воды				x	x			x			x				x	x		
Анализ безопасности и охраны труда	Мастера			x	x			x			x				x	x		
Анализ инвентаризации счетчиков	Контролеры			x	x			x			x				x	x		
Анализ исковых заявлений, исполнения судебных решений, погашения дебиторской задолженности, должников	Юрист	Юрист	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Анализ плана действий по уменьшению дебиторской	Юрист, нач. ком.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

ПЛАН РАЗВИТИЯ Муниципального Предприятия "АРА-CANAL" ОКНИЦА

задолженности	отдела																	
Анализ действий в отношении качества среды, здоровья и безопасности труда					x	x				x			x				x	x
Анализ условий договоров, заключенных с различными категориями клиентов			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Анализ расторжения договоров с потребителями/абонентами			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Анализ отказа в заключении договоров																		
Анализ потребления забранной, очищенной и распределенной воды	Машинисты	Диспетчерская	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Анализ объема сточных вод	Машинисты		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Анализ объема труда согласно путевому листу	Механик, начальник автопарка		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Анализ соблюдения трудового режима водителями специальных транспортных средств и других категорий, согласно путевому листу			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Анализ работ по специальному техническому обслуживанию			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Ответственное лицо Экономист _____ / _____ /

Приложение 9. Единый сводный отчет (рекомендуемая структура) о деятельности СП (анализ по сравнению с предыдущими годами)

АНАЛИЗ деятельности СП "_____ " период январь-декабрь 2014 г.

№	Показатель/статья	ед. изм.	Предыдущий год	Текущий год	Отклонение	
					ед. изм.	%
1	2	3	4	5	6	7
I	СРЕДНЯЯ СПИСОЧНАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ	Чел.				
	Из которых:					
	- Руководящий состав	Чел.				
	- Бухгалтерия	Чел.				
	- Водопроводный сектор	Чел.				
	- Канализационный сектор	Чел.				
	- Коммерческий сектор	Чел.				
	- Диспетчерская	Чел.				
	- Автопарк	Чел.				
	- Другие секторы	Чел.				
	Инвалиды	Чел.				
	Пенсионеры	Чел.				
	Нанято на протяжении года	Чел.				
	Уволено на протяжении года	Чел.				
II	ФОНД ОПЛАТЫ ТРУДА	Леев				
	Из которых:					
	- Руководящий состав	Леев				
	- Бухгалтерия	Леев				
	- Водопроводный сектор	Леев				
	- Канализационный сектор	Леев				
	- Коммерческий сектор	Леев				
	- Диспетчерская	Леев				
	- Автопарк	Леев				
	- Другие секторы	Леев				
	Инвалиды	Чел.				
	Пенсионеры	Чел.				
III	СРЕДНЕМЕСЯЧНАЯ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА	Леев				
	Из которых:					
	- Руководящий состав	Леев				
	- Бухгалтерия	Леев				
	- Водопроводный сектор	Леев				
	- Канализационный сектор	Леев				
	- Коммерческий сектор	Леев				
	- Диспетчерская	Леев				
	- Автопарк	Леев				
	- Другие секторы	Леев				
	Инвалиды	Чел.				
	Пенсионеры	Чел.				
VI	ВОДОПРОВОДНЫЙ сектор (снабжение питьевой водой)					
	Длина водопровода	км				
	Внутренняя трасса (построенная абонентами)	км				
	Насосные станции	ед.				
	Объем забранной воды	м ³				
	Объем поставленной воды	м ³				
	Потери воды	м ³				
	Потери воды	Леев				
	Объем поставленной воды, физ. лица	м ³				
	Тариф за 1 м ³	Леев/ м ³				
	Доход от продаж (физ. лица)	Леев				
	Объем поставленной воды, юр. лица	м ³				
	Тариф за 1 м ³	Леев/ м ³				
	Доход от продаж (юр. лица)	Леев				
	Потребление электроэнергии	кВт				
	Потребление электроэнергии	Леев				

	Расходы сектора	Леев			
	Финансовый результат	Леев			
V	КАНАЛИЗАЦИОННЫЙ сектор (отведение сточных вод)				
	Длина сетей канализации	км			
	Внутренняя трасса (построенная абонентами)	км			
	Насосные станции	ед.			
	Очистные станции	ед.			
	Аккумулированная вода	м ³			
	Сточные воды, полученные от абонентов	м ³			
	Убытки от отведения сточных вод	м ³			
	Убытки от отведения сточных вод	Леев			
	Объем воды, полученной от физ. лиц	м ³			
	Тариф за 1 м ³	Леев/ м ³			
	Доход от продаж (физ. лица)	Леев			
	Объем воды, полученной от юр. лиц	м ³			
	Тариф за 1 м ³	Леев/ м ³			
	Доход от продаж (юр. лица)	Леев			
	Потребление электроэнергии	кВт			
	Потребление электроэнергии	Леев			
	Расходы сектора	Леев			
	Финансовый результат	Леев			
VI	КОММЕРЧЕСКИЙ сектор				
	Абоненты водопровод	Абон.			
	Из которых:				
	- Физические лица, всего:	Абон.			
	- квартиры в высотном доме	Абон.			
	- частные хозяйства	Абон.			
	- точки без счетчиков	Абон.			
	- Юридические лица	Абон.			
	- Общественные учреждения	Абон.			
	Абоненты канализация	Абон.			
	- Физические лица	Абон.			
	- Юридические лица	Абон.			
	- Общественные учреждения	Абон.			
	Способность обслуживания	абон./ контро л.			
	Коммерческий сектор 1				
	Абоненты водопровод				
	Из которых:				
	- Физические лица, всего:	Абон.			
	- квартиры в высотном доме	Абон.			
	- частные хозяйства	Абон.			
	- точки без счетчиков	Абон.			
	- Юридические лица	Абон.			
	- Общественные учреждения	Абон.			
	Абоненты канализация	Абон.			
	- Физические лица	Абон.			
	- Юридические лица	Абон.			
	- Общественные учреждения	Абон.			
	Из которых абоненты водопровод:	Абон.			
	- Физические лица	Абон.			
	- Юридические лица	Абон.			
	- Общественные учреждения	Абон.			
	Способность обслуживания	абон./ контро л.			
	Коммерческий сектор 2				
	...				
VII	АВТОПАРК				
	Тип трансп. ср-ва:				
	- Трактор Т-25	Ед.			
	- Трактор ...	Ед.			

	- ...	Ед.				
	- Экскаватор	Ед.				
	- Грузовик	Ед.				
	Расход топлива в соответствии с планом	Леев				
	Фактический расход топлива	Леев				
	Отклонение от плана	-				
	Запасные части	Леев				
	Расходы на техническое обслуживание и ремонт	Леев				
	Общая балансовая стоимость	Леев				
	Годовая амортизация	Леев				
	Индекс капитализации фондов	леев/леев				
	Фонд полезного времени	ч				
	Трансп. ср-ва, поступившие на протяжении года	ед				
	Трансп. ср-ва, поступившие на протяжении года	Леев				
	Трансп. ср-ва, вышедшие на протяжении года	ед				
	Трансп. ср-ва, вышедшие на протяжении года	леев				
	Инструменты/производственный инвентарь	леев				
	Доходы от частных услуг	леев				
	Другие расходы сектора	леев				
	Финансовое положение	леев				
...	...					
...	...					
п-2	ПОШЛИНЫ, НАЛОГИ, ФОНДЫ, ШТРАФЫ, ПЕНИ, НЕУСТОЙКИ					
	НДС	леев				
	Подоходный налог	леев				
	Социальный фонд	леев				
	Взнос медицинского страхования	леев				
	Другие категории пошлин и налогов	леев				
	...					
	Штрафы	леев				
	Пени	леев				
	Неустойки	леев				
п-1	ПОЛОЖЕНИЕ БАЛАНСОВЫХ СЧЕТОВ					
	Общая стоимость активов	леев				
	Долгосрочная дебиторская задолженность	леев				
	Общая стоимость оборотных средств	леев				
	Краткосрочная дебиторская задолженность	леев				
	Материальные запасы	леев				
	Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы	леев				
	Уставный и добавочный капитал	леев				
	Итого собственного капитала	леев				
	Долгосрочные обязательства	леев				
	Текущие обязательства (краткосрочные), всего	леев				
	Задолженность перед персоналом	леев				
	Задолженность по социальному и медицинскому страхованию	леев				
	Задолженность перед бюджетом	леев				
	Кредиторская задолженность	леев				
	Прочие текущие обязательства	леев				
п	ПОЛОЖЕНИЕ С ПРИБЫЛЬЮ И УБЫТКАМИ					
	Выручка от реализации	леев				
	Себестоимость реализованной продукции	леев				
	Валовая прибыль (валовые убытки)	леев				
	Прочие доходы от операционной	леев				

	деятельности					
	Расходы по распределению	леев				
	Административные расходы	леев				
	Прочие расходы от операционной деятельности	леев				
	Результат от операционной деятельности: прибыль (убыток)	леев				
	Результат других видов деятельности: прибыль (убыток)	леев				
	Прибыль (убыток) до налогообложения	леев				
	Расходы на подоходный налог	леев				
	Чистая прибыль (чистый убыток) отчетного периода	леев				

Приложение 10. Единый сводный отчет (рекомендуемая структура) о деятельности (анализ отклонений от Плана)

ПРОГНОЗ показателей деятельности СП "

" январь-декабрь 2015 г.

№	Показатели	ед.изм.	Фактически, предыдущий год	План	Отклонение, %	Квартальные прогнозы			
						I	II	III	IV
I	ОБЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ								
1.	Доход	леев							
2.	Себестоимость реализованной продукции	леев							
3.	Валовая прибыль	леев							
4.	Прочие доходы	леев							
5.	Расходы по распределению	леев							
6.	Общие издержки	леев							
7.	Прочие операционные расходы	леев							
8.	Прибыль (убыток)	леев							
II	ФАКТОРНАЯ СТРУКТУРА ОБЩИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ								
9.	Доход водопроводного сектора	леев							
10.	Доход канализационного сектора	леев							
11.	Доход других секторов/от другой деятельности	леев							
12.	Себестоимость, водопровод	леев							
13.	Себестоимость, канализация	леев							
14.	Себестоимость других секторов	леев							
15.	Валовая прибыль, водопровод	леев							
16.	Валовая прибыль, канализация	леев							
17.	Валовая прибыль других секторов	леев							
18.	Рентабельность продаж, водопровод	леев							
19.	Рентабельность продаж, канализация	леев							
20.	Рентабельность продаж других секторов	леев							
21.	Собственный капитал	леев							
22.	Долгосрочные обязательства	леев							
23.	Краткосрочные обязательства	леев							
24.	Инвестиции	леев							
II	КАЧЕСТВЕННЫЕ И КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ХАРАКТЕРНЫЕ ДЛЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ								
21.	Общая численность нанятого персонала	чел							
	- Пенсионеры	чел							
	- Инвалиды	чел							
	Другие категории сотрудников	чел							
22.	Число созданных рабочих мест	ед.							
23.	Потребность в кадрах/вакансии, всего, из которых:	ед.							
	- Со специальным образованием	ед.							
	- Без соответствующего образования/другое	ед.							
24.	Средняя зарплата,	Леев							
25.	Средняя зарплата по отделам:								
	- Руководящий состав	Леев							
	- Бухгалтерия	Леев							
	- Водопроводный сектор	Леев							
	- Канализационный сектор	Леев							
	- Коммерческий сектор	Леев							
	- Диспетчерская	Леев							
	- Автопарк	Леев							
	- Другие секторы	Леев							
	Задолженность по оплате труда	Леев							
	Задолженность по выплатам в бюджет по оплате труда	Леев							
	Премияльный фонд и другие платежи ОК	Леев							
	Расходы на повышение квалификации	Леев							
	Сотрудники, для которых запланировано обучение, из которых:	чел							

	- Административный персонал	чел							
	- Специалисты	чел							
	- Рабочие	чел							
	Производительность труда, водопровод	леев/чел							
	Производительность труда, канализация	леев/чел							
	Производительность труда, другие секторы	леев/чел							
III	КОММЕРЧЕСКИЙ СЕКТОР								
	Абоненты, водопровод, всего	Абон.							
	Из которых:								
	- Физические лица, всего:	Абон.							
	- квартиры в высотном доме	Абон.							
	- частные хозяйства	Абон.							
	- точки без счетчиков	Абон.							
	- Юридические лица	Абон.							
	- Общественные учреждения	Абон.							
	Увеличение числа абонентов	ед.							
	Абоненты, канализация, всего	Абон.							
	- Физические лица	Абон.							
	- Юридические лица	Абон.							
	- Общественные учреждения	Абон.							
	Способность обслуживания	абон./контрол.							
	Абоненты с краткосрочной задолженностью	Абон.							
	Абоненты с долгосрочной задолженностью	Абон.							
	Увеличение числа абонентов	ед.							
	Число коммерческих секторов	ед.							
IV	ВОДОПРОВОДНЫЙ сектор								
	Объем забранной воды	м ³							
	Объем реализованной воды, из которых:	м ³							
	- Физ. лица (по счетчикам)	м ³							
	- Физ. лица (без счетчиков)	м ³							
	- Юр. лица	м ³							
	- Общественные учреждения и другие учр.	м ³							
	- Потери воды	м ³							
	Тариф на питьевую воду, из которых:	леев/ м ³							
	- Физ. лица (по счетчикам)	леев/ м ³							
	- Физ. лица (без счетчиков)	леев/ м ³							
	- Юр. лица	леев/ м ³							
	Доход от поставки питьевой воды:	леев							
	- Физ. лица (по счетчикам)	леев							
	- Физ. лица (без счетчиков)	леев							
	- Юр. лица	леев							
	Стоимость потерь из-за технического состояния сети	леев							
	Стоимость потерь другого рода	леев							
	Длина водопровода	км							
	Длина модернизированной трассы	км							
	Продление трассы, из которых:	км							
	- Инвестиции предприятия	км							
	- Инвестиции абонентов	км							
	- Другие источники	км							
	Число станций, из которых:	ед.							
	- модернизированные	ед.							
	Число насосов, из которых:	ед.							
	- замененные (новые)	ед.							
V	КАНАЛИЗАЦИОННЫЙ сектор								
	Объем аккумулированной воды	м ³							
	Сточные воды, полученные от абонентов	м ³							
	- Физ. лица	м ³							

	- Юр. лица	м ³							
	- Общественные учреждения и другие учр.	м ³							
	- Нетарифицированные потери сточных вод	м ³							
	Тариф на использование системы канализации	леев/ м ³							
	- Физ. лица	леев/ м ³							
	- Юр. лица	леев/ м ³							
	- Нетарифицированные потери сточных вод	леев/ м ³							
	Доходы, канализация, из которых:	леев							
	- Физ. лица	леев							
	- Юр. лица	леев							
	- Нетарифицированные потери сточных вод	леев							
	Длина трассы, канализация	км							
	Длина модернизированной трассы	км							
	Продление трассы, из которых:	км							
	- Инвестиции предприятия	км							
	- Инвестиции абонентов	км							
	- Другие источники	км							
	Число очистных станций, из которых:	ед.							
	- модернизированные	ед.							
	Число насосов, из которых:	ед.							
	- замененные (новые)	ед.							
VI	АВТОПАРК								
	Расходы, связанные с ремонтом и обслуживанием транспортных единиц и специальных транспортных средств	леев							
	Число транспортных единиц, из которых со сроком службы:	ед.							
	< 5 лет	ед.							
	< 10 лет	ед.							
	> 10 лет	ед.							
	Новые приобретенные транспортные единицы	ед.							
	Доход от услуг/частных контрактов	леев							

Приложение 11. Предлагаемая структура Стратегии персонала

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

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

Приложение 12. Базовые элементы Кадровой политики

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Действие	Разработка Политики персонала Предприятия
	<ul style="list-style-type: none"> • 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) <p>Кадровая политика периодически пересматривается (не реже, чем один раз в год).</p>

Приложение 13. Предлагаемая структура Регламента аттестации персонала

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

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

Приложение 14. Образец аттестационного листа

Аттестационный лист	
I. 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 _____	
II. 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 15. Рекомендуемые показатели эффективности человеческих ресурсов

Название показателя	Интерпретация	Формула расчета	Единица измерения
Совокупная производительность труда (на предприятии)	Какой доход МП приносит в среднем один сотрудник, ежегодно	Доходы от чистых продаж, в тыс. леев / среднесписочная численность сотрудников	Тыс. леев / 1 сотрудник
Совокупная управленческая способность (на предприятии)	Уровень обеспечения организационно-административным персоналом	Численность организационно-административного персонала / среднесписочная численность сотрудников	%
Производительность труда (сектор водоснабжения)	Доход от чистых продаж реализованной воды приносит в среднем один сотрудник в секторе водоснабжения	Объем чистых продаж воды, в тыс. леев / число сотрудников в секторе водоснабжения	Тыс. леев / 1 сотрудник
Производительность труда (канализационный сектор)	Доход от чистых продаж канализационных услуг приносит в среднем один сотрудник в секторе канализации	Объем чистых продаж канализационных услуг, в тыс. леев / число сотрудников в канализационном секторе	Тыс. леев / 1 сотрудник
Стоимость персонала (в секторе водоснабжения)	Сколько стоит управление человеческими ресурсами в секторе водоснабжения из общих расходов на человеческие ресурсы	Расходы на персонал в секторе водоснабжения / Всего расходов на персонал * 100	%
Стоимость персонала (в канализационном секторе)	Сколько стоит управление человеческими ресурсами в канализационном секторе из общих расходов на человеческие ресурсы	Расходы на персонал в канализационном секторе / Всего расходов на персонал * 100	%
Способность обслуживания абонентов	Обеспечение предприятия контролерами	Общее число абонентов / общее число контролеров	Абонентов на одного контролера
Совокупная управленческая способность (в секторе водоснабжения)	Уровень обеспечения организационно-административным персоналом в секторе водоснабжения	Численность организационно-административного персонала в секторе водоснабжения / среднесписочная численность сотрудников в секторе водоснабжения * 100	%
Совокупная управленческая способность (в канализационном секторе)	Уровень обеспечения организационно-административным персоналом в канализационном секторе	Численность организационно-административного персонала в канализационном секторе / среднесписочная численность сотрудников в канализационном секторе * 100	%
Коэффициент текучести кадров	Движение сотрудников в организацию (подбор кадров) и из организации (разделение персонала)	Число выбывших сотрудников / среднесписочная численность сотрудников предприятия * 100	%
Коэффициент текучести кадров в секторе водоснабжения	Движение сотрудников в организацию (подбор кадров) и из организации (разделение персонала)	Число выбывших сотрудников в секторе водоснабжения / среднесписочная численность сотрудников в секторе водоснабжения * 100	%
Коэффициент текучести кадров в канализационном секторе	Движение сотрудников в организацию (подбор кадров) и из организации (разделение персонала)	Число выбывших сотрудников в канализационном секторе / среднесписочная численность сотрудников в канализационном секторе * 100	%
Уровень средней заработной платы на предприятии	Среднемесячная заработная плата сотрудника предприятия	Фонд заработной платы предприятия / среднесписочная численность сотрудников предприятия	Леев / месяц
Уровень средней заработной платы в	Среднемесячная заработная плата	Фонд заработной платы сектора водоснабжения /	Леев / месяц

секторе водоснабжения	сотрудника в секторе водоснабжения	среднесписочная численность сотрудников в секторе водоснабжения	
Уровень средней заработной платы в канализационном секторе	Среднемесячная заработная плата сотрудника в канализационном секторе	Фонд заработной платы канализационного сектора / среднесписочная численность сотрудников в канализационном секторе	Леев / месяц

Приложение 16. Типы показателей эффективности в секторах водоснабжения и канализации (рекомендуемые)

Типы показателей	Описание
операционные показатели эффективности	Указывает эффективность основной деятельности (напр., объем добытой воды (м/м3), реализованной воды (м/м3), потребление электроэнергии (м/кВт, м/леев), количество потребленной воды по категориям потребителей, нормы расхода, тарифы и т.д.). Некоторые рекомендации в отношении операционных показателей приведены в диагностическом анализе - п.3.2.1.6. <i>Показатели операционной эффективности.</i>
показатели эффективности управления и работы с клиентами	число контрактов, число жалоб, долги и т.д.
показатели финансовой эффективности	согласно статистическим отчетам
показатели эффективности управления активами	степень износа, степень материально-технического обеспечения и т.д.)

Приложение 17. Регламент оплаты труда и мотивирования сотрудников (рекомендуемая структура)

РЕГЛАМЕНТ ОПЛАТЫ ТРУДА И МОТИВИРОВАНИЯ

№	Название	Комментарии
I	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	С указанием цели и принципов
II	ОПЛАТА ТРУДА	С указанием методов формирования заработной платы, ответственных за организацию процедур расчета заработной платы и их функций
2.1	Порядок определения заработной платы для административного аппарата	
2.2	Порядок определения заработной платы для производственных и вспомогательных секторов Предприятия	С указанием минимального размера основного оклада, диапазона коэффициентов кратности, диапазона должностных окладов и тарифных сеток, применимых для работников
2.3	Порядок оплаты времени, проработанного по совместительству	
2.4	Порядок расчета обязательных дополнительных платежей, предусмотренных действующим законодательством и/или коллективным договором на отраслевом уровне	С уточнением всех обязательных дополнительных платежей и сетки расчета надбавки за выслугу лет
2.5	Порядок расчета надбавок за выслугу лет	
III	ПРЕМИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ НА ОСНОВАНИИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ	С указанием периодичности расчета премий и методологии их формирования
3.1	Определение показателей эффективности предприятия и на отдельного работника	С уточнением должностей, ответственных за учет выполнения установленных задач
3.2	Порядок расчета и выделения поощрительных премий	С определением порядка и сроков выплаты премий
3.3	Порядок определения исходных величин существующих показателей и определения новых показателей эффективности	
IV	ПЛАТЕЖИ И ВЫЧЕТЫ ИЗ НАЧИСЛЕННОЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ	С уточнением примененных дисциплинарных мер
4.1	Порядок расчета вычетов за нарушения положений Внутреннего регламента работы Предприятия	С уточнением нормативных актов и приказов Предприятия, на основании которых начисляются вычеты
4.2	Порядок расчета вычетов за ущерб и убытки, причиненные Предприятию	С уточнением платежей (касающихся зарплаты и премий), осуществленных Предприятием, помимо выплаченных сотрудникам
4.3	Порядок расчета отчислений в социальный и пенсионный фонд	
4.4	Порядок расчета подоходного налога	
V	ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ	С указанием процедур и сроков выплаты окладов

Приложение 18. Регламент обучения и развития, Годовой план обучения

РЕГЛАМЕНТ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ (РЕКОМЕНДУЕМАЯ СТРУКТУРА)

№	Название
I	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ
	Статья 1. Цели Программы обучения
	Статья 2. Задачи Программы обучения
	Статья 3. Определения
II	СУБЪЕКТЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ НАСТОЯЩЕЙ ПРОГРАММЫ, И ИХ ОБЯЗАННОСТИ
	Статья 4. Администрация Муниципального Предприятия
	Статья 5. Субъекты Программы
III	ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ
	Статья 6. Категории персонала
	Статья 7. Обучение
	Статья 8. Оценка знаний
	Статья 9. Учет данных об обучении
IV	ПОДБОР ПЕРСОНАЛА
	Статья 10. Критерии подбора менеджеров по секторам
	Статья 11. Критерии подбора работников по категориям квалификации
	Статья 12. Критерии подбора инструкторов
V	ПРОВЕРКА ОСВОЕННОГО МАТЕРИАЛА
	Статья 13. Теоретический экзамен
	Статья 14. Экзамен по интерпретации
	Статья 15. Практический экзамен
VI	ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ
	Статья 16. Применение плана обучения
	Статья 17. Исключения
	ПРИЛОЖЕНИЯ
	1. Категории персонала, который необходимо обучить в области водоснабжения и канализации
	2. Список модулей по категориям сотрудников
	3. Описание учебных курсов для каждой категории сотрудников
	4. Форма учета данных об обучении в области водоснабжения и канализации

ГОДОВОЙ ПЛАН ОБУЧЕНИЯ (РЕКОМЕНДУЕМАЯ СТРУКТУРА)

Тип обучения и название предметов	Персонал, отобранный для участия	Бюджет на предмет обучения

Приложение 19. Список рекомендуемых курсов

№	Название предметов обучения	Должности, для которых осуществляется обучение
1	Стратегическое планирование	Директор, Главный инженер, экономист
2	Планирование инвестиций и анализ эффективности инвестиционных проектов	Директор, Главный инженер, начальники секторов, экономист, главный бухгалтер
3	Описание рабочих процессов и оптимизация организационной структуры, технологическая документация	Директор, Главный инженер, начальники секторов, начальник отдела кадров
4	Планирование и эффективность человеческих ресурсов	Директор, начальник отдела кадров, экономист
5	Показатели эффективности и мотивирование персонала	Директор, Главный инженер, начальники секторов, начальник отдела кадров
6	Управление клиентами, отношения с общественностью	Сотрудники сектора реализации, специалист по единому окну
7	Расчет тарифов и цен	Экономист, Главный бухгалтер, Начальник сектора реализации
8	Финансовое планирование	Сотрудники бухгалтерия
9	Управление и обслуживание оборудования, техники и транспортных средств	Главный инженер, начальники соответствующих секторов
10	Обработка сточных вод и удаление осадков в РМ	Главный инженер, начальники соответствующих секторов
11	Управление сетями водоснабжения и канализации	Главный инженер, начальники соответствующих секторов
12	Энергетический менеджмент в области водоснабжения и канализации	Главный инженер, начальники соответствующих секторов
13	Управление качеством в области водоснабжения и канализации	Главный инженер, начальники соответствующих секторов
14	Проверка и учет счетчиков	Контролеры, Начальник сектора реализации
15	Управление проектами	Директор, Главный инженер
16	Законодательные и нормативные вопросы в области водоснабжения и канализации	Директор, Главный инженер, Юрист
17	Проведение экономических анализов, направленных на водоснабжение и канализацию	Экономист, сотрудники бухгалтерия
18	Использование интегрированных систем учета	Сотрудники бухгалтерия

Приложение 20. Предлагаемая структура Кодекса поведения работника

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Действие

Разработка Кодекса поведения работника

Преамбула

ГЛАВА I: ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цель Кодекса поведения

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

Приложение 21. Меры по совершенствованию процедуры организации приборного учета водопотребления

ОПЕРАЦИОННЫЙ И ТЕХНИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Действие	Приобретение, установка и эксплуатация приборов учета за счет Предприятия
<p>1. Обязательные условия для внедрения:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 водоотведению²⁵ ✓ Включение в договоре на услуги по водоснабжению и водоотведению специальных положений о(б): <ul style="list-style-type: none"> • технических условий эксплуатации установленных приборов учета • обязанности потребителя: <ul style="list-style-type: none"> ▶ обеспечивать сохранность установленных приборов учета ▶ содержать в надлежащем состоянии камеры (колодцы) с узлом учета ▶ обеспечивать целостность пломб на приборах учета ▶ предоставлять представителям Предприятия свободный доступ к приборам учета для снятия показаний и 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 т.д. 	
Действие	Применение типовой модели предписания об обязанности организации приборного учета
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Типовая модель Предписания об обязанности организации приборного учета предложена в приложении № 6 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденного Постановлением Правительства Республики Молдова № 1228 от 13.11.2007 2. Предписание будет именовым и будет вручаться под подпись 3. В предписании будет указан конкретный срок, отведенный на выполнение <ul style="list-style-type: none"> ✍ Рекомендуемый СРОК: <u>60 дней</u> 4. В предписании будут указаны требуемый метрологический класс и тип устанавливаемого прибора учета, согласно утвержденным моделям, включенным в Государственный реестр средств измерения Республики Молдова <ul style="list-style-type: none"> ✍ Рекомендуемый МЕТРОЛОГИЧЕСКИЙ КЛАСС: <u>C</u> 5. 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 публичной системы водоснабжения и/или канализации

²⁵ Согласно Закону № 303 от 13.12.2013 о публичной услуге водоснабжения и канализации, 26 статья, п. (4), а)

Действие

Разработка шаблона технических условий на установку узлов учета

1. Минимальное содержание:

- ✓ метрологический класс (С) и тип устанавливаемых приборов учета, согласно утвержденным моделям, включенных в Государственный реестр средств измерения Республики Молдова²⁶
- ✓ перечень дополнительного оборудования и устройств, монтируемых в узлах учета
- ✓ условия установки
- ✓ требования к месту установки

Действие

Применение типовой модели Акта обследования состояния учёта и использования воды

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
2. Акт проверки будет заполнен в обязательном порядке, в независимости от факта выявления нарушений правил учёта и использования воды
3. В Акте-предписании будет указан конкретный срок, отведенный на выполнение
 - ✍ Рекомендуемый СРОК: 30 дней
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, утвержденных городским советом, без права пересчета и потребитель может быть отключен от публичной системы водоснабжения и/или канализации
5. Акт будет составлен в двух экземплярах, для каждой из сторон
 - ✍ Составленные Акты проверки будут подписаны, помимо непосредственно вовлеченных сторон, приглашенными на место выявления нарушения посторонними независимыми лиц
6. 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

Внедрение должности инженера по метрологии

1. Задачи:

- ☑ ежемесячная разработка графика по снятию приборов учета потребителей для метрологической поверки
- ☑ снятие приборов учета потребителей для метрологической поверки
- ☑ установка резервных приборов учета
- ☑ опломбирование установленных резервных приборов учета
- ☑ передача изъятых приборов учета в специализированные лаборатории

²⁶ 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

Приложение 22. Меры по совершенствованию процедуры присоединения новых потребителей и по ограничению случаев несогласованного присоединения и самовольного пользования

МАРКЕТИНГ И ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Действие	Установление содержимого пакета документов, которые должны быть прикреплены к письменному заявлению на присоединение, для выдачи уведомления о подключении / присоединении
<p>1. Рекомендуемый перечень необходимых для получения потребителем уведомление о подключении / присоединении документов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> акт на право владения объектом (недвижимостью) или акт, подтверждающего право его (ее) использования <input checked="" type="checkbox"/> ситуационный план расположения присоединяемого объекта (недвижимости) с привязкой к близлежащим улицам или дорогам <input checked="" type="checkbox"/> топографическая съемка участка расположения объекта в масштабе 1:500 и 1:2000 со всеми существующими надземными и (или) подземными коммуникациями и сооружениями, согласованная с эксплуатирующими их организациями; <input checked="" type="checkbox"/> сведения о назначении объекта (недвижимости), высоте и этажности зданий (для жилых домов - также сведения о количестве жильцов) <input checked="" type="checkbox"/> баланс водопотребления и водоотведения с указанием видов водопользования и (или) водоотведения, минимальных и максимальных часовых и суточных расходов воды и (или) сточных вод, расчетных расходов воды на нужды пожаротушения <input checked="" type="checkbox"/> сведения о требуемом качестве технической воды и физико-химическом составе сточных вод, подлежащих приему в публичную систему канализации; <input checked="" type="checkbox"/> сведения о наличии субабонентов, их балансе водопотребления и водоотведения, составе сточных вод <input checked="" type="checkbox"/> требуемые напоры воды на вводе водопровода <p><i>Перечень представляемых документов может быть сокращен в зависимости от категории потребителей и конкретных условий каждого случая в частности</i></p> <p>! ПРИМЕЧАНИЕ: после разработки и утверждения НАРЭ Положения о публичной услуге водоснабжения и канализации²⁷, список будет скорректирован в соответствии с его положениями</p>	

Действие	Разработка шаблона уведомления о подключении / присоединении
<p>1. При разработке технических условий на присоединение необходимо учитывать положения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Гигиенического регламента "Санитарные правила. Требование к проектированию, строительству и эксплуатации питьевых водопроводов" Минздрава Республики Молдова от 31.10.1995 <input checked="" type="checkbox"/> "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 <p>2. В выдаваемых технических условиях на подключение /присоединение должны быть указаны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> место присоединения инженерных сетей потребителя к сетям публичной системы водоснабжения и (или) канализации (адрес, номера камер, колодцев, материал труб) <input checked="" type="checkbox"/> специальные технические требования к устройствам и сооружениям для присоединения <input checked="" type="checkbox"/> гарантируемое давление воды в точке присоединения, геодезическая отметка верха водопроводной трубы, ее диаметр <input checked="" type="checkbox"/> разрешаемый (согласуемый) отбор объемов воды и режим ее отпуска (включая 	

²⁷ В соответствии с положениями Закона № 303 от 13.12.2013 о публичной услуге водоснабжения и канализации

пожаротушение)

- требования к размещению и устройству узлов учета и установке средств измерений (приборов учета) питьевой (технической) воды и сточных вод
- отметки лотков труб публичной системы канализации в месте присоединения, диаметр и материал труб, условия присоединения
- разрешаемый (согласованный) объем сточных вод, требования к их составу и режиму сброса
- требования к устройствам для отбора проб, контрольным колодцам

3. 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.

Численность учреждений будет варьировать в зависимости от масштаба и обстоятельств каждого проекта в частности

! ПРИМЕЧАНИЕ: после разработки и утверждения НАРЭ Положения о публичной услуге водоснабжения и канализации²⁷, список будет скорректирован в соответствии с его положениями

Действие

Назначение состава специальной комиссии по приемке работ по строительству (переоборудованию) установок и сооружений по присоединению, локальных очистных сооружений (при наличии), узлов учета питьевых и сточных вод

1. Рекомендуемый состав комиссии по приемке работ по строительству установок и сооружений по присоединению, локальных очистных сооружений (при наличии), узлов учета питьевых и сточных вод: представители потребителя, оператора, управления инженерного надзора Примэрии города, муниципального центра превентивной медицины, муниципального управления пожарной безопасности и других заинтересованных организаций

Конкретный состав комиссии будет варьировать в зависимости от обширности и сложности работ

Действие

Применение типовой модели Акта обследования технического состояния сетей водопровода и канализации и приборов учета

2. 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

- Заполнение Акта проверки в обязательном порядке, в независимости от факта выявления нарушений правил по присоединению и пользованию публичной системы водоснабжения и/или канализации

- Составление акта в двух экземплярах, для каждой из сторон

Составленные Акты проверки будут подписаны, помимо непосредственно вовлеченных сторон, приглашенными на место выявления нарушения посторонних независимых лиц

- Архивирование и хранение актов составленных во время проведенных Предприятием плановых и внеплановых проверок установок подключения и сетей водопровода и канализации и приборов учета

Для удобства и доступности, акты должны храниться в хронологическом порядке подготовки, и с разделением по секторам и улицам

Приложение 23. Меры по совершенствованию процедуры контрактирования потребителей

МАРКЕТИНГ И ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Действие	Пересмотр существующего типового договора о предоставлении услуг водоснабжения и канализации
<p>1. МОДЕЛЬ:</p> <p>1) утвержденные Правительством РМ типовые договора на поставку питьевой воды²⁸:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Типовой договор об отпуске воды и приеме сточных вод²⁹ • Типовой договор на снабжение питьевой и горячей водой* квартир в жилых домах, жилых помещений в общежитиях³⁰ <p>2. ТРЕБУЕМОЕ СОДЕРЖАНИЕ³¹:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> наименование оператора и потребителя, <input checked="" type="checkbox"/> адрес места предоставления услуги, <input checked="" type="checkbox"/> адреса оператора и потребителя, почтовые индексы, контактные номера телефонов/факсов, фискальные коды, банковские счета, должности, фамилии, имена лиц, которые подписывают договор, идентификационный код собственника, <input checked="" type="checkbox"/> предмет договора, <input checked="" type="checkbox"/> уровни качества, <input checked="" type="checkbox"/> срок подключения устройства для потребления, <input checked="" type="checkbox"/> способ учета потребления воды и канализационной услуги, <input checked="" type="checkbox"/> обязанности, права и ответственность оператора и потребителя, <input checked="" type="checkbox"/> средства, с помощью которых можно получить информацию обо всех действующих тарифах, <input checked="" type="checkbox"/> условия прерывания предоставления услуги, <input checked="" type="checkbox"/> условия отключения и повторного подключения к публичным сетям, <input checked="" type="checkbox"/> срок действия договора, а также порядок внесения изменений, приостановления или расторжения договора, <input checked="" type="checkbox"/> действия, которые необходимо предпринять в случае несоблюдения уровней качества, предусмотренных договором, <input checked="" type="checkbox"/> порядок и размер сокращения платежей за услугу в случае несоблюдения оператором сроков ее предоставления или в случае предоставления услуги на неудовлетворительном уровне, <input checked="" type="checkbox"/> порядок разрешения споров, связанных с неисполнением или ненадлежащим исполнением каких-либо условий договора, <input checked="" type="checkbox"/> другие условия, оговоренные сторонами и не противоречащие законодательству. <p>3. Дополнительные рекомендации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Предусматривание неопределенного срока продления договора • Введение в договоре положения о том, что в случае изменения тарифов в период действия договора, оплата за предоставленные услуги будет взиматься согласно новым тарифам, со дня их утверждения" • Предусматривание для элементов с переменным характером (даты, имена, названия, количества, значения и т.д.) специально отведенного пространства для заполнения • Хранение типового договора в электронном формате • Предусматривание в типовом договоре экономических санкций, штрафов и другой ответственности, предусмотренных нынешним законодательством и оператором при несоблюдении договорных соглашений • Составление, при заключении договоров, актов по разграничению балансовой принадлежности устройств и сооружений по присоединению потребителя, а также границы эксплуатационной ответственности <p>✍ МОДЕЛЬ: Акт о разграничении сетей и устройств водоснабжения и канализации между Поставщиком и Потребителем. Характеристики приборов учета³²</p>	
Действие	Разработка модели письменного извещения об обязанности заключения

²⁸ Согласно положениям (2) пункта 8 статьи Закона о питьевой воде №272 от 10.02.1999

²⁹ Приложение к Типовому положению об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации, утвержденного Постановлением Правительства № 656 от 27.05.2002

³⁰ Приложение к 5 приложению к Положению о порядке предоставления и оплаты жилищных, коммунальных и некоммунальных услуг для жилищного фонда, установки счетчиков расхода воды в квартирах и условиях отключения их от систем отопления и водоснабжения и подключения к этим системам утвержденного Постановлением Правительства № 191 от 19.02.2002

³¹ Согласно Закону № 303 от 13.12.2013 о публичной услуге водоснабжения и канализации, 31 ст., п. (2)

³² Приложение к Типовому положению об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации, утвержденного Постановлением Правительства № 656 от 27.05.2002

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
2. Способ отправки: через почту и/или контролеров
3. В извещениях будут представлены положения об обязанности заключения договора, представленные в Типовом положении об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации, утвержденного Постановлением Правительства № 656 от 27.05.2002 и в Законе № 303 от 13.12.2013 о публичной услуге водоснабжения и канализации
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 "Apă-Canal Chişinău" представленные на официальном сайте предприятия www.acc.md³³
2. **ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ СОДЕРЖАНИЕ**³⁴: фамилия и имя (в случае юридического лица – наименование), адрес (местонахождение), цель предоставления соответствующей услуги, запрашиваемый дебит воды, ее характеристики, а также желаемый режим предоставления, дебит и природу воды, подлежащей сбросу в канализационные сети, режим сброса
3. К заявлению потребителя будет прикреплено обязательство соблюдать Положение об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации и действующие нормативные акты³⁵

Действие

Установление содержимого пакета сопроводительных документов, подлежащих представлению для составления и заключения договора

1. Рекомендуемый перечень документов необходимых для (пере)заключения договора с потребителем:
 - заявление с перечнем объектов, непосредственно присоединенных (или присоединяемых) к публичным системам водоснабжения и канализации, и сведения о субабонентах
 - сведения об объемах водопотребления и водоотведения, включая потребности субабонентов и баланс водопотребления и водоотведения в случае использования воды в составе выпускаемой продукции или ее безвозвратной потери в процессе производства
 - акты, удостоверяющие право владения присоединяемыми объектами (или подтверждающие право их использования), а также копия свидетельства о регистрации (для юридических лиц)
 - акт о готовности устройства сооружений по присоединению к эксплуатации, подтверждающий выполнение всех требований оператора к устройствам и сооружениям по присоединению (наличие проектной и исполнительной документации, актов приемки работ по устройству вводов и выпусков, промывки и дезинфекции водопроводных вводов и внутренних сетей водопровода, оплаты всех расходов оператора по присоединению и др.)
 - акт, подтверждающий соответствие узлов учета воды и (или) сточных вод потребителя требованиям технических условий и готовность его к эксплуатации;
 - сведения о наличии и показателях качества воды собственных водоисточников, степени их использования, а также документы, подтверждающие право их использования (государственные акты на обособленное водопользование; согласование органов местного санитарного надзора на параллельное использование собственных (ведомственных) водоисточников и питьевой воды, подаваемой оператором; наличие запорных устройств (обратных клапанов), предотвращающих попадание этих вод в публичную систему водоснабжения; подтверждение долевого участия в развитии публичной системы канализации);
 - сведения о составе сточных вод, отводимых в публичную систему канализации
- Перечень представляемых документов может быть сокращен в зависимости от категории потребителей и конкретных условий каждого случая в частности*

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 обязанности заключения договоров и приглашение потребителей в офис оператора для оформления абонентских

³³ представленное на официальном сайте "Apă-Canal Chişinău" - www.acc.md

³⁴ Согласно положениям 31 ст., п. (2) Закона № 303 от 13.12.2013 о публичной услуге водоснабжения и канализации и 46 ст. Типового положения об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации, утвержденного Постановлением Правительства № 656 от 27.05.2002

³⁵ Согласно положениям 46 ст. Типового положения об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации, утвержденного Постановлением Правительства № 656 от 27.05.2002

прав

- ✍ В извещениях будут представлены положения об обязанности заключения договора, представленные в Законе № 303 от 13.12.2013 о публичной услуге водоснабжения и канализации и в Типовом положении об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации, утвержденного Постановлением Правительства № 656 от 27.05.2002
 - ✍ В извещениях будет указан пакет документов, который должен быть представлен для заключения договора
 - Отправка потребителям, с которыми не заключены договора или у которых истек / истекает срок действия существующего договора и которые не откликнулись на публичные извещения, именных письменных извещений³⁶ об обязанности заключения договора
 - ✍ В извещениях будет указан срок, в котором потребитель обязан представиться в офис оператора для заключения договора: 10 дней³⁷
 - ✍ 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 публичной 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 публичной 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 договора, 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, с подтверждением со стороны потребителя суммы накопленного долга и согласия заплатить эту сумму по согласованным между сторонами условиям
 - Исследование технического состояния внутренних сетей и измерительных установок потребителя
 - Организация приборного 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

³⁶ 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 № 191 от 19.02.2002

³⁷ 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 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 24. Меры по совершенствованию системы сбора оплат

МАРКЕТИНГ И ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

<p>Действие</p>	<p>Пересмотр существующей модели платежных документов, выданных оператором</p>
<p>1. МОДЕЛЬ: Квитанция на оплату питьевой воды и водоотведения - Приложение N 2 к Типовому договору на снабжение питьевой и горячей водой квартир в жилых домах, жилых помещений в общежитиях, приложенному 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 системам³⁸</p> <p>2. РЕКОМЕНДУЕМОЕ СОДЕРЖАНИЕ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ общие сведения про оператора ▪ получатель квитанции ▪ дата выдачи квитанции ▪ срок оплаты ▪ период, на который были проведены расчеты ▪ значение каждого платежного обязательства, содержащегося в квитанции (сумма соответствующая предыдущим неоплаченным счетам, плата за услуги, штрафы, поправки и т.д.) ▪ данные которые служили основой для расчетов (объем воды, зарегистрированный водомером, количество потребителей, тарифы для каждого элемента расчета) ▪ рассчитанные суммы для каждого элемента расчета и общая сумма, подлежащая выплате ▪ специальное место, в котором потребители, которые имеют водомеры, будут указывать количество потребленной в течение текущего месяца питьевой воды ✍ Если потребитель не выполняет обязательство ежемесячно указывать в квитанции показания водомеров, в течение первых двух месяцев с момента последней записи расчеты будут сделаны в соответствии со средним потреблением. По истечению этого срока, расчет будет основываться на нормах потребления, без права перерасчета. ✍ Обязанность потребителя ежемесячно указывать в квитанции показания водомеров за текущий месяц, а также способ расчета объемов водопотребления в случае несоблюдения данного обязательства будут предусмотрены в обязательном порядке в типовом договоре <p>3. Рекомендуемые сроки оплаты³⁹ от даты выдачи платежного документа</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Для физических лиц: 15 дней ▪ Для юридических лиц: 30 дней ✍ Обязательно указание даты выдачи квитанции и сроки оплаты как в платежном документе, так и в типовом договоре 	
<p>Действие</p>	<p>Применение типовой модели карточек учета работы средств измерения для фиксирования результатов снятия показаний со средств измерений</p> <p>1. МОДЕЛЬ: Типовая форма карточек учета работы средств измерения представленная в приложениях № 4/5 к Положению о приобретении, проектировании, установке, приемке и эксплуатации приборов учета расхода воды, утвержденное Постановлением Правительства Республики Молдова № 1228 от 13.11.2007</p> <p>2. Карточки учета работы средств измерения должны вестись в двух экземплярах:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) для оператора <ul style="list-style-type: none"> ✍ Для интегрирования данных и упрощения 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 <p>3. Снятые и фиксированные в карточках учета работы средств измерений показания следует удостоверить обоюдными подписями со стороны представителей оператора и потребителя</p>

³⁸ Утвержденной Постановлением Правительства РМ №191 от 19.02.2002

³⁹ Согласно положениям 76 ст. Типового положения об использовании коммунальных систем водоснабжения и канализации, утвержденного Постановлением Правительства № 656 от 27.05.2002

Приложение 25. Меры по внедрению системы управления дебиторской задолженности

МАРКЕТИНГ И ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Действие	Сотрудничество с местными учреждениями для взыскания долгов от потребителей
1. Учреждения, с которыми можно сотрудничать в процессе взыскания долгов от потребителей:	<p>1) местные нотариусы: выдача запрашиваемых сертификатов только при предъявлении сертификата, подтверждающего отсутствие задолженности к местным операторам коммунальных услуг, подтвержденный ими подписью и печатью</p> <p>2) местные филиалы банков: выдача кредитов только при предъявлении сертификата, подтверждающего отсутствие задолженности к местным операторам коммунальных услуг, подтвержденный ими подписью и печатью</p> <p>3) Примэрия:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выдача сертификатов, авторизаций и других запрашиваемых актов только при предъявлении сертификата, подтверждающего отсутствие задолженности к местным операторам коммунальных услуг, подтвержденный 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, подтвержденный ими специальным сертификатом – направление для рассматривания дел должников к административной комиссии Примэрии <ul style="list-style-type: none"> ✍ В случае подтверждения вины потребителя на него будут наложены административные санкции предусмотренные Кодексом о правонарушении Республики Молдова
Действие	Разработка модели договора о реструктуризации задолженности за оказанные услуги
1. РЕКОМЕНДУЕМОЕ СОДЕРЖАНИЕ:	<ul style="list-style-type: none"> ✍ 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 26. Меры диверсификации каналов и средств связи с потребителями и широкой общественностью

МАРКЕТИНГ И ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Действие	Ведение Книги жалоб
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 ⁴⁰	
Действие	Создание корпоративного сайта оператора
4. МОДЕЛЬ для установления контента и дизайна сайта:	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> сайт SA "Ara-Canal Chişinău" (http://www.acc.md/) <input checked="" type="checkbox"/> сайт ÎM "Ara-Canal Cahul" (http://www.apacanalcahul.md)
Действие	Опубликование информации об операторе и его деятельности в местных СМИ
1. Минимум информации ⁴¹ которая должна быть периодически опубликована в СМИ:	<ul style="list-style-type: none"> – показатели качества питьевой воды (периодически) – перебои в питьевом водоснабжении (при необходимости)

⁴⁰ Согласно 10 статьи Закона №105 от 13.03.2003 о защите прав потребителей

⁴¹ Согласно положениям (1) и (4) пунктов 13 статьи Закона о питьевой воде №272 от 10.02.1999

Приложение 28. Учет показателей эффективности

Показатели эффективности	Ед.	31 декабря 20__	31 декабря 20__	31 декабря 20__
Финансовые показатели				
Норма прибыли до налогообложения	%			
Текущая ликвидность				
Срок сбора дебиторской задолженности	дни			
Срок оплаты кредиторской задолженности	дни			
Итого задолженности/Итого активы				
Операционные показатели и менеджмент управления активами				
Соблюдение качества воды	%			
Соблюдение качества сточных вод	%			
Неучтенная вода	%			
Население подключенная к услуге водоснабжения	%			
Население подключенная 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./ км. /год			
Количество сбоев или поломок, связанных с системой канализации	кол./ км. /год			

Приложение 29. 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 _____**

Приложение 30. Минимальные положения, которые должны быть включены в договор делегирования управления

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Рассматриваемое действие	Подписание договора об управлении услугами водоснабжения и канализации между учредителем и Предприятием
I – Договаривающаяся сторона	
Положение	Пояснения (примеры и комментарии)
1. Название договаривающихся сторон	С одной стороны, Доверитель – МОВ, Городской совет, с другой стороны, в качестве Уполномоченного, оператор предоставления услуг водоснабжения и канализации.
2. Предмет договора	<p>Таким договором делегирования управления Доверитель предоставляет оператору все или некоторые полномочия и обязанности по предоставлению услуги водоснабжения и канализации (виды работ по услуге, управление которыми делегируется, должны быть прямо предусмотрены), а также право и обязательства управлять и эксплуатировать активы, переданные в управление.</p> <p>В договоре делегирования управления следует также указать и область делегирования для предоставления услуги оператором.</p>
3. Время действия договора	Указывается время действия договора делегирования управления
4. Права и обязательства договаривающихся сторон	<p>ПРИМЕРЫ прав и обязательств Доверителя:</p> <p>Права:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. определить программы восстановления, расширения и модернизации существующих активов; 6. координировать проектирование и выполнение инженерно-технических работ, инвестиций в целях их осуществления как единое целое и в соответствии с программами социально-экономического развития населенного пункта; 7. осуществлять инвестиции, представляющие общий интерес в области инженерно-технической инфраструктуры, для услуг водоснабжения и канализации и с этой целью финансировать необходимые работы, а также осуществлять и обеспечивать согласно применимому законодательству займы ввиду финансирования программ инвестиций в инфраструктуру, связанную с услугами; 8. инспектировать управляемые активы, услуги и виды работ, управление которыми было делегировано, проверять степень осуществления инвестиций и контролировать порядок, в котором удовлетворяется общественный интерес, контролировать выполнение взятых договорных обязательств, с предварительным уведомлением оператора и в условиях, предусмотренных техническим заданием и регламентом услуг; 9. выразить намерение получить передаваемые активы и потребовать от оператора подписать договор купли-продажи этих активов; 10. изменять в одностороннем порядке регламентную часть договора делегирования управления в силу исключительных обстоятельств, связанных с национальным или местным интересом; 11. утвердить структуру и корректирование тарифов, по предложению оператора, согласно положениям действующего законодательства или в соответствующих случаях утвердить и собирать местные пошлины за услуги водоснабжения и канализации согласно положениям действующего законодательства (в зависимости от принятой системы: тарифы или местные пошлины); <p>Обязательства:</p>

1. разработать и утвердить местные регламенты услуг на основании рамочных регламентов согласно действующим законам;
2. утвердить тарифы, предложенные оператором, согласно положениям законодательства и условиям договоров о тарифах;
3. периодически проверять:
 - a) качество предоставляемых услуг;
 - b) выполнение показателей эффективности и применять пени в случае их невыполнения;
 - c) поддержание договорного равновесия;
 - d) обеспечение равноценных и сбалансированных отношений между оператором и пользователем;
 - e) соблюдение положений об управлении, обслуживании и передаче публичного имущества;
 - f) управленческая независимость оператора от какого-либо участия государственных органов и учреждений;
4. передать оператору в день вступления в силу настоящего Договора все активы, установки, оборудование и объекты, связанные со всей делегируемой деятельностью, вместе с существующим инвентарем, свободные от какого-либо бремени на основании протокола приемки-передачи, прилагаемого к договору делегирования управления;
5. сообщать заинтересованным лицам информацию о подписании договора делегирования;
6. облегчить получение оператором разрешений на работы и инвестиции на государственных и частных землях согласно положениям действующего законодательства;
7. взять на себя на весь срок действия договора делегирования все обязанности и обязательства, вытекающие из его качества владельца, помимо прямо переданных оператору по договору делегирования;
8. принять все меры по замене активов, выведенных из строя, так чтобы возможность предоставлять услуги была, по крайней мере, постоянной на весь срок действия договора;
9. не мешать оператору осуществлять свои права, вытекающие из договора делегирования;
10. не изменять в одностороннем порядке договор делегирования, за исключением ситуаций, прямо предусмотренных законом или условиями договора;
11. уведомлять оператора о появлении каких-либо обстоятельств, которые могут по своей природе отрицательно повлиять на права оператора.

ПРИМЕРЫ прав и обязательства Оператора:

Права:

1. получить меновую стоимость предоставляемой/по договору услуги согласно тарифу, утвержденному органами местного самоуправления, определенному в соответствии с методологическими нормами, разработанными и утвержденными Н.А.Р.Э.;
2. обеспечить договорное равновесие на срок действия договора делегирования управления;
3. требовать корректирования тарифа по отношению к общей динамике цен и тарифов в экономике;
4. предлагать изменение утвержденного тарифа в ситуациях значительного изменения договорного равновесия;
5. приостановить или ограничить предоставление услуги, без уплаты какой-либо пени, с предварительным уведомлением за 5 рабочих дней, если причитающиеся суммы не были оплачены;
6. требовать взыскания долгов в суде.

Обязательства:

1. вести управление отдельно для каждого вида деятельности, чтобы определить верные тарифы в соответствии с понесенными расходами;
2. обеспечить предоставление услуги согласно положениям договора и с соблюдением настоящего регламента, предписаний, действующих норм и технических нормативов;
3. предоставить органу местного самоуправления, соответственно, Н.А.Р.Э., запрошенную информацию и обеспечить доступ к документам и документации, на основании которых он предоставляет услугу по благоустройству, в соответствии с законом;
4. иметь все уведомления, соглашения, разрешения и лицензии, необходимые для выполнения видов деятельности, связанных с услугой водоснабжения и канализации, предусмотренные действующим законодательством;
5. выполнять обязательства, взятые по договорам предоставления услуги водоснабжения и канализации;
6. предоставлять услугу всем пользователям в радиусе действия административно-территориальной единицы, для чего располагает решением о предоставлении в управление или договором делегирования управления;
7. вести своевременный учет всех пользователей с договорами о предоставлении услуг и без таковых;
8. соблюдать показатели эффективности, установленные по договору делегирования управления и определенные в регламенте услуги водоснабжения и канализации, постоянно улучшать качество предоставляемых услуг;
9. применять передовые методы управления, способствующие уменьшению расходов на эксплуатацию;
10. фактурировать предоставляемые услуги в соответствии с собственными процедурами фактурирования, утвержденными компетентным органом, по законно утвержденным тарифам;
11. учредить работу по диспетчеризации и регистрации жалоб, располагая постоянной программой функционирования;
12. регистрировать все жалобы и уведомления пользователей в реестре и принять меры для решения имеющихся проблем. В реестре будут записываться фамилия, имя лица, которое имеет претензии и получило жалобу, адрес заявителя, дата и время жалобы, дата и время решения проблемы, порядковый номер жалобы, которые будут сообщены заявителю.

5. Инвестиции

Такое положение должно подробно описывать задачи и обязанности сторон в отношении программ инвестиций, программ восстановления, ремонта и замены, а также условия их финансирования.

В общем, инвестиционные планы и план на работы по техническому обслуживанию, текущему ремонту, плановому ремонту, работы по замене, а также в отношении технических и финансовых данных, прилагаются к договору делегирования управления.

Соответствующие положения договора делегирования устанавливают только обязательства сторон в отношении инвестиций и ссылаются на приложение, в котором подробно представлены технические и финансовые вопросы.

6. Распоряжение имуществом, переданным в управление

Договор управления будет предусматривать обязательства оператора по выполнению работ по техническому обслуживанию, замене и модернизации активов, переданных в управление.

7. Показатели эффективности

Показатели эффективности по количеству и качеству услуги, а также метод их оценки и количественного определения, условия и гарантии подробно

<p>8. Тарифы, применяемые оператором</p> <p>9. Порядок тарификации и взыскания меновой стоимости предоставляемых услуг</p> <p>10. Договорная ответственность</p> <p>11. „Форс-мажор”</p> <p>12. Структура рабочей силы и ее социальная защита</p> <p>13. Поддержание договорного равновесия</p> <p>14. Изменение договора</p>	<p>изложены в техническом задании и в регламенте услуги, которые приложены к договору делегирования управления.</p> <p>Положение договора будет только ссылаться на эти показатели и положения, в которых они подробно изложены в упомянутых приложениях.</p> <p>Если некоторые вопросы не предусмотрены в приложениях или должны быть изложены более подробно, положения должны быть дополнены соответствующим образом.</p> <p>Это положение договора должно предусматривать тарифы, которые должен применять оператор, и процедуры корректирования и изменения тарифов (формула расчета может быть установлена сторонами договора)</p> <p>Такое положение должно предусматривать, кто осуществил оплату за предоставляемые услуги, условия и способы оплаты.</p> <p>Договор будет содержать положения о пенях, которые должны применяться к любой из сторон, если таковая не соблюдает или не выполняет обязательства, возложенные согласно договору делегирования</p> <p>Договор должен подробно предусматривать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - действия или упущения, которые могут привести к применению договорных пеней. <p>Примеры: для Оператора – невыполнение показателей эффективности, несоблюдение обязательств по инвестициям и/или обязательств по надлежащему управлению инфраструктурой.</p> <ul style="list-style-type: none"> - формула расчета пеней, а также условия, в которых такие нарушения обязательств могли бы привести к расторжению договора; - процедуры уведомления и исполнения этих положений, касающихся договорной ответственности. <p>Договор должен подробно предусматривать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определение форс-мажорных обстоятельств - обязательство каждой пострадавшей стороны уведомить о форс-мажорных обстоятельствах - последствия форс-мажорных обстоятельств (приостановление предоставления услуг или даже прекращение действия договора делегирования); <p>Это положение должно предусматривать или ссылаться на приложения, которые регламентируют:</p> <ul style="list-style-type: none"> - число сотрудников по категориям; - обязательство оператора сохранять работоспособность персонала в целях выполнения своих договорных обязательств. <p>Договор должен включать положения об изменении договора, корректировании финансовых обязательств, компенсациях и т.д. при появлении значительного изменения в условиях выполнения договора по сравнению с условиями, существующими на момент подписания договора.</p> <p>Договор может быть изменен по письменному соглашению сторон или в одностороннем порядке доверителем, но только регламентная часть, с уведомлением.</p>
<p>II – Регламентная часть – минимальные требования к приложениям</p>	
<p>15. Техническое задание на предоставление</p>	<p>Разработано и утверждено МОВ, с соблюдением Технического задания на услугу водоснабжения и канализации населенного пункта.</p>

услуги	
16. Регламент услуги	Разработан и утвержден МОВ, с соблюдением Регламента услуги водоснабжения и канализации населенного пункта.
17. Инвентаризация движимого и недвижимого имущества, государственной собственности	
18. Протокол приемки-передачи упомянутых выше активов	

III - Прочие приложения, согласованные сторонами (например, инвестиционный план), которые являются обязательными, если подробно излагают обязательные положения договора, но являющиеся частью договора делегирования, а не регламентной части.