

Аналитический отчет по результатам функционального анализа 5 пилотных районных водопроводно-канализационных хозяйств (ВКХ) “Сувокава”

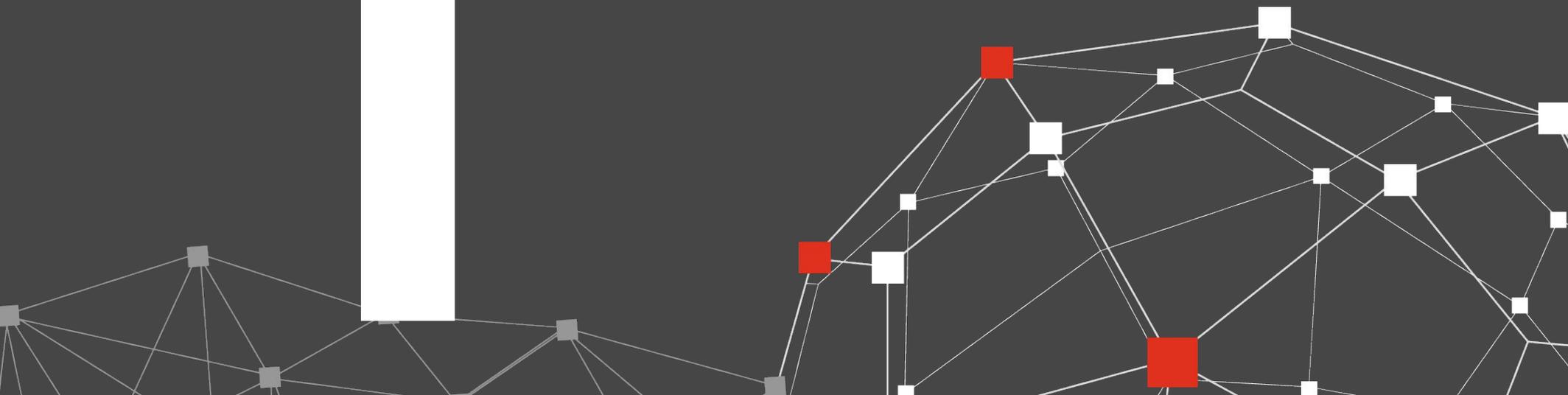
Проект: Совершенствование предоставления государственных услуг и повышения уровня управления в сельских районах Узбекистана

Содержание отчета по функциональному анализу районных Водоканалов:

1	Резюме проекта	3
2	Обзор системы водоснабжения в пилотных регионах	6
3	Функциональный анализ системы водоснабжения	18
4	Международный опыт ГЧП проектов	113
5	Приложения	127

1

Резюме проекта



Цели и задачи проведения данного проекта

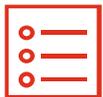
Цели и задачи проведения функционального анализа районных Водоканалов



Цели

Целью данного Проекта является проведение функционального анализа районных Водоканалов в 5 пилотных районах Республики Узбекистан (РУз) – г. Нурафшан, Бахмальский, Дехканабадский, Сариассийский и Хавастский. Функциональный анализ призван повысить эффективность работы районных Водоканалов посредством оптимизации имеющегося функционала. Как следствие, результаты данного Проекта могут оказать содействие Правительству РУз в повышение доступа граждан страны к услугам водопользования за счет повышения институциональной эффективности Водоканалов на местах и увеличения охвата и качества предоставляемых государственных услуг. Увеличение охвата услугами водоснабжения и повышение качества предоставляемых государственных услуг будет способствовать повышению качества жизни и благосостояния наиболее уязвимых слоев населения в сельской местности, где обеспечение водой остаётся на низком уровне.

Данный Проект также направлен на повышение степени участия граждан и частных партнеров в работах по обеспечению водой всего населения Республики Узбекистан



Задачи

Структурирование функций

- Определение и рекомендации к устранению несвойственных функций
- Определение и рекомендации к устранению дублирования функций
- Определение недостающих функций, выполнение которых обязательно для нормального функционирования организации
- Анализ организационной структуры с выявлением проблем и возможностей улучшения

Повышение производительности

- Обзор разработанной концепции развития системы водоснабжения
- Улучшение качества предоставления государственных услуг за счет выявления проблем в организационных структурах
- Увеличение взаимодействия с населением по вопросам улучшения оказания услуг и вовлеченности в принятие решение
- Повышение эффективности выполнения услуг и увеличение списка предоставляемых Водоканалами услуг
- Разработка некоторых КПЭ и рекомендации по дальнейшей их разработке
- Обзор функций ИКТ и разработка рекомендаций по дальнейшей цифровизации работы Водоканалов

Методология проведения функционального анализа

Для проведения функционального анализа были собраны различные виды данных, отражающие текущее состояние исследуемых 5 районов. В частности, были опрошены сотрудники районных и областных Водоканалов, а также случайные жители 5-и районов, пользующиеся услугами Водоканалов. Одновременно были проведены интервью с некоторыми сотрудниками. Структуры информационного запроса и интервью были сформированы на основе референтной модели APQC.



Информационный запрос

Информационный запрос разработан на базе референтных моделей APQC Water Utilities



Опросник

Опросники были составлены и впоследствии заполнены двумя группами: пользователями и сотрудниками. В общей сложности опросник заполнили 27 сотрудников.



Оффлайн интервью

Было проведено 20+ интервью сотрудников районных Водоканалов в 5 пилотных районах. Суммарное время интервью составило 20+ часов



Онлайн взаимодействие

Проведено 20+ телефонных и видеозвонков.

Анализ нормативно-правовых актов (НПА):

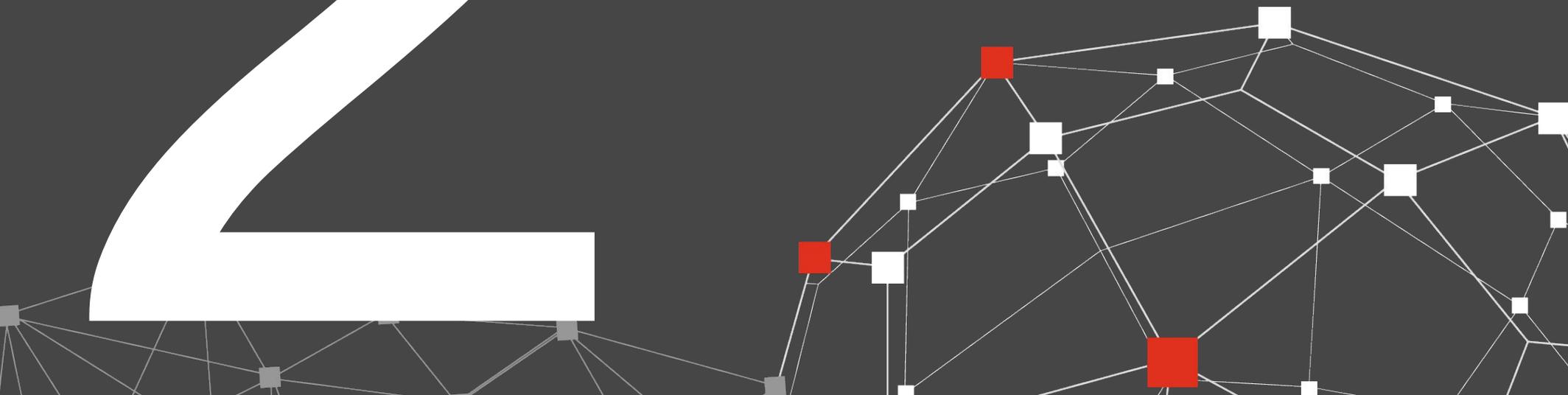
Одним из компонентов функционального анализа является детальное изучение законодательства, регулирующего деятельность исследуемых организаций, разделение труда и деятельность работников организации. Окончательное заключение делается путем получения обратной связи и отзывов о результатах анализа. В отчете содержатся рекомендации для законодательных органов

Процесс упрощения государственной услуги:

Упрощение процесса предоставления государственных услуг - это процесс анализа и изучения возможностей для упрощения правил, устранения лишних административных процедур в этих правилах и выявления элементов коррупции. В результате этого процесса проводится обратная связь и будут представлены рекомендации и предложения относительно новых правил для улучшения процесса предоставления услуг.

2

Обзор системы водоснабжения в пилотных регионах



Пилотный регион №1: Ташкентская область

Ташкентская область одна из областей Республики Узбекистан, рассматриваемая в рамках проекта, Данная область является одной из самых урбанизированных



1	Население (2020)	2,941 млн. человек
2	Длина водопроводов	6716 км
3	Длина канализации	1145 км
4	Обеспечение питьевой водой	81,5%
5	Обеспечение канализацией	44%

Источник: Комитет Статистики РУз

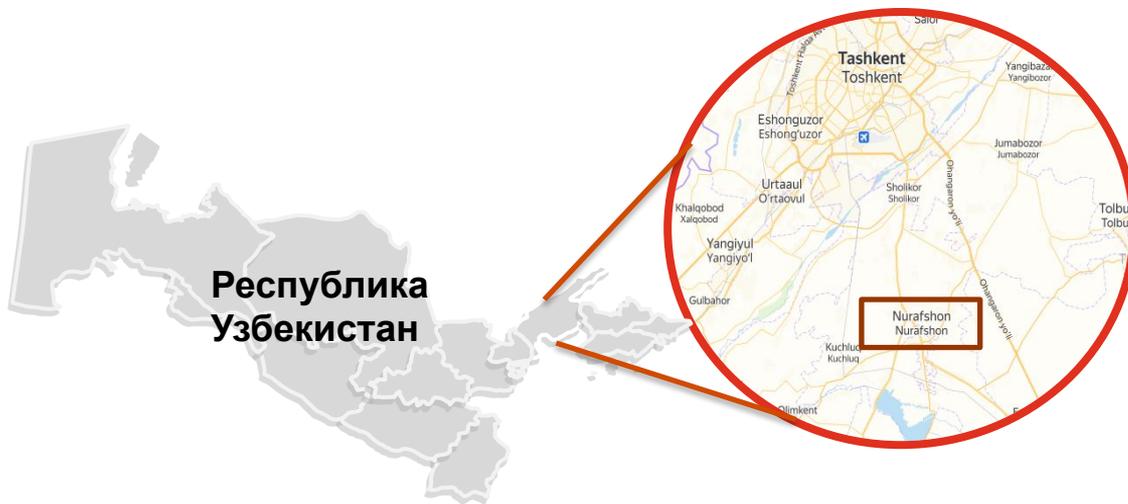
Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Ташкентская область одна из 12 областей Республики Узбекистан
- В состав Ташкентской области входит 15 районов и 7 городов областного значения
- Административным центром области является город Нурафшан
- Ташкентская область находится на 4 месте среди других областей **по показателю обеспеченности водой, который составил 81,5% в 2019 году**
- В сельской местности данный показатель значительно ниже и составляет всего 69,9%
- **Показатель обеспеченности канализацией намного ниже в области и равен 44%** - по данному показателю Ташкентская область занимает 1 место
- В городской местности средняя обеспеченность канализацией составила 62,5%
- В сельской местности данный показатель критически низок и составил всего 21,3%

Пилотный регион №1: г. Нурафшан

Нурафшон является городом, расположенным в Ташкентской области. Является административным центром всей области. Ниже представлена общая информация, характеризующая этот город



1	Население (2020)	48,7 тыс. человек
2	Длина водопровода	57 км
3	Длина канализации	21,5 км
4	Обеспечение питьевой водой	45,8%
5	Обеспечение канализацией	58,8%

Источник: Государственный Комитет Руз по статистике, Генеральный план г.Нурафшан

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Среди крупнейших городов Ташкентской области Нурафшон **занимает последнее место по обеспеченности питьевой водой и канализацией**
- Согласно **Генеральному плану** на период до 2035 года развитие инженерно-технической инфраструктуры предполагает:
 - ✓ поэтапное строительство четырех подземных водозаборных сооружений
 - ✓ суммарный отпуск воды на расчетный срок составит 28,3 тыс. кубических метров
 - ✓ предусматривается строительство самотечной канализационной сети
 - ✓ суммарная мощность очистных сооружений на расчетный период 21,5 тыс. кубических метров
 - ✓ **обеспеченность канализацией** на расчетный срок **должна составить 90%**

Пилотный проект №2: Кашкадарьинская область

Ниже предоставлены общие и специфичные для проекта данные по Кашкадарьинской области – основной топливно-энергетической базы Республики Узбекистан



1	Население (2020)	3,213 млн. человек
2	Длина водопроводов	6571 км
3	Длина канализации	325 км
4	Обеспечение питьевой водой	75,1%
5	Обеспечение канализацией	18,5%

Источник: Комитет Статистики РУз

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- В состав Кашкадарьинской области входит 14 районов
- Данная область располагается на 5 месте среди других областей **по показателю обеспеченности водой равным 75,1%**
- В сельской местности данный показатель примерно на том же уровне и равен 74,3%
- **Однако обеспечение централизованным водоснабжением по факту значительно ниже.** Большая часть водообеспеченности достигается за счет привозной воды - водовозная система
- Стоимость одного 1 м3 водовозной воды составляет ~45-50 000 сум, что в 3-4 раза дороже установленной Хокимиятом стоимости
- **Показатель обеспеченности канализацией равен 18,5%**
- **В городской местности средняя обеспеченность канализацией равна 35,7%**
- **В сельской месте данный показатель критически низок и равен всего 4,5%** - критически низкий показатель для области, занимающей 5 место по размеру населения

Пилотный проект №2: Дехканабадский район

Дехканабадский район является одним из крупнейших из 14 районов, входящих в Кашкадарьинскую область. Однако в данном районе наиболее остро наблюдаются проблемы, связанные с обеспечением водой - район имеет самые низкие показатели покрытия не только в области, но и по стране.



1	Население (2020)	144 тыс.. Человек
2	Длина водопроводов	545 км
3	Длина канализации	0 км
4	Обеспечение питьевой водой	37,9%
5	Обеспечение канализацией	0,2%

Комментарии

- Дехканабадский район **занимает последнее место по обеспеченности питьевой водой среди всех районов области**
- **Обеспечение централизованной водой еще ниже** и составляет критические 2,2%
- Около 70% населения района обеспечивается привозной водой
- Обеспечение канализацией является самым низким не только по области, но и по Республике - сравнимо только с Бузатувским районом, Республика Каракалпакстан (регион с низкой плотностью населения)
- **В районе строится водопровод Оксуб-Дехконобод** длиной в 72 километра, основной целью которого является увеличение обеспеченностью централизованной водой до 78% населения в 2021 году

Пилотный проект №3: Джизакская область

Джизакская область одна из областей Республики Узбекистан, рассматриваемая в рамках проекта. Область, имеющая центральное положение, служит в качестве важного транспортного и туристического хаба страны.



1	Население (2020)	1,382 млн. Человек
2	Длина водопроводов	3097 км
3	Длина канализации	366 км
4	Обеспечение питьевой водой	74,5%
5	Обеспечение канализацией	22,2 %

Источник: Комитет Статистики РУз

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- В состав Джизакской области входит 12 районов и 1 город областного подчинения
- **Джизакская область занимает 7 место по обеспеченности водой в РУ**
- Обеспеченность питьевой водой в сельской местности составляет 71,8%, что не намного ниже областного уровня
- **Обеспеченность канализацией составляет всего 22,2%, занимая 11 место среди областей** - среднее значение снижается за счет плохих показателей в Янгиабдском и Зафарабадском районах
- Генеральный план развития области включает в себя следующие инициативы

По водоснабжению:

- 1) прирост протяженности до 2030 года до 77,7 км с суммарным отпуском воды 78 тыс. куб метров в сутки
- 2) строительство системы водоснабжения с р. Зарафшан

По канализации:

- 1) прирост протяженности магистральных коллекторов до 43,4 км
- 2) обеспеченность жилищного фонда канализацией в 70% до 2030 года

Пилотный проект №3: Бахмальский район

Бахмальский район является одним из 12 районов, расположенным на самом Юге Джизакской области. Ниже представлена общая информация, характеризующая этот район.



1	Население (2020)	145 тыс. Человек
2	Длина водопроводов	176 км
3	Длина канализации	1,5 км
4	Обеспечение питьевой водой	37,9%
5	Обеспечение канализацией	13,7%

Источник: Комитет Статистики Руз

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Бахмальский район занимает 4 место по количеству населения в Джизакской области
- Однако при этом **имеет одни из самых низких показателей обеспеченности водой и канализацией не только по области, но и по республике**
- В Бахмальском районе наблюдается интересный парадокс - **показатели обеспеченности канализацией выше в сельской местности, чем в городской**
- Согласно представителям самого районного Водоканала показатель обеспеченности водой равен 58%, однако данный показатель включает в себя доведение водоснабжение не только посредством централизованных труб, но и установлением колонок, качающим воду из подземных источников

Пилотный проект №4: Сурхандарьинская область

Сурхандарьинская область одна из областей Республики Узбекистан, рассматриваемая в рамках проекта. Данная область прежде всего известна своим крупным агропромышленным комплексом, особенно в направлении выращивания хлопчатобумажных культур



1	Население (2020)	2,629 млн. человек
2	Длина водопроводов	4789 км
3	Длина канализации	141 км
4	Обеспечение питьевой водой	74,3%
5	Обеспечение канализацией	25,3%

Источник: Комитет Статистики РУз, Генеральный план г. Термез

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Сурхандарьинская область состоит из 13 районов с административным центром городом Термез
- Общее **обеспечение водой равно 74,3%, в сельской местности согласно статистическим данным показатель равен 75,5%.**
- Уровень обеспеченности канализацией лучше отражает картину централизованного водообеспечения и равен 25,3% с сельским показателем в 17,7%

Пилотный проект №4: Сариасийский район

Сариасийский район является одним из 14 районов, расположенным на самом Севере Сурхандарьинской области. Ниже представлена общая информация, характеризующая этот район.



1	Население (2020)	209 тыс. человек
2	Длина водопроводов	479 км
3	Длина канализации	0 км
4	Обеспечение питьевой водой	57,3%
5	Обеспечение канализацией	15,3%

Источник: Комитет Статистики РУз

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- По обеспечению питьевой **Сариасийский район занимает одно из самых последних мест в области**, демонстрируя лучшие показатели только по сравнению с Ангорским районом
- **Район имеет невероятно высокие показатели по обеспеченности водой сельской местности в районе 98%**, что скорее всего объясняется наличием водозонной воды и доступа к подземным источникам воды как колодцы или артезианских источников
- **По обеспеченности канализацией** район занимает 6 место, однако в сельских частях данного района наблюдается **самое низкое обеспечение канализацией в размере 8,7%**

Пилотный проект №5: Сырдарьинская область

Сырдарьинская область одна из областей Республики Узбекистан, рассматриваемая в рамках проекта



1	Население (2020)	846,4 тыс. человек
2	Длина водопроводов	2869 км
3	Длина канализации	241 км
4	Обеспечение питьевой водой	78%
5	Обеспечение канализацией	38,4%

Источник: Комитет Статистики РУз

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- В состав Сырдарьинской области входит 8 районов и 3 города
- Данная область располагается на 4 месте среди других областей **по показателю обеспеченности водой равным 78%**
- В сельской местности данный показатель примерно на том же уровне и равен 73,3%
- **Однако обеспечение централизованным водоснабжением по факту значительно ниже.** Большая часть водообеспеченности достигается за счет привозной воды - водовозная система. Основная часть водовозов принадлежит частным компаниям.
- Стоимость одного литра питьевой воды, предоставляемой водовозами, варьируется от 1000 до 1500 сум.
- **Показатель обеспеченности канализацией равен 38,4%**

Пилотный проект №5: Хавастский район

Хавастский район является одним из 8 районов, расположенным на Сырдарьинской области. Ниже представлена общая информация, характеризующая этот район.



1	Население (2020)	95, 441 тыс. человек
2	Длина водопроводов	-
3	Длина канализации	-
4	Обеспечение питьевой водой	55%
5	Обеспечение канализацией	30%

Источник: Комитет Статистики РУз

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

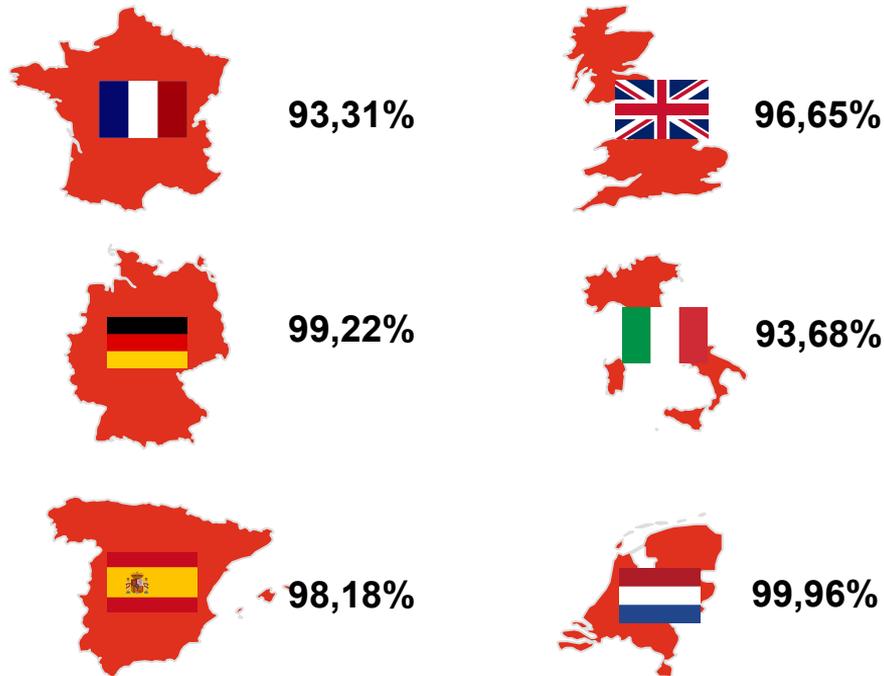
Комментарии

- **Хавастский район занимает последнее место по количеству населения** в Сырдарьинской области, а также составляет наименьшую долю в экономике области
- Уровень обеспечения населения водой составляет 55%. Важно учитывать, что **обеспечение включает в себя доведение водоснабжение не только посредством централизованных труб, но и установлением колонок, качающим воду из подземных источников**
- Согласно данным, полученных от районного подразделения Сувокава, уровень обеспечения питьевой водой в городской местности (80%) значительно выше сельской местности (40%). При этом, **в 7 населенных пунктах, входящих в состав района, вода предоставляется водовозами, и лишь малая часть сельской местности получает воду по трубопроводам.**
- При этом, доступ населения к канализации является на низком уровне – приблизительно 30%. К тому же, **в сельской местности полностью отсутствует система канализации.**

Мировые показатели покрытия и цели устойчивого развития

Доля покрытия централизованными водными сетями являются категорически низкими в Узбекистане по сравнению с развитыми странами, также показатели покрытия не соответствуют Целям Устойчивого Развития, что может значительно помешать Узбекистану на пути превращения в одну из экономически развитых стран.

Доступ к безопасной питьевой воде в странах ЕС (2015):

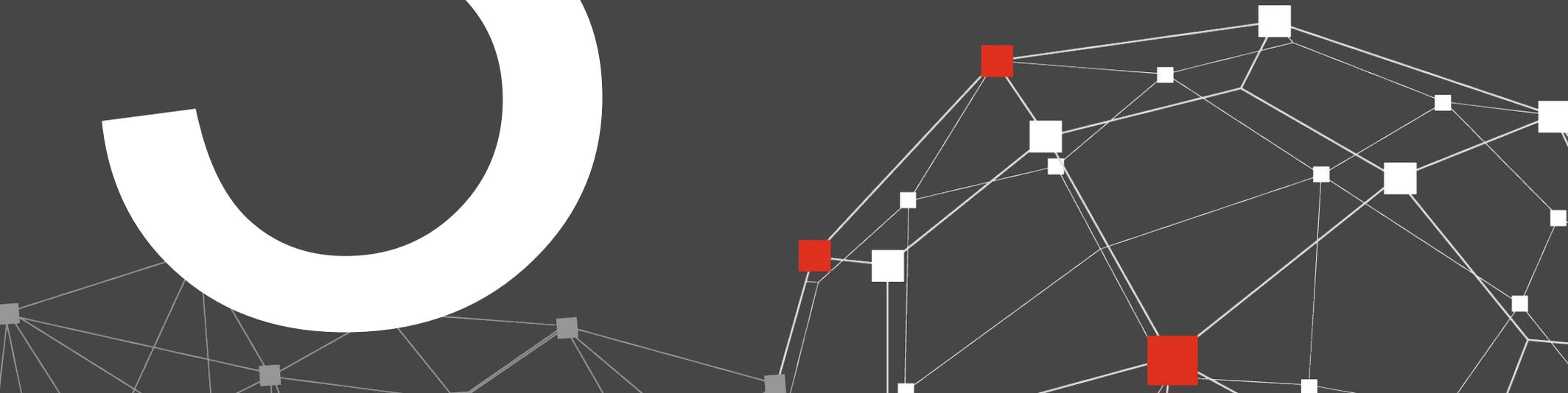


Комментарии:

- Показатели обеспеченности качественной питьевой водой в Узбекистане в пилотных проектах (да и по республике в целом) ниже, чем в большинстве ведущих странах Европейского союза, где доступ стабильно выше 90%
- Стоит отметить, что показатели обеспеченности в Узбекистане не включают в себя тот факт, что централизованное водоснабжение хоть и проведено, но вода подается только по определенным часам в день из-за нехватки воды и плохого состояния инфраструктуры
- Узбекистан пытается повышать процент доступа к безопасной питьевой воде и централизованному покрытию
- Также в соответствии с Целями Устойчивого Развития, Узбекистан взял на себя обязательство обеспечить всеобщий доступ к безопасной питьевой воде к 2030 году, что предполагает почти 100%-ное покрытие безопасной питьевой водой.

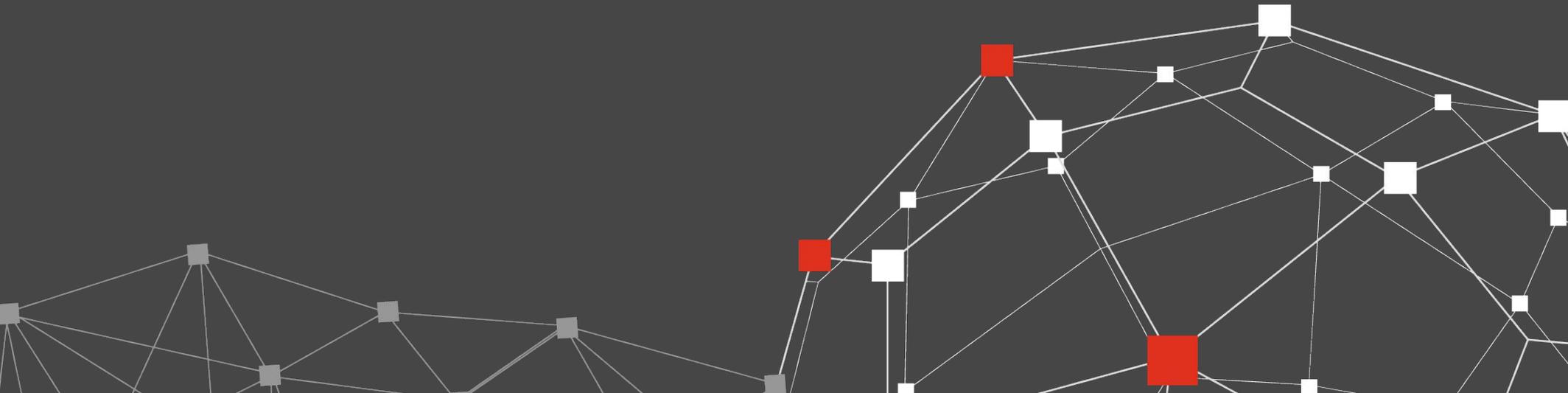
3

Функциональный анализ системы водоснабжения



3.1

Обязанности и полномочия ГУП «Сувокава»



Общие обязанности ГУП «Сувокава» (1/3)

ГУП «Сувокава» выступает в качестве организации водопроводно-канализационного хозяйства (ВКХ) и осуществляет большое количество обязанностей, условно поделенных на 5 основных направлений: отношения с потребителями, измерительные работы, контрольные работы, управление активами и операционная деятельность

ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ - 9

А

выполнять условия договора на оказание услуг водоснабжения и водоотведения

Б

оплачивать пеню потребителю в случае невыполнения договорных обязательств

В

восстанавливать поврежденные объекты благоустройства и другие сооружения после ремонта водопроводных сетей

Г

обращаться в судебные органы по вопросам несоблюдения потребителями договора

Д

информировать потребителей в течение суток со дня обнаружения неполадок о причинах и предполагаемой длительности остановки или ограничения услуг, а также о причинах нарушения качества

Е

информировать потребителей о плановых отключениях и перерывах в предоставлении услуги водоснабжения и водоотведения

Ж

информировать потребителей о действующих и введении новых нормативно-правовых актов и других документов, касающихся сферы водопотребления

З

информировать об изменениях в тарифах по услугам водоснабжения и водоотведения за 15 дней до введения их в действие

И

бесплатно предоставлять потребителям сведения о состоянии расчетов по оплате за услуги водоснабжения и водоотведения, а также справки об отсутствии задолженности за услуги водоснабжения и водоотведения

Источник: Постановление Кабинета Министров РУз «Об утверждении административных регламентов оказания государственных услуг по подключению к инженерно-коммуникационным сетям»

Общие обязанности ГУП «Сувокава» (2/3)

ГУП «Сувокава» выступает в качестве организации водопроводно-канализационного хозяйства (ВКХ) и осуществляет большое количество обязанностей, условно поделенных на 5 основных направлений: отношения с потребителями, измерительные работы, контрольные работы, управление активами и операционная деятельность

ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ РАБОТЫ - 5

А выявлять утечки и нерациональное использование воды у потребителей, строго контролировать и учитывать подачу и потребление воды, контролировать соблюдение лимитов на водопотребление

Б разрабатывать сводную таблицу технологических расходов и потерь воды и утвердить совместно с органами государственной власти на местах

В при превышении водопотребления по утвержденным лимитам организациям ВКХ применять повышающий коэффициент к утвержденному тарифу

Г устанавливать потребителям индивидуальные приборы учета, проводить в установленном порядке и сроки их поверку

Е передавать в режиме реального времени в систему межведомственного электронного взаимодействия информацию о состоянии лицевого счета и приборов учета

Общие обязанности ГУП «Сувокава» (3/3)

ГУП «Сувокава» выступает в качестве организации водопроводно-канализационного хозяйства (ВКХ) и осуществляет большое количество обязанностей, условно поделенных на 5 основных направлений: отношения с потребителями, измерительные работы, контрольные работы, управление активами и операционная деятельность

КОНТРОЛЬНЫЕ РАБОТЫ – 4

- А** осуществлять мониторинг за качеством питьевой воды в сети
- Б** проводить надзор за состоянием и эксплуатацией присоединенных к системам водопроводных и канализационных сетей, сооружений и устройств обеспечивать мониторинг за качеством сточных вод, сбрасываемых в систему коммунального водоотведения
- В** обеспечивать мониторинг за качеством сточных вод, сбрасываемых в систему коммунального водоотведения
- Г** сообщать в органы внутренних дел о лицах, производящих какие-либо работы на коммунальных водопроводных и канализационных сетях, сооружениях и устройствах без нарядов и служебных удостоверений организаций ВКХ

УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ - 2

- А** проводить надзор за техническим состоянием водопроводных и канализационных сетей
- Б** принимать срочные безотлагательные меры по ликвидации аварийных ситуаций, восстановлению аварийных участков водопроводных и канализационных сетей

ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ - 2

- А** обеспечивать бесперебойное снабжение водой
- Б** обеспечивать организацию работ по очистке сточных вод

Обязанности ГУП «Сувокава» по подключению к воде

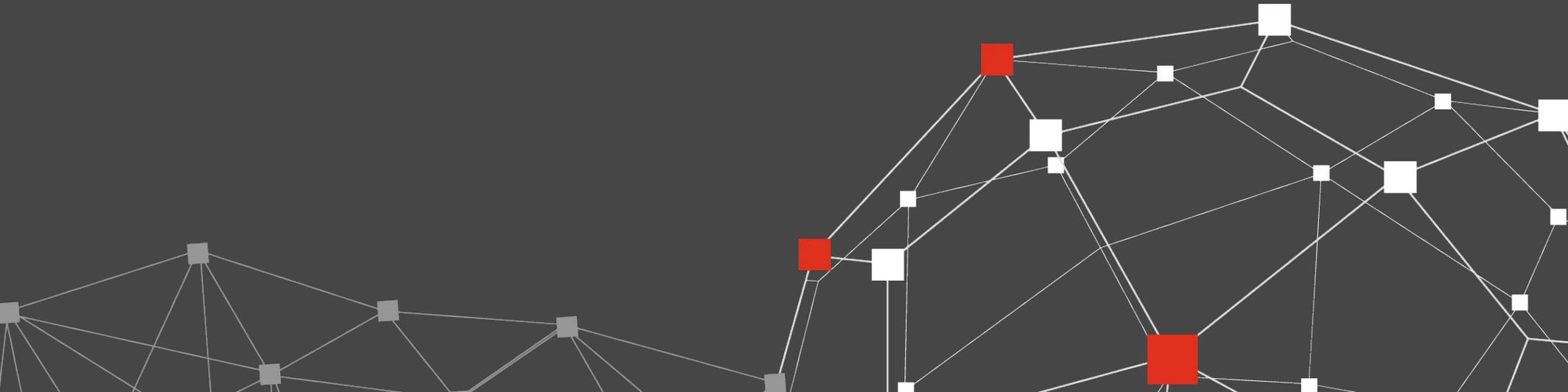
ГУП «Сувокава» выступает в качестве организации водопроводно-канализационного хозяйства (ВКХ) и осуществляет подключение юридических и физических лиц к сетям водоснабжения и водоотведения. Процесс подключения состоит из 6 основных этапов



Источник: Постановление Кабинета Министров РУз «Об утверждении административных регламентов оказания государственных услуг по подключению к инженерно-коммуникационным сетям»

3.2

Обзор НПА, регулирующих
систему водоснабжения в
РУз



Иерархия НПА

Стратегические документы принимаются Указами и Постановлениями Президента, документы оперативного характера принимаются Постановлениями Кабинета Министров. Всего нормативно правовая база

	Как регламентируется?	Каким документом принимается?	Пример документа	
Детализация бизнес-процесса	1-2 уровень	<ul style="list-style-type: none">• Законы• Кодексы• Стратегии	Законы, Указы и Постановления Президента	СТРАТЕГИЯ ДЕЙСТВИЙ по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017- 2021 годах
	2-3 уровень	<ul style="list-style-type: none">• Положения• Программы	Постановления Кабинета Министров	ПОЛОЖЕНИЕ о Министерстве жилищно-коммунального обслуживания Республики Узбекистан
	3-4 уровень	<ul style="list-style-type: none">• Правила• Порядок	Постановления Кабинета Министров	ПРАВИЛА оказания услуг водоснабжения и водоотведения потребителям
	4-5 уровень	<ul style="list-style-type: none">• Административный регламент	Постановления Кабинета Министров	АДМИНИСТРАТИВНЫЙ РЕГЛАМЕНТ оказания государственных услуг по подключению к сетям водоснабжения и водоотведения

Источник: Нормативно-правовые акты РУз

Система управления водопользованием и водоотведением в РУз

Структура взаимодействия государственных организаций, приведенная здесь, находится в полном соответствии с законодательными актами Республики Узбекистан и была разработана посредством анализа данных законодательных актов



ООО «Сувокава» Республики Каракалпакстан, областей и ООО «СУВСОЗ» (в г. Ташкент)

1

Ответственен за все отчетные данные подведомственных районных предприятий

2

Консультационные услуги

3

Назначают директоров и главных инженеров районных Водоканалов

Районные (городские) филиалы ООО «Сувокава» без образования юридического лица

1

Являются филиалами областных водоканалов и, в целом, финансово и эксплуатационно независимы

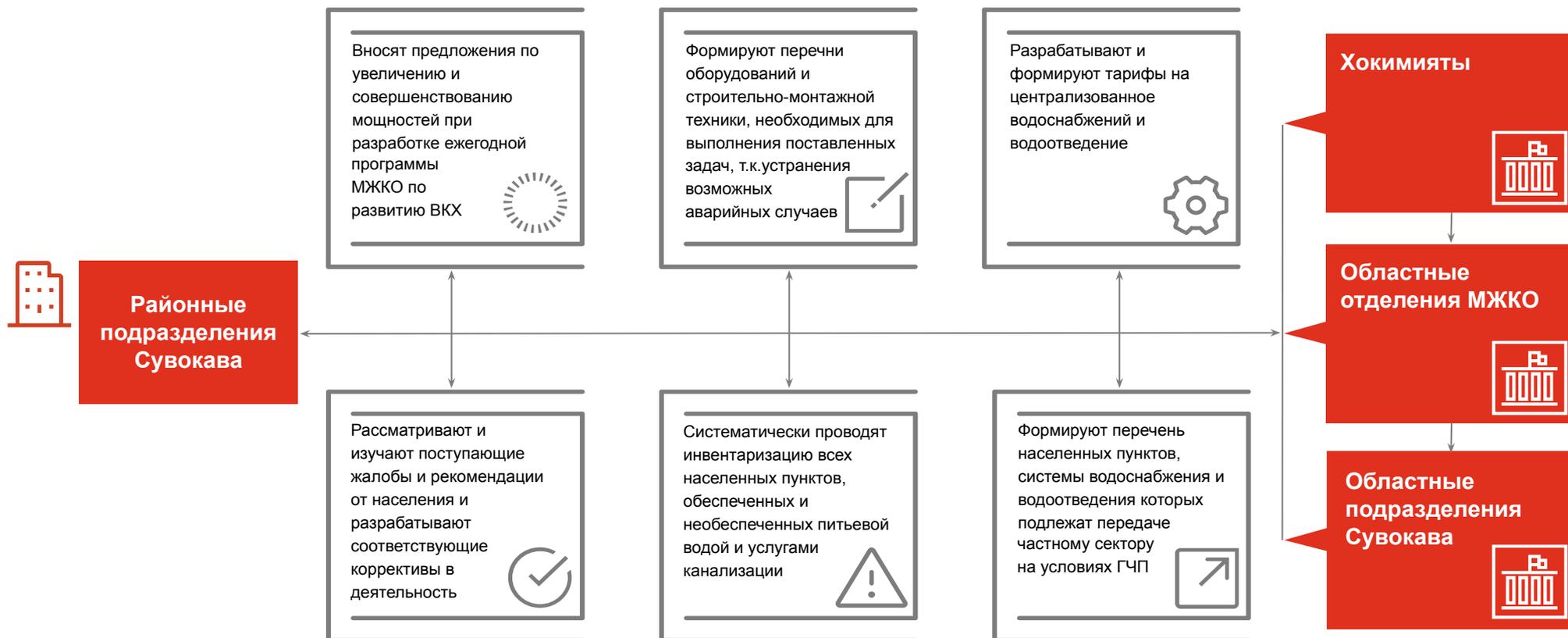
2

Являются поставщиками услуг водоснабжения и санитарии

Источник: Анализ PwC

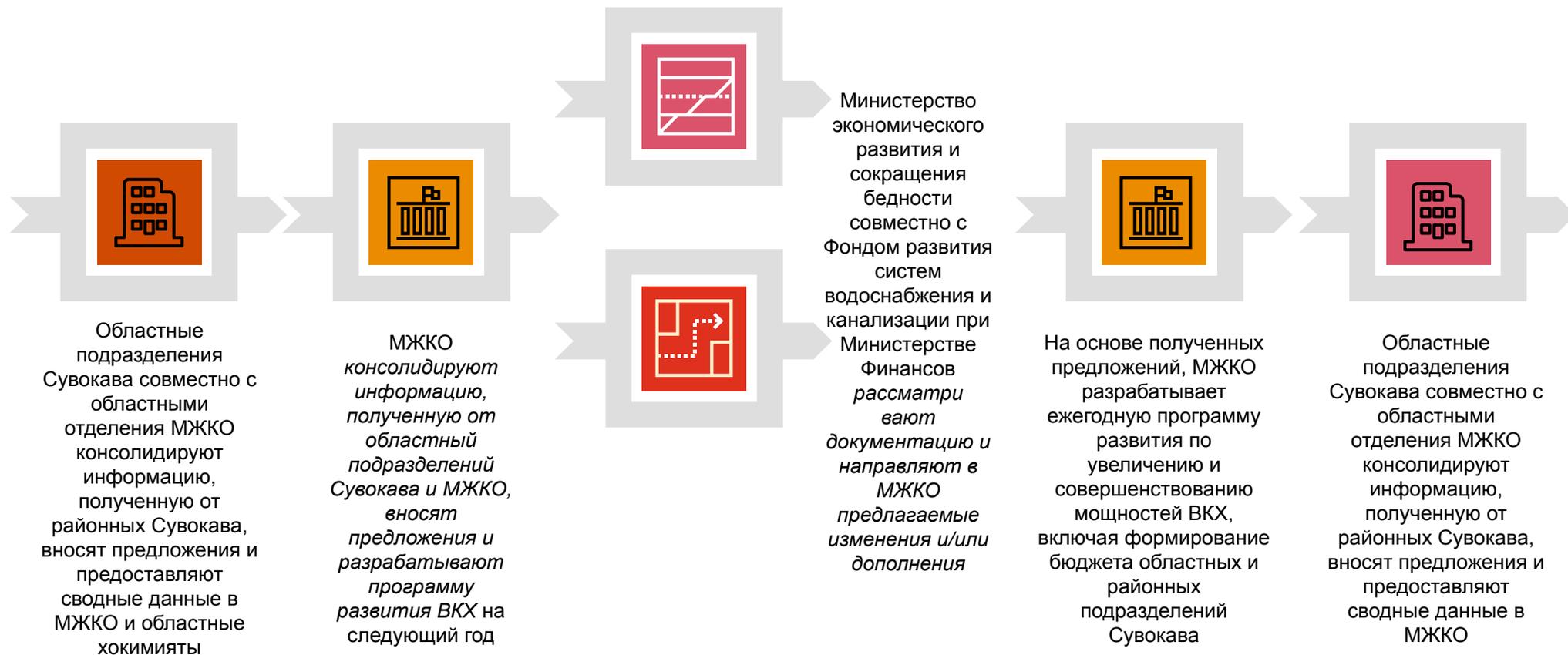
Взаимодействие Сувокава с государственными органами (1/3)

Районное подразделение Сувокава находится в прямом подчинении областных и районных хокимиятов, а также соответствующего областного подразделения Сувокава, курируемого областным отделением по обеспечению водоснабжением и водоотведением Министерства ЖКО



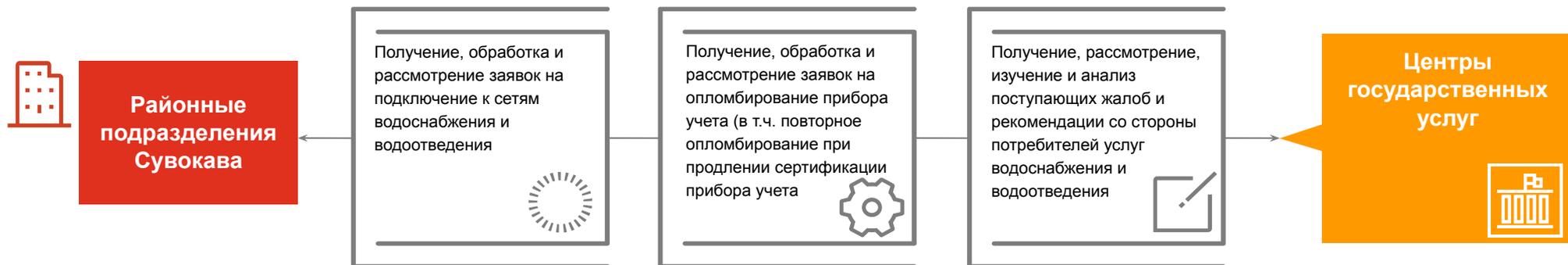
Взаимодействие Сувокава с государственными органами (2/3)

Районное подразделение Сувокава взаимодействуют с вышестоящими органами через областное подразделение Сувокава и отделение МЖКО по водоснабжению и водоотведению



Взаимодействие Сувокава с государственными органами (3/3)

Районные подразделения Сувокава тесно взаимодействуют с соответствующими территориальными центрами государственных услуг, которые осуществляют работу с заявителями и/или потребителями, выполняя роль посредника между потребителями и сотрудниками Сувокава, что позволяет увеличить эффективность подразделений Сувокава, прозрачность и укрепить контроль за исполнением требований, установленных законодательством в указанный срок.



Анализ НПА: Видение и стратегия

Конституция	Законы	Постановления палат Олий Мажлиса	Указы и постановления Президента	Постановления Кабинета министров
-------------	--------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

1	Видение и стратегия
2	Разработка и управление услугами
3	Продвижение услуг
4	Закупки и логистика
5	Работа с потребителями
6	Человеческие ресурсы
7	Управление ИТ
8	Управление финансами
9	Риски, устойчивость, соответствие
10	Внешние связи
11	Качество, знания, эффективность
12	Пополнение/обновление активов
13	Эксплуатация активов

Акт: Постановление кабинета министров №306 30.10.2015

- Создание единых **государственных унитарных предприятий «Сувокова»** с филиалами в городах и районах на базе действующих организаций водоснабжения и канализации
- Определение **типовой структуры** для районных филиалов ГУП «Сувокова»

Акт: №УП-5883 26.11.2019

- Преобразование организационной формы ВКХ из **ГУП в ООО под контролем АО «Узсувтаъминот»**

Акт: №ПП-4040 30.11.2018

- Министерство ЖКО, Министерство инвестиций и внешней торговли, Агентство по развитию государственно-частного партнерства при Министерстве финансов принимают **меры по реализации проектов ГЧП**

Акт: Постановление Кабинета Министров №340 02.06.2017

- МЖКО обеспечивает **внедрение** соответствующих рыночным принципам **механизмов управления** системами водоснабжения и канализации, в том числе на основе государственно-частного партнерства
- МЖКО создает **условия**, обеспечивающие **финансово-экономическую устойчивость** организаций водоснабжения, совершенствование порядка ценообразования на их услуги

Акт: №УП-6074 от 25.09.2020

- МЖКО должно обеспечить разработку и обеспечение стратегии эффективного развития сферы оказания услуг питьевого водоснабжения

Общие наблюдения/рекомендации:

- В УП-5883 не указан срок исполнения абзаца 3 пункта 5 по созданию в системе МЖКО АО «Узсувтаъминот» за счет передачи активов и долей государства в уставных капиталах территориальных ВКХ. Также не установлены сроки на преобразования передаваемых территориальных ВКХ из юридической формы ГУП в общества с ограниченной ответственностью.
- К тому же, в данном НПА не сформирована обновленная структура центрального аппарата создаваемого АО «Узсувтаъминот» с учетом преобразований. Более того, данный указ не регламентирует процесс передачи курируемых МЖКО территориальных ВКХ в состав АО «Узсувтаъминот», т.е. не показана типовая структура для переформирующихся территориальных ВКХ.
- В совокупности, отсутствие четкого регламента и сроков исполнения указанных преобразований приводит к затягиванию процесса проведения указанных преобразований и неопределенностям среди сотрудников ВКХ.

Анализ НПА: Разработка и управление услугами

Конституция	Законы	Постановления палат Олий Мажлиса	Указы и постановления Президента	Постановления Кабинета министров
-------------	---------------	----------------------------------	---	----------------------------------

- 1 Видение и стратегия
- 2 Разработка и управление услугами**
- 3 Продвижение услуг
- 4 Закупки и логистика
- 5 Работа с потребителями
- 6 Человеческие ресурсы
- 7 Управление ИТ
- 8 Управление финансами
- 9 Риски, устойчивость, соответствие
- 10 Внешние связи
- 11 Качество, знания, эффективность
- 12 Пополнение/обновление активов
- 13 Эксплуатация активов

Акт: Закон «О Воде и Водопользовании»

- Определяет **компетенции** органов государственной власти на местах в сфере регулирования водных отношений
- Закрепляет основные **компетенции, права и обязанности водопользователей/потребителей**

Акт: №ПП-2910 20.04.2017

- МЖКО, совместно с Кадастровым агентством и органами территориального управления ответственны за обеспечение паспортизации объектов системы водоснабжения в разрезе каждого населенного пункта и в целом по организациям водоснабжения, а также за создание электронной базы данных объектов системы
- МЖКО является ответственным органом строительства новых, реабилитацию и реконструкцию существующих водозаборных, канализационных сооружений и водопроводных сетей, а также укрепление материально-технической базы организаций водоснабжения, оснащение их современным оборудованием, машинами, механизмами, ремонтно-эксплуатационной и измерительной техникой;
- Прописан порядок формирования и использования средств Фонда “Развитие систем водоснабжения и канализации”, а также указаны методы управления средствами Фонда вместе с приоритетными направлениями использования финансовых средств на строительство и реконструкцию объектов системы

Акт: Постановление Кабинета Министров №340 02.06.2017

- МЖКО участвует в разработке рекомендаций по **внедрению новых энерго- и ресурсосберегающих технологий и оборудования** на водопроводных и канализационных сооружениях

Общие наблюдения/рекомендации:

- В вышеуказанных НПА прописаны общие направления развития и совершенствования систем питьевого водоснабжения. При этом, отсутствуют **долгосрочные** целевые параметры по строительству новых систем водоснабжения и водоотведения, а также реконструкции морально и физически устаревших трубопроводов, измеряемых в численном выражении, т.к. протяженность и объемы пропускаемости. Важно отметить, что обозначение долгосрочных целей может позволить усовершенствовать и увеличить эффективность процесса приоритизации и выбора краткосрочных целевых параметров.

Анализ НПА: Продвижение и продажа услуг

Конституция

Законы

Постановления
палат Олий
Мажлиса

Указы и
постановления
Президента

Постановления
Кабинета
министров

- 1 Видение и стратегия
- 2 Разработка и управление услугами
- 3 **Продвижение услуг**
- 4 Закупки и логистика
- 5 Работа с потребителями
- 6 Человеческие ресурсы
- 7 Управление ИТ
- 8 Управление финансами
- 9 Риски, устойчивость, соответствие
- 10 Внешние связи
- 11 Качество, знания, эффективность
- 12 Пополнение/обновление активов
- 13 Эксплуатация активов

Акт: №ПП-4536 26.11.2019

- МЖКО и органы территориального управления:
 - проводят **инвентаризацию всех населенных пунктов**, обеспеченных и необеспеченных питьевой водой и услугами канализации;
 - **утверждают схему расширения** и адресную программу объектов водоснабжения и водоотведения с указанием конкретных целевых показателей обеспечения питьевой водой и услугами канализации населения соответствующего региона в период 2020 — 2030 года;
 - формируют перечень населенных пунктов, системы водоснабжения и водоотведения которых подлежат передаче субъектам предпринимательства на условиях государственно-частного партнерства и нецентрализованным организациям водоснабжения, создаваемым жителями соответствующих населенных пунктов.

Постановлением также приводится адресная программа по строительству и реконструкции объектов системы питьевого водоснабжения и водоотведения республики в 2020 году, а также график установки приборов учета (расходомеров) на сооружениях по производству и распределению питьевой воды в 2020-2021 годах

Акт: Постановление Кабинета Министров №340 02.06.2017

- МЖКО осуществляет реализацию комплексных мер по улучшению доступа населения к чистой питьевой воде, особенно в сельской местности
- МЖКО осуществляет разработку территориальных схем развития водоснабжения и канализации, с учетом градостроительной документации населенных пунктов

Общие наблюдения/рекомендации:

- В постановлении Президента №4536 прописаны краткосрочные задачи, необходимые к исполнению в целях увеличения покрытия населения питьевым водоснабжением и водоотведением.
- При этом, в ПП-4536 не указаны методы приоритизации населенных пунктов при включении в адресную программу объектов водоснабжения и водоотведения.
- Также, в данном НПА не регламентированы методы и процессы выбора объектов для передачи субъектам предпринимательства на условиях ГЧП, что в свою очередь, может привести к увеличению коррупционного риска и неточности исполнения поставленных задач со стороны сотрудников структурных и территориальных подразделений и подведомственных организаций МЖКО.

Анализ НПА: Закупки и логистика

Конституция

Законы

Постановления
палат Олий
Мажлиса

Указы и
постановления
Президента

Постановления
Кабинета
министров

1 Видение и стратегия

2 Разработка и управление услугами

3 Продвижение услуг

4 **Закупки и логистика**

5 Работа с потребителями

6 Человеческие ресурсы

7 Управление ИТ

8 Управление финансами

9 Риски, устойчивость, соответствие

10 Внешние связи

11 Качество, знания, эффективность

12 Пополнение/обновление активов

13 Эксплуатация активов

Акт: №ПП-4536 26.11.2019

- АО «Узсувтаъминот» **освобождается от автотранспортных сборов** при перерегистрации передаваемых автотранспортных средств реорганизуемых государственных унитарных предприятий

Акт: №УП-5018 18.04.2017

- Государственная инспекция по контролю за использованием питьевой воды **контролирует соблюдение требований** законодательства и нормативных документов в области технического регулирования **в сфере транспортировки и реализации питьевой воды**

Общие наблюдения/рекомендации:

- В Указе Президента от 18.04.2017 №УП-5018 об образовании Государственной инспекции по контролю за использованием питьевой воды не прописан конкретный регламент метода контроля за соблюдением требований законодательства и нормативных документов в области технического регулирования в сфере транспортировки и реализации питьевой воды.
- В отличие от контроля транспортировки и реализации питьевой воды путем централизованного водообеспечения, не в полной мере прописаны компетенции Государственной инспекции по контролю за использованием питьевой воды, а также её методы проверки и контроля частных организаций, обеспечивающих населенные пункты питьевой водой путем перевозки воды водовозами, а также нецентрализованных организаций водоснабжения, создаваемых жителями соответствующих населенных пунктов.
- В этой связи, могут возникнуть либо чрезмерный контроль, либо наоборот, недостаточность ревизий транспортировки и реализации питьевой воды в отдаленных населенных пунктах.
- К тому же, в ходе интервью в пилотных районах было выявлено, что в большинстве случаев наблюдается недостаточный контроль за частными организациями, занимающихся нецентрализованной доставкой воды (чаще всего автотранспортом) в отдаленные населенные пункты. Население жалуется на то, что частные лица не соблюдают тарифы, установленные местными органами власти за доставку питьевой воды.

Анализ НПА: Работа с потребителями

	Конституция	Законы	Постановления палат Олий Мажлиса	Указы и постановления Президента	Постановления Кабинета министров
1 Видение и стратегия					
2 Разработка и управление услугами					
3 Продвижение услуг					
4 Закупки и логистика					
5 Работа с потребителями					
6 Человеческие ресурсы					
7 Управление ИТ					
8 Управление финансами					
9 Риски, устойчивость, соответствие					
10 Внешние связи					
11 Качество, знания, эффективность					
12 Пополнение/обновление активов					
13 Эксплуатация активов					

Закон «О Воде и Водопользовании»

- определяет компетенции государственных органов на местах в области регулирования водных отношений
- закрепляет основные компетенции, права и обязанности водопользователей/потребителей

Акт: Жилищный кодекс

- Устанавливает **обязательность платежей** за услуги водоснабжения и водоотведения
- Закрепляет условие **100% предоплаты** для предоставления услуг водоснабжения и водоотведения

Акт: №УП-5241 16.11.2017

- Распространяет условие 100 % предоплаты для всех групп потребителей и повышает сбор за повторное подключение к системам водоснабжения и водоотведения

Акт: Постановление кабинета министров №194 15.07.2014

- определяет **правила** взаимоотношения организаций водопроводно-канализационного хозяйства с потребителями в сфере пользования централизованными системами

Акт: Постановление кабинета министров №256 31.03.2018

- Определяет **порядок подключения** юридических и физических лиц к сетям водоснабжения и водоотведения

Акт: №УП - 6074 от 25.09.2020

- Обеспечение участия председателя граждан и других представителей общественности при проведении тендеров по передаче систем водоснабжения и канализации субъектам предпринимательства на основе ГЧП.

Общие наблюдения/рекомендации:

- В вышеуказанных НПА четко прописаны методы и регламент работы государственных организаций по водообеспечению и водоотведению с потребителями (как физическими, так и юридическими лицами).
- При этом, отсутствуют конкретный регламент по работе с потребителями для частных организаций, обеспечивающих нецентрализованное водоснабжение. Данный процесс регулируется территориальными государственными органами или органами самоуправления граждан на местах, что приводит к случаям субъективного восприятия рамочных норм и правил.
- К тому, в НПА точно не указаны непосредственные контролирующие органы власти, ответственные за обеспечение соблюдения правил при каждом этапе работы с потребителями питьевой воды со стороны как государственных, так и частных организаций.

Анализ НПА: Человеческие ресурсы

Конституция	Законы	Постановления палат Олий Мажлиса	Указы и постановления Президента	Постановления Кабинета министров
-------------	--------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

- 1 Видение и стратегия
- 2 Разработка и управление услугами
- 3 Продвижение услуг
- 4 Закупки и логистика
- 5 Работа с потребителями
- 6 Человеческие ресурсы**
- 7 Управление ИТ
- 8 Управление финансами
- 9 Риски, устойчивость, соответствие
- 10 Внешние связи
- 11 Качество, знания, эффективность
- 12 Пополнение/обновление активов
- 13 Эксплуатация активов

Акт: Постановление Кабинета Министров №409 22.06.2017

- Определяет **порядок оплаты труда и материального стимулирования работников** центрального аппарата Министерства ЖКО, территориальных подразделений министерства и организаций, входящих в его организационную структуру, финансируемых за счет средств государственного бюджета, государственных унитарных предприятий, входящих в систему Министерства ЖКО

Акт: №ПП-4536 26.11.2019

- АО «Узсувтаъминот» разрешается **принимать на работу высококвалифицированных иностранных специалистов** и устанавливать им размеры заработной платы и иных выплат в свободно конвертируемой валюте за счет средств общества.

Акт: №ПП-4536 26.11.2019

- работникам центрального аппарата Министерства ЖКО, его территориальных подразделений и организаций, входящих в его организационную структуру, финансируемых за счет средств Государственного бюджета, кроме предусмотренных в законодательстве надбавок и доплат, за счет средств Фонда развития жилищно-коммунального хозяйства выплачиваются поощрительные выплаты за высокие достижения в труде, определяемые согласно рейтинговой системе оценки деятельности работников

Общие наблюдения/рекомендации:

- В ПП-4536 не прописан механизм составления и исчисления рейтинга в системе оценки деятельности работников сферы водоснабжения, что в свою очередь, приводит к недостаточной эффективности данной системы поощрения.
- В ходе анализа (путем выезда в пилотные регионы) актуальной картины происходящего, было выявлено, что ключевые показатели эффективности, измеряемые по отношению сотрудников районных ВКХ, не являются достаточно гибкими и не позволяют качественно оценить деятельность работников каждого из подразделений районных ВКХ.
- К тому же, система оценки является достаточно непрозрачной, субъективной и привязана к руководителю подразделению. Отсутствует система перекрестной проверки.
- В целях устранения возникновения возможных недопониманий и недоверий со стороны сотрудников, необходимо разработать понятную и, по возможности, прозрачную систему оценки деятельности работников.

Анализ НПА: Управление информационными технологиями

Конституция	Законы	Постановления палат Олий Мажлиса	Указы и постановления Президента	Постановления Кабинета министров
-------------	--------	----------------------------------	---	----------------------------------

- 1 Видение и стратегия
- 2 Разработка и управление услугами
- 3 Продвижение услуг
- 4 Закупки и логистика
- 5 Работа с потребителями
- 6 Человеческие ресурсы
- 7 Управление ИТ**
- 8 Управление финансами
- 9 Риски, устойчивость, соответствие
- 10 Внешние связи
- 11 Качество, знания, эффективность
- 12 Пополнение/обновление активов
- 13 Эксплуатация активов

Акт: №УП-5883 26.11.2019

- Стратегия развития подразумевает внедрение **системы «Цифровой водоканал»**, обеспечивающей автоматизацию системы управления водными ресурсами республики и перевод в цифровой формат всех бизнес-процессов
- Министерство ЖКО ведет **единую информационную систему** водного баланса

Общие наблюдения/рекомендации:

- В нормативно-правовых актах не указаны конкретные сроки по улучшению цифровизации системы водоснабжения и водоотведения.
- К тому же, отсутствует пошаговая дорожная карта по внедрению современных ИТ решений в деятельность организаций ВКХ.
- Также важно отметить недостаточное обеспечение базовой ИТ-инфраструктурой в большинстве региональных и районных ВКХ. В определенных пилотных районах было выявлено отсутствия стабильного подключения к интернету, а в некоторых случаях, у большинства сотрудников административного персонала подразделений ВКХ отсутствовали персональные компьютеры. В этой связи, **вместе с составлением единой цифровой системы ВКХ, в нормативно-правовых актах необходимо приоритизировать улучшение ИТ-инфраструктуры в областных и районных подразделениях ВКХ даже по самым базовым параметрам вроде достаточности компьютеров и присутствия качественного интернет обеспечения.**

Анализ НПА: Управление финансами

Конституция	Законы	Постановления палат Олий Мажлиса	Указы и постановления Президента	Постановления Кабинета министров
-------------	--------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

- 1 Видение и стратегия
- 2 Разработка и управление услугами
- 3 Продвижение услуг
- 4 Закупки и логистика
- 5 Работа с потребителями
- 6 Человеческие ресурсы
- 7 Управление ИТ
- 8 **Управление финансами**
- 9 Риски, устойчивость, соответствие
- 10 Внешние связи
- 11 Качество, знания, эффективность
- 12 Пополнение/обновление активов
- 13 Эксплуатация активов

Акт: №ПП-2910 от 20.04.2017

- **Фонд «Развития систем водоснабжения и канализации»** при Министерстве финансов создается для финансирования Программ комплексного развития и модернизации систем питьевого водоснабжения и канализации

Акт: №ПП-4040 от 30.11.2018

- Преобразование Фонда «Чистая питьевая вода» при Министерстве Финансов в **Фонд развития систем водоснабжения и канализации** и возложение на фонд задач по финансированию программ и проектов по строительству и реконструкции объектов водоснабжения и канализации

Акт №ПП-4536 от 26.11.2019

- **Агентство по управлению государственными активами** осуществляет функции акционера по государственному пакету акций в уставном капитале АО «Узсувтаъминот»

Акт №УП -6074 от 25.09.2020

- Установление порядка по отбору, реализации и ведению мониторинга результативности инвестиционных проектов с проработкой финансовых обязательств/графика финансирования
- Передача не менее 10% средств, поступивших от оказания услуг питьевого водоснабжения и канализации на специальные расчетные счета районных (городских) организаций водоснабжения для обеспечения финансовой самостоятельности, устранения аварий, материального стимулирования работников и финансирования ремонта
- Увеличение количества средств из бюджета на финансирование социальных заказов по обеспечению сельского населения питьевой водой и канализацией

Общие наблюдения/рекомендации:

- Анализ НПА в сфере управления финансами указал на отсутствие детального регламента по пошаговому переходу к обеспечению финансовой самостоятельности областных и районных подразделений ВКХ.
- Также, не прописана установленная доля средств (от оказания услуг по водоснабжению и водоотведению), передаваемых в подразделения ВКХ, а лишь задано минимальное значение.
- Помимо этого, в УП-6074, при указании передачи доли поступающих средств (не менее 10%) в подразделения ВКХ, не учитываются различия в степени технической обеспеченности подразделений ВКХ в разрезе областей и регионов. Также не расписан процесс определения доли передаваемых средств (формулировка от 10% слишком размыта) и обоснования передачи именно этой суммы, что может вызвать слишком много толкований и даже растрату средств

Анализ НПА: Риски, устойчивость, соответствие

Конституция	Законы	Постановления палат Олий Мажлиса	Указы и постановления Президента	Постановления Кабинета министров
-------------	---------------	----------------------------------	---	----------------------------------

- 1 Видение и стратегия
- 2 Разработка и управление услугами
- 3 Продвижение услуг
- 4 Закупки и логистика
- 5 Работа с потребителями
- 6 Человеческие ресурсы
- 7 Управление ИТ
- 8 Управление финансами
- 9 Риски, устойчивость, соответствие**
- 10 Внешние связи
- 11 Качество, знания, эффективность
- 12 Пополнение/обновление активов
- 13 Эксплуатация активов

Закон “О естественных монополиях”

- Устанавливает **государственное регулирование** в сфере водопроводного и канализационного хозяйства

Акт: №УП-5883 26.11.2019

- **Министерство жилищно-коммунального обслуживания** организывает создание стратегических резервов пресной питьевой воды, в том числе строительство крупнотоннажных резервных источников

Акт: №УП-5018 18.04.2017

- Государственная инспекция по контролю за использованием питьевой воды при Кабинете Министров контролирует: соблюдение требований законодательства в области водоснабжения и канализации, проведение организациями ВКХ технического аудита объектов ВКХ, соблюдение требования технических условий, состояние и условия эксплуатации объектов ВКХ, состояние и условия эксплуатации подземных скважин

Акт: №ПП-2899 18.04.2017

- Определяет положения и организационную структуру государственной инспекции по контролю за использованием питьевой воды при Кабинете Министров

Акт: №УП-5883 26.11.2019

- Государственная инспекция по контролю за использованием питьевой воды при Кабинете Министров **передается в структуру МЖКО**

Акт: Постановление Кабинета Министров №194 15.07.2014

- При отсутствии возможности охвата населения централизованной системой коммунального водоснабжения **органы государственной власти** на местах **обязаны** принять меры по обеспечению локальным водоснабжением, с доведением качества поставляемой воды до требований, предусмотренных нормативными документами

Общие наблюдения/рекомендации:

- В ходе анализа НПА была выявлена существенная проблема, касающаяся недостаточное регламентирование процесса обеспечения населения локальным водоснабжением (с доведением качества поставляемой воды до требований, предусмотренных нормативными документами) со стороны органов государственной власти на местах, в случаях отсутствия возможности охвата населения централизованной системой коммунального водоснабжения.
- Проведенные интервью в пилотных районах показали, что отсутствие детального регламента в НПА, а также отсутствие достаточного контроля приводит к тому, что некоторые частные организации, обеспечивающие нецентрализованное водоснабжения населению, не придерживаются установленного качества поставляемой воды..

Анализ НПА: Внешние связи

Конституция	Законы	Постановления палат Олий Мажлиса	Указы и постановления Президента	Постановления Кабинета министров
-------------	--------	----------------------------------	---	----------------------------------

- 1 Видение и стратегия
- 2 Разработка и управление услугами
- 3 Продвижение услуг
- 4 Закупки и логистика
- 5 Работа с потребителями
- 6 Человеческие ресурсы
- 7 Управление ИТ
- 8 Управление финансами
- 9 Риски, устойчивость, соответствие
- 10 Внешние связи**
- 11 Качество, знания, эффективность
- 12 Пополнение/обновление активов
- 13 Эксплуатация активов

Акт: №ПП-4040 30.11.2018

- **Министерство жилищно-коммунального обслуживания совместно с Государственным комитетом по инвестициям, Агентством по развитию государственно-частного партнерства при Министерстве финансов** принимают меры по реализации проектов на условиях государственно-частного партнерства и по распространению опыта реализованных пилотных проектов на другие регионы

Акт: Постановление Кабинета Министров №340 02.06.2017

- МЖКО формирует и проводит единую техническую политику в вопросах развития межрегиональных водопроводов, осуществляет координацию деятельности межрегиональных водопроводов, обеспечивает их эффективную эксплуатацию, надежное и стабильное функционирование
- МЖКО участвует в работе Министерства строительства РУз в совершенствовании нормативных документов в области регулирования в сфере проектирования, строительства, реконструкции и модернизации объектов водоснабжения

Общие наблюдения/рекомендации:

- В ходе анализа НПА в области внешних связей МЖКО, проблемы, недочеты и возможные улучшения выявлены не были.

Анализ НПА: Качество, знания, эффективность

Конституция	Законы	Постановления палат Олий Мажлиса	Указы и постановления Президента	Постановления Кабинета министров
-------------	--------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

- 1 Видение и стратегия
- 2 Разработка и управление услугами
- 3 Продвижение услуг
- 4 Закупки и логистика
- 5 Работа с потребителями
- 6 Человеческие ресурсы
- 7 Управление ИТ
- 8 Управление финансами
- 9 Риски, устойчивость, соответствие
- 10 Внешние связи
- 11 **Качество, знания, эффективность**
- 12 Пополнение/обновление активов
- 13 Эксплуатация активов

Акт: №УП-5883 26.11.2019

- **Министерство жилищно-коммунального обслуживания** проводит мониторинг достоверности учета воды, состояния ее безопасности и качества с внесением подтвержденных и обновленных сведений в единую базу данных, а также вырабатывает меры по устранению выявленных недостатков с направлением их в уполномоченные органы и организации в области регулирования использования вод

Акт: постановление кабинета министров №340 02.06.2017

- **Министерство ЖКО** утверждает экономические нормативы (индикаторы) эффективности деятельности организаций водоснабжения осуществляет методологическое руководство в процессе проведения факторного анализа эффективности работы организаций
- осуществляет меры, направленные на повышение эффективности производственных и технологических процессов производства питьевой воды, обеспечение ее качества в соответствии с установленными требованиями, внедрение энергосберегающих и водосберегающих технологий и оборудования в производственный процесс

Общие наблюдения/рекомендации:

- Нет ни одного акта или постановления, которое хоть как-то регламентирует определение эффективности работы организаций ВКХ и сотрудников организации ВКХ. Наличие таких регламентов позволит более детально контролировать работу

Анализ НПА: Пополнение/обновление активов

Конституция	Законы	Постановления палат Олий Мажлиса	Указы и постановления Президента	Постановления Кабинета министров
-------------	--------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

- 1 Видение и стратегия
- 2 Разработка и управление услугами
- 3 Продвижение услуг
- 4 Закупки и логистика
- 5 Работа с потребителями
- 6 Человеческие ресурсы
- 7 Управление ИТ
- 8 Управление финансами
- 9 Риски, устойчивость, соответствие
- 10 Внешние связи
- 11 Качество, знания, эффективность
- 12 **Пополнение/обновление активов**
- 13 Эксплуатация активов

Акт: Постановление Кабинета Министров №340 02.06.2017

- **Агентство «КоммунизмаТ»** (входит в систему Министерства ЖКО) **разрабатывает** и реализовывает **инвестиционные проекты с участием международных** финансовых и экономических **институтов**, а также иностранных правительственных финансовых организаций в сфере ЖК обслуживания
- МЖКО осуществляет комплекс мер по укреплению материально-технической базы организаций водоснабжения, оснащению их современным оборудованием, машинами, механизмами, ремонтно-эксплуатационной и измерительной техникой

Акт: №ПП-2910 20.04.2017

- **ГУП «Узбеккоммуналлояхакурилиш» проектирует объекты** системы водоснабжения и канализации, разрабатывает технико-экономические обоснования, осуществляет надзор за строительством.

Акт: Постановление Кабинета Министров №340 02.06.2017 МЖКО осуществляет:

- строительство новых, модернизации и реконструкции существующих водопроводных и канализационных сооружений и сетей с участием водоснабжающих организаций Министерства
- комплекс мер по укреплению материально-технической базы, оснащению их современным оборудованием, машинами, механизмами, ремонтно-эксплуатационной и измерительной техникой
- координацию и мониторинг реализации адресных программ по своевременному вводу в эксплуатацию объектов
- проведение единой политики при проектировании строительства, развития и реконструкции объектов системы
- разработку и утверждение технических заданий на проектную документацию по строительству, реконструкции и модернизации объектов, с учетом наличия заключения Государственного комитета РУз по геологии и минеральным ресурсам по гарантированным подземным источникам питьевой воды, внедрения методов рационального использования водных ресурсов, а также применения оптимальных технических решений
- по согласованию с Министерством экономики и Министерством финансов РУз адресные списки проектно-изыскательских работ, строительства, реконструкции и модернизации объектов водоснабжения и канализации

Акт: №УП - 6074 от 25.09.2020

- не допускается применение устаревших технологий, требующих большие эксплуатационные расходы, покрывающих затраченные средства в более чем 10-летний срок
- Поощряется использование инновационных методов обслуживания активов

Общие наблюдения/рекомендации:

- В некоторых НПА не хватает конкретики. Например в УП-6074 было бы хорошо дать первоначальное представление о какие именно инновационных методах идет речь и какой государственный орган будет контролировать и определять достаточную инновационность этих методов

Анализ НПА: Эксплуатация активов

Конституция	Законы	Постановления палат Олий Мажлиса	Указы и постановления Президента	Постановления Кабинета министров
-------------	--------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

- 1 Видение и стратегия
- 2 Разработка и управление услугами
- 3 Продвижение услуг
- 4 Закупки и логистика
- 5 Работа с потребителями
- 6 Человеческие ресурсы
- 7 Управление ИТ
- 8 Управление финансами
- 9 Риски, устойчивость, соответствие
- 10 Внешние связи
- 11 Качество, знания, эффективность
- 12 Пополнение/обновление активов
- 13 **Эксплуатация активов**

Акт: №ПП-4536 26.11.2019

- Министерство ЖКО обеспечивает сохранность имущества государственных унитарных предприятий до завершения их реорганизации.

Акт: №ПП-4536 26.11.2019

- Совет Министров, хокимияты областей и Министерство ЖКО формируют перечень населенных пунктов, системы водоснабжения и водоотведения которых подлежат **передаче субъектам предпринимательства на условиях государственно-частного партнерства** и нецентрализованным организациям водоснабжения, создаваемым жителями соответствующих населенных пунктов

Акт: Постановление Кабинета Министров №340 02.06.2017

- МЖКО обеспечивает паспортизацию объектов централизованного водоснабжения и канализации в разрезе каждого населенного пункта и в целом по организациям водоснабжения, с формированием по результатам паспортизации регулярно обновляемой электронной базы данных
- МЖКО осуществляет **реализацию «дорожной карты»** по поэтапной **установке современных приборов учета** для всех категорий потребителей, подключенных к питьевому водоснабжению

Акт: №УП-6074 от 25.09.2020

- Передача систем питьевого водоснабжения районов и городов на основе условий государственно-частного партнерства;
- Передать МЖКО ведение детальной электронной базы данных всех территорий республики в разрезе районов, городов и сельских населенных пунктов, не охваченных услугами питьевого водоснабжения и канализации

Общие наблюдения/рекомендации:

- В УП-6074 не прописан метод выбора объектов питьевого водоснабжения на условий государственно-частного партнерства. К тому же, отсутствуют количественно целевые параметры на краткосрочный и долгосрочный период, что может привести к своевременному не исполнению установленных задач. Аналогичная проблема наблюдается и в ПП-4536.
- Стоит отметить, что отсутствие конкретных критериев отбора и регламента передачи систем водоснабжения и водоотведения населенных пунктов субъектам предпринимательства на условиях государственно-частного партнерства и нецентрализованным организациям водоснабжения, создаваемым жителями соответствующих населенных пунктов, может повлечь за собой неэффективное исполнение и не достижению установленных целей.

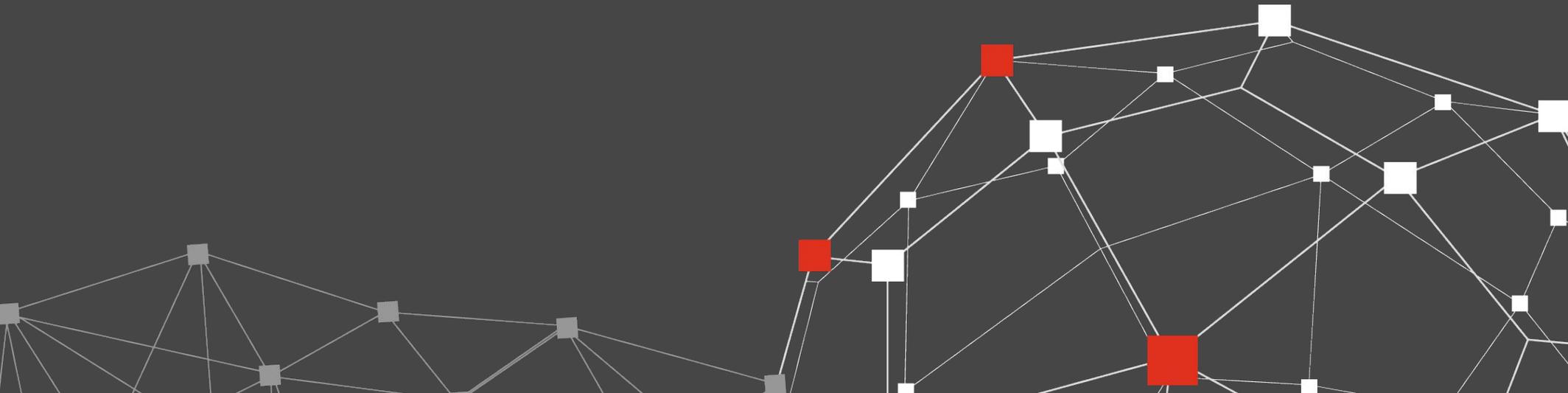
Анализ НПА: Матрица вовлеченных организаций

1	Видение и стратегия	Президент	Кабинет Министров
2	Разработка и управление услугами	МЖКО	Государственный комитет по экологии и окружающей среде
3	Продвижение и расширение услуг	Хокимияты областей	Организации ВКХ*
4	Закупки и логистика	МЖКО	
5	Работа с потребителями	МЖКО	Организации ВКХ*
6	Человеческие ресурсы	Организации ВКХ*	
7	Управление ИТ	МЖКО	
8	Управление финансами	Фонд развития систем водоснабжения и канализации при Министерстве Финансов	Агентство «Коммунхизмат» Организации ВКХ*
9	Риски, устойчивость, соответствие	Инспекция по контролю за качеством питьевой воды при МЖКО	
10	Внешние связи	Агентство «Коммунхизмат»	Агентство по развитию ГЧП при Министерстве Финансов
11	Качество, знания, эффективность	ГУП «Учебно-методический центр «Коммуналукув»»	
12	Пополнение/обновление активов	ГУП «Инжиниринговая компания по строительству объектов водоснабжения и канализации»	ГУП «Узбеккоммуналлойихақурилиш»
13	Эксплуатация активов	Агентство по управлению государственными активами	МЖКО Организации ВКХ*

* ООО «Сувокава» (бывш. ГУП «Сувокава») под контролем АО «Узсувтаъминот»

3.3

Рекомендации,
выработанные на основе
анализа НПА



Анализ НПА: Выявленные недостатки и последствия

В результате анализа нормативно-правовых актов был выявлен ряд проблем. Одной из самых важных является отсутствие достаточной прозрачности межведомственного взаимодействия, где передача функций невозможна или несет значительные риски.

Проблемы

- 1 **Большинство процессов**, связанных с водоснабжением и водоотведением сосредоточено в МЖКО и в других более высоких уровнях управления
- 2 Организации ВКХ выполняют ограниченный круг процессов и являются по большей степени исполнителями
- 3 В НПА не определены полномочия организаций ВКХ в таких важных группах процессов, как пополнение и обновление активов
- 4 В ключевых сквозных процессах, подразумевающих взаимодействие нескольких ведомств и организаций, **не регламентирован порядок их взаимодействия**. Например 1) в акте № 6074 прописан комплексный план развития систем канализации с вовлечением Министерства экономического развития и Министерства инвестиций и внешней торговли, но не прописан регламент взаимодействия с, к примеру, МЖКО или Агентством ГЧП 2) в том же акте прописаны обязанности возложенные на АО «Узсувтаъминот» и МЖКО, но не прописана механика их взаимодействия с друг другом особенно по вопросам, где их обязанности пересекаются
- 5 В секторе имеется **большое количество НПА** в общем количестве около 200, что затрудняет регулирование **водопользования и водоотведения**

Последствия

- 1 Сосредоточение большинства функций в одном ведомстве **приводит к ослаблению контроля**
- 2 **Невовлеченность организаций ВКХ** в разработку НПА (хотя бы в роли консультантов) **приводит к неэффективному их исполнению**
- 3 **Существующий на данный момент низкий уровень покрытия** может быть объяснено отсутствием данных НПА по пополнению и обновлению активами
- 4 Низкий уровень коммуникации между ведомствами **ведет к ненадлежащему процессу обеспечения населения водой на всех аспектах: сложно координировать действия, выявлять проблемы и решать их**
- 5 Система актов громоздка, в ней сложно ориентироваться, что **усложняет процесс понимания и имплементации данных актов в деятельность исполнительных органов на местах**

Анализ НПА: рекомендации и ожидаемые улучшения

Основная рекомендация - это рассмотреть передачу большего количества функций в группах процессов организациям ВКХ и повысить прозрачность межведомственного взаимодействия, где передача функции невозможна или несет значительные риски

Рекомендации

- 1** Рассмотреть передачу функций по установлению тарифов от МЖКО и Министерства финансов к областным и районным отделениям МЖКО и Минфина, соответственно. Необходимо разработать механизмы эффективного вовлечения районных Водоканалов в процессы установления тарифов на питьевую воду.
- 2** Предоставить большую самостоятельность организациям ВКХ в части реализации новых проектов (в том числе на условиях ГЧП). Необходимо предоставить районным Водоканалам статус юридического лица и хозяйственную самостоятельность.
- 3** Необходимо определить полномочия ВКХ по управлению активами. МЖКО должно контролировать данный вопрос, но основная работа должна вестись на местах – в Областных и Районных Водоканалах. Также необходимо разработать и закрепить показатели эффективности работы организаций, по которым их деятельность будет оцениваться.
- 4** В НПА закрепить ответственность организаций ВКХ по опубликованию своей финансовой отчетности, информации о закупках и тендерах и регулярные отчеты по тарифам, кредиторской и дебиторской задолженности.
- 5** Разработать Водный Кодекс, объединяющий все законодательные акты по водопользованию и предусматривающий выстраивание интегрированной системы взаимоотношений между различными заинтересованными сторонами

Ожидаемые улучшения

- 1** Децентрализация функций по установлению тарифов позволит лучше дифференцировать уровень тарифов с учетом местных условий. Такая децентрализация также повысит ответственность местных органов власти по вопросам водоснабжения перед потребителями.
- 2** Приобретение независимости в принятии решения по новым проектам позволит районным Водоканалам быстрее реагировать и устранять на проблемы на местах. Также это сделает ГЧП проекты более ориентированными на реальные проблемы населения
- 3** Данное действие поможет переложить отчетность на работников на местах, что сделает их более ответственным за состояние активов и их функциональность. Наличие системы замера эффективности по показателям также позволит увеличить качество управления
- 4** Повышение прозрачности всегда ведет к усилению контроля и возможности быстрого выявления проблем
- 5** Наличие единого акта создаст централизованный источник обращений, позволит избежать повторения и усилит контроль в распределении полномочий/достижения результатов

Рекомендации: пример обобщенного акта по водопользованию

Объединение всех актов и постановлений, касающихся управления системой водообеспечения и водопользования, поможет создать единую точку обращений и упростит понимание системы не только сотрудниками систем водообеспечения, но и пользователями данных систем. Присутствие максимально детальных Водных Актов является мировой практикой. Ниже приведены аспекты, адресуемые в Акте Индустрии Воды 1991, используемый в Объединенном Королевстве

Часть 1: Основные обязанности игроков

Часть 2: Назначения и регулирование инициаторов

Глава 1: Назначения

Глава 1А: Лицензирование поставщиков воды

Глава 2: Приведение в исполнение неплатежеспособных

Глава 3: Защита пользователей

Глава 4: Интерпретация Главы 2

Часть 2А: Регулирование предоставления инфраструктуры

Часть 3: Снабжение водой

Глава 1: Основные обязанности предприятия по водоснабжению

Глава 2: Обязанности по снабжению

Глава 2А: Обязанности по снабжению лицензированных предприятий

Глава 3: Качество и достаточность водоснабжения

Глава 4: Фторирование

Глава 5: Дополнительные провизии Части 3

Часть 4: Услуги по обеспечению канализации

Глава 1: Основные функции

Глава 2: Предоставление канализационных услуг

Глава 3: Промышленные сточные воды

Часть 5: Финансовые провизии

Глава 1: Платежи

Глава 2: Финансовая поддержка поставщиков услуг

Глава 3: Прочие провизии

Часть 6: Возможности и работы поставщиков

Глава 1: Возможности поставщиков

Глава 2: Защита работы и техники поставщиков

Глава 3: Дополнительные провизии по отношению к возможностям поставщиков

Часть 7: Информационные провизии

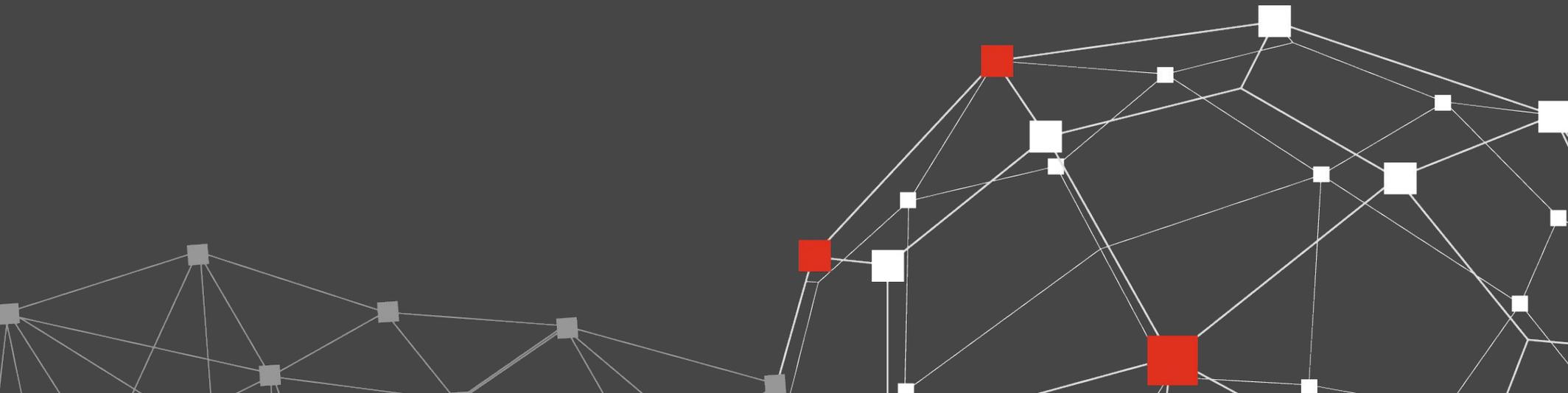
Часть 8: Прочая информация и дополнения

Комментарии:

- В Объединенном Королевстве сектор водоснабжения регулируют директивы Европейского Союза и парламентские акты
- Существуют два основных национальных акта, которые регулируют систему водоснабжения и водопользования – Water Industry Act 1991 и Water Resource Act 1991
- В Республике Узбекистан не хватает индустриального объединенного акта, акт, регулирующий воду, как ресурс имеется
- Структура Акта Индустрии Воды 1991 приведена на этом слайде, все последующие изменения в 1999 и 2014 году являются лишь дополнениям к основному Акту

3.4

Стратегия развития системы централизованного водообеспечения



Проект национальной концепции развития водоснабжения и водоотведения РУз

Министерство жилищно-коммунального обслуживания РУз разрабатывает концепцию стратегии развития водоснабжения и водоотведения, которая предусматривает следующие направления. Концепция еще не утверждена, что удерживает продвижение скоординированных усилий по улучшению сектора водоснабжения



- 01 Единая централизованная система учета**
Создание единой централизованной системы учета, мониторинга, обеспечения безопасности и качества вод Единого государственного водного фонда республики, а также формирование единого водного баланса
- 02 Отдельная корпоративная структура**
Организация на базе предприятий водоснабжения республики отдельной корпоративной структуры, осуществляющей выполнение функции единого оператора при эксплуатации объектов систем водоснабжения и водоотведения
- 03 Система «Цифровой водоканал»**
Внедрение системы «Цифровой водоканал», обеспечивающей автоматизацию системы управления водными ресурсами республики и перевод в цифровой формат всех бизнес-процессов в данной сфере
- 04 Привлечение инвестиций**
Привлечение инвестиций, в том числе на условиях государственно-частного партнерства, с целью осуществления модернизации и технического перевооружения предприятий отрасли
- 05 Совершенствование системы подготовки**
Кардинальное совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов отрасли с учетом современных требований и стандартов

Новая организационно-правовая форма (1/2)

В соответствии с Указом Президента РУз №5883 от 26 ноября 2019 года «О мерах по совершенствованию управления водными ресурсами РУз для повышения уровня обеспеченности населения питьевой водой и улучшения ее качества» проходит процесс реформирования системы водоснабжения.

Текущее положение:



Организационная форма:
государственное унитарное предприятие



Доля государства:
100%



Учредитель:
Кабинет Министров РУз или МЖКО

Ожидаемые изменения:

1

ГУП «Сувокава» областей преобразовываются в общества с ограниченной ответственностью (ООО)

2

Все областные «Сувокава» войдут в Акционерное общество «Узсувтаъминот»

3

Уставной капитал АО «Узсувтаъминот» будет формироваться из активов ГУП «Сувокава»

Формы управления в странах ЕС

Большинство стран в Европейском Союзе имеют гибридную форму управления, где роль государства все еще велика. В Узбекистане сейчас реализуется сценарий делегированного государственного управления за счет создания единой ассоциации «Узсувтаъминот», что является правильным переходным решением, однако параллельно стоит развивать и частный сектор оказания услуг водообеспечения

1 Страна																							
2 Формы управления	<table border="1"><tr><td>Прямое государственное</td></tr><tr><td>Делегированное государственное</td></tr><tr><td>Делегированное частное</td></tr></table>	Прямое государственное	Делегированное государственное	Делегированное частное	<table border="1"><tr><td>Прямое государственное</td></tr><tr><td>Делегированное государственное</td></tr><tr><td>Делегированное частное</td></tr></table>	Прямое государственное	Делегированное государственное	Делегированное частное	<table border="1"><tr><td>Прямое государственное</td></tr><tr><td>Делегированное государственное</td></tr><tr><td>Делегированное частное</td></tr></table>	Прямое государственное	Делегированное государственное	Делегированное частное	<table border="1"><tr><td>Прямое государственное</td></tr><tr><td>Делегированное государственное</td></tr><tr><td>Делегированное частное</td></tr></table>	Прямое государственное	Делегированное государственное	Делегированное частное	<table border="1"><tr><td>Прямое государственное</td></tr><tr><td>Делегированное государственное</td></tr><tr><td>Делегированное частное</td></tr></table>	Прямое государственное	Делегированное государственное	Делегированное частное	<table border="1"><tr><td>Делегированное государственное</td></tr><tr><td>Прямое частное</td></tr></table>	Делегированное государственное	Прямое частное
Прямое государственное																							
Делегированное государственное																							
Делегированное частное																							
Прямое государственное																							
Делегированное государственное																							
Делегированное частное																							
Прямое государственное																							
Делегированное государственное																							
Делегированное частное																							
Прямое государственное																							
Делегированное государственное																							
Делегированное частное																							
Прямое государственное																							
Делегированное государственное																							
Делегированное частное																							
Делегированное государственное																							
Прямое частное																							

3 Комментарии

Полная приватизация системы хоть и имеет множество плюсов не может быть проведена в сфере оказания коммунальных услуг в силу их социальной важности и чувствительности, присутствие контроля государства помогает защищать интересы пользователей. Но увеличение доли частных игроков в оказании услуг по обеспечению воды является важным и должно поддерживаться государством - это позволит увеличить конкурентоспособность системы, которая будет улучшаться за счет конкуренции и попыток угодить клиентам, позволит привлечь больше технических инноваций и квалифицированных кадров.

Планируемая организационно-правовая форма (2/2)

В соответствии с Указом Президента РУз №5883 от 26 ноября 2019 года «О мерах по совершенствованию управления водными ресурсами РУз для повышения уровня обеспеченности населения питьевой водой и улучшения ее качества» организационная форма будет полностью реформирована



Рекомендации по разработке единой концепции развития (1/2)

Согласно праймеру «Эффективного управления организациями водоснабжения», разработанному в США Национальной Ассоциацией Агентств Питьевой Воды (NACWA), имеющих отношение к системе водопользования, существуют 10 основных атрибутов эффективной организации такого типа. При разработке концепции развития стоит рассмотреть рекомендации по каждому из данных аспектов.



Описание

Отражен ли этот аспект в черновой версии новой концепции?

Частично отражено.
Много говорится о развитии услуг водопользования, но нет рекомендаций и стратегий данного развития.

Частично отражено.
Упоминается необходимость обратной связи и вовлечения населения, но плохо прописаны стратегии, планы и ведомства, ответственные за эту работу.

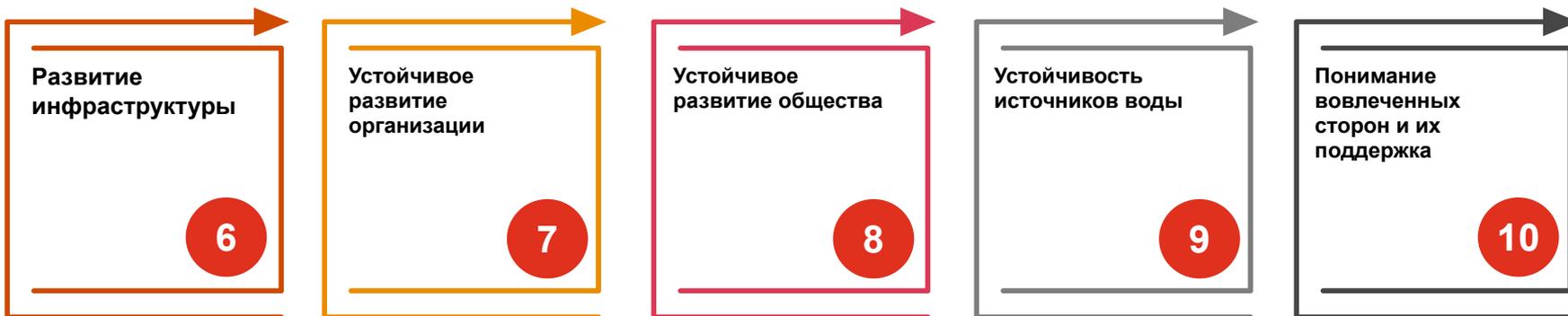
Отражено
В Дорожной Карте имеется установка на подготовку и реализацию плана улучшения трудовыми ресурсами и создание структуры по исполнению этих планов под руководством МЖКО и Хокимиятов.

Не отражено

Частично отражено
Много планов по изменению тарифов для покрытия расходов. Однако нет детальных планов по привлечению финансирования помимо ГЧП проектов.

Рекомендации по разработке единой концепции развития (2/2)

Согласно праймеру «Эффективного управления организациями водоснабжения», разработанному в США Национальной Ассоциацией Агентств Питьевой Воды (NACWA), имеющих отношение к системе водопользования, существуют 10 основных атрибутов эффективной организации такого типа. При разработке концепции развития стоит рассмотреть рекомендации по каждому из данных аспектов.



Описание

Контролируется состояние всех инфраструктурных активов и проводятся все ремонтные работы с привлечением необходимых инвестиций

Проводится работа с работниками и внешними игроками для предотвращения проблем, также проводится мониторинг всех возможных рисков

Проводится работа по улучшению общества и окружающей среды, рационально используются все ресурсы, предотвращается излишнее загрязнение

Обеспечивает доступность воды за счет анализа спроса и доступности воды, проводит анализа доступности воды из источников в будущем

Активно формирует партнерства и вовлекает другие стороны в принятие решений

Отражен ли этот аспект в новой концепции?

Отражено
Покрываются планы по проведению технического аудита системы, привлечение инвестиций и созданию точных графиков

Не отражено

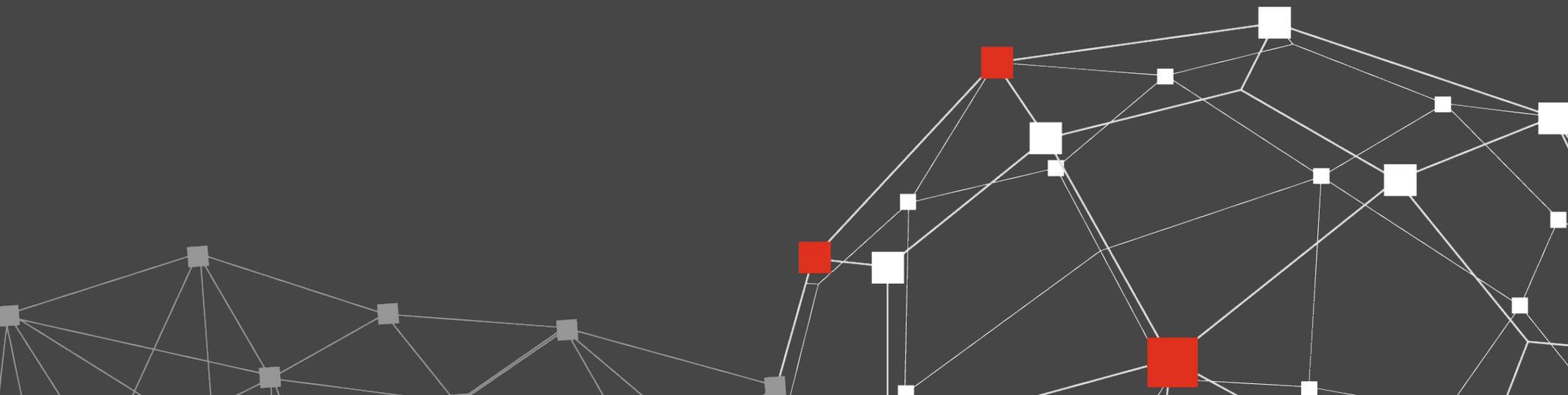
Отражено

Частично отражено
Нет стратегий (или планов) по контролированию дальнейшего потребления и обеспечения данного потребления имеющимися в стране источниками воды

Частично отражено
В основном в концепции идет речь только о партнерстве с частными партнерами, планов и стратегий развития партнерства с другими заинтересованными сторонами

3.5

Анализ системы оказания услуг



Анализ предоставляемых услуг по 5 районам (1/2)

В районных Водоканалах оказывается 4 группы основных услуг, не все из которых исполняются в районных Водоканалах, а услуга проведения строительно-монтажных работ полностью отсутствует во всех 5 районах. Список дополнительных услуг приведен для примера на основании наиболее популярных услуг, предоставляемых российскими Водоканалами

	Сариассийский район	Бахмальский район	Город Нурафшан	Дехканабад – ский район	Хавастский район
Основные	Разработка технических условий	✓	✓	✓	✓
	Проектирование водопровода и канализации	✗	✗	✗	✗
	Проведение строительно-монтажных работ при подключении	✗	✓	✗	✓
	Нецентрализованное водоснабжение (доставка водовозом)	✗	✗	✓	✓
Дополнительные	Ремонт / замена труб по запросу потребителя	✓	✓	✗	✓
	Ассенизация (забор сточных вод из септиков)	✗	✗	✗	✗
	Промывка и дезинфекция труб	✗	✓	✓	✓
	Проведение химических и микробиологических испытаний	✗	✗	✗	✗
	Сантехнические услуги	✗	✓	✗	✓

Источник: согласно опросу сотрудников организаций ВКХ

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Анализ предоставляемых услуг по 5 районам (2/2)

В районных Водоканалах РУз оказывается 4 группы основных услуг, но нет централизованного списка, регламентирующих дополнительные услуги и тарифы на них.

Основные	Разработка технических условий	Данная функция везде выполняется на 100% согласно регламенту
	Проектирование водопровода и канализации	Основные магистрали проектирует Проектный Институт, проектирование от магистрали не исполняется
	Проведение строительно-монтажных работ при подключении	В Бахмальском районе и Нурафшане потребители сами находят сторонних подрядчиков для СМ работ
	Нецентрализованное водоснабжение (доставка водовозом)	Официально зарегистрированные водовозы с отпуском воды есть только в Нурафшене и Дехканабаде

Основные наблюдения:

- У районных Водоканалов очень ограниченный список официально оказываемых услуг физическим и юридическим лицам. Однако, даже такой ограниченный список невозможно найти в общем доступе ни на сайте Водоканалов, ни на портале ЕПИГУ.
- Многие основные услуги, такие как подключение к сети осуществляются сотрудниками районных Водоканалов в обход официальных систем. При этом подключении потребителей к основной магистрали (так называемая “врезка”) зачастую делается сторонними частными подрядчиками с недостаточной квалификацией. В результате часто происходят аварии и нештатные ситуации вдоль магистральных трубопроводов, что приводит к частым отключениям воды.
- Не проводится целенаправленной работы по наращиванию портфеля услуг. Некоторые Водоканалы предлагают дополнительные услуги, но в системе МЖКО нет единого реестра дополнительных услуг. Часто все неосновные услуги предоставляются сотрудниками в виде теневого заработка. В Германии, где 35% пользователей обслуживаются частными компаниями, разработка услуг проводится органически, потому что частные компании постоянно мониторят свой рынок и предпочтения пользователей для дальнейшего наращивания портфеля в целях максимизации прибыли.
- Но даже при наличии механизмов разработки услуг в районных Водоканалах не хватает ни материалов, ни необходимого оборудования и техники для выполнения услуг

Источник: согласно опросу сотрудников организаций ВКХ

Анализ услуг: недостатки, последствия и решения (1/2)

В районных Водоканалах основной проблемой является отсутствие восприятия Водоканала, как организации, приносящей прибыль. Из-за этого выполняются не все указанные услуги и не происходит процесс обновления услуг, что в свою очередь заставляет пользователей обращаться к сторонним подрядчикам или вообще все делать своими силами.

Выявленные проблемы

- 1 Полностью отсутствует восприятие себя, как организации работающей **на оказание водоснабжающих услуг с генерацией прибыли**
- 2 Список оказываемых услуг долго остается неизменным, **нет процессов по анализу рынка для дальнейшего расширения списка услуг**
- 3 **Список оказываемых услуг и тарифов на них не имеется в легком доступе** на сайте районного Водоканала или другом подобном источнике

Последствия

- 1 **Даже закрепленные услуги оказываются не в полной мере**, особенно плохо прорабатываются строительно-монтажные работы
- 2 Список услуг не соответствует запросам пользователей, **жители вынуждены сами производить большинство работ или искать сторонних подрядчиков**
- 3 **У работников Водоканалов появляется возможность оказывать услуги в обход системы**, получая прибыль, которая не попадает в общую казну

Решение

- 1 Полная приватизация Водоканалов слишком сложна, решение создание АО и увеличение частных игроков по оказанию услуг должно решить проблему
- 2 Создание каналов эффективной коммуникации с пользователями и процессов вовлечения в работу Водоканалов (примеры и способы вовлечения приведены далее)
- 3 Разработка и обеспечение открытого доступа списка оказываемых услуг с указанием всех тарифов (пример списка приведен на следующих слайдах)

Анализ услуг: недостатки, последствия и решения (2/2)

Также в Водоканалах наблюдаются проблемы оснащённости техникой и необходимым оборудованием, с налаживанием работы по учету заявок на дополнительные услуги, отсутствие прозрачности закупок и неурегулированность тарифной политики

Выявленные проблемы

- 4 Районные Водоканалы **плохо оснащены техникой** (необходимым оборудованием) для проведения ремонтных и строительных работ
- 5 **Отсутствие систем приёма и учёта заявок** от потребителей по необходимым им дополнительным услугам, на основе которых Водоканал может получить добавочную прибыль
- 6 **Непрозрачность закупок** товаров или услуг у третьих лиц и **неурегулированность тарифной политики**

Последствия

- 4 **Невозможность оказания полного спектра услуг**, что вынуждает жителей обращаться сторонним непроверенным подрядчикам
- 5 **Районные Водоканалы не могут вступить в конкуренцию** с частными поставщиками дополнительных услуг
- 6 Повышают систематические коррупционные риски

Решение

- 4 **Предусмотреть возможность оснащения районных Водоканалов** необходимой техникой с пересмотром ежегодных планов закупок для каждого района
- 5 **Создание автоматизированной системы приёма и учёта заявок** с последующим обеспечением доступа районных Водоканалов к ней
- 6 **Создание Службы внутреннего аудита и разработка комплекса мероприятий по комплаенсу**

Взаимодействие с населением, как часть оказания услуг

Образцовое оказание услуг включает в себя не только предоставление различных сервисов, но и активное вовлечение населения в работу Водоканала с поддержанием с ними постоянной обратной связи. Ведущие мировые коммунальные службы следуют модели LEAP, которая может быть внедрена в звенья оказания водоснабжающих услуг Республики Узбекистан.

L



Leverage technologies –
вовлечение технологий



Разработка приложений, облегчающих процесс оплаты и позволяющим в реальном времени наблюдать за расходом

В РУз есть системы онлайн оплаты, однако нет гарантии, что онлайн оплата попадет по назначению. Потребители часто вынуждены ходить по инстанциям и доказывать факт оплаты

E



Engage social media -
пользование социальными платформами

Увеличение количество каналов коммуникации на мировом уровне ведет к увеличению удовлетворенности на 14,8%

Ни один из рассматриваемых нами Водоканалов не имеют присутствие в интернете и в социальных сетях

A



Actively educate customers – обучение пользователей

Ведущие компании по оказанию услуг в этой сфере проводят постоянную работу по обучению пользователей техническим и социальным аспектам пользования

Обучение и повышение грамотности населения в вопросах пользования водой целенаправленно не проводится, не выпускаются памятки и брошюры, нет персонального кабинета потребителей

P



Partner with key stakeholders –
партнерская работа по улучшению

Водоканалы координируют деятельность, проводя проекты с другими муниципальными организациями

Водоканалы РУ не проводят большое количество партнерских проектов с другими муниципальными органами

Взаимодействие с населением: инструменты

Ниже представлены примеры различных развитых стран с их механизмами вовлечения населения в работу Водоканала не только в виде инструментов для получения жалоб и предложений, но и инструментов активного участия в реформировании работы Водоканалов

Инструмент взаимодействия



Великобритания

OFWAT (регуляторный орган Великобритании) **вводит в эксплуатацию систему C-Mex для измерения уровня удовлетворенности** всех пользователей услуг водоснабжения. Этот инструмент позволяет оценить стратегию взаимодействия с пользователями по всем параметрам.



США

Опрос JD Power Water Utility Residential Customer Satisfaction покрывает 4 региона США и **замеряет удовлетворенность пользователей** по 6 направлениям (качество и надежность, тарифы, системы тарификации, устойчивость развития и оказание услуг).



Франция

Пользователи участвуют в создании законов, регулирующих деятельность водоснабжающих организаций. Делается это **посредством участия в системе Консультационных комитетов** по оказанию публичных услуг, через которые жители доносят свои предложения и рекомендации



Италия

Гос. органы обязаны публиковать черновые варианты предложений, законов, программ и т.д. в национальные газеты или газеты регионов, чтобы любой желающий в течение 60 дней мог бы высказать мнение или поделиться информацией, которую следует **принять во внимание при дальнейшем принятии закона**

Опыт в Узбекистане

В РУз подобной системы нет, потому что тут не особо развита система частных водообеспечивающих компаний. Данные системы построены на получении мгновенного отзыва от пользователей и сравнения этого отзыва с уровнем оказания услуг в других подобных компаниях.

В РУз есть система приема жалоб и предложений (через ЕПИГУ и ЦГУ), но не проводится аналитика данных жалоб и внедрение сделанных выводов в систему оказания услуг водообеспечения. Долж

В РУз предлагается создать консультационный комитет на основе, к примеру схода граждан, которые смогут доносить свои предложения и рекомендации по улучшению системы водоснабжения на прямую.

В РУз черновые варианты указов, концепций и прочих документов выкладываются на портале egulation.gov.uz, где любой гражданин может внести свои предложения до утверждения. Однако не проводится достаточной работы по информированию о такой возможности населения.

Пример расширения списка оказываемых услуг с тарифами (1/3)

В районных Водоканалах РУз нет единого списка, регламентирующих дополнительные услуги и тарифы на них. Рекомендуется разработка данного списка услуг с тарифами с участием районных и областных Хокимиятов на основе анализа нужд жителей района. Ниже представлен пример платных услуг и тарифы, оказываемых в городе Гулькевичиского района, Краснодарского края Российской Федерации.

№	Наименование услуги	Стоимость (руб.)
1	Изготовление тех. документации на наружные сети водоснабжения для частного домовладения	1123 за 1 экземпляр
2	Изготовление тех. документации на установку 1 водомерного узла учета в МКД	788 за 1 экземпляр
3	Изготовление тех. документации на установку 2 или более водомерных узлов учета МКД	1042 за 1 экземпляр
4	Внесение изменений (или дополнений) в техническую документацию на водоснабжение/отведение	752 за 1 экземпляр
5	Установка на существующей сети стального хомута диаметром 100 мм	1317 за 1 штуку
6	Установка на существующей сети стального хомута диаметром 150 мм	1453 за 1 штуку
7	Установка на существующей сети стального хомута диаметром 200 мм	2008 за 1 штуку
8	Установка на существующей сети полиэтиленовой трубы полиэтиленового хомута диаметром 63 мм	612 за 1 штуку
9	Установка на существующей сети полиэтиленовой трубы полиэтиленового хомута диаметром 90 мм	708 за 1 штуку
10	Установка на существующей сети полиэтиленовой трубы полиэтиленового хомута диаметром 110 мм	749 за 1 штуку
11	Пробег ремонтно-водопроводной машины (РВМ)	19, 30 за 1 км
12	Вызов контроллера	191 за 1 вызов
13	Эксплуатация ассенизационной машины: откачивание и слив нечистот +стоимость пробега	282,2 за 1 машину + 17,62 за 1 км

Пример расширения списка оказываемых услуг с тарифами (2/3)

№	Наименование услуги	Стоимость
14	Устройство кирпичного водопроводного колодца	14319 за 1 штуку
15	Эксплуатация экскаватора	740 за 1 час
16	Эксплуатация 1 вышки ЗИЛ 130 +пробег	1067 за 1 час + 36,7 за 1 км
17	Эксплуатация автомобиля (бочки) ГА353 + пробег	289 за 1 час + 22,12 за 1 км
18	Эксплуатация автокрана КС4572 + пробег	1259 за 1 час + 32,5 за 1 км
19	Эксплуатация автомобиля (бочки) ГА327909 + пробег	340 за 1 час + 20,77 за 1 км
20	Отключение участка водопроводной сети абонента от магистральной сети	647 за 1 отключение
21	Замена водопроводного узла учета в квартире/индивидуальном жилом доме	312 за 1 штуку/ 392 за 1 штуку
22	Работы по устройству соединения абонентской канализационной сети с магистральным коллектором	2753 за 1 работу
23	Выдача копии тех. документации	224 за 1 штуку
24	Выдача копии договора на отпуск питьевой воды и прием сточных вод	162 за 1 штуку
25	Эксплуатация каналопромывочных автомобилей МА3 5337-А1, КО 514-1	1921 за 1 час
26	Пробег каналопромывочных автомобилей МА3 5337-А1, КО 514-1	22,26 за 1 км

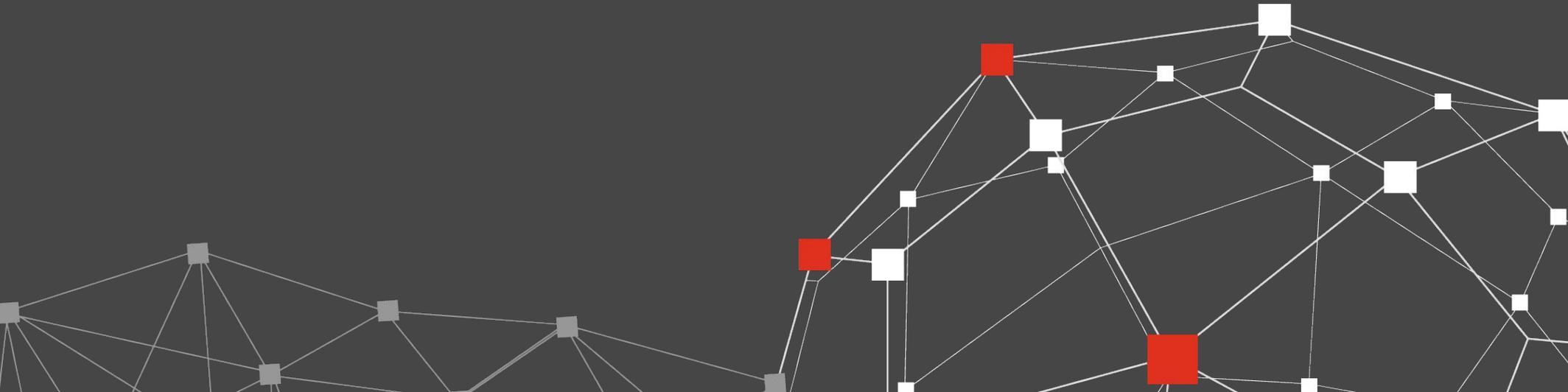
Пример расширения списка оказываемых услуг с тарифами (3/3)

№	Наименование услуги	Стоимость
27	Проверка тех. готовности сетей водоснабжения для присоединения объектов кап. строительства	1721 за 4 часа
28	Пробег автомобиля ВАЗ 21074	22,26 за 1 км
28	Работы трассопоисковым оборудованием на водопроводной сети абонента	869 за 1 час
29	Пробег автомобиля-спецмастерской ГАЗ 2790-0000010-39	24,28 за 1 км
30	Замена отключающего устройства (крана шарового, вентиля)	414 за 1 штуку
31	Выдача дубликата бухгалтерского документа для юридических лиц и ИП	76 за 1 штуку
32	Эксплуатация мини-экскаватора	582,20 за 1 час
33	Пробег эвакуатора	25,80 за 1 км
34	Выполнение токарных работ на токарном винторезном станке	406 за 1 час
35	Выполнение фрезерных работ на горизонтально-фрезерном станке	371, 28 за 1 час
36	Выполнение сверлильных работ на радиально сверлильном станке	341, 51 за 1 час
37	Выполнение сверлильных работ на горизонтально строгальном станке	327, 37 за 1 час
38	Эксплуатация 1 часа экскаватора-погрузчика	1194 за 1 час

Источник: [Прейскурант платных услуг Гутькевичского районного Водоканала](#)

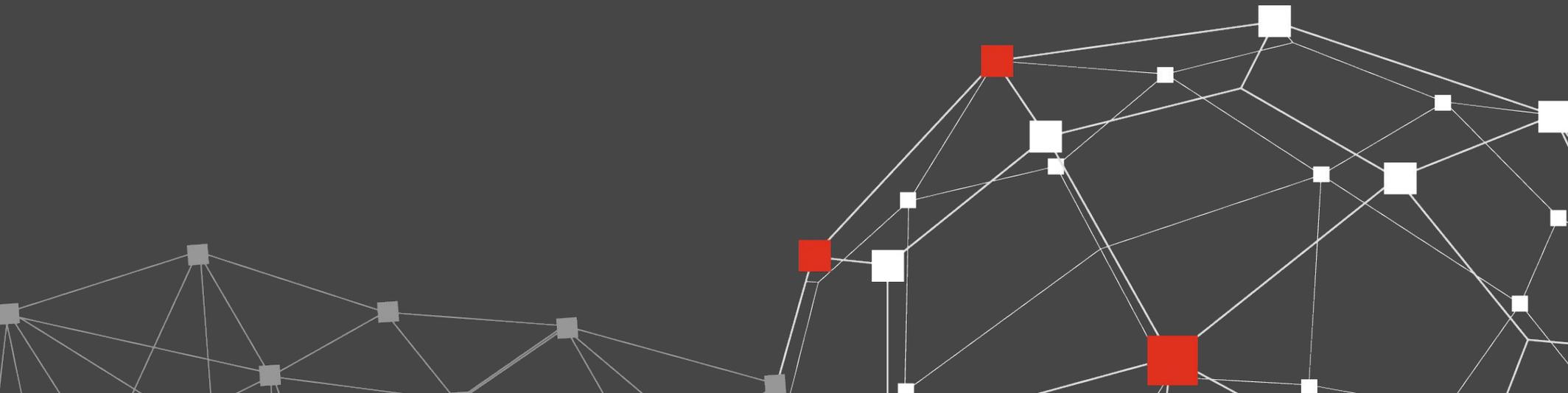
3.6

Организационная структура,
условия труда и система оценки



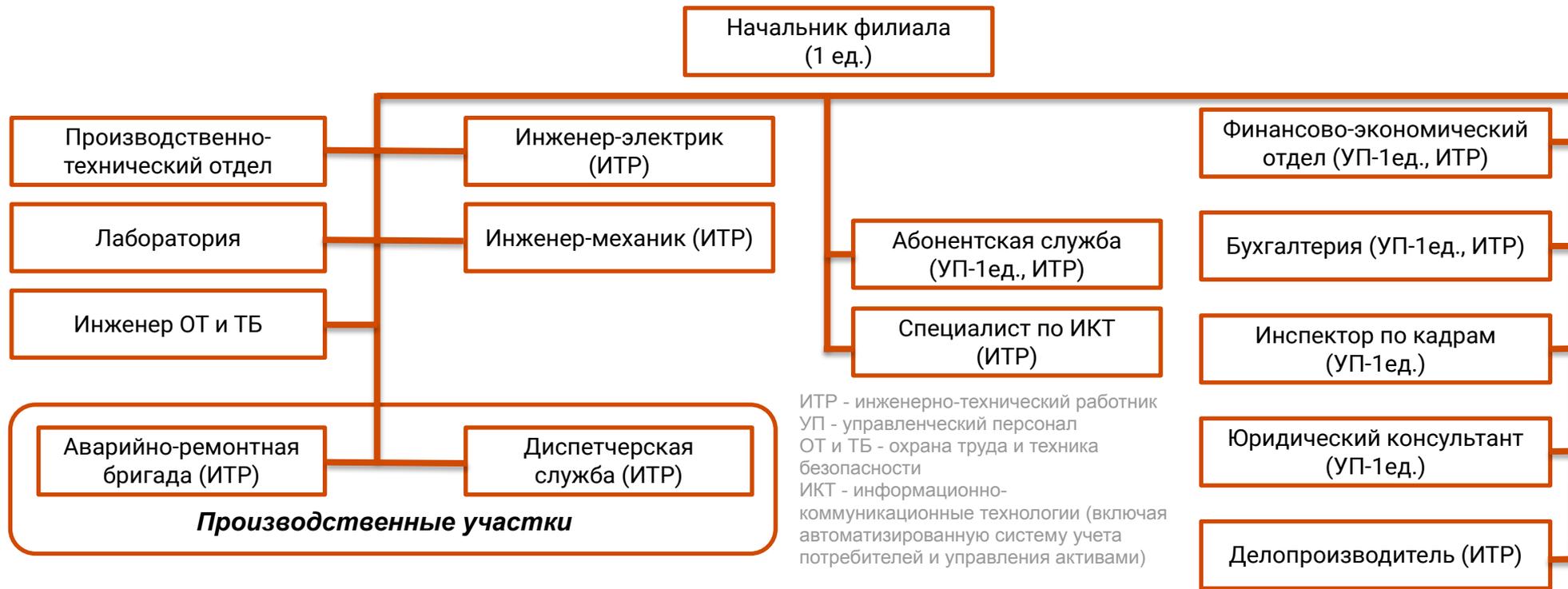
3.6.1

Анализ организационной структуры и условий труда



Типовая структура районных филиалов ГУП «Сувокава»

Структура взаимодействия государственных структур по Постановлению Кабинета Министров РУ №306 от 30 октября 2015 года «О мерах по реализации основных направлений развития организаций водоснабжения и канализации»



Источник: Указ Президента РУз «О мерах по совершенствованию управления водными ресурсами РУз для повышения уровня обеспеченности населения питьевой водой и улучшения качества»

Обзор целевых индикаторов эффективности типовой структуры

Обзор традиционных целевых индикаторов, характеризующих эффективную типовую структуру, показывает, что в целом в районных Водоканалах наблюдается

1	Уровни управления - 2 (5-7)	X	Количество уровней иерархической структуры от начальника отдела до специалистов разного профиля	<ul style="list-style-type: none">▪ В типовой структуре наблюдается чрезмерная раздробленность – многие одиночные должности могли бы объединены в отделы для увеличения подконтрольности и снятия всей ответственности с начальники▪ В то время как уровни управления низки, но большие проблемы наблюдаются со средней нормой управляемости, т.к. у начальника районного Водоканала слишком много подконтрольных без отсутствия промежуточных ролей;▪ Уровень укомплектованности штата и находится в норме, т.к. во многих районных Водоканалах не так много свободных вакансий, скорость заполняемости позиций оптимальна;
2	Средняя норма управляемости - более 10 (5-7)	X	Среднее количество подчиненных у одного руководителя (без потери контроля)	
3	Уровень специализации - 57% (75-80%)	X	Соотношение функциональных/отраслевых подразделений к общему числу подразделений	
4	Коэффициент управленческих должностей - 1% (15-20%)	X	Количество управленческих должностей к общей численности работников организации	
5	Уровень некомплектованности персонала – 10% (15-20%)	✓	Количество вакантных должностей к общей численности работников организации	

Организационная структура и оценка условий труда

В ходе анализа было выявлено, что пилотные водоканалы значительно отличаются друг-от-друга оснащённостью кадрами и условиями труда. Количество сотрудников районных водоканалов напрямую зависит от уровня покрытия централизованным водоснабжением, и мало зависит от количества населения. Например, Дехканабад, обладающий самым низким покрытием (2% населения), также имеет самое меньшее количество работников, когда как город Нурафшан, имеющий наименьшее количество жителей, имеет самый высокий показатель количества работников Водоканала на 1 жителя.

Пилотный район/город	Кол-во работников Водоканала	Кол-во работников на 1 жителя	Наличие здания	Наличие базовых условий (электричество, вода, отопление)	Наличие интернета	Наличие медицинского страхования
г.Нурафшан	44	0,0009	Есть (старое)	Есть	Да	Нет
Дехканабад	9	0.00006	Есть (на аренде)	Есть, но все плохого качества	Доступ не у всех сотрудников	Нет
Бахмаль	40	0,0003	Нет	Есть, но все плохого качества	Доступ не у всех сотрудников	Нет
Сариосиё	60	0,0003	Есть (старое)	Нет отопления	Доступ не у всех сотрудников	Нет
Хаваст	-	-	-	-	-	-

- **Количество работников:** во всех Водоканалах низкий показатель покрытия работниками с учетом количества жителей. Возможно поэтому наблюдаются проблемы с обслуживанием жителей отдаленных районов
- **Наличие здания:** у всех Водоканалов есть здание, но не во всех районах оно соответствует определению комфортных рабочих условий. Например, персонал Бахмальского района сидит внутри водозаборной станции за районным центром города Усмат.
- **Наличие базовых условий:** есть проблемы с обеспечением коммунальными услугами, также районы плохо укомплектованы техникой – начиная от компьютеров до специализированной техники для выполнения строительно-монтажных и ремонтных работ
- **Наличие интернета:** Интернет очень слаб в 4 из 5 пилотных районов, что значительно усложняет процесс работы. Для получения заявок сотрудники вынуждены ходить в ЦНУ, чтобы вручную выкачать данные, что затягивает работу
- **Наличие преимуществ:** уровень зарплат очень низкий в среднем каждый работник получает в районе 1,5 миллиона сум, что ниже общереспубликанского значения в 2.32 миллиона сум. Во всех пилотных проектах помимо зарплаты, работники не получают других добавочных преимуществ таких как, к примеру, медицинское страхование

Источник: согласно опросу сотрудников организаций ВКХ

Оснащенность техникой областных Водоканалов Руз (1/2)

Районные Водоканалы не имеют своего парка техники, необходимого для выполнения работ. Согласно процедуре вся техника содержится на складах Областных Водоканалов и предоставляется Районным Водоканалам по запросам. Районные Водоканалы к тому же имеют ограниченный ассортимент простых инструментов, таких как кирки и лопаты, что значительно усложняет процесс работы и порой даже вынуждает работников Водоканалов выполнять свои обязанности, привлекая ресурсы и технику жильцов.

Другой проблемой является неравномерное распределение техники среди областей. Например, в Джизакской области имеется 10 аварийно-ремонтных машин, тогда как в Сурхандарьинской области - всего 1. По другим видам техники также наблюдается большой разброс, который сложно объяснить количеством обслуживаемого населения и способа доставки питьевой воды.

Название области	Всего техники	Легковые	Грузовые	Самосвалы	Автофургоны	Автобусы	Аварийно-ремонтные машины	Автокран/Автовышки	Илососные машины	АС машины
Джизакская	101	7	1	5	1	2	10	7	4	5
Кашкадарьинская	89	19	6	1	6	-	2	4	-	1
Наманганская	147	16	2	2	2	4	2	4	-	3
Сурхандарьинская	125	15	8	3	1	1	1	5	-	1
Сырдарьинская	67	9	4	2	-	-	7	1	1	2

Оснащенность техникой областных Водоканалов Руз (2/2)

Тот факт, что районные филиалы водоканала не имеют свою узкоспециализированную или крупногабаритную технику вроде илососных машин или самосвалов понятен и обоснован, однако отсутствие другой техники (например, аварийно-ремонтные или мотороллеры) на балансе районных Водоканалов является существенным препятствием в выполнении работы. Рекомендуется передать некоторые виды техники им на баланс для быстрого реагирования на срочные запросы и аварийные работы.

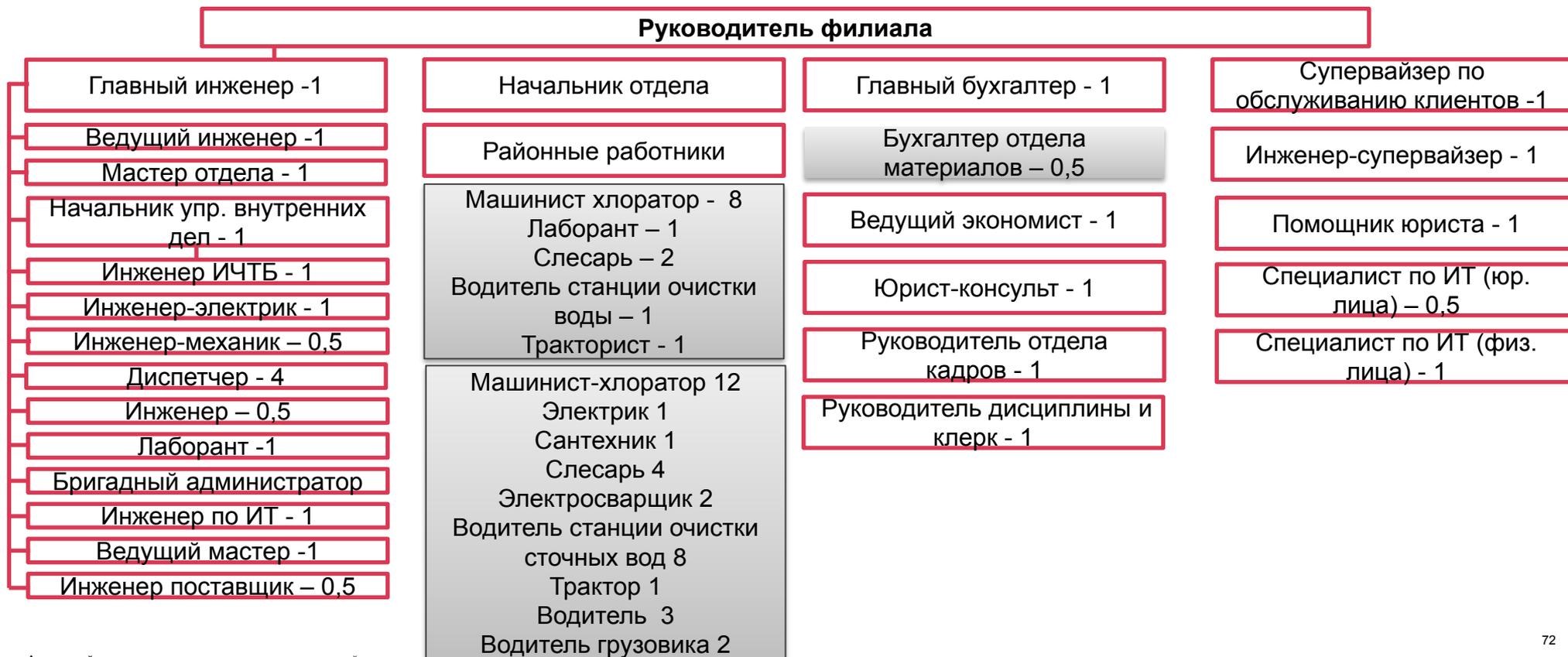
Название области	Моторолеры	Гидродинамические	Автоцистерны	ЭТЛ	Буровые установки	Мастер ТО	Тракторы	Экскаватор	Прицепы и полуприцепы
Джизакская	-	2	4	1	1	-	18	7	26
Кашкадарьинская	1	-	1	-	-	-	16	7	25
Наманганская	-	3	8	-	-	-	50	2	52
Сурхандарьинская	11	1	2	-	-	-	33	9	33
Сырдарьинская	2	-	2	-	-	1	17	2	15

Комментарии/рекомендации

- По оснащенности некоторыми видами техники самая малочисленная Сырдарьинская область превосходит Кашкадарьинскую область, хотя по населению разница составляет почти в 4 раза, а по территории - 7 раз.
- Хроническая нехватка финансовых ресурсов и низкая зарплата затрудняют деятельность водоканалов. Все области испытывают потребность в специализированных машинах, таких как аварийно-ремонтные машины, автокранов и автовышек. Также остро стоит вопрос наличия квалифицированного персонала.
- В областях довольно неоднородный состав техники и сложно понять на основе каких критериев производился закуп. Необходимо провести инвентаризацию и разработать план закупок необходимой техники.
- Также непонятна причина почему районным Водоканалам не разрешается иметь хотя бы упрощенный парк техники, чтобы быстрее реагировать на срочные запросы и аварийные ситуации

Оценка организационной структуры: город Нурафшан (1/2)

Ниже предоставлена типовая организационная структура Водоканала город Нурафшан, предоставленная директором изучаемого филиала



Оценка организационной структуры: город Нурафшан (2/2)

Наличие ролей обеспечивает органичное распределение обязанностей при достижении целей бизнес-процесса на любом уровне, а также способствует эффективному и детальному описанию процедур взаимодействия сотрудников. Оценка предоставленной организационной структуры была проведена согласно указанным ниже характеристикам



Простая и сложная роли

Большинство ролей в структуре Водоканала Нурафшан являются довольно простыми. Каждая роль отвечает за исполнение одной административной или технической задачи.



Агрегативность сложной роли

В составе данного Водоканала сложных ролей практически нет за исключением руководящих. Однако конфигурация руководящей роли не противоречит предписанию выполнения ими нескольких операций



Ранжирование по уровню ответственности

В структуре имеется ранжирование ролей по уровню ответственности, что наблюдается в названии самих ролей (ведущий, главный (супервайзер) или просто специалист).



Распределение обязанностей и полномочий

Каждый работник в структуре хорошо понимает кому подотчетен, распределение обязанностей и полномочий довольно четко очерчено



Отсутствие отделов, указанных в типовой структуре

В типовой структуре указан Абонентский отдел. В структуре г. Нурафшан данный отдел не имеется, однако схожими функциями занимается Руководитель/Начальник по обслуживанию клиентов



Дублирование функций

Дублирование функций наблюдается в следующих ролях: 1) главный и ведущий инженеры занимаются очень похожими функциями 2) юрист-консульт и помощник юриста 3) лаборанты. Также можно было объединить двух специалистов по ИТ

Оценка организационной структуры: Дехканабадский район (1/2)

Ниже предоставлена типовая организационная структура Водоканала Дехканабадского района, предоставленная директором изучаемого филиала.



Оценка организационной структуры: Дехканабадский район (2/2)

Наличие ролей обеспечивает органичное распределение обязанностей при достижении целей бизнес-процесса на любом уровне, а также способствует эффективному и детальному описанию процедур взаимодействия сотрудников. Оценка предоставленной организационной структуры была проведена согласно указанным ниже характеристикам



Простая и сложная роли

Большинство ролей в структуре представляют собой простые. Каждая роль отвечает за исполнение определённой административной или технической задачи.



Агрегативность сложной роли

Как и в Нурафшане, в составе данного Водоканала сложных ролей практически нет за исключением руководящих. Конфигурация руководящей роли не противоречит предписанию выполнения ими нескольких операций



Ранжирование по уровню ответственности

В структуре имеется ранжирование ролей по уровню ответственности, что наблюдается в названии самих ролей (главный или просто специалист). В данном Водоканале слишком много отделов в составе 1 служащего, что не соответствует комплектации отдела, где не должно быть менее 3 людей



Распределение обязанностей и полномочий

Каждый работник в структуре хорошо понимает кому подотчетен, распределение обязанностей и полномочий довольно четко очерчено



Отсутствие отделов, указанных в типовой структуре

В типовой структуре есть специалист ИКТ, которого нет в орг.структуре данного района. Непонятно кто занимается вопросами ИКТ в данном Водоканале.

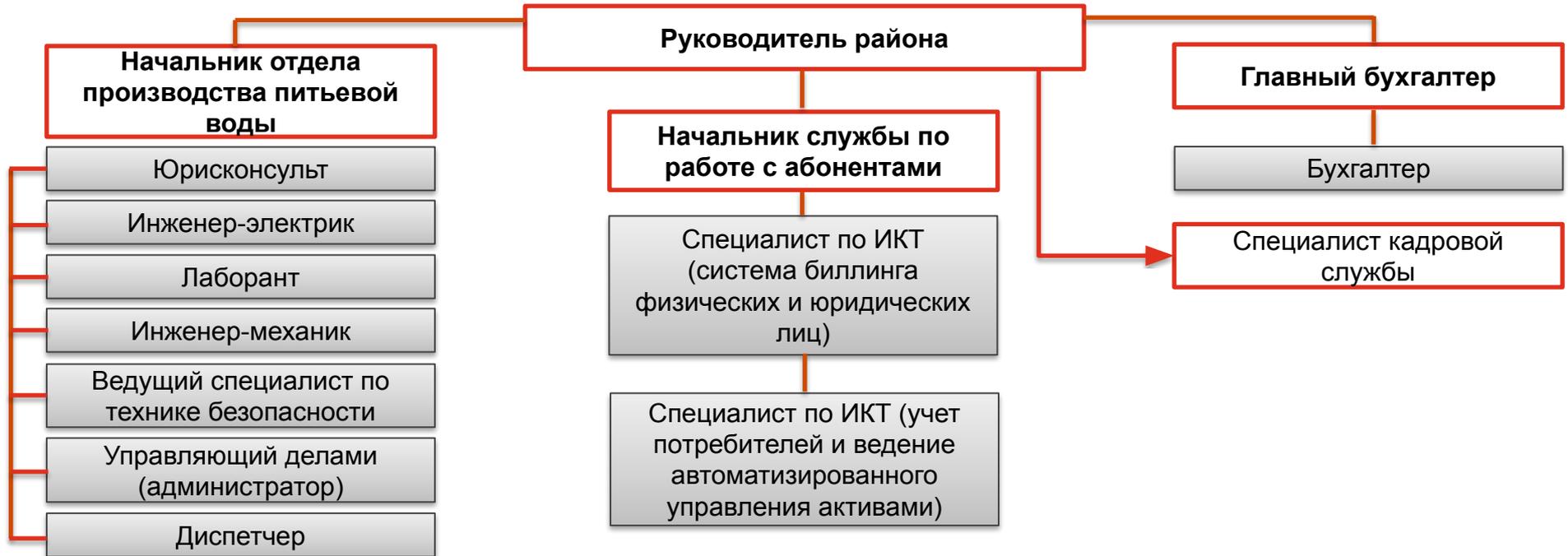


Дублирование функций

Дублирование наблюдается между департаментом контрактов и претензий и юрист-консультантом. Также можно было бы объединить два отдела - отдел водозаборных и очистных сооружений и отдел водоподъемных насосных станций.

Оценка организационной структуры: Бахмальский район (1/2)

Ниже предоставлена организационная структура Водоканала Бахмальского района, предоставленная директором изучаемого филиала



Оценка организационной структуры: Бахмальский район (2/2)

Наличие ролей обеспечивает органичное распределение обязанностей при достижении целей бизнес-процесса на любом уровне, а также способствует эффективному и детальному описанию процедур взаимодействия сотрудников. Оценка предоставленной организационной структуры была проведена согласно указанным ниже характеристикам



Простая и сложная роли

Большинство ролей в структуре Водоканала Бахмальского района являются довольно простыми. Каждая роль отвечает за исполнение одной административной или технической задачи.



Агрегативность сложной роли

Также как и в случае с предыдущими пилотными проектами, сложные роли из себя предоставляют только 3 руководящие роли. Их сложность объяснима и оправдана.



Ранжирование по уровню ответственности

В структуре имеется ранжирование ролей по уровню ответственности, что наблюдается в названии самих ролей (начальник, главный (руководитель/начальник) или просто специалист).



Распределение обязанностей и полномочий

Каждый работник в структуре хорошо понимает кому подотчетен, распределение обязанностей и полномочий довольно четко очерчено



Отсутствие отделов, указанных в типовой структуре

В типовой структуре указан Абонентский отдел. В Бахмальском районе также полностью отсутствует аварийно-ремонтная бригада (с позициями вроде электриков, слесарей, сантехников и т.д.) и финансово-экономический отдел. (есть только позиция бухгалтера)

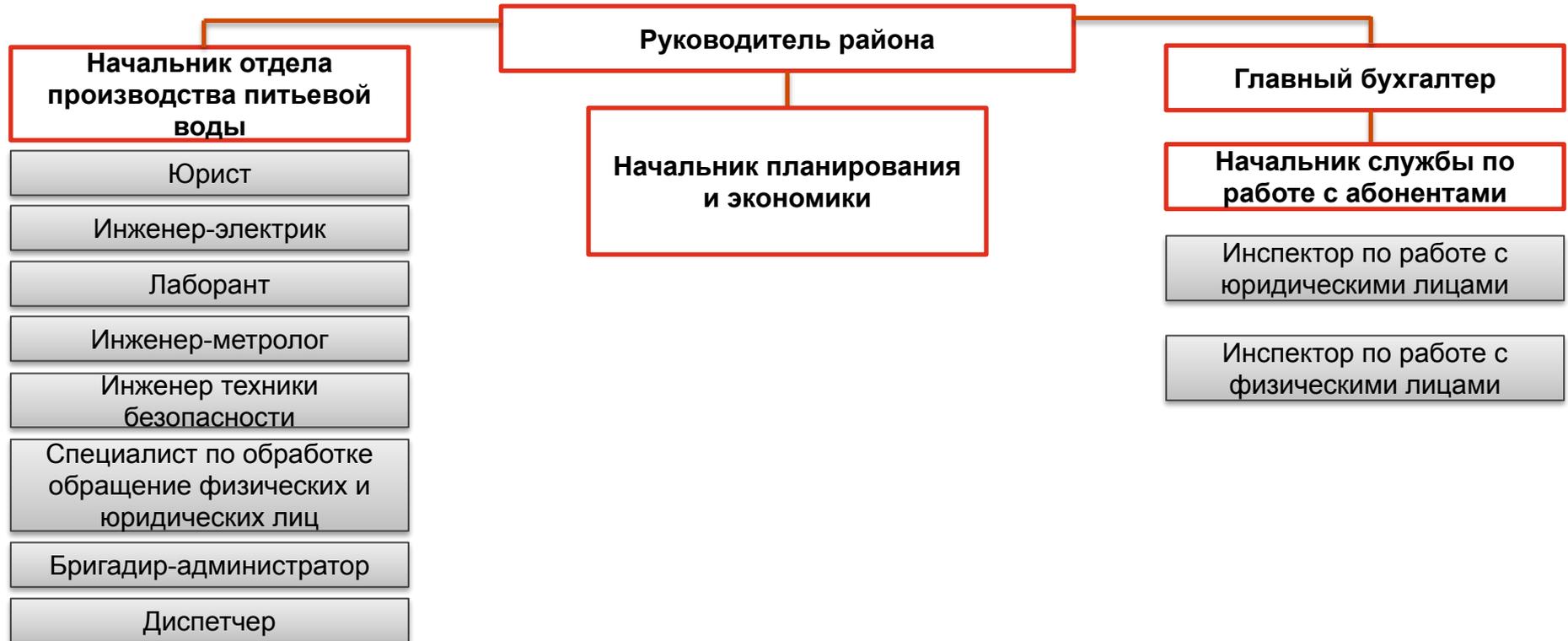


Дублирование функций

Дублирование функций не наблюдается.

Оценка организационной структуры: Сариассийский район (1/2)

Ниже предоставлена организационная структура Водоканала Сариассийского района, предоставленная директором изучаемого филиала



Оценка организационной структуры: Сарийский район (2/2)

Наличие ролей обеспечивает органичное распределение обязанностей при достижении целей бизнес-процесса на любом уровне, а также способствует эффективному и детальному описанию процедур взаимодействия сотрудников. Оценка предоставленной организационной структуры была проведена согласно указанным ниже характеристикам



Простая и сложная роли

Большинство ролей в структуре Водоканала являются довольно простыми. Каждая роль отвечает за исполнение одной административной или технической задачи.



Агрегативность сложной роли

В составе данного Водоканала сложных ролей практически нет за исключением руководящих. Однако конфигурация руководящей роли не противоречит предписанию выполнения ими нескольких операций



Ранжирование по уровню ответственности

В структуре имеется ранжирование ролей по уровню ответственности, что наблюдается в названии самих ролей (начальник или просто специалист).



Распределение обязанностей и полномочий

Каждый работник в структуре хорошо понимает кому подотчетен, распределение обязанностей и полномочий довольно четко очерчено



Отсутствие отделов, указанных в типовой структуре

В структуре отсутствует аварийно-ремонтная бригада, специалист по ИКТ, специалист по кадрам, финансово-экономический отдел и делопроизводитель.

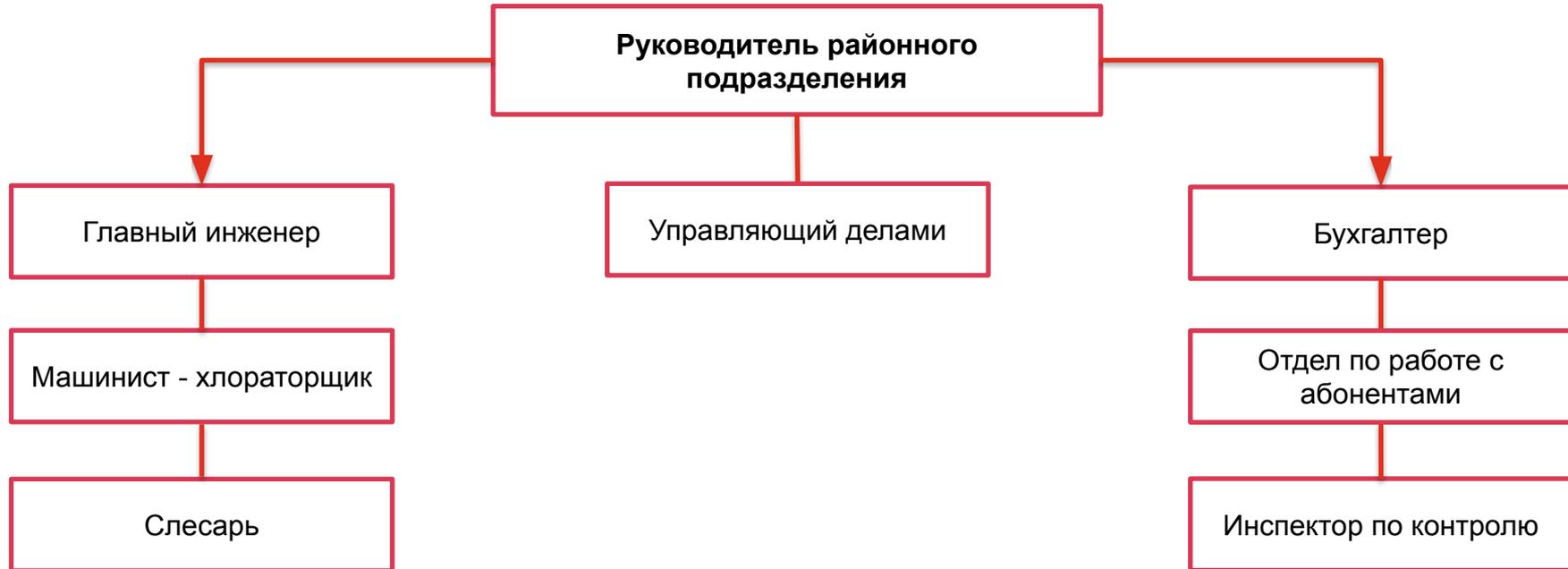


Дублирование функций

Дублирование функций наблюдается в должностях специалиста по обработке обращений физических и юридических лиц и службы работы с абонентами. Также непонятно зачем нужна позиция

Оценка организационной структуры: Хавастский район

Ниже предоставлена типовая организационная структура Водоканала Хавастского района, предоставленная директором изучаемого филиала.



Оценка организационной структуры: Хавастский район(2)

Наличие ролей обеспечивает органичное распределение обязанностей при достижении целей бизнес-процесса на любом уровне, а также способствует эффективному и детальному описанию процедур взаимодействия сотрудников. Оценка предоставленной организационной структуры была проведена согласно указанным ниже характеристикам



Простая и сложная роли

Большинство ролей в структуре Водоканала являются довольно простыми. Каждая роль отвечает за исполнение одной главной административной или технической задачи.



Агрегативность сложной роли

В составе данного Водоканала сложных ролей практически нет за исключением руководящих. Однако конфигурация руководящей роли не противоречит предписанию выполнения ими нескольких операций



Ранжирование по уровню ответственности

Ранжирование ответственности имеется, однако именно в Хавастском районе наблюдается слишком упрощенная структура, где большая часть ответственности лежит только на руководителе



Распределение обязанностей и полномочий

Каждый работник в структуре хорошо понимает кому подотчетен, распределение обязанностей и полномочий присутствует



Отсутствие отделов, указанных в типовой структуре

Как было уже сказано в Хавасте очень упрощена общая орг. структура. В структуре, например, отсутствует аварийно-ремонтная бригада, специалист по ИКТ, специалист по кадрам, финансово-экономический отдел, юридический консультант, диспетчерская служба и делопроизводитель.



Дублирование функций

Не совсем обосновано присутствие в структуре управляющего делами. Его функционал очень схож с ролью руководителя. Отдел не настолько велик, чтобы эта роль была отделена в отдельную.

Анализ организационной структуры и условий труда: Общие выводы

В районных Водоканалах основной проблемой является низкий уровень финансирования и неспособность самой организации генерировать достаточные финансовые потоки, что сказывается на неадекватном уровне зарплат, слабой технической оснащенности и недостаточности бюджета для финансирования программ развития.

Выявленные проблемы

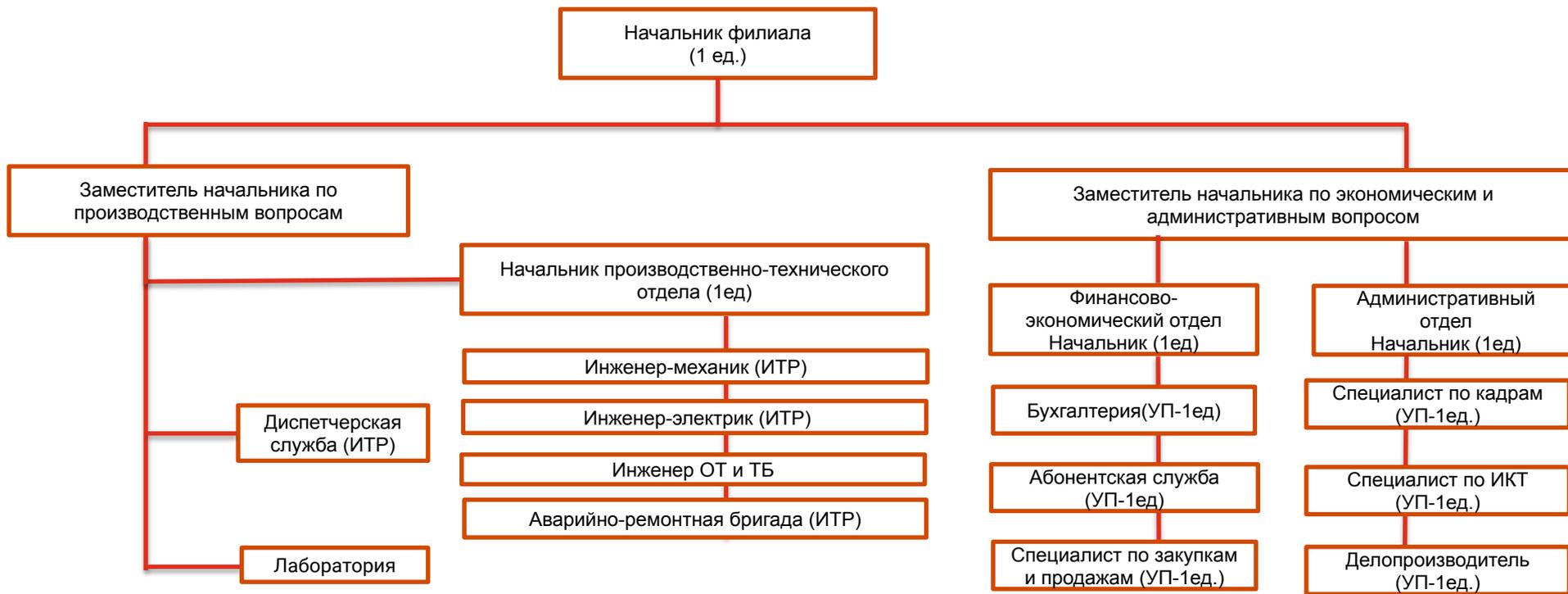
- 1 Одной из основных проблем в районах являются **плохие физические условия труда** - отсутствие зданий, отсутствие техники, а порой и отсутствие необходимых материалов
- 2 Помимо плохих физических условий, также **наблюдаются проблемы с низкой оплатой труда и обеспечением дополнительных стимулов** вроде медицинской страховки
- 3 В районных Водоканалах **часто отсутствуют позиции**, которые имеются в типовой структуре, разработанной в МЖКО. Также позиция, которая присутствует на бумаге, зачастую на практике не имеется. И вообще в каждом районе своя структура не соответствующая типовой.
- 4 **В районных отделах нет систем развития персонала**, которая могла бы увеличить компетентность работников не только по техническим, но и по личностным характеристикам

Последствия

- 1 Одним из основных последствий является **плохое покрытие района**, также плохие условия труда плохо влияют на готовность работников показывать хорошие результаты работы
- 2 Не имея достаточной зарплаты (уровень которой ниже, чем средний в стране) и дополнительных поощрений, **работники часто уходят из Водоканалов (высокая текучесть кадров)** и не вкладываются в качество своей работы
- 3 Различия в оргструктурах районных Водоканалов и типовой структуры осложняют анализ их эффективности, не позволяет реагировать на возникающие потребности, не позволяет определять несоответствия между потребностями населения и возможностями Водоканалов .
- 4 **Качество работников и уровень оказываемых ими услуг не дотягивает до оптимальных показателей**, ведет к проблемам с теневыми услугами и недовольству жителей района

Рекомендованная структура районных Водоканалов

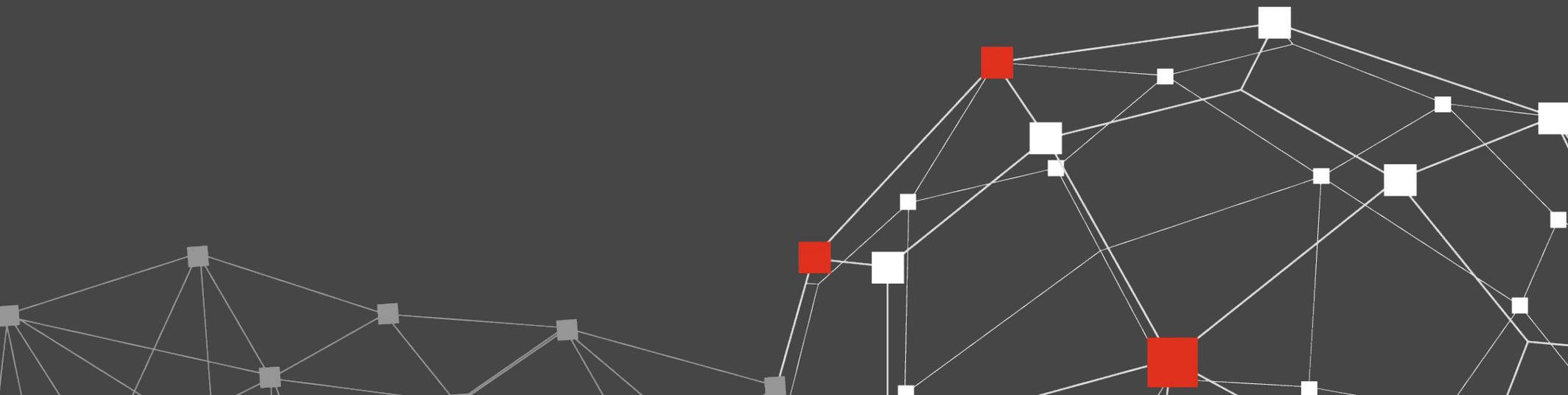
На основании наблюдений на предыдущем слайде предлагается новая более оптимизированная типовая структура, которая предполагает наличие большего количества управляющих ролей и устранение некоторых ролей. Данная структура является функциональной и позволит увеличить уровень контроля исполнения задач Водоканала.



Источник: Указ Президента РУз «О мерах по совершенствованию управления водными ресурсами РУз для повышения уровня обеспеченности населения питьевой водой и улучшения качества»

3.5.2

Анализ системы оценки эффективности

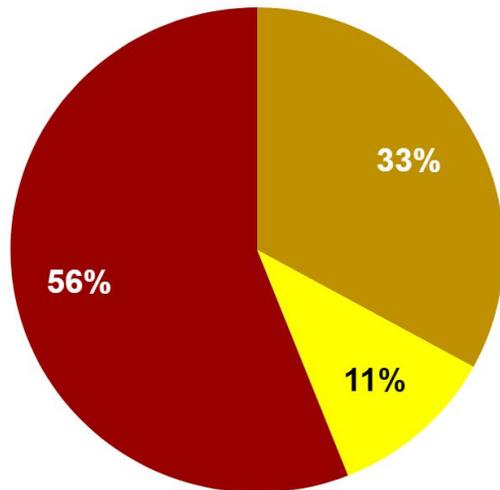


Результаты опроса сотрудников: отсутствие системы измерения эффективности

Для сбора информации о реальном состоянии дела в районах был проведен опрос работников Сувокавы. В общем его заполнили 27 человек, занимающих различные позиции. Ниже представлены результаты опроса, согласно которым в Водоканалах 5 пилотных районов измерение показателей эффективности либо не проводится, либо это не коммуницируется работникам.

Наблюдения из проведенных опросов

Измеряется ли эффективность Вашей работы?



● Измеряется ● Не измеряется ● Не в курсе

Комментарии

- В данную выборку вошли представители бухгалтерии, службы ИКТ, отдела разработки и мониторинга программного обеспечения, руководители подразделений
- Те, кто ответил, что показатели эффективности измеряются, в основном указали, что основными показателями измерения являются такие показатели как количество подключенных домов, количество рабочих часов или объем полученного дохода
- 2/3 респондентов ответили, что или эффективность их деятельности или не измеряется, или они не в курсе этого. Результаты интервью также показали, что около 90% интервьюированных не понимают какое отношение ключевые показатели эффективности имеют к качеству выполняемых ими работ

Международный опыт: важность системы КПЭ в странах Европы

Водоканалы всех ведущих стран Европы давно занимаются построением системы бенчмаркинга и замера КПЭ, как один из самых важных инструментов в развитии качества оказания услуг и контроля прогресса в развитии сетей водоснабжения.

Страна	Год начала разработки	Краткое описание
Нидерланды 	1997	В стране есть система КПЭ, включающая в себе расширенный список показателей по качеству воды, уровню оказанию услуг, окружающей среды, финансам и эффективности использования ресурсов
Германия 	2002	Две организации BDEW и DVGW занимаются развитием системы ключевых показателей эффективности, основанных на следующих 5 аспектах: безопасность поставок, качество поставок, устойчивость, экономическая эффективность и качество оказания услуг
Англия и Уэльс 	1989	Регуляторное агентство по услугам воды (OFWAT) публикует большое количество отчетов по КПЭ различных компаний, занимающихся водоснабжением
Дания 	2002	Сравнительный анализ процессов по основным показателям эффективности таким как экономическая эффективность, цены, влияние на ОС является обязательным, начиная с 2010 года и администрируется DANVA (Датская Ассоциация Поставщиков Воды)
Финляндия 	2003	50 организаций водоснабжения дают информацию по широкому спектру показателей. Ежегодно публикуется отчет по результатам работы.
Франция 	2006	Национальная комиссия по публичной водопользованию собирает и предоставляет информацию по основным КПЭ, собранным от муниципальных Водоканалов

Рекомендации по улучшению услуг: План разработки и внедрения КПЭ

Существует множество технологий разработки КПЭ в зависимости от индустрии или частных потребностей организации. Однако в разработке системы КПЭ всегда присутствуют описанные ниже шаги.

Установить цели разработки КПЭ

КПЭ должны быть тесно взаимосвязаны с общими стратегическими целями организации. Стратегические цели в РУз по увеличению покрытия, обновлению инфраструктуры и увеличению тарифов должны быть подвязаны к КПЭ сотрудников.

Периодически проводить обзор всех КПЭ и измерять важность их использования

Различные КПЭ могут не вписаться в работу организации или не могут быть правдиво измерены, поэтому важно периодически проводить обзор и вносить изменения



Понять доступность информации

Разработки КПЭ предполагает собой наличие работающих систем сбора и анализа данных. При отсутствии подобных систем следует осуществить предварительный сбор доступной и необходимой информации и в соответствии с наличием вносить изменения в установленные цели. Общая низкая цифровизация Водоканалов РУз ставит необходимость введения более эффективных систем учета прежде чем прорабатывать КПЭ.

Разработать системы КПЭ на основе целей и доступности операционной информации

Предполагает собой определение формулы расчета и установление пороговых значений. Примеры слайдов приведены на слайдах далее

Разработать план коммуникации системы КПЭ сотрудникам и другим вовлеченным сторонам

Использование КПЭ в целях улучшения операционной деятельности организации напрямую зависит от того насколько все работники проинформированы о стоящих перед ними требованиях по КПЭ. Необходимо не только разработать данную систему, но и разработать стратегию ее коммуникации работникам

Пример КПЭ по улучшению услуг - процесс работы с потребителями

В системе Водоканалов РУ нет четко установленных КПЭ, которые могли бы помочь управлять пакетом услуг, не ограничившись только подготовкой технических заданий

- 1 Видение и стратегия
- 2 **Разработка и управление услугами**
- 3 Продвижение и расширение услуг
- 4 Закупки и логистика
- 5 Работа с потребителями
- 6 Человеческие ресурсы
- 7 Управление ИТ
- 8 Управление финансами
- 9 Риски, устойчивость, соответствие
- 10 Внешние связи
- 11 Качество, знания, эффективность
- 12 Пополнение/обновление активов
- 13 Эксплуатация активов

Управление услугами (расширение текущих и развитие новых услуг)	
Название КПЭ	Формула
Соотношение СМР к общему кол-ву новых подключений (%)	$= \frac{\text{количество выполненных СМР для новых подключений}}{\text{общее количество новых подключений за период}} * 100$
Рост дохода от услуги водоснабжения (%)	$= \frac{\text{общий объем инвойсированной воды за текущий период} - \text{общий объем инвойсированной воды за текущий период в прошлом году}}{\text{общий объем инвойсированной воды за текущий период в прошлом году}} * 100$
Рост дохода от услуг за исключением водоснабжения (%)	$= \frac{\text{сумма иных доходов за текущий период} - \text{сумма иных доходов за текущий период в прошлом году}}{\text{сумма иных доходов за текущий период в прошлом году}} * 100$

Пример КПЭ по улучшению услуг - процесс подключения новых потребителей

В Водоканале ведется работа по фиксированию общего времени потраченного на обработку оказываемых услуг, однако не ведется постоянного фиксирования времени потраченного на каждого потребителя

- 1 Видение и стратегия
- 2 Разработка и управление услугами
- 3 Продвижение и расширение услуг
- 4 Закупки и логистика
- 5 Работа с потребителями**
- 6 Человеческие ресурсы
- 7 Управление ИТ
- 8 Управление финансами
- 9 Риски, устойчивость, соответствие
- 10 Внешние связи
- 11 Качество, знания, эффективность
- 12 Пополнение/обновление активов
- 13 Эксплуатация активов

Подключение потребителей к сетям водоснабжения и водоотведения	
Название КПЭ	Формула
Средний срок обработки запроса на подключение (дней)	$= \text{СУММ}(\text{дата выдачи технических условий} - \text{дата подачи заявки на подключение}) / \text{СУММ}(\text{запросов на подключение за период})$
Среднее время, затраченное на подключение потребителя (дней)	$= \text{СУММ}(\text{дата опломбирования прибора учета} - \text{дата подачи заявки на подключение}) / \text{общее количество подключений за период}$

Пример КПЭ по улучшению услуг - процесс тарификации (биллинга)

В Водоканале ведется работа по фиксированию общего времени потраченного на обработку оказываемых услуг, однако не ведется постоянного фиксирования времени потраченного на каждого потребителя

- 1 Видение и стратегия
- 2 Разработка и управление услугами
- 3 Продвижение и расширение услуг
- 4 Закупки и логистика
- 5 **Работа с потребителями**
- 6 Человеческие ресурсы
- 7 Управление ИТ
- 8 Управление финансами
- 9 Риски, устойчивость, соответствие
- 10 Внешние связи
- 11 Качество, знания, эффективность
- 12 Пополнение/обновление активов
- 13 Эксплуатация активов

Тарификация и выставление счетов (процессы биллинга)	
Название КПЭ	Формула
Количество жалоб за период	= количество жалоб за период
Среднее время на закрытие жалобы (дней)	= СУММ(дата закрытия жалобы - дата поступления жалобы) / общее количество поступивших жалоб за период
Количество открытых жалоб на конец периода	= количество открытых жалоб
Покрытие выставленных счетов за период (%)	= количество выставленных счетов / общее количество подключений * 100
Соотношение выставленных счетов по показаниям приборов учета (%)	= количество счетов, выставленных по показаниям приборов учета / общее количество выставленных счетов * 100
Эффективность инкассирования денежных средств (%)	= сумма денежных средств, поступивших по выставленным счетам / общая сумма по выставленным счетам * 100

Пример КПЭ по улучшению услуг - процесс управления устойчивостью и соответствием

В Водоканале должна вестись работа по установлению устойчивых практик и управлению рисками. Для это могут быть использованы приведенные ниже КПЭ

- 1 Видение и стратегия
- 2 Разработка и управление услугами
- 3 Продвижение и расширение услуг
- 4 Закупки и логистика
- 5 Работа с потребителями
- 6 Человеческие ресурсы
- 7 Управление ИТ
- 8 Управление финансами
- 9 **Риски, устойчивость, соответствие**
- 10 Внешние связи
- 11 Качество, знания, эффективность
- 12 Пополнение/обновление активов
- 13 Эксплуатация активов

Эффективность поставок и качество воды

Название КПЭ	Формула
Покрытие услугами водоснабжения за счет Сувокава	= общее количество подключений к сетям Сувокава / общее количество домохозяйств в районе * 100
Бесперебойность водоснабжения (часов/день), где j – количество дней в отчетном периоде	= СУММ(продолжительность подачи воды в часах * количество подключений) / общее количество подключений / j
Качество воды (%)	= количество проб, которые соответствуют уровню качества / общее количество отобранных проб за период * 100
Соотношение неучтенной воды к общему кол-ву поставленной воды (%)	= Общий объем поставленной воды - общий объем воды, за которую выставлен счет / общий объем поставленной воды * 100

Пример КПЭ по улучшению услуг - процесс управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами и замер необходимых метрик всегда должно быть в приоритете у любой организации

- 1 Видение и стратегия
- 2 Разработка и управление услугами
- 3 Продвижение и расширение услуг
- 4 Закупки и логистика
- 5 Работа с потребителями
- 6 Человеческие ресурсы
- 7 Управление ИТ
- 8 Управление финансами
- 9 Риски, устойчивость, соответствие
- 10 Внешние связи
- 11 Качество, знания, эффективность
- 12 Пополнение/обновление активов
- 13 Эксплуатация активов

Эффективность управления человеческими ресурсами

Название КПЭ	Формула
Текучка кадров за период (%)	$= \frac{\text{общее количество работников покинувший организацию}}{\text{общее количество работников в организации}} * 100$
Соотношение количества работников в организации ВКХ к обслуживаемому населению	$= \frac{\text{общее количество работников в организации}}{\text{общее количество подключений к сети водоснабжения} + \text{общее количество подключений к сети водоотведения}} * 1000$

Пример КПЭ по улучшению услуг - процесс управления финансами

Управление финансами и замер необходимых метрик всегда должно быть в приоритете у любой организации для построения эффективной и генерирующей прибыль организации

- 1 Видение и стратегия
- 2 Разработка и управление услугами
- 3 Продвижение и расширение услуг
- 4 Закупки и логистика
- 5 Работа с потребителями
- 6 Человеческие ресурсы
- 7 Управление ИТ
- 8 **Управление финансами**
- 9 Риски, устойчивость, соответствие
- 10 Внешние связи
- 11 Качество, знания, эффективность
- 12 Пополнение/обновление активов
- 13 Эксплуатация активов

Показатели финансового здоровья организации ВКХ

Название КПЭ	Формула
Маржа по EBITDA* (%)	= прибыль до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации (EBITDA) / общая сумма доходов * 100
Общая сумма инкассированных денежных средств	= общая сумма денежных средств, поступивших по выставленным счетам
Чистый оборотный капитал	= дебиторская задолженность + стоимость запасов – кредиторская задолженность

Пример КПЭ по улучшению услуг - процесс управления финансами

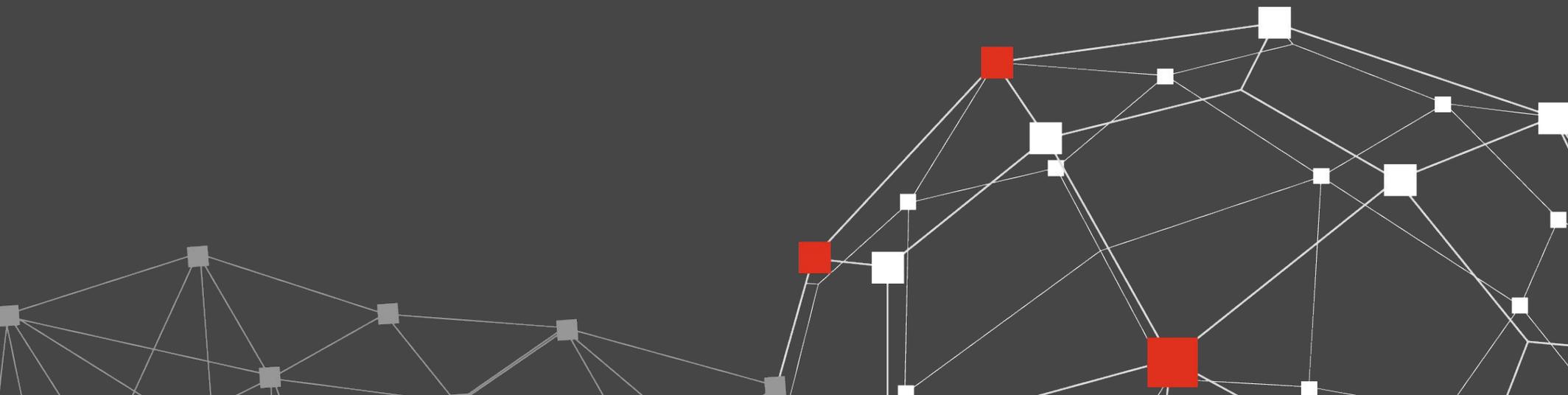
Пополнение новых активов невозможно исполнять без замера необходимых метрик.

- 1 Видение и стратегия
- 2 Разработка и управление услугами
- 3 Продвижение и расширение услуг
- 4 Закупки и логистика
- 5 Работа с потребителями
- 6 Человеческие ресурсы
- 7 Управление ИТ
- 8 Управление финансами
- 9 Риски, устойчивость, соответствие
- 10 Внешние связи
- 11 Качество, знания, эффективность
- 12 **Пополнение/обновление активов**
- 13 Эксплуатация активов

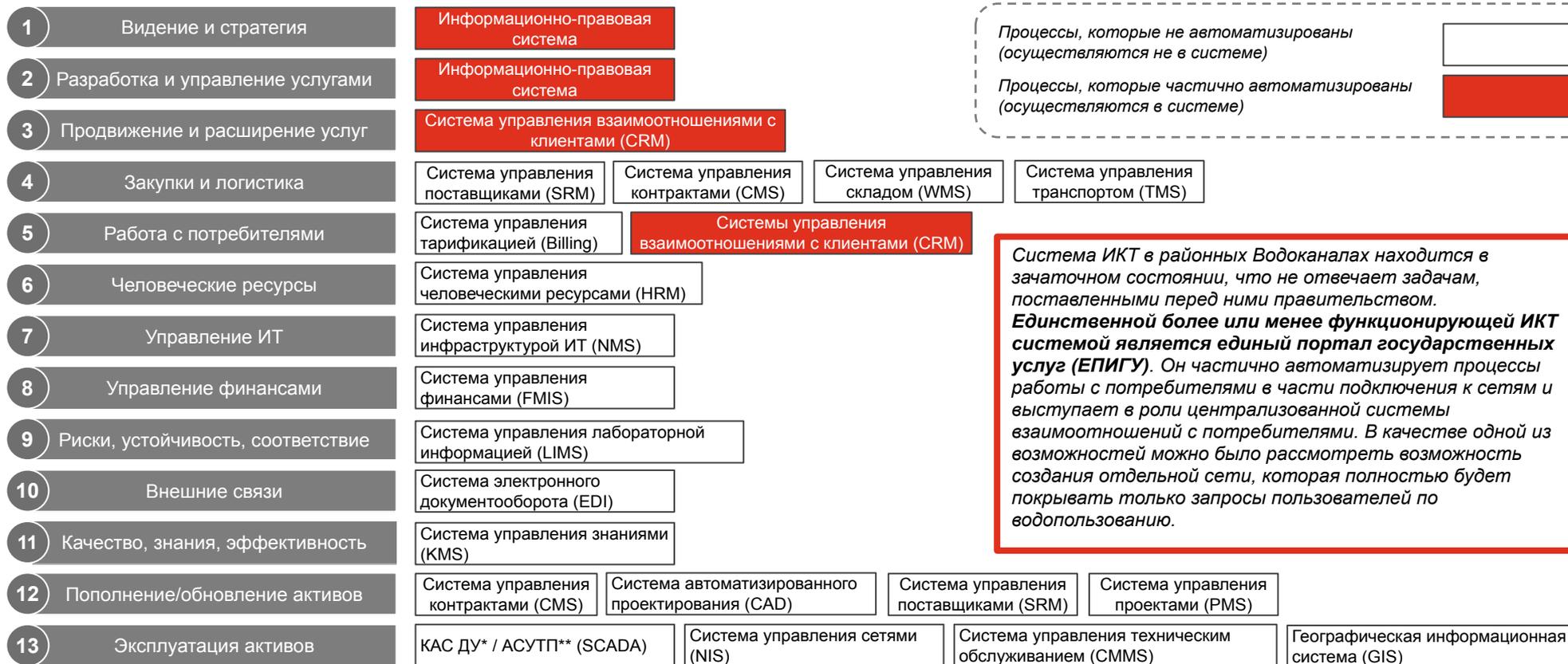
Строительство, ремонт, ввод в эксплуатацию новых активов	
Название КПЭ	Формула
Средний возраст оборудования, находящегося в эксплуатации	$= \text{СУММ}(\text{текущая дата} - \text{дата ввода в эксплуатацию}) / \text{общее количество объектов водоснабжения}$
Средний срок эксплуатации труб водоснабжения	$= \text{СУММ}(\text{средневзвешенный показатель протяженности участка трубы водоснабжения} * (\text{текущая дата} - \text{дата ввода в эксплуатацию})) / \text{общая протяженность труб водоснабжения}$
Средний срок эксплуатации труб водоотведения	$= \text{СУММ}(\text{средневзвешенный показатель протяженности участка трубы водоснабжения} * (\text{текущая дата} - \text{дата ввода в эксплуатацию})) / \text{общая протяженность труб водоснабжения}$
Соотношение планируемых объектов к фактически введенным в эксплуатацию	$= \text{количество объектов, введенных в эксплуатацию} / \text{количество объектов, указанных в адресных программах}$

3.6

Анализ функций ИКТ



Анализ действующих процессов ИКТ



* Комплексная автоматизированная система диспетчерского управления

** Автоматизированная система управления технологическим процессом

Рекомендации по внедрению/улучшению систем ИКТ

На основании наблюдений системы ИКТ, предлагается рассмотреть следующие системы по оцифровке ключевых процессов и улучшению управления водоканалами на основе современных решений.

Необходимо внедрить элементы системы SCADA (система диспетчерского контроля и сбора данных):

- мониторинг в реальном времени и регистрацию всех параметров технологического процесса водоподготовки и транспортировки воды;
- создание отчётов по всем технологическим параметрам;
- полная регистрация действий диспетчера;
- учёт моторесурсов насосного оборудования.

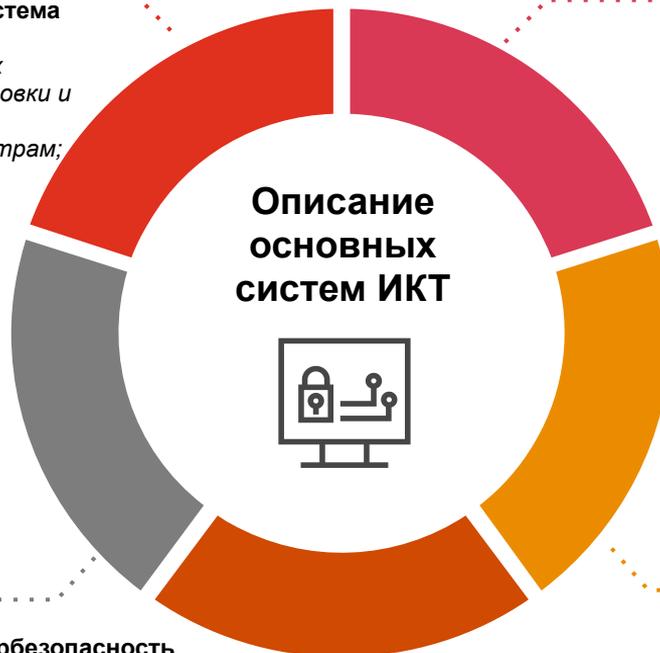
Система уже используется в Республике Узбекистан на газотранспортной системе

Необходимо компьютеризировать систему управления техническим обслуживанием:

- База данных, служащая для поиска и подсчета всех приборов
- Автоматическое определение и отслеживание даты проведения проверочных работ
- Контроль порядка работы и управления заданиями

Кибербезопасность

Все используемые системы и генерируемая ими информация должна защищаться на постоянной основе. Не является основной частью диджитализированного Водоканала, но в будущем необходим для защиты систем



Необходимо оцифровать сетевые информационные системы на основе GIS:

- Позволяет создать оцифрованную версию всех сетей Водоканала
- Такая система позволяет быстрее и эффективнее руководить реальной системой

Необходимо внедрять решения системы Smart Water:

- Во-первых, решение использует сетевую систему счетчиков воды, контролирует трубопроводную сеть в режиме реального времени и быстро обнаруживает неисправности трубопроводов
- Во-вторых, автоматическое считывание показаний счетчиков уменьшает количество жалоб пользователей и повышает качество обслуживания
- В-третьих, это решение обеспечивает обратную передачу данных в реальном времени не только количества воды, но и качество, давление и температура

Дорожная карта внедрения ИКТ систем в Водоканалах РУз

Превращение Водоканала в полностью цифровой это длительный и ресурсозатратный процесс, который прежде всего требует обеспечения достаточного финансирования и проработки детальной стратегии внедрения. Каждое нововведение должно быть тщательно проанализировано с точки зрения экономической целесообразности и только потом внедряться. Ниже представлены рекомендации по стратегии цифровизации.

1 Внесение комплекса мер по цифровизации в общую стратегию развития

Стратегия должна точнее определить куда движется организация, как этим целям соответствует цифровизация, какая будет прибыль от внедрения этих инициатив

2 Организационные изменения

Успешное внедрение цифровых решений предполагает реструктуризацию операционной среды. Необходимо создать целый офис в МЖКО, который будет вести работу по цифровизации, контролю прогресса и постоянного поддержания интереса к ней по всей структуре водоснабжения

3 Подготовка рабочих кадров

Исполнение цифровых процессов предполагает совершенно новые методы работы и подготовку работников Водоканалов всех уровней к нововведениям. Нужно создать программу развития, которая будет не только обучить их пользованию новыми технологиями, но и позволит им понять важность таких изменений.

4 План оценки инициатив по цифровизации

В системе Водопользования должна быть разработана система оценки инициатив по цифровизации, которая позволит постоянно внедрять новые инициативы на основе их приоритизации

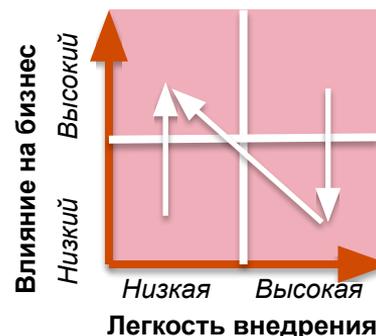
• Выбор инициатив по цифровизации для внедрения на основе критериев отбора.

При определении инициатив для внедрения можно ориентироваться на следующий список параметров:

1. Соответствие бизнес потребностям
2. Наличие необходимых технологий на рынке
3. Доступность ресурсов
4. Доступность необходимых навыков у персонала по использованию технологий
5. Наличие бюджета

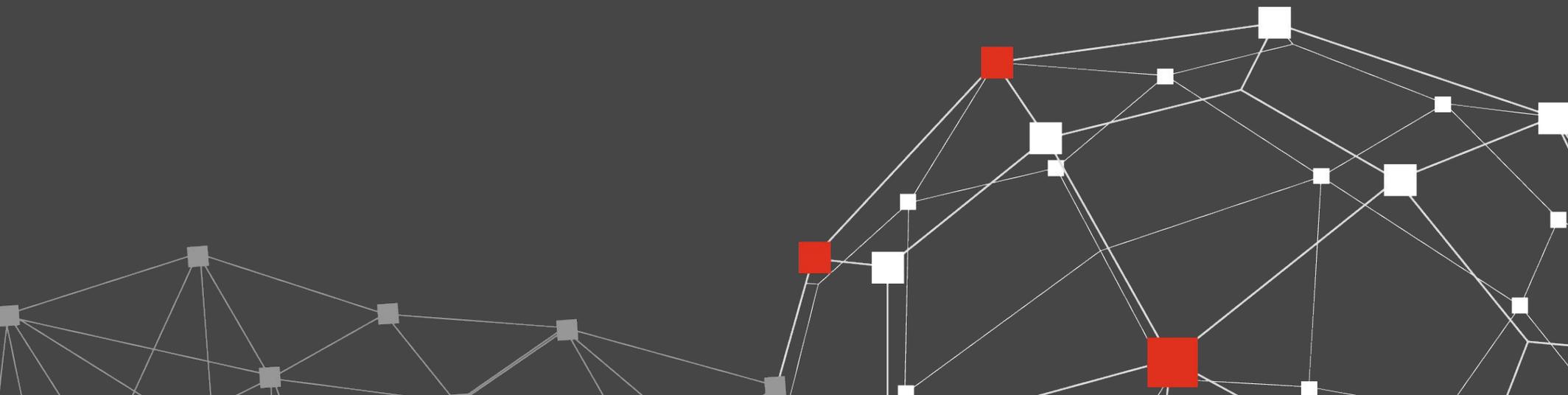
• Приоритизация инициатив.

Приоритизировать инициативы можно на основе двух основных параметров – мультипликативного эффекта влияния и легкость внедрения



3.7

Анализ бизнес-процессов в пилотных районах



Анализ бизнес процессов: Разработка видения и стратегии

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов и сделаны общие выводы по всем 5 пилотным районам. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава

A1. Разработка видения и стратегии развития Водоканала

A 1.1 Определение бизнес концепции и долгосрочного видения

A 1.2 Разработка бизнес стратегии



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Рекомендации

Во всех районных Водоканалах пилотных проектов разработка стратегии и видения проходит на более высоких уровнях, результаты коммуницируются руководителям Сувокавы, хотя районные отделы должны как минимум консультировать разработчиков стратегии по наблюдениям своей работы на местах. Также должно проводиться больше работы по информационной составляющей - работники и жители должны знать о стратегии и понимать ее основные составляющие.



Смена роли районного Водоканала.
От Информруемого к
Консультируемому

Анализ бизнес процессов: Разработка и управление продуктами и услугами

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов и сделаны общие выводы по всем 5 пилотным районам. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава

A2. Разработка и управление продуктами и услугами

A 2.1 Управление портфолио продуктов и услуг

A 2.2 Разработка продуктов и услуг

A 2.3 Разработка тарифов для регулируемых продуктов и услуг



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Рекомендации

Во всех пилотных районах оказываемые услуги не разрабатываются на местах, в районных Водоканалах вообще нет механизмов по разработке услуг, которые могли бы лучше удовлетворять потребности жителей. Рекомендуется чаще проводить полевые исследования по определению основных нужд жителей районов.



От Ответственного к Ответственному/Консультирующему

Анализ бизнес процессов: Продвижение продуктов и услуг

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов и сделаны общие выводы по всем 5 пилотным районам. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава

А3. Продвижение продуктов и услуг

А 3.1 Изучение рынка, потребителей и возможностей

А 3.2 Разработка стратегии продаж

А 3.3 Разработка, управление и исполнение маркетинговыми планами

А 3.4 Разработка, исполнение и управление планами продаж



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Рекомендации

Во всех районных Водоканалах практически полностью отсутствует понимание рынка и необходимость постоянной работы с жителями по продвижению своих услуг через такие инструменты как план продаж и маркетинговый план. Рекомендуется либо тщательнее проводить работу по найму, либо проводить больше тренингов (и других подобных мероприятий), где будут разъясняться аспекты работы с рынком и пользователями

N/A



R

От неопределенной роли к
Ответственному

Анализ бизнес процессов: Управление закупками и логистикой

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов и сделаны общие выводы по всем 5 пилотным районам. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава

А4. Управление закупками и логистикой

А 4.1 Планирование и гармонизации логистических ресурсов

А 4.2 Закупка товаров, работ и услуг

А 4.3 Управление логистикой и складом



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Рекомендации

Закуп осуществляется областными Водоканалами, поэтому в районных Водоканалах отсутствуют процессы планирования и гармонизации ресурсов. Районные Водоканалы должны больше участвовать в формировании потребностей закупа. Также рекомендуем выделить ресурсы (вроде некоторых элементов техники) во владение районных Водоканалов.

R,I



R,C

От роли
Ответственного/Информируемого к
Ответственному/Консультирующему

Анализ бизнес процессов: Работа с населением и потребителями

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов и сделаны общие выводы по всем 5 пилотным районам. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава

A5. Работа с населением и потребителями

A 5.1 Изучение рынка, потребителей и возможностей

A 5.2 Планирование и оказание услуг

A 5.3 Измерение и оценка оказания услуг

A 5.4 Тарификация

A 5.5 Взыскание задолженности и прекращение оказания услуг



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Рекомендации

Работа с населением проводится на уровне оказания базовых услуг, тарификации и взыскания задолженности. Однако полностью отсутствуют изучение потребностей и нет установленных методологий по замеру уровня удовлетворенности. Во всей системе водоснабжения (и возможно других коммунальных сервисов) нужно создать систему, через которую потребители смогут выразить свои рекомендации и жалобы



От роли Ответственного к Ответственному/Консультирующему

Анализ бизнес процессов: Человеческий капитал

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов и сделаны общие выводы по всем 5 пилотным районам. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава

А6. Развитие и управление человеческим капиталом

А 6.1 Разработка политики управления человеческим капиталом

А 6.2 Поиск, отбор и найм сотрудников

А 6.3 Развитие сотрудников

А 6.4 Управление отношениями и коммуникациями с сотрудниками

А 6.5 Поощрение и удержание сотрудников

А 6.6 Перераспределение и увольнение сотрудников

А 6.7 Управление информацией и аналитика о сотрудниках



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Рекомендации

Во всех районах хоть частично, но представлены все звенья отбора и развития персонала. Однако при этом нет каких-то обобщенных политик развития персонала и нет процессов по аналитике данных о сотрудниках, которые могут указать на способы улучшения процессов. Особенно плохо работают процессы коммуникации с сотрудниками. По всей системе нужно разработать и внедрить стратегию найма, развития и сохранения сотрудников.



От роли Ответственного к Ответственному/Консультирующему

Анализ бизнес процессов: Управление ИТ

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов и сделаны общие выводы по всем 5 пилотным районам. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава

A7. Управление информационными технологиями

A 7.1 Управление ИТ для потребителей

A 7.2 Управление информационной безопасностью

A 7.3 Управление информацией ВКХ

A 7.4 Обслуживание информационных технологий



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Рекомендации

Все процессы, связанные с внедрением, управлением, оптимизацией, анализом информационных технологий отсутствуют в районных Водоканалах. Цифровизация Водоканала и других коммунальных услуг должна стать фокусом развития. Предлагается разработать стратегию цифровизации с назначением рабочей группы в МЖКО, которая будет ответственна за контроль прогресса и реальные изменения

N/A



R,I,C

От неопределённой роли к Ответственному/Консультирующему/Информируемому органу

Анализ бизнес процессов: Управление финансами

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов и сделаны общие выводы по всем 5 пилотным районам. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава

А8. Управление финансовыми ресурсами

А 8.1
Управленческий
учет

А 8.2 Учет
доходов

А 8.3 Общий
бухгалтерский
учет и отчетность

А 8.4 Учет
основных
средств

А 8.5 Операции с
фондом труда

А 8.6 Операции с
кредиторской
задолженностью и
возмещением
расходов

А 8.7
Казначейские
операции

А 8.8 Внутренний
контроль

А 8.9 Налоги



Процесс полностью
отсутствует



Процесс представлен
частично



Процесс выполняется в
полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Рекомендации

Во всех районных Водоканалах ведется бухгалтерская отчетность и ведется внутренний контроль, однако из-за того что все доходы сразу поступают или направляются в Областные отделы у финансовых отделов районных отделов нет возможности управления доходами. В новом УП-6074 от 25.09.2020 учтен момент гарантирования частичной финансовой независимости Водоканалов на местах. Единственно нужно проконтролировать фактическое исполнение данной инициативы



От роли Ответственного к
Ответственному/Консультирующему

Анализ бизнес процессов: Управление рисками

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов и сделаны общие выводы по всем 5 пилотным районам. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава

А9. Управление рисками, соответствием, восстановлением и устойчивостью

А 9.1 Управление рисками предприятия

А 9.2 Управление соответствия регуляторным требованиям

А 9.3 Ликвидация аварий и последствий

А 9.4 Управление устойчивостью бизнеса

А 9.5 Развитие подходов к обеспечению безопасности

А 9.6 Разработка плана реагирования на угрозы

А 9.7 Управление и исполнение мер безопасности



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Рекомендации

В данной группе процессов в районных отделах ведется работа по базовым вещам таким как реагирование на аварии, соблюдение регуляторных требования и развитие общих подходов безопасности. Но не ведется работа по контролю рисков и общей устойчивости. Функция контроля рисков и обеспечения устойчивости должна лечь на руководителей областных и районных Водоканалов



От роли Ответственного к Ответственному/Консультирующему/Информируемому органу

Анализ бизнес процессов: Управление внешними связями

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов и сделаны общие выводы по всем 5 пилотным районам. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава

A10. Управление внешними связями

A 10.1
Выстраивание
отношений с
инвесторами

A 10.2
Управление
отношениями с
гос. органами и
бизнесом

A 10.3
Управление
отношениями с
советом
директоров

A 10.4
Управление
юридическими и
этическими
вопросами

A 10.5 Управление
связями с
общественностью



Процесс полностью
отсутствует



Процесс представлен
частично



Процесс выполняется в
полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Рекомендации

В районных Водоканалах единственным видом контролируемой внешней связи является связь с другими государственными органами. Другие аспекты вроде связей с общественностью, связи с инвесторами и т.д. не контролируются. В районных Водоканалах следует предусмотреть функционал специалиста по коммуникациям, который должен будет контролировать аспекты коммуникации

R,I



R,C

От роли

Ответственного/Информируемого к
Ответственному/Консультирующему

Анализ бизнес процессов: Развитие компетенций и эффективности

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов и сделаны общие выводы по всем 5 пилотным районам. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава г. Нурафшан

А11. Развитие компетенций ВКХ и повышение эффективности

А 11.1 Управление качеством

А11.2 Развитие и управление знаниями

А 11.3 Измерение эффективности и проведение сравнительного анализа

А 11.4 Охрана окружающей среды, здоровья и безопасности жизни



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Рекомендации

Оценка качества услуг осуществляется по базовым параметрам, в районных водоканалах нет централизованной системы КПЭ. Практически полностью отсутствуют процессы по контролю влияния на окружающую среду, здоровье и безопасность. На республиканском уровне должна быть разработана система КПЭ, которая сможет оценить качество работы сотрудников и Водоканалов в целом



От роли Ответственного к Ответственному/Консультирующему

Анализ бизнес процессов: Управление основными средствами

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов и сделаны общие выводы по всем 5 пилотным районам. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава г. Нурафшан

A12. Приобретение, сооружение и управление основными средствами

A 12.1
Проектирование и строительство зданий и тех. сооружений

A12.2
Проектирование и строительство производящих основных средств

A 12.3
Техническое обслуживание и ремонт основных средств

A 12.4
Списание основных средств



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Рекомендации

Районные водоканалы осуществляют строительство и обслуживание производящих основных средств, но не могут влиять на процесс одобрения строительства основных средств, поэтому общее покрытие районов очень низкое. Стоит упростить процесс одобрения и увеличить участие работников районных Водоканалов при принятии такого рода решений.



От роли Ответственного к Ответственному/Консультирующему

Анализ бизнес процессов: Эксплуатация активов

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов и сделаны общие выводы по всем 5 пилотным районам. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава г. Нурафшан

А13. Эксплуатация активов

А 13.1
Эксплуатация
сети и
трубопроводных
средств

А13.2
Эксплуатация
основных
производственных
объектов

А 13.3
Сбор и
управление
данными
измерений
приборов учета

А 13.4 Управление
и эксплуатация
измерительных
средств



Процесс полностью
отсутствует



Процесс представлен
частично



Процесс выполняется в
полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

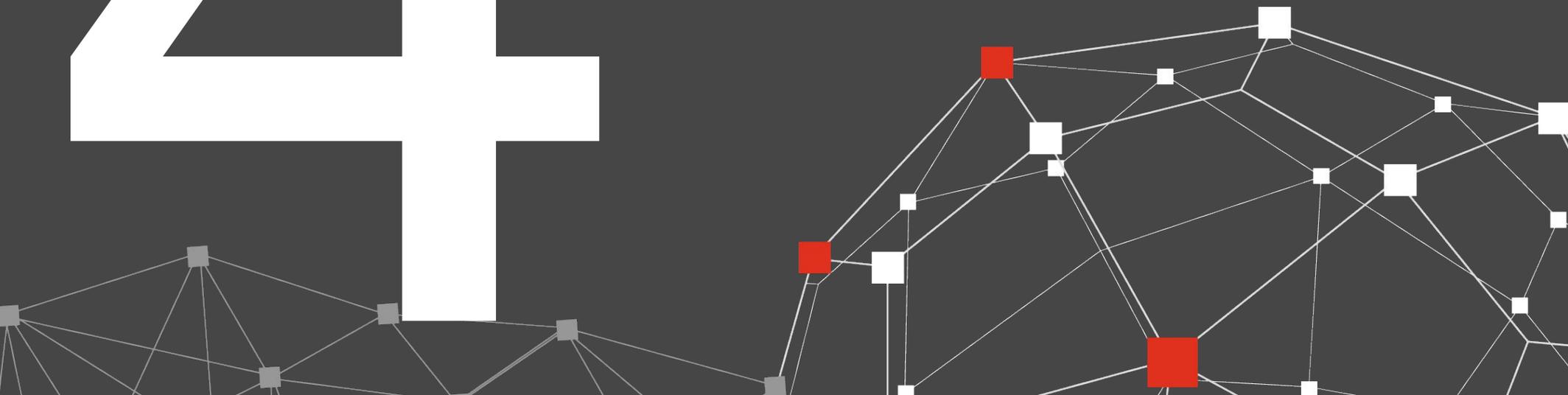
В рассматриваемых районных Водоканалах не проводится работа по разработке операционных подходов и оптимизацией инженерных сетей /основных производственных объектов. В данном процессе также стоит увеличить участие работников районных Водоканалов при принятии такого рода решений.



От роли Ответственного к
Ответственному/Консультирующему

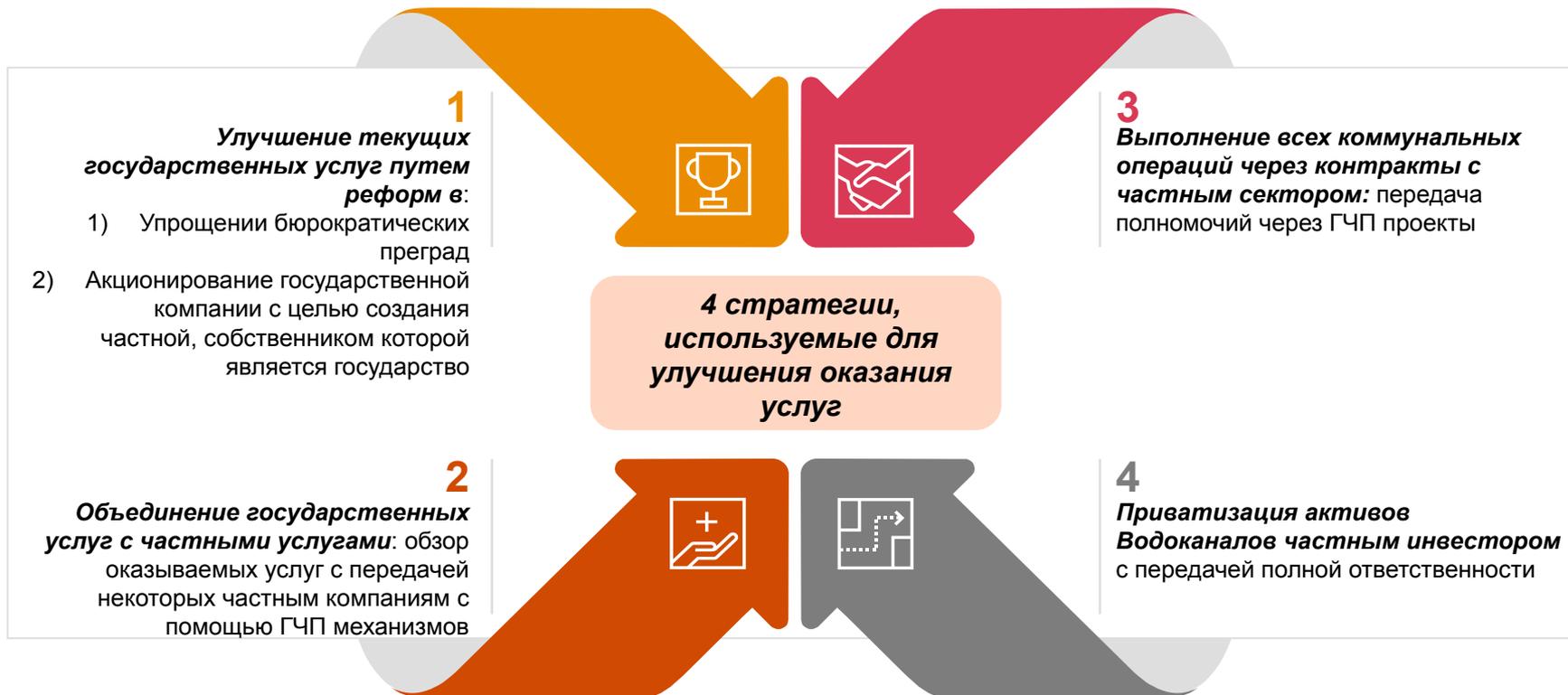
4

Международный опыт ГЧП проектов



Основные стратегии по реформированию сектора ВКХ в мире

Для улучшения уровня оказания коммунальных услуг используется 4 обобщенных стратегии, которые решают основные проблемы наблюдаемые в управлении муниципальными органами ВКХ



Виды различных механизмов ГЧП в секторе ВКХ

Механизм ГЧП является одним из основных способов решения операционных проблем и привлечения финансирования в органах ВКХ. Существует 5 наиболее широко распространенных моделей по вовлечению частного сектора по проектам ГЧП по оказанию сервиса обеспечения водой и санитарных услуг

Описание	Частный оператор управляет операционной деятельностью и обслуживанием активов, а также финансированием и управлением рисками	Частный оператор управляет операционной деятельностью, финансируемый государственным капиталом с сохранением доступных тарифов	Частный оператор контрактируется для сокращения расходов без получения прямых доходов с разделением риска между государством и частной компанией	Государство передает управление сроком от 3 до 5 лет частному оператору за фиксированную плату за предоставление квалифицированного персонала	Инвестирование в большие инфраструктурные проекты для удовлетворения растущего спроса через разные механизмы
Название	1 Концессия	2 Аренда	3 Контракты, основанные на результативности	4 Контракты на управление	5 Новые инвестиционные проекты по инфраструктуре
Проекты в развивающихся странах	Филлипины  Венгрия  Чили 	Кот Д'Ивуар  Сенегал  Буркина Фасо 	Вьетнам  Бразилия  Малайзия 	Армения  Южная Африка 	Мексика  Китай  Иордания 

ГЧП проекты в странах ЕС: Германия

Холдинг «Вода Берлина» был основан в виде совместного предприятия в форме концессии между правительством Берлина и частными компаниями.

Основные показатели проекта

Цель проекта

Увеличение эффективности системы водообеспечения мегаполиса Берлина, передача технологий и экспертизы, новые финансовые вливания

Форма соглашения

Совместное предприятие + концессионное соглашение

Риски

Основные риски несут частные компании, с необходимой поддержкой государственного органа

Управленческая структура

Совет Директоров

Тарифы

Устанавливается по фиксированной ставке в начале контракта

Сильные стороны

Передача технологий и передовых решений

Слабые стороны

Ограничения по изменению тарифов и регулированию расходов



Структура проекта ГЧП

ГЧП проекты в странах ЕС: Ирландия

Данный проект является примером ГЧП проекта, в котором государственный партнер получил возможность привлечения инновационных технологий и лучших экспертов при обновлении инфраструктуры, используемой при оказании коммунальных услуг (в том числе услуг водопользования)

Основные показатели проекта

Цель проекта

Вовлечение лучших технологий, доступных на рынке, при обновлении инфраструктуры и строительстве водоочистного завода, защита капитальных инвестиций

Форма соглашения

Контракт DBO (дизайн, строительство, управление)

Риски

В основном лежали на частном операторе, и покрывали обслуживание и операционные расходы

Тарифы

Муниципалитет устанавливает тарифы для покрытия капитальных и операционных расходов

Сильные стороны

Передача технологий и передовых решений, ГЧП контракт гарантировал долговременность проекта

Слабые стороны

Государство покрывало дефицит между доходами, собранными от абонентов и выплатами международными консорциумом



ГЧП проекты в странах ЕС: Шотландия

Данный проект является примером совместного предприятия в форме концессии, осуществленный в одной из стран Соединенного Королевства - Шотландии

Основные показатели проекта

Цель проекта

Увеличение эффективности, экстренное обновление устаревших сетей

Форма соглашения

Совместное предприятие

Риски

Равно разделены между частным и государственным партнером

Управленческая структура

Совет Директоров

Тарифы

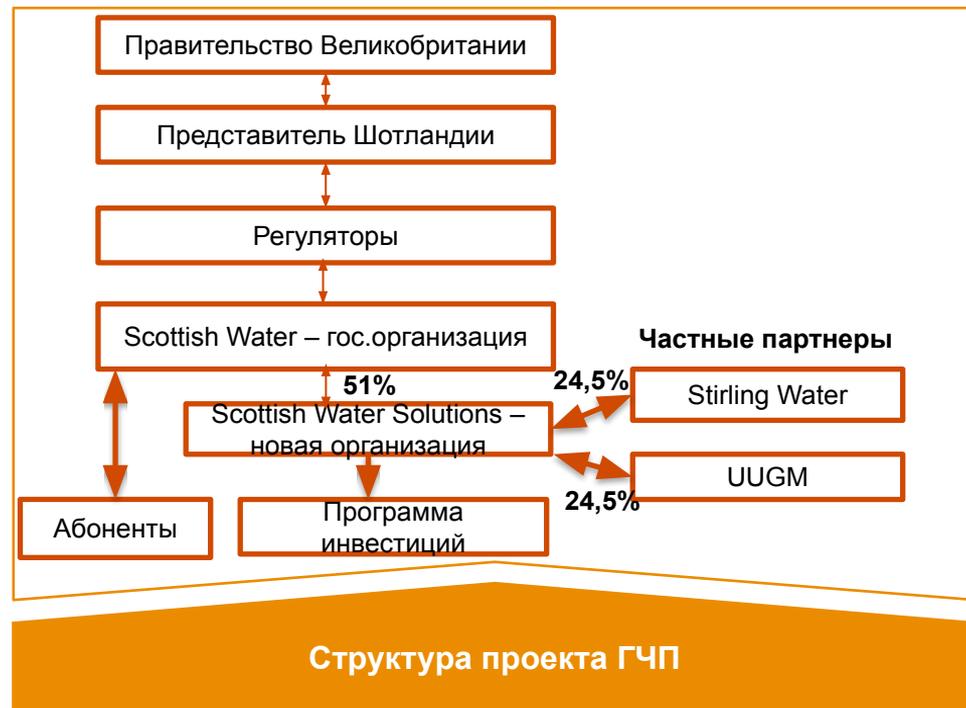
Устанавливается Регуляторами после детального анализа и рассмотрения

Сильные стороны

Работоспособное партнерство и активное вовлечение экспертов

Слабые стороны

Ограничения по ожиданиям от проекта и отсутствие дальнейшего стимулирования частных партнеров



ГЧП проекты в странах ЕС: Чехия

Данный ГЧП проект является примером организации эффективных контрактных отношений, направленных на улучшение систем водоснабжения

Основные показатели проекта

Цель проекта

Увеличение мощности канализационной системы, привлечение новых инвестиций

Форма соглашения

Аренда + операционное управление

Риски

В основном лежали на частном операторе

Управленческая структура

Совет Директоров компании водоснабжения

Тарифы

Устанавливались Советом Директоров Муниципалитета, частный оператор и Ассоциации Водопользования

Сильные стороны

Сбалансированный и прозрачный контракт ГЧП

Слабые стороны

Отсутствие эффективной системы оценки качества работы



ГЧП проекты в странах ЕС: Словакия

Данный проект является примером первоначально неправильно организованного контракта, условия которого удалось реорганизовать с последующим достижением положительных результатов

Основные показатели проекта

Цель проекта

Увеличение эффективности, экстренное обновление устаревших сетей

Форма соглашения

Совместное предприятие

Риски

Равно разделены между частным и государственным партнером

Управленческая структура

Совет Директоров

Тарифы

Устанавливается Регулаторами после детального анализа и рассмотрения

Сильные стороны

Работоспособное партнерство и использование экспертизы

Слабые стороны

Ограничения по ожиданиям от проекта и отсутствие дальнейшего стимулирования частных партнеров



ГЧП проекты в развитых странах: Румыния

Данный проект является примером национальной водоснабжающей компании, которая возлекла в процесс оказания услуг посредством проведения международного тендера. Финансовая компенсация частного партнера зависела от достигнутых показателей эффективности операционной деятельности

Основные показатели проекта

Цель проекта

Привлечение финансовых ресурсов для улучшения систем водоснабжения

Форма соглашения

Контракты, основанные на результативности

Риски

В основном лежали на частном операторе

Управленческая структура

Совет Директоров, состоящий из представителей частной компании и муниципалитета

Тарифы

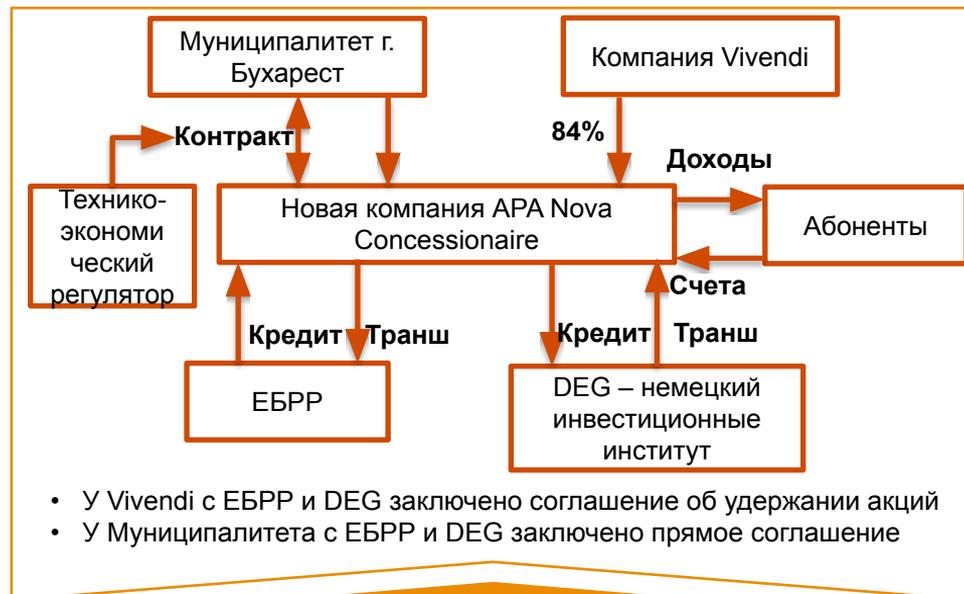
Устанавливается ставка тарифов в момент подписания контракта

Сильные стороны

Улучшенная система водопользования

Слабые стороны

Все риски лежат на частном партнере



Структура проекта ГЧП

ГЧП проекты в развитых странах: Китай

Данный проект является примером успешного ГЧП проекта, направленного на улучшение систем водоснабжения, в развивающейся стране

Основные показатели проекта

Цель проекта

Привлечение финансовых ресурсов для улучшения систем водоснабжения в рамках программы общей дерегуляции

Форма соглашения

Сервисный контракт

Риски

В основном лежали на частном операторе

Управленческая структура

Совет Директоров, состоящий из представителей частной компании и муниципалитета

Тарифы

Устанавливается ставка тарифов в момент подписания контракта

Сильные стороны

Большая экономия расхода воды, позволившая сократить расходы на строительство

Слабые стороны

Все риски лежат на частном партнере



ГЧП проекты в развитых странах: Китай

Данный проект является примером государственно-частного партнерства, осуществленного в азиатском регионе.

Основные показатели проекта

Цель проекта

Привлечение финансовых ресурсов для улучшения систем водоснабжения в рамках программы общей дерегуляции

Форма соглашения

Сервисный контракт

Риски

В основном лежали на частном операторе

Управленческая структура

Совет Директоров, состоящий из представителей частной компании и муниципалитета

Тарифы

Устанавливается ставка тарифов в момент подписания контракта

Сильные стороны

Большая экономия расхода воды, позволившая сократить расходы на строительство

Слабые стороны

Все риски лежат на частном партнере



Первый проект ГЧП в системе водоснабжения в Узбекистане: “Хоразм Оби Хаёт”

В Узбекистане первым опытным проектом ГЧП в области водоснабжения стало ООО «Хоразм Оби Хаёт». Оно обеспечило подключенные домохозяйства питьевой водой круглосуточно, что является исключением из правил для систем водоснабжения, построенных в сельской местности.

История создания ООО «Хоразм Оби Хаёт»

История: В соответствие с действующими соглашениями между Правительством Узбекистана и Правительством Германии, германским банком «КфВ», реализован проект «Программа питьевого водоснабжения сельского населения в Хорезмской области». В рамках проекта было построено 6 объектов в 2004 году и подключено 4,465 домохозяйств. Проект обеспечил безопасной питьевой водой порядка 37,182 человек. Для эксплуатации построенных объектов создана хозрасчетная организация с правом юридического лица ООО «Хоразм Оби Хаёт». Общая численность эксплуатационного персонала составляет 71 чел, в том числе в отделе эксплуатации и технического обслуживания 48 чел.

Уроки извлеченные из данного опыта

- Персонал ООО в составе 71 человек не позволил компании получить выгоды от экономии масштаба - для довольно-таки скромных объемов производства и сбыта такое количество оказалось слишком обременительным.
- Первоначальные расчеты по выведению предприятия на точку безубыточности и генерирования прибыли не оправдали себя ввиду неправильного расчета потребления при относительно высоких цен на воду. Установленная цена в 5,000 сумов за кубометр воды привела к тому, что потребители резко снизили объем потребляемой воды.
- Также излишне оптимистическими оказались расчеты по утилизации мощностей. В результате сложилась ситуация, что новые построенные системы работают на минимальном уровне 14 % мощности, что не соответствует имеющимся мощностям. Поэтому было принято решение о возможности расширение зон обслуживания ООО «Хоразм Оби-хаёт» в целях получения большей прибыли, путем увеличения текущих объемов сбыта воды, которые бы привели к более стабильной деятельности компании.
- Было изучено возможности подключения дополнительных Результаты изучения 34 поселков в 7 колхозах(и соседствующих к ним), которых можно обеспечивать питьевой водой путем расширения сетей из существующих водозаборных сооружений, в том числе поселки, в которых вообще отсутствует водопровод

Обеспечение эффективности ГЧП: дальнейшие рекомендации

Для эффективного вовлечения частных партнеров в различные проекты, связанных с улучшением эффективности работы Водоканалов и обновления систем, государству необходимо создать благоприятную ГЧП среду

Рекомендации

Ситуация в Узбекистане

1 **Политическая поддержка**

Для обеспечения успешного функционирования ГЧП проектов, рынок ГЧП нуждается в государственной поддержке, начиная с самых высоких уровней власти,

В Республике Узбекистан было реализовано около 9 крупных ГЧП проектов, и высшие эшелоны власти включая президента РУз полностью поддерживают курс увеличения ГЧП проектов в разных областях

2 **Институциональный подход**

Большинство стран с успешными ГЧП системами создали государственный орган по управлению ГЧП деятельностью, оказывающий помощь в создании правовой базы, в проведении технической экспертизы, продвижении и т.д.

В РУз в 2018 году было создано Агентство государственно-частного партнерства, на которое возложена функция управлением

3 **Распределение рисков**

В ГЧП проектах частный партнер несет большое количество рисков включая риски строительства, управления и финансирования - государство должно страховать от этих рисков, беря часть их на себя

В Законе о ГЧП указано, что в тендерной документации должны быть отражены риски, принимаемые на себя сторонами. Однако стоит расписать поконкртнее какие риски готово взять на себя государство, и какую поддержку оно готово оказать в случае их возникновения

4 **Финансовое управление**

Государство должно принимать возможность увеличения тарифов с подачи частного партнера, дав ему рычаг оптимизации финансовых результатов вдобавок к сокращению расходов и повышению эффективности

В УП-6074 при установке тарифов будет учитываться полное покрытие себестоимости, что является правильным шагом. Также стоит проработать субсидирования расходов при исполнении ГЧП проектов, чтобы предотвратить чрезмерное увеличение тарифов.

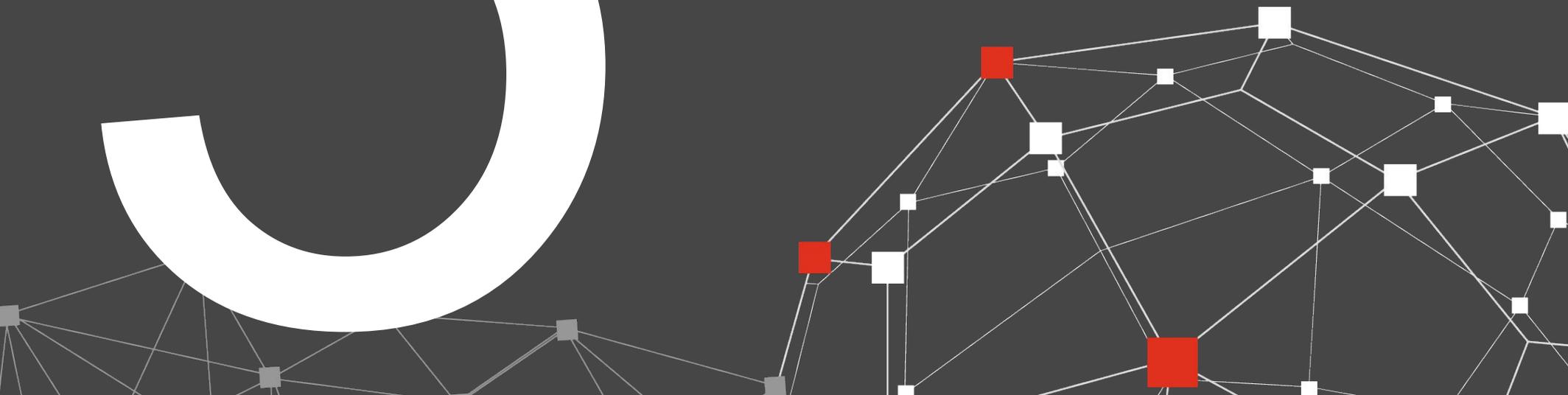
5 **Базовая оценка**

Для внедрения эффективных ГЧП проектов нужно очень четкое понимание текущей ситуации в секторе водоснабжения - как работают существующие системы и что нужно должно быть сделано, чтобы улучшить их состояние

В РУз необходимо провести детальное исследование в рамках которого будет проведена полная инвентаризация систем водоснабжения с выявлением самых критичных активов с последующей реализацией проектов по улучшению их состояния.

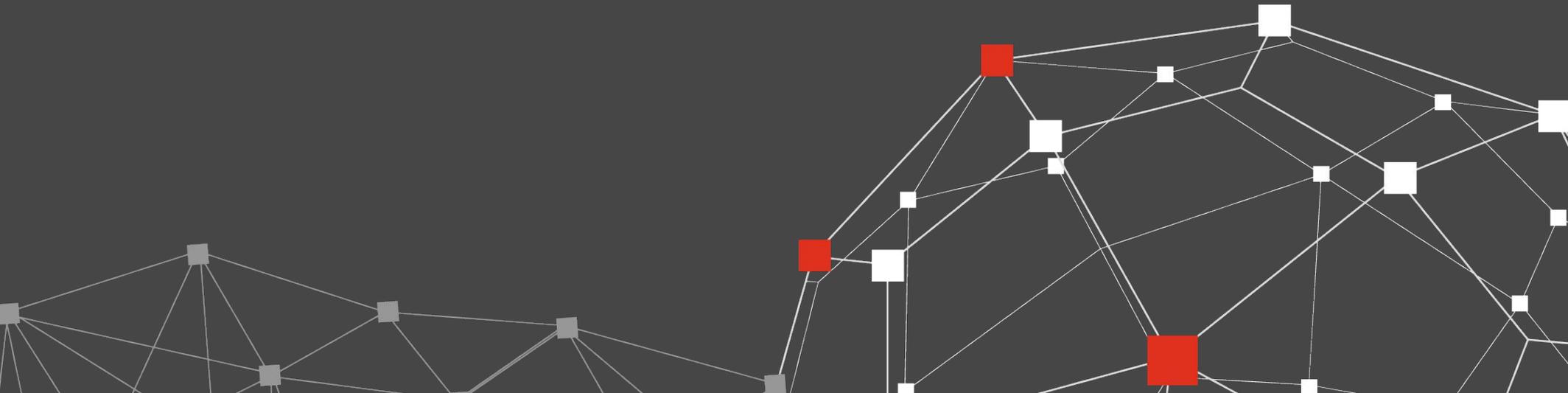
5

Приложение



5.1

Методология исследования



Подход к проведению функционального анализа

Для проведения функционального анализа, мы будем использовать 3-х этапный подход, который охватывает выбор инструментов для сравнительного анализа, проведение диагностики и выработку рекомендаций



Важным аспектом является выбор референтной модели

Наличие референтной модели дает возможность оценить текущую ситуацию в исследуемых учреждениях в сравнении с общепринятыми мировыми стандартами. Выделены следующие 6 критериев для референтной модели:

Доступность

- Наличие полного объема информации в открытом доступе касательно выбранной референтной модели, включая описание, все необходимые пояснения и примеры использования

Применимость

- Применимость к деятельности анализируемой организации, основной акцент на аналогичной деятельности
- Применимость к задачам проекта, покрывающая затронутые аспекты, дающая ответы на основные поставленные вопросы

Доработанность

- Опубликована рабочая версия модели, принятая и апробированная в действии другими организациями, получена обратная связь по эффективности



Полноценность модели

- Всеобъемлющий охват всей деятельности организации, не упускающий из виду дополнительные, вспомогательные либо другие второстепенные процессы

Детализация

- Глубина проработки референтной модели по всей деятельности, включая описание и пояснения для процессов 3 и 4 уровней

Международная приемлемость

- Общепринятая мировая практика использования модели как ориентира для деятельности организации

Подготовка информационного запроса и опросников

В рамках проекта подготовлены информационный запрос и опросники на двух языках русском и узбекском. Данные документы рассылаются в каждое исследуемое учреждение выделенному контактному лицу в пять пилотных регионов и играют ключевую роль в полноценной диагностики деятельности организации.



Структура информационного запроса (общий)

Информационный запрос составлен по структуре согласно приведенным ниже категориям. Обширное и полное наличие документов по данным категориям позволяет детально проанализировать деятельность организации.

№	Категория
1	Распределение функциональных обязанностей между сотрудниками и структурными подразделениями
2	Порядок (процедуры) исполнения бизнес-процессов по обслуживанию пользователей государственных услуг
3	Установление и мониторинг КПЭ по должностям, осуществляющим оказание государственных услуг
4	Реальная эффективность (уровень качества) исполнения государственных услуг
5	Оценка уровня компетенций персонала
6	Взаимодействие с пользователями государственных услуг



Структура опросников

Опросник для пользователей услуг акцентирует внимание на удовлетворенность и качество услуг

№	Пользователи услуг
1	Общая информация о респонденте
2	Оценка опыта взаимодействия с государственными органами
3	Оценка эффективности государственной деятельности

Опросник для сотрудников акцентирует внимание на процессах, согласно референтной модели

№	Сотрудники организации
1	Общая информация о респонденте
2	Процесс выполнения работы

Опции проведения интервьюирования респондентов

*Проведение интервью в основе своей опирается на опросники и информационный запрос подготовленный ранее. Опросники разрабатывались опираясь на референсную модель деятельности организации.
В рамках сложившейся ситуации существует две опции проведения интервью: оффлайн и онлайн.*



Опция 1: Оффлайн

Посредством поездок в пилотные регионы команды консультантов и проведения интервьюирования на месте. Проведение физических встреч и поездок производится в случае снятия запрета на передвижение в условиях карантина.

Положительные аспекты:

- Непосредственное взаимодействие с респондентами
- Более качественные ответы



Опция 2: Онлайн

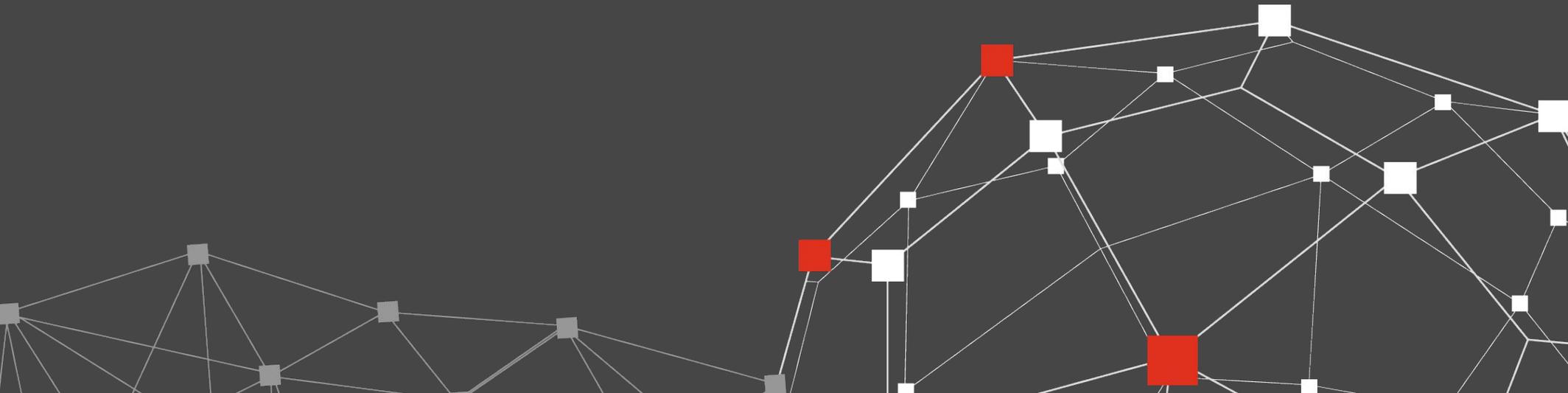
Удаленно посредством телефонных звонков, рассылки опросника. Активность онлайн-интервью и онлайн-опросов производится в случае сохранения запрета на передвижение в условиях карантина.

Положительные аспекты:

- Нет физических ограничений
- Скорость получения обратной связи

5.2

Референтные модели бизнес процессов ВКХ



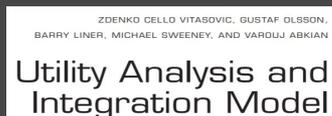
Концепции по архитектуре бизнес процессов

Существуют различные концепции по архитектуре бизнес процессов коммунальных служб, из которых нами были рассмотрены APQC Utilities Process Classification Framework, Utility Analysis and Integration Model и Oracle Utility Reference Model

Utilities PCF



Методология
UAIM



Oracle URM



- Была разработана **APQC (American Productivity & Quality Centre)** – лидирующей глобальной организацией по сопоставительному анализу, ведущим практикам, улучшению бизнес процессов и управлению знаниями
- Год создания – 2014 год

- Была разработана Густавом Олсоном и 4 другими исследователями
- Впервые опубликована в научном журнале **Американской Ассоциации Водных работ** в 2015 году
- Широко используется Федерацией водной среды (WEF) и Фондом Исследования Воды (WRF)

- Была разработана **Oracle** – одна из ведущих компаний по разработке программного обеспечения в рамках их программ управления бизнес процессами коммунальных служб
- Год создания – 2015

Концепция Utility Analysis and Integration Model

Utility Analysis and Integration Model рассматривает организации по оказанию коммунальных услуг по 6 основным параметрам, и предоставляет неглубокий анализ основных бизнес процессов.

	Люди	Процессы	Технологии
Стратегические параметры	<ul style="list-style-type: none">• Управляющие менеджеры• Старший менеджмент• Технический менеджмент• Профессиональный персонал	<ul style="list-style-type: none">• Долгосрочное планирование• Дизайн средств обслуживания• Управление тарифов• Применение программ по улучшению капитала	<ul style="list-style-type: none">• CAD (автоматизированный дизайн)• Системы по управлению проектами• Гидротехнические модели• Геологические информационные системы• Финансовые системы• Управление документацией
Тактические параметры	<ul style="list-style-type: none">• Персонал и руководство по эксплуатации и ремонту• Персонал и руководство по инспекции• Персонал и руководство по качеству воды	<ul style="list-style-type: none">• Рабочие заказы• Управление складом• Инспекция• Замеры и проведение анализа качества воды• Управление активами	<ul style="list-style-type: none">• CMMS (автоматизированные компьютеризированные системы управления обслуживанием)• LIMS (системы управления лабораторной информацией)
Операционные параметры	<ul style="list-style-type: none">• Операционный персонал• Операционный менеджмент	<ul style="list-style-type: none">• Операционное планирование и контроль	<ul style="list-style-type: none">• SCADA (supervisory control and data acquisition)• Сенсоры• Коммуникаторы

Источник: [American Water Works Association - Utility Analysis and Integration Model](#)

Концепция Oracle Utility Reference Model

Oracle Utility Reference Model является концепцией, используемой для моделирования, стимулирования, исполнения и оптимизации бизнес процессов с интегрированием программных решений

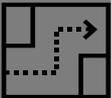


- Oracle BPM является концепцией, которая рассматривает организации оказания коммунальных услуг с позиции предприятий, главной целью которых является максимизация прибыли
- Эта концепция предлагает полные процессы так чтобы было возможно предсказывать, устанавливать и кооперировать процессы через различные каналы и точки взаимодействия
- На данном слайде представлены процессы первого уровня

Источник: [Oracle BPM in utilities](#)

Концепция Utilities PCF(1)

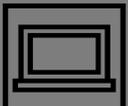
APQC Utilities Process Classification Framework включает в себя 13 категорий процессов, каждый из которых содержит до 5 уровней оценки и планирования

1		Разработка видения и стратегии	Выбор направления и видения для организации. Это включает в себя определение бизнес концепта и долгосрочное видение, включая развитие бизнес стратегии и управление стратегическими инициативами.
2		Разработка и управление услугами	Детализация процедур и практик, связанных с разработкой и управлением различными сервисами.
3		Вывод на рынок и реализация услуг	Разработка групп процессов, связанных с пониманием рынка, клиентов, и навыков; с развитием рыночных стратегий; исполнением маркетинговых планов; развитием стратегии продаж; созданием и управлением маркетинговых планов; и управлением торговыми партнерами и альянсами.
4		Управление закупками и логистикой	Надзор за цепью поставок организации при обеспечении покупателей продуктами и сервисами
5		Управление работы с клиентами	Управление клиентами до и после оказания услуг. Включает в себя развитие и планирование практик по управлению пользователями до и после оказания сервиса.

Source: [APQC Process Classification Framework \(PCF\) - Utilities](#)

Концепция Utilities PCF(2)

APQC Utilities Process Classification Framework включает в себя 13 категорий, каждая из которых содержит до 5 уровней процессов, применимых к любым бизнес процессам

6		Разработка и управление человеческими ресурсами	Проведение процессов традиционно определяемые человеческими ресурсами. Группы процессов включают в себя те, что связаны с развитием и сохранением рабочей силы, привлечением новых работников, развитием и консультированием персонала, вознаграждением, увольнением и выпуска на пенсию, управлением информацией персонала, и установлением коммуникации с работниками
7		Управление информационными технологиями	Эта группа включает в себя управление ИТ, развитие и поддержку ИТ составляющей отношений с клиентами, развитие и сохранение общей ИТ безопасности, приватности и защиты данных, развитие и применение ИТ решений, введение ИТ решений в работу организации, и предоставление поддержки технологичных решений
8		Управление финансовыми ресурсами	Контроль над основными процессами поддерживающих функций. Эта категория включает в себя процессы связанные с контролем и управлением финансами, бух.учетом доходов, основным бухгалтерским учетом и отчетностью, учетом основных активов, зарплатой, расходов и кредиторской задолженности, казначейства, внутренних контролей, налоговой политик, и т.д.
9		Приобретение и управление активами	Связан с дизайном, строительством, приобретением, и управлением действующих и недействующих активов
10		Управление рисками, соблюдение регуляций и устойчивость	Процесс, удостоверяющий, что организация эффективно управляет рисками, которым подвержена. Процессные группы скоординированы с традиционными практиками по управлению бизнесом

Source: [APQC Process Classification Framework \(PCF\) - Utilities](#)

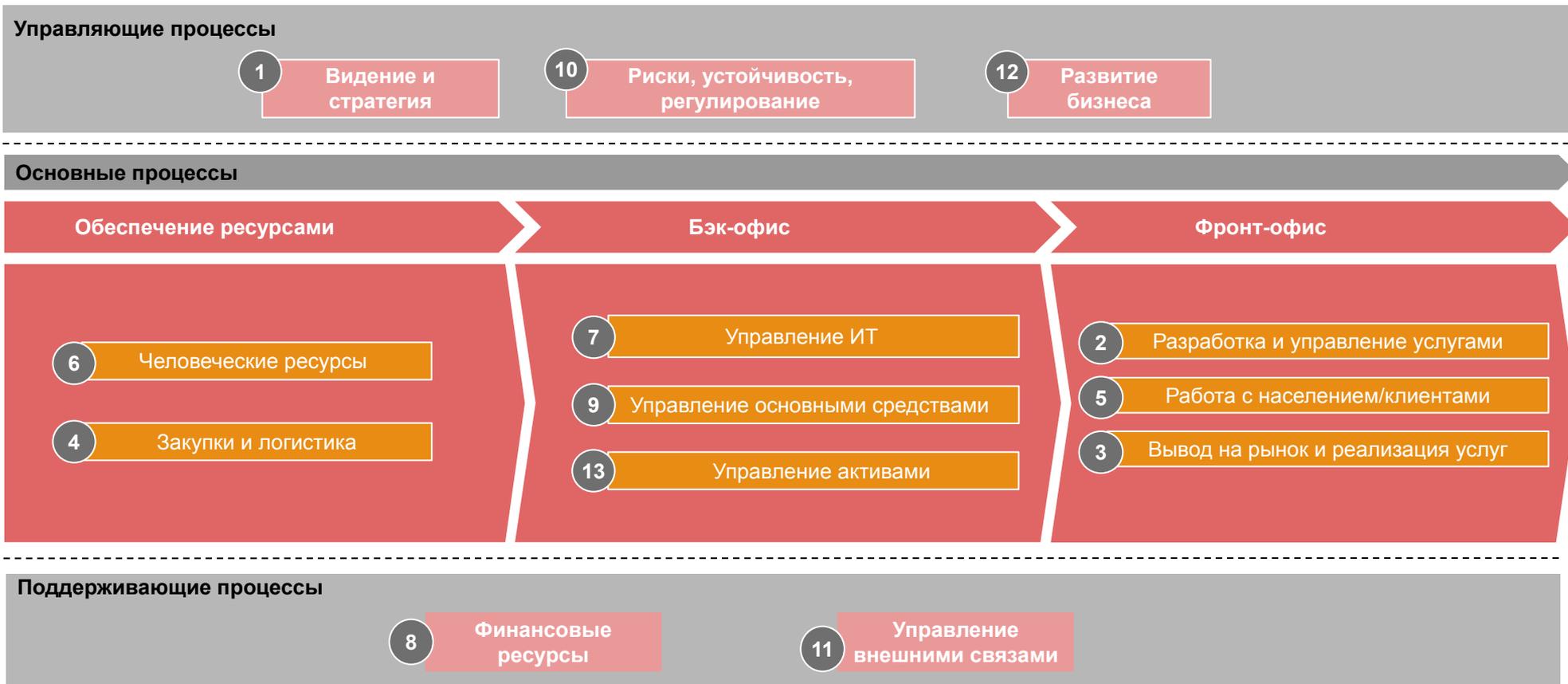
Концепция Utilities PCF(2)

APQC Utilities Process Classification Framework включает в себя 13 категорий, каждая из которых содержит до 5 уровней процессов, применимых к любым бизнес процессам

- | | | | |
|----|---|---|--|
| 11 |  | Управление внешними связями | Развитие отношений со всеми заинтересованными предприятиями, включая инвесторов, государство и индустрией, советом директоров, и населением. Данная функция никак не связана с покупателями. |
| 12 |  | Развитие и управление бизнес возможностями | Исполнение инициатив организацией, которые являются основополагающими для успешного управления предприятием вдоль всех основных функций. Навыки, определяемые в данной концепции, включают в себя управление процессами, портфолио, программами, и проектами, контроль за качеством, изменениями, сравнительный анализ, соответствие стандартам по защите ОП и безопасности труда, и накоплением знаний. |
| 13 |  | Оперирование активами коммунальных услуг | В этой категории, коммунальные предприятия управляют коммунальными сетями для предоставления коммунальных ресурсов пользователям, для управления коммунальными активами, сбором и хранением информации со счетчиков. |

Source: [APQC Process Classification Framework \(PCF\) - Utilities](#)

Категории процессов Utilities PCF по видам



Сравнительная характеристика предлагаемых концепций

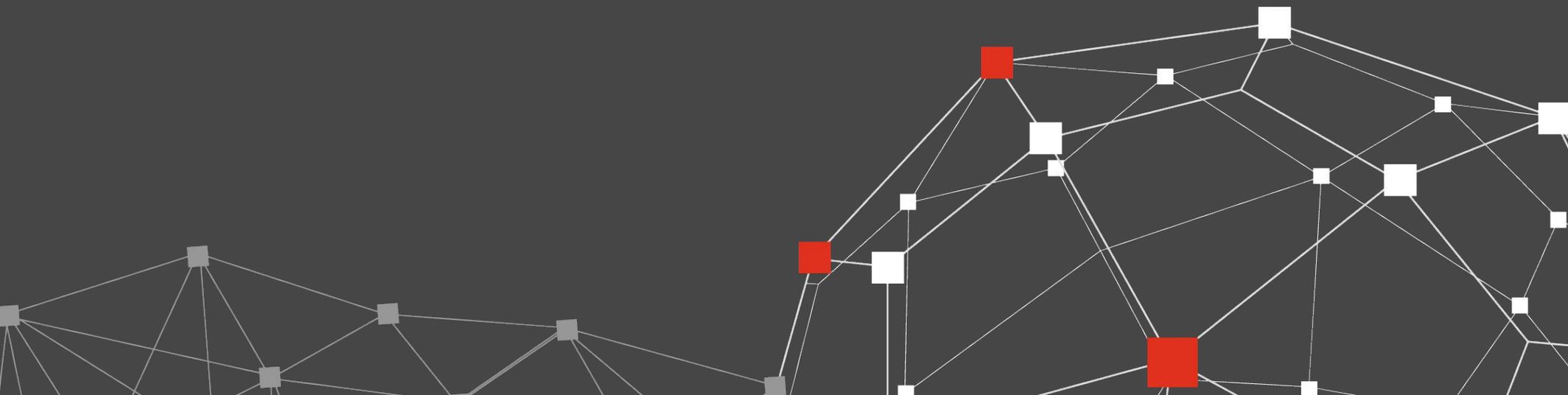
Все три модели применимы к анализу бизнес процессов ВКХ, однако у Utilities PCF есть ряд преимуществ, которые делают эту модель наиболее применимой к

Модель	Полноценность модели	Детализация	Международная приемлемость	Доработанность	Применимость к ВКХ РУ	Применимость к задачам проекта	Доступность
APQC							
UAIM							
Oracle URM							

Источник: [American Water Works Association - Utility Analysis and Integration Model](#)

5.3

Диагностика ситуации



Структура диагностики ситуации

Проведение диагностика осуществляется с вершины пирамиды, путем анализа правовых актов регламентирующих деятельность организации, и заканчивается определением внутренних возможностей. Также, данная структура помогает оценить и проанализировать роль исследуемого учреждения в разрезе взаимодействия с государственными органами, бизнес-сообществом и населением.



Карта бизнес-процессов организации 1-го уровня

Деятельность любой организации можно представить в виде бизнес-процессов, которые включают в себя как и стратегическую деятельность, так и операционную. Выделяют три категории бизнес-процессов: управляющие, основные и поддерживающие.



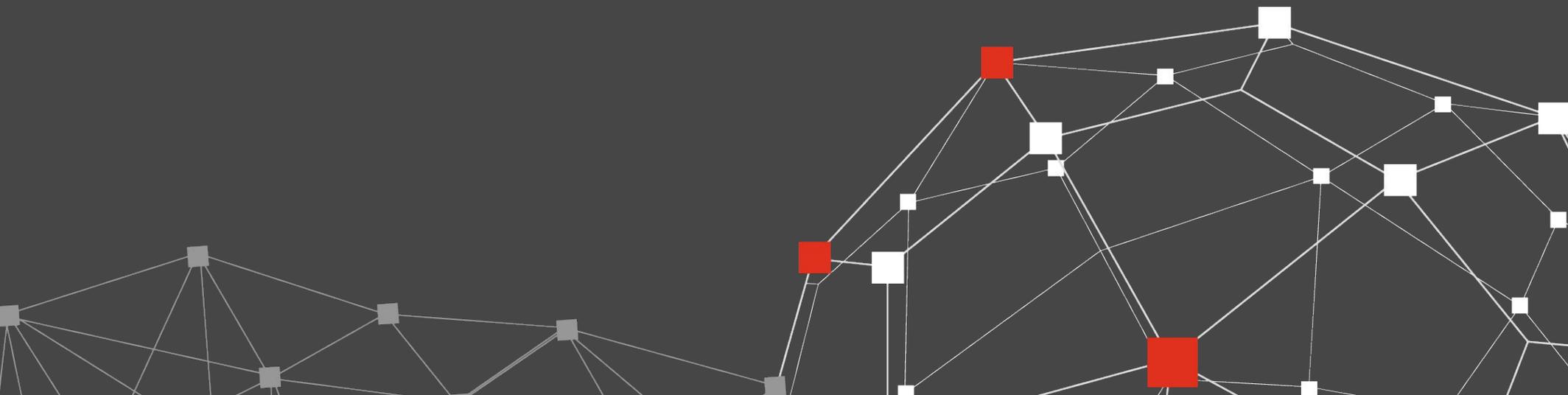
Комментарии

- Управляющие процессы определяют каким образом руководство организации осуществляет организует деятельность.
- Основные процессы определяют деятельность компании, организации стараются преуспеть в их осуществлении
- Поддерживающие процессы являются второстепенными и могут быть переданы на внешнее исполнение
- Целью анализа процессов является обнаружение недостающих, дублирующих и несвойственных функций
- В результате можно получить понятную картину деятельности организации

В дальнейшем производится детализация и картирование для выработки рекомендации

5.4

Выработка рекомендаций



Картирование ключевых процессов деятельности до 2-го уровня

Каждый из процессов 1-го уровня раскладывается на процессы 2-го уровня, что позволяет более детально оценить деятельность организации и определить недочеты. При диагностике и проведении интервью определяется зрелость процессов 2-го уровня и обозначаются соответствующей цветовой маркировкой, что позволяет создать тепловую карту процессов.



Комментарии

Пояснение к “тепловой карте”:

- Красный цвет означает, что процесс отсутствует полностью
- Желтый цвет означает, что процесс представлен частично либо процесс регламентирован, но не исполняется
- Зеленый цвет означает, что процесс существует и выполняется в полном объеме

Таким образом достаточно удобно представить уровень соответствия лучшим международным практикам по обозначенным процессам

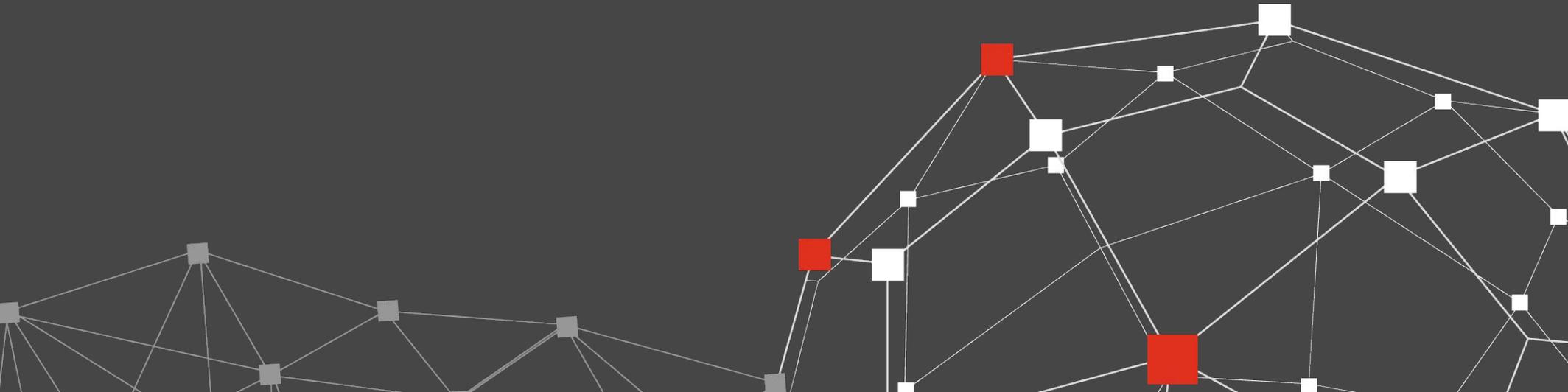
Организационная структура: система оценки

Наличие ролей обеспечивает органичное распределение обязанностей при достижении целей бизнес-процесса на любом уровне, а также способствует эффективному и детальному описанию процедур взаимодействия сотрудников. Оценка предоставленной организационной структуры была проведена согласно указанным ниже характеристикам

	Простая и сложная роли	<ul style="list-style-type: none">• Простая роль соотносится к одной операции• Сложная роль соотносится к нескольким операциям• Большинство ролей должны быть простые
	Агрегативность сложной роли	<ul style="list-style-type: none">• Сложная роль состоит из двух и более простых ролей, если это не противоречит конфигурации бизнес-процесса• Сложная роль распределяется между различными сотрудниками, исполняющими бизнес-процесс
	Ранжирование по уровню ответственности	<ul style="list-style-type: none">• В организации должно иметься распределение по уровню ответственности при выполнении основных задач организации• Однако норма управляемости не должна быть слишком высокой – руководители не должны иметь слишком много прямых подчиненных
	Распределение обязанностей и полномочий	<ul style="list-style-type: none">• Наличие ролей способствует эффективному распределению обязанностей и определению уровня подотчетности. Одна и та же роль не выполняет 2 из 3 следующих трех действий: инициация, авторизация и выполнение контрольных проверок
	Отсутствие отделов, указанных в типовой структуре	<ul style="list-style-type: none">• Типовая структура, закрепленная в НПА, регламентирует основные роли Водоканалов. Наличие всех ролей гарантирует соответствие регуляторным требованиям.
	Дублирование функций	<ul style="list-style-type: none">• Разные роли не должны выполнять очень похожие функции во избежание чрезмерного размера организации

5.5

Методология проведения
реинжиниринга бизнес-
процессов



Подход и методология: определение подходов

Проектная команда будет применять подход и методологию, разработанную такими организациями как Object Management Group и APQC, и дополненную проектным опытом PwC

I

Подход к анализу бизнес-процессов

Ключевые аспекты для анализа, сформулированные APQC:

- Требования и потребности
- Рабочий процесс и сроки
- Потребитель / клиент
- Риск и надежность
- Ценность и растрата
- Ресурс и затраты
- Роли и обязанности
- Вход и выход
- Поток знаний

II

Методология реинжиниринга бизнес-процессов

Основные инструменты для анализа на основе лучших практик:

- Пятиуровневая модель декомпозиции бизнес-процессов
- Ключевые элементы для функционирования бизнес-процесса
- Набор потенциальных проблем бизнес-процессов

III

Документирование и графическое представление

Общепринятая система описания бизнес-процессов:

- Стандартизированная система условных обозначений BPMN 2.0 (business process model and notation)
- Использует набор интуитивно понятных элементов, которые позволяют определять сложные семантические конструкции

Подход и методология: разложение бизнес-процессов на уровни

Разложение бизнес-процесса на более мелкие компоненты позволяет правильно определить иерархию и принадлежность бизнес-процесса

Разложение бизнес-процессов

- Уровень 1: Категория**
представляет наивысший уровень процессов на предприятии, такой как управление рисками, комплаенс и устойчивое развитие.
- Уровень 2: группа процессов**
указывает на следующий уровень процессов. Например, управление рисками предприятия.
- Уровень 3: процесс**
включает основные элементы для выполнения задач, а также может включать элементы изменения и доработки. Пример, управление бизнес единицами и функциональными рисками.
- Уровень 4: событие / действие**
указывает на основные действия, выполняющиеся во время процесса. Например, составление плана по уменьшению рисков.
- Уровень 5: задание / операция**
очень детален и может широко варьироваться в зависимости от сферы деятельности компании. Пример, оценить адекватность страхового покрытия.

Разложение бизнес-процессов на примере “Водоканала”



Подход и методология: ключевые элементы бизнес-процесса

У каждого бизнес-процесса есть набор ключевых элементов, анализ ключевых элементов позволяет эффективнее выявлять потенциальные проблемы и источники риска

Ключевые элементы бизнес-процесса

1. Роль, ответственная за процесс
2. Входящий документ / входные данные
3. Поддержка информационной системы
4. Исходящий документ / исходящие данные
5. «Считываемый документ» - документ, на основании которого происходит работа



Элементы процесса в одной операции

Первичная обработка запроса / обращения потребителя



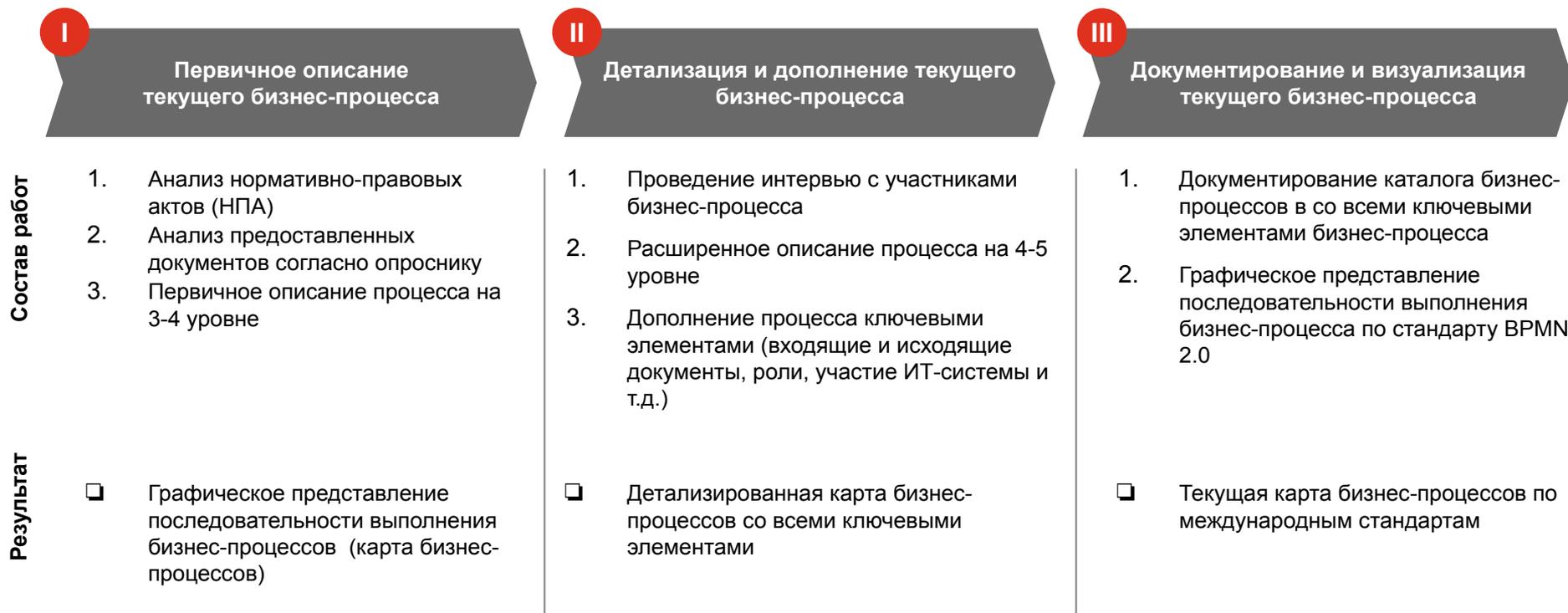
Подход и методология: часто встречающиеся проблемы

Каждому бизнес-процессу присущи схожие проблемы и источники риска вне зависимости от деятельности организации

Типы проблем	Определение	Характеристика
Организационные 	<ol style="list-style-type: none">1. Дублирование функций2. Организационный разрыв3. Недостаток / избыток полномочий	<ol style="list-style-type: none">1. Два сотрудника выполняют одну и ту же задачу2. Затягивание сроков на межведомственном взаимодействии3. За Формирование и согласование документа отвечает один и тот же человек
Процессные 	<ol style="list-style-type: none">1. Нарушение логики последовательности2. Два и более способов реализации процесса	<ol style="list-style-type: none">1. Документ требуется предоставить ранее, чем может быть получен2. Два способа получения одного документа порождают риск перекладывания ответственности
Ресурсные 	<ol style="list-style-type: none">1. “Узкие” места в процессе2. Процессы, не производящие “стоимость”	<ol style="list-style-type: none">1. На одного сотрудника возложено задач свыше его производительности2. Задействованы значительные ресурсы, но исключение операции не влияет на течение процесса
Информационные 	<ol style="list-style-type: none">1. Информационный разрыв2. Дублирование информационных потоков	<ol style="list-style-type: none">1. Сотрудник запрашивает информацию у другого департамента, не может получить самостоятельно2. Создаются локальные копии одного и того же документа и рабочее время используется нерационально

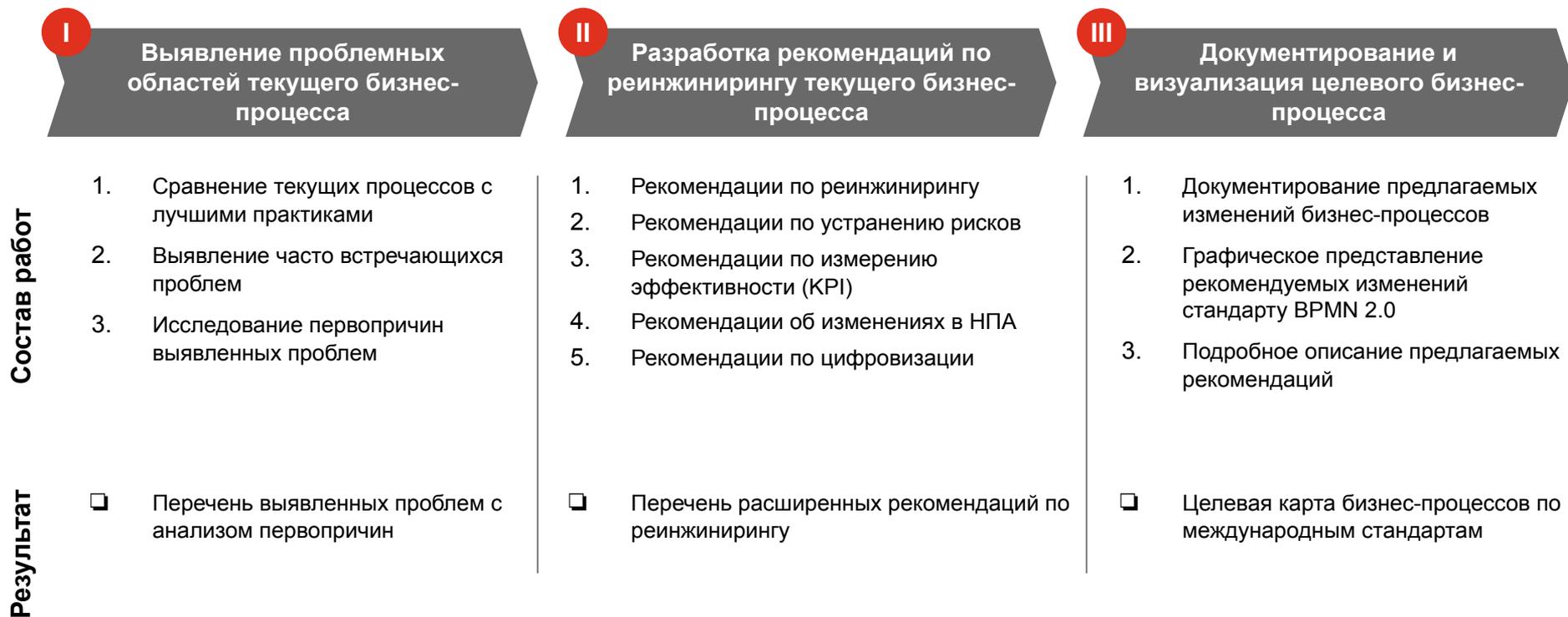
Этап 1: описание текущего бизнес-процесса “As-is”

Первый этап заключается в детальном и всестороннем описании текущего состояния анализируемого процесса, включая все ключевые элементы



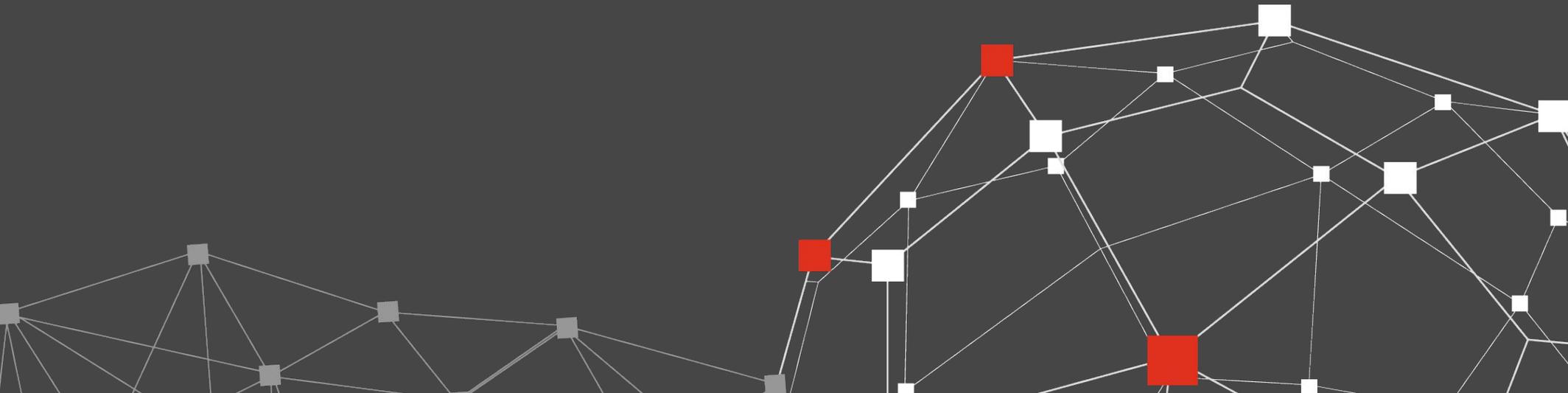
Этап 2: реинжиниринг бизнес-процесса в “To-be”

Цель второго этапа - это всесторонний анализ состояния бизнес-процессов “As-is” и выработка рекомендаций, которые позволят повысить эффективность исполнения данного бизнес-процесса



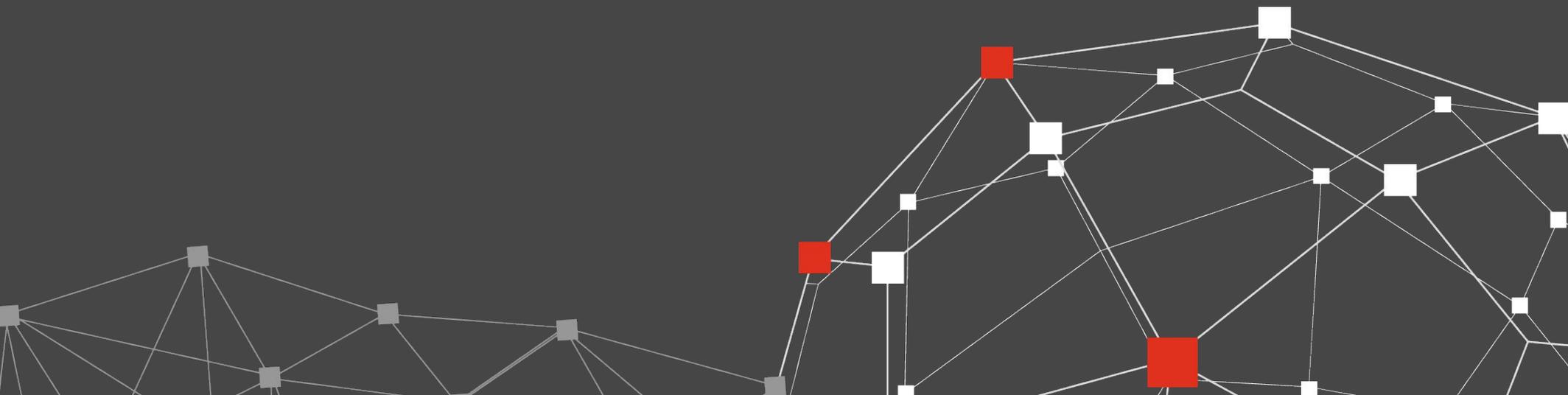
5.6

Анализ бизнес процессов по регионам



5.6.1

Город Нурафшан (Ташкентская область)



Анализ бизнес процессов: Разработка видения и стратегии

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала г. Нурафшан. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава г. Нурафшан

А1. Разработка видения и стратегии развития Водоканала

А 1.1 Определение бизнес концепции и долгосрочного видения

МЖКО разрабатывает концепцию на основе данных собранных у областных и районных Водоканалов.

А 1.2 Разработка бизнес стратегии

МЖКО разрабатывает ежегодный Программы по обеспечению водой населения на основании предложение/наблюдений, полученных от областных, городских, районных Водоканалов

Комментарии

- Водоканал г. Нурафшан занимается сбором, анализом и обработкой информации, которая могла бы быть использована на республиканском уровне для разработки концепций и программ реально отражающих истинные проблемы/потребности Водоканалов и их пользователей
- При этом районный Водоканал не имеет никакого влияния на разрабатываемые концепции и Программы.



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Разработка и управление продуктами и услугами

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала г. Нурафшан. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава г. Нурафшан

A2. Разработка и управление продуктами и услугами

A 2.1 Управление портфолио продуктов и услуг

Список основных оказываемых услуг включает в себя установку (подключение), обслуживание и аварийную службу

A 2.2 Разработка продуктов и услуг

A 2.3 Разработка тарифов для регулируемых продуктов и услуг

Все тарифы и нормативные цены устанавливаются Министерством МЖКО и Министерством Финансов

Комментарии

- У сотрудников есть предложения по управлению портфолио услуг. К примеру, они предлагают объединение процессов заявки на обновление госстандарта счетчика и установки новой пломбы для предотвращения 2 отдельных заявок. Однако данное предложение остается в рамках самого Водоканала – в системе не налажен способ передачи информации МЖКО, а сам Водоканал не имеет достаточно независимости для оптимизации портфолио услуг.



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Продвижение продуктов и услуг

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала г. Нурафшан. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава г. Нурафшан

А3. Продвижение продуктов и услуг

А 3.1 Изучение рынка, потребителей и возможностей

А 3.2 Разработка стратегии продаж

А 3.3 Разработка, управление и исполнение маркетинговыми планами

А 3.4 Разработка, исполнение и управление планами продаж



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Водоканала работает только на удовлетворение поступающих заявок, и воспринимает заявки как единственный способ понимания потребностей потребителей
- Подразделения Водоканалов на районном уровне не ответственны за увеличение продаж. Заявок поступает много из-за низкого покрытия района, но не ведется работа по анализу этих заявок.

Анализ бизнес процессов: Управление закупками и логистикой

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала г. Нурафшан. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава г. Нурафшан

A4. Управление закупками и логистикой

A 4.1 Планирование и гармонизации логистических ресурсов

A 4.2 Закупка товаров, работ и услуг

A 4.3 Управление логистикой и складом

Районные и городские управления подают заявку в Областные подразделения для закупки той или иной техники на основании потребностей

Закупленные товары хранятся на складе Областного Водоканала

Комментарии

- Запросы по закупке техники происходят по мере необходимости. В Районных Водоканалах нет понимания контроля и заблаговременного планирования потребностей района в технике и других материалах необходимых для оказания своих услуг



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Работа с населением и потребителями

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала г. Нурафшан. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава г. Нурафшан

A5. Работа с населением и потребителями

A 5.1 Изучение рынка, потребителей и возможностей

A 5.2 Планирование и оказание услуг

A 5.3 Измерение и оценка оказания услуг

A 5.4 Тарификация

A 5.5 Взыскание задолженности и прекращение оказания услуг



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Районный Водоканал не разрабатывает подходы к оказанию услуг. Весь процесс достаточно унифицирован для всех районных подразделений.
- Потребители сами подключают воду с указанных колодцев после получения разрешения на заявку (которую подают через АГУ) и технической документации.
- Во время передачи функции сбора задолженности Бюро Принудительного Исполнения уровень задолженности по всей республике возрос в разы. Данная функция снова вернулась Водоканалов.

Анализ бизнес процессов: Человеческий капитал

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала г. Нурафшан. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава г. Нурафшан

А6. Развитие и управление человеческим капиталом

А 6.1 Разработка политики управления человеческим капиталом

А 6.2 Поиск, отбор и найм сотрудников

А 6.3 Развитие сотрудников

А 6.4 Управление отношениями и коммуникациями с сотрудниками

А 6.5 Поощрение и удержание сотрудников

А 6.6 Перераспределение и увольнение сотрудников

А 6.7 Управление информацией и аналитика о сотрудниках



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- В Районном Водоканале ведется набор и найм сотрудников, но не ведется достаточной работы по анализу динамике изменений
- Также нет политики по удержанию сотрудников. Люди остаются работать больше по причине отсутствия выбора. Текучесть высокая из-за низких зарплат
- В отделе есть схема обучения сотрудников и система обучения за рубежом (в Татарстане).
- Качество сотрудников тут самое высокое среди пилотных проектов - среди всех служащих только 1 не имеет высшего образования

Анализ бизнес процессов: Управление ИТ

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала г. Нурафшан. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава г. Нурафшан

А7. Управление информационными технологиями

А 7.1 Управление ИТ для потребителей

А 7.2 Управление информационной безопасностью

А 7.3 Управление информацией ВКХ

А 7.4 Обслуживание информационных технологий



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- В данном районном Водоканале есть сотрудник с функциями обслуживания ИТ. Однако по выполняемым работам он больше соответствует роли системного администратора.
- Понятия «информационная безопасность» полностью отсутствует

Анализ бизнес процессов: Управление финансами

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала г. Нурафшан. Ниже приведены результаты оценки



Комментарии

- Все суммы поступающий в районные отдела Сувокава тут же перенаправляются на счет Областного Водоканала, поэтому в районных отделах отсутствуют процессы по управлению доходами
- Также в районных отделениях нет специалистов по внутреннему аудиту

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Управление рисками

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала г. Нурафшан. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава г. Нурафшан

A9. Управление рисками, соответствием, восстановлением и устойчивостью

A 9.1 Управление рисками предприятия

A 9.2 Управление соответствия регуляторным требованиям

A 9.3 Ликвидация аварий и последствий

A 9.4 Управление устойчивостью бизнеса

A 9.5 Развитие подходов к обеспечению безопасности

A 9.6 Разработка плана реагирования на угрозы

A 9.7 Управление и исполнение мер безопасности



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Комментарии

- В районном подразделении отсутствует понимание рисков (операционных, стратегических, финансовых, репутационных, т.д.) и их связи с исполнением функций Водоканала
- Также нет понимания устойчивости бизнеса
- Регуляторные требования стараются соблюдать, но при этом некоторые из них исполняются не в полной мере. Так, к примеру, выполняются не все функции, предписанные для исполнения, в нормативных актах

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Управление внешними связями

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала г. Нурафшан. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава г. Нурафшан

A10. Управление внешними связями

A 10.1
Выстраивание
отношений с
инвесторами

A 10.2
Управление
отношениями с
гос. органами и
бизнесом

A 10.3
Управление
отношениями с
советом
директоров

A 10.4
Управление
юридическими и
этическими
вопросами

A 10.5 Управление
связями с
общественностью



Процесс полностью
отсутствует



Процесс представлен
частично



Процесс выполняется в
полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Все отношения с внешними инвесторами и отношения со средствами массовой информации происходит минимум на уровне Областного подразделения Водоканала.

Анализ бизнес процессов: Развитие компетенций и эффективности

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала г. Нурафшан. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава г. Нурафшан

А11. Развитие компетенций ВКХ и повышение эффективности

А 11.1 Управление качеством

А11.2 Развитие и управление знаниями

А 11.3 Измерение эффективности и проведение сравнительного анализа

А 11.4 Охрана окружающей среды, здоровья и безопасности жизни



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Управление качеством занимаются непосредственно Директор подразделения под руководством первого Заместителя Областного МЖКО
- В районных подразделениях нет системы управления знаниями и анализа полученных показателей
- Также не проводится работа по измерению эффективности по всем параметрам работы в разрезе других районов, областей, Республики и международного опыта

Анализ бизнес процессов: Управление основными средствами

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала г. Нурафшан. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава г. Нурафшан

A12. Приобретение, сооружение и управление основными средствами

A 12.1
Проектирование и строительство зданий и тех. сооружений

A12.2
Проектирование и строительство производящих основных средств

A 12.3
Техническое обслуживание и ремонт основных средств

A 12.4
Списание основных средств



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Все работы связанные основными средствами контролируются Республиканской комиссией. Экспертиза качества строительства проводится подрядчиками, выполняющими работу. Районный водоканал принимает минимальное участие во всем этом процессе
- В Нурафшане нет служебных машин, необходимых для работы, за исключением машин, закрепленных за хокимом и его заместителем

Анализ бизнес процессов: Эксплуатация активов

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала г. Нурафшан. Ниже приведены результаты оценки

Районная Сувокава г. Нурафшан

А13. Эксплуатация активов

А 13.1
Эксплуатация
сети и
трубопроводных
средств

А13.2
Эксплуатация
основных
производственных
объектов

А 13.3
Сбор и
управление
данными
измерений
приборов учета

А 13.4 Управление
и эксплуатация
измерительных
средств



Процесс полностью
отсутствует



Процесс представлен
частично



Процесс выполняется в
полном объеме

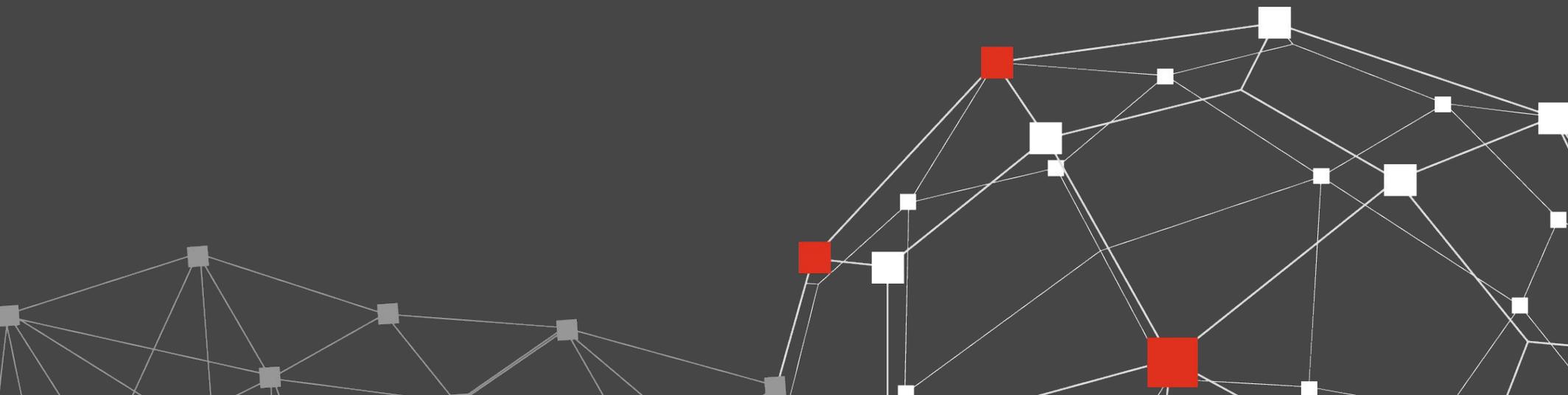
Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- В районных Водоканалах плохо налажена система коммуникации строительных нужд вышестоящим уровням управления
- Районный Водоканал вообще не занимается вопросами разработки операционных подходов, разработки планов работы сети и управление производительностью сетей
- Также не проводится тщательная оптимизация производительности инженерных сетей.

5.6.2 Дехканабадский район (Кашкадарьинская область)



Анализ бизнес процессов: Разработка видения и стратегии

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Дехканабадского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Дехканабадского района

A1. Разработка видения и стратегии развития Водоканала

A 1.1 Определение бизнес концепции и долгосрочного видения

МЖКО разрабатывает концепцию на основе данных собранных у областных Водоканалов, которые в свою очередь собирают информацию у районов

A 1.2 Разработка бизнес стратегии

МЖКО разрабатывает ежегодный Программы по обеспечению водой населения на основании предложение/наблюдений, полученных от областных, городских, районных Водоканалов



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- При разработке стратегии и бизнес процессов приоритизируются местности с наихудшим обеспечением водой
- Информация собирается в отделе Дехканабадского района, но остается непонятным используется ли данная информация при разработке основной стратегии на верхних уровнях власти

Анализ бизнес процессов: Разработка и управление продуктами и услугами

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Дехканабадского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Дехканабадского района

A2. Разработка и управление продуктами и услугами

A 2.1 Управление портфолио продуктов и услуг

Список основных оказываемых услуг включает в себя установку (подключение), обслуживание и аварийную службу

A 2.2 Разработка продуктов и услуг

A 2.3 Разработка тарифов для регулируемых продуктов и услуг

Все тарифы и нормативные цены устанавливаются Министерством МЖКО и Министерством Финансов



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- В Водоканале Дехканабада отсутствуют процессы по оценке эффективности существующих услуг, по определению требований к разработке, по управлению основными данными услуг - аналитическая работа по оценке работы не проводится
- Ни одна из услуг не проектируется и не создается на районном уровне
- В районе высока зависимость от нецентрализованного водоснабжения. Во владении районного хокимията только 1 водовоз – остальные 80 принадлежат частным компаниям

Анализ бизнес процессов: Продвижение продуктов и услуг

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Дехканабадского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Дехканабадского района

А3. Продвижение продуктов и услуг

А 3.1 Изучение рынка, потребителей и возможностей

А 3.2 Разработка стратегии продаж

А 3.3 Разработка, управление и исполнение маркетинговыми планами

А 3.4 Разработка, исполнение и управление планами продаж



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Подразделения Водоканалов на районном уровне не ответственны за увеличение продаж. Заявок поступает много из-за низкого покрытия района, но не ведется работа по анализу этих заявок.
- У работников Водоканала отсутствует восприятие жителей района как клиентов и понимание необходимости оказывать услуги по правилам рынка

Анализ бизнес процессов: Управление закупками и логистикой

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Дехканабадского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Дехканабадского района

A4. Управление закупками и логистикой

A 4.1 Планирование и гармонизации логистических ресурсов

A 4.2 Закупка товаров, работ и услуг

A 4.3 Управление логистикой и складом

Районные и городские управления подают заявку в Областные подразделения на закуп той или техники на основании потребностей

Закупленные товары хранятся на складе Областного Водоканала



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Комментарии

- Весь процесс закупок товаров проходит через заявки в областное отделение
- У Дехканабадского района отсутствует собственный склад – все нужные материалы хранятся на областном складе
- Вода в район поступает через трубопровод длиной в 68 км, построенный в 80-90х годах. Трубопровод достаточно старый и часто возникают аварийные ситуации. Для экстренного реагирования проводится первичное планирование ресурсов

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Работа с населением и потребителями

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Дехканабадского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Дехканабадского района

A5. Работа с населением и потребителями

A 5.1 Изучение рынка, потребителей и возможностей

A 5.2 Планирование и оказание услуг

A 5.3 Измерение и оценка оказания услуг

A 5.4 Тарификация

A 5.5 Взыскание задолженности и прекращение оказания услуг



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Комментарии

- В Дехканабаде также как и в других районах не разрабатывается подходы к оказанию услуг. Весь процесс достаточно унифицирован для всех районных подразделений.
- Потребители сами подключают воду с указанных колодцев после получения разрешения на заявку (которую подают через АГУ) и технической документации.
- Во время передачи функции сбора задолженности Бюро Принудительного Исполнения уровень задолженности по всей республике возрос в разы. Данная функция снова вернулась Водоканалов.

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Человеческий капитал

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Дехканабадского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Дехканабадского района



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Районный Водоканал занимается всеми стандартными задачами, связанными с наймом сотрудников
- Также как и в других пилотных районах для основного технического персонала проводятся дополнительные тренинги. Однако в районе нет своей аварийной бригады
- В Водоканале есть схемы поощрения сотрудников, однако отсутствуют механизмы замера показателей эффективности, которые могли бы сделать порядок выдачи поощрений более прозрачным и понятным

Анализ бизнес процессов: Управление ИТ

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Дехканабадского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Дехканабадского района

А7. Управление информационными технологиями

А 7.1 Управление ИТ для потребителей

А 7.2 Управление информационной безопасностью

А 7.3 Управление информацией ВКХ

А 7.4 Обслуживание информационных технологий



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- В Дехканабадском районе полностью отсутствуют процессы, связанные с управлением ИТ для потребителей (ИТ услуг вроде приема оплаты не входят в объем работ районного Водоканала, соответственно не имеется стратегий продвижения этих услуг и обслуживание технологий)
- Также в данном районе отсутствует понятие информационной безопасности

Анализ бизнес процессов: Управление финансами

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Дехканабадского района. Ниже приведены результаты оценки



Комментарии

- Как и в других Районных Водоканалах, все суммы поступающие в районные отделы Сувокава тут же перенаправляются на счет Областного Водоканала, поэтому в районных отделах отсутствуют процессы по управлению доходами. В свою очередь нет операций, связанных с управлением казначейством
- Также в районном отделе отсутствуют ведение таких процессов как планирование/бюджетирование и внутренний контроль.

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Управление рисками

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Дехканабадского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Дехканабадского района

А9. Управление рисками, соответствием, восстановлением и устойчивостью

А 9.1 Управление рисками предприятия

А 9.2 Управление соответствия регуляторным требованиям

А 9.3 Ликвидация аварий и последствий

А 9.4 Управление устойчивостью бизнеса

А 9.5 Развитие подходов к обеспечению безопасности

А 9.6 Разработка плана реагирования на угрозы

А 9.7 Управление и исполнение мер безопасности



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- В районном подразделении отсутствует понимание рисков (операционных, стратегических, финансовых, репутационных, т.д.) и их связи с исполнением функций Водоканала
- Также нет понимания устойчивости бизнеса с такими составляющими как развитие подходов к устойчивости, планирование и поддержка непрерывности бизнес операций, обмен знаниями о конкретных рисках с другими частями организации

Анализ бизнес процессов: Управление внешними связями

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Дехканабадского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Дехканабадского района

A10. Управление внешними связями

A 10.1
Выстраивание
отношений с
инвесторами

A 10.2
Управление
отношениями с
гос. органами и
бизнесом

A 10.3
Управление
отношениями с
советом
директоров

A 10.4
Управление
юридическими и
этическими
вопросами

A 10.5 Управление
связями с
общественностью



Процесс полностью
отсутствует



Процесс представлен
частично



Процесс выполняется в
полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Все отношения с внешними инвесторами и отношения со средствами массовой информации происходит минимум на уровне Областного подразделения Водоканала.
- С жителями района по мере необходимости контактирует начальник районного подразделения, но в районе нет плана коммуникации поддержания постоянной связи с населением

Анализ бизнес процессов: Развитие компетенций и эффективности

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Дехканабадского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Дехканабадского района

А11. Развитие компетенций ВКХ и повышение эффективности

А 11.1 Управление качеством

А11.2 Развитие и управление знаниями

А 11.3 Измерение эффективности и проведение сравнительного анализа

А 11.4 Охрана окружающей среды, здоровья и безопасности жизни



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Управление качеством осуществляется на основе оценки соответствия установленным показателям, которые также используются для оценки эффективности работы служащих
- Управление качеством услуг осуществляется первым заместителем областного МЖКО

Анализ бизнес процессов: Управление основными средствами

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Дехканабадского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Дехканабадского района

A12. Приобретение, сооружение и управление основными средствами

A 12.1
Проектирование и строительство зданий и тех. сооружений

A12.2
Проектирование и строительство производящих основных средств

A 12.3
Техническое обслуживание и ремонт основных средств

A 12.4
Списание основных средств



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- С покрытием района в 0,2%, Дехканабад также не имеет достаточно производящих средств - не имеется ни стационарного, ни переносного, ни монтажного оборудования. Также нет собственных транспортных средств, которые можно было использовать для дальних поездок, связанных с устранением аварий или подключением новых пользователей

Анализ бизнес процессов: Эксплуатация активов

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Дехканабадского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Дехканабадского района

А13. Эксплуатация активов

А 13.1
Эксплуатация
сети и
трубопроводных
средств

А13.2
Эксплуатация
основных
производственных
объектов

А 13.3
Сбор и
управление
данными
измерений
приборов учета

А 13.4 Управление
и эксплуатация
измерительных
средств



Процесс полностью
отсутствует



Процесс представлен
частично



Процесс выполняется в
полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

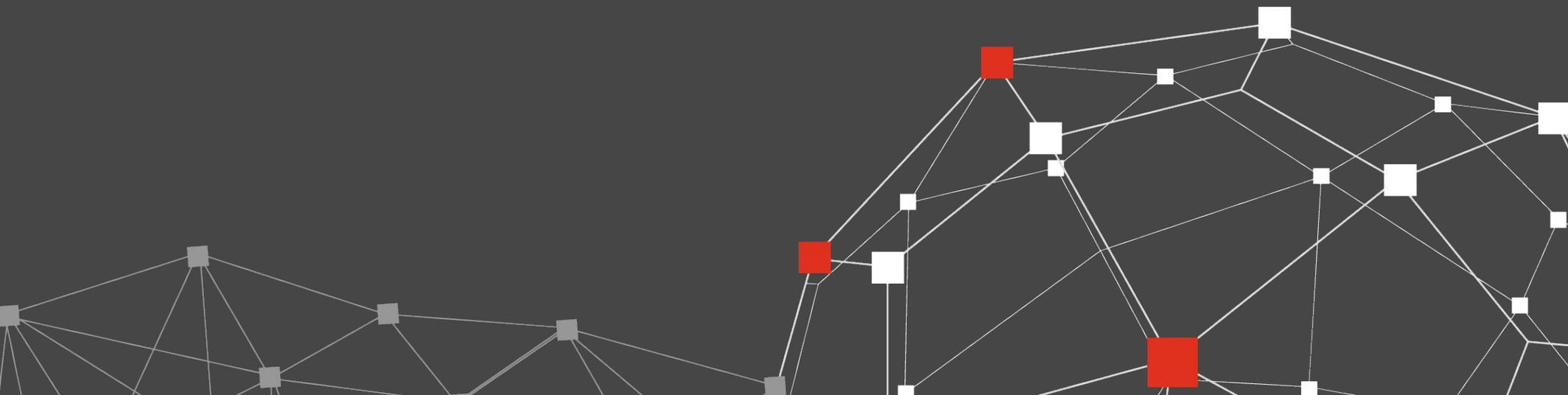
Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- В районных Водоканалах плохо налажена система коммуникации строительных нужд вышестоящим уровням управления
- Районный Водоканал вообще не занимается вопросами разработки операционных подходов, разработки планов работы сети и управление производительностью сетей
- Также не проводится тщательная оптимизация производительности инженерных сетей.

5.6.3

Бахмальский район (Джизакская область)



Анализ бизнес процессов: Разработка видения и стратегии

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Бахмальского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Бахмальского района

А1. Разработка видения и стратегии развития Водоканала

А 1.1 Определение бизнес концепции и долгосрочного видения

МЖКО разрабатывает концепцию на основе данных собранных у областных Водоканалов, которые в свою очередь собирают информацию у районов

А 1.2 Разработка бизнес стратегии

МЖКО разрабатывает ежегодный Программы по обеспечению водой населения на основании предложение/наблюдений, полученных от областных, городских, районных Водоканалов



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- В Бахмальском районе в районном Водоканале наблюдаются те же проблемы, что и по всей республике: отсутствует участие районных отделов в формировании бизнес концепции, долгосрочного видения и бизнес стратегии

Анализ бизнес процессов: Разработка и управление продуктами и услугами

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Бахмальского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Бахмальского района

A2. Разработка и управление продуктов и услуг

A 2.1 Управление портфолио продуктов и услуг

Список основных оказываемых услуг включает в себя установку (подключение), обслуживание и аварийную службу

A 2.2 Разработка продуктов и услуг

A 2.3 Разработка тарифов для регулируемых продуктов и услуг

Все тарифы и нормативные цены устанавливаются Министерством МЖКО и Министерством Финансов



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- В Бахмальском районе, как и в других районах все оказываемые услуги довольно стандартизированы, полностью отсутствует механизм разработки новых услуг на основе анализа нужд и потребностей жителей района.
- С существующими услугами нет стандартизированных подходов, связанных с управлением данными по продуктам и оценки их эффективности

Анализ бизнес процессов: Продвижение продуктов и услуг

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Бахмальского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Бахмальского района

А3. Продвижение продуктов и услуг

А 3.1 Изучение рынка, потребителей и возможностей

А 3.2 Разработка стратегии продаж

А 3.3 Разработка, управление и исполнение маркетинговыми планами

А 3.4 Разработка, исполнение и управление планами продаж



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Подразделения Водоканалов на районном уровне не ответственны за увеличение продаж. Заявок поступает много из-за низкого покрытия района, но не ведется работа по анализу этих заявок. Бахмальский район обладает одним из самых низким уровнем покрытия, поэтому там всегда есть запросы.

Анализ бизнес процессов: Управление закупками и логистикой

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Бахмальского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Бахмальского района

А4. Управление закупками и логистикой

А 4.1 Планирование и гармонизации логистических ресурсов

А 4.2 Закупка товаров, работ и услуг

А 4.3 Управление логистикой и складом

Районные и городские управления подают заявку в Областные подразделения на закуп той или техники на основании потребностей

Закупленные товары хранятся на складе Областного Водоканала

Комментарии

- Весь процесс закупок товаров проходит через заявки в областное отделение
- Как и в других районах вся крупная техника хранится на областном складе, поэтому в районных отделах нет процессов по управлению логистикой и складом



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Работа с населением и потребителями

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Бахмальского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Бахмальского района

A5. Работа с населением и потребителями

A 5.1 Изучение рынка, потребителей и возможностей

A 5.2 Планирование и оказание услуг

A 5.3 Измерение и оценка оказания услуг

A 5.4 Тарификация

A 5.5 Взыскание задолженности и прекращение оказания услуг



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Комментарии

- Из 5 процессов в полноценной мере исполняются функции тарификации и связанный с ним процесс взыскания задолженности. В Бахмальском районе есть непогашенный уровень задолженности жителей из-за временной передачи данных функций Бюро Принудительного Исполнения, но Сувокава занимается устранением данной задолженности
- Работники Сувокавы оказывают все стандартные услуги, однако в отделе нет процессов и систем по анализу информации

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Человеческий капитал

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Бахмальского района. Ниже приведены результаты оценки



Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Управление ИТ

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Бахмальского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Бахмальского района

А7. Управление информационными технологиями

А 7.1 Управление ИТ для потребителей

А 7.2 Управление информацией безопасности

А 7.3 Управление информацией ВКХ

А 7.4 Обслуживание информационных технологий



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Бахмальский район также не имеет никаких систем и процессов по управлению информационными технологиями
- ИТ система созданная для приема запросов и жалоб граждан не находится под ведомостью районных Водоканалов

Анализ бизнес процессов: Управление финансами

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Бахмальского района. Ниже приведены результаты оценки



Комментарии

- Как и в других Районных Водоканалах, все суммы поступающие в районные отделы Сувокава тут же перенаправляются на счет Областного Водоканала, поэтому в районных отделах отсутствуют процессы по управлению доходами. В свою очередь нет операций, связанных с управлением казначейством
- Также в районном отделе отсутствуют ведение таких процессов как планирование/бюджетирование и внутренний контроль.

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Управление рисками

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Бахмальского района. Ниже приведены результаты оценки



Комментарии
<ul style="list-style-type: none">▪ В Бахмале также отсутствует понимание рисков (операционных, стратегических, финансовых, репутационных, т.д.) и их связи с исполнением функций Водоканала▪ Также нет понимания устойчивости бизнеса▪ Все инициативы, связанные с обеспечением безопасности являются реактивными, чем превентивными

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Управление внешними связями

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Бахмальского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Бахмальского района

A10. Управление внешними связями

A 10.1
Выстраивание
отношений с
инвесторами

A 10.2
Управление
отношениями с
гос. органами и
бизнесом

A 10.3
Управление
отношениями с
советом
директоров

A 10.4
Управление
юридическими и
этическими
вопросами

A 10.5 Управление
связями с
общественностью



Процесс полностью
отсутствует



Процесс представлен
частично



Процесс выполняется в
полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Комментарии

- Единственный вид отношений более или менее регулируемый на районном уровне в Бахмальской Сувокаве это отношения с государственными органами.
- Остальные виды взаимоотношений никак не регулируются
- Связи с общественностью предписаны в качестве функций у районной Сувокавы, но фактически районная Сувокава никак не коммуницирует с местным населением

Анализ бизнес процессов: Развитие компетенций и эффективности

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Бахмальского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Бахмальского района

А11. Развитие компетенций ВКХ и повышение эффективности

А 11.1 Управление качеством

А11.2 Развитие и управление знаниями

А 11.3 Измерение эффективности и проведение сравнительного анализа

А 11.4 Охрана окружающей среды, здоровья и безопасности жизни



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Управление качеством осуществляется на основе оценки соответствия установленным показателям, которые также используются для оценки эффективности работы служащих
- Управление качеством услуг осуществляется первым заместителем областного МЖКО
- Во всех районных Водоканалах не выделяется никаких ресурсов на вопросы, связанные с окружающей средой и охраной труда

Анализ бизнес процессов: Управление основными средствами

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Бахмальского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Бахмальского района

A12. Приобретение, сооружение и управление основными средствами

A 12.1
Проектирование и строительство зданий и тех. сооружений

A12.2
Проектирование и строительство производящих основных средств

A 12.3
Техническое обслуживание и ремонт основных средств

A 12.4
Списание основных средств



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Как и в других районах, все работы связанные основными средствами контролируются Республиканской комиссией.
- Также районный Водоканал не занимается стратегическим планированием и разработкой долгосрочного видения по отношению к объектам
- Устранение аварий происходит по методу «хашар» - у Водоканала нет ни автомобилей, ни специального оборудования (экскаваторов, генераторов, сварочных аппаратов), все это предоставляет население, Водоканал дает лишь людей

Анализ бизнес процессов: Эксплуатация активов

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Бахмальского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Бахмальского района

A13. Эксплуатация активов

A 13.1
Эксплуатация
сети и
трубопроводных
средств

A13.2
Эксплуатация
основных
производственных
объектов

A 13.3
Сбор и
управление
данными
измерений
приборов учета

A 13.4 Управление
и эксплуатация
измерительных
средств



Процесс полностью
отсутствует



Процесс представлен
частично



Процесс выполняется в
полном объеме

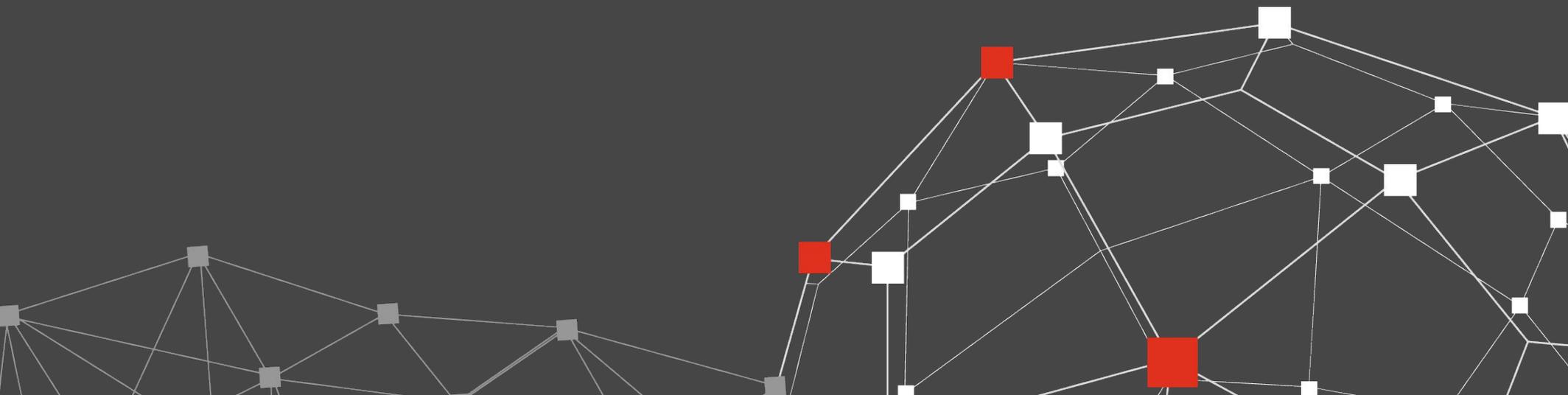
Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Комментарии

- Бахмальский район имеет очень низкое покрытие централизованными сетями, чтобы в полной мере выполнять под-процессы данной категории

5.6.4

Сариассийский район
(Сурхандарьинская область)



Анализ бизнес процессов: Разработка видения и стратегии

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Сариасийского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Сариасийского района

A1. Разработка видения и стратегии развития Водоканала

A 1.1 Определение бизнес концепции и долгосрочного видения

МЖКО разрабатывает концепцию на основе данных собранных у областных Водоканалов, которые в свою очередь собирают информацию у районов

A 1.2 Разработка бизнес стратегии

МЖКО разрабатывает ежегодный Программы по обеспечению водой населения на основании предложение/наблюдений, полученных от областных, городских, районных Водоканалов

Комментарии

- В Сариосиё наблюдаются те же проблемы, что и по всей республике: отсутствует участие районных отделов в формировании бизнес концепции, долгосрочного видения и бизнес стратегии. Представители районных Водоканалов являясь исполнителями на местах, не имеют эффективных механизмов участия в формировании видения и стратегии



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Разработка и управление продуктами и услугами

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Сарийского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Сарийского района

A2. Разработка и управление продуктов и услуг

A 2.1 Управление портфолио продуктов и услуг

Список основных оказываемых услуг включает в себя установку (подключение), обслуживание и аварийную службу

A 2.2 Разработка продуктов и услуг

A 2.3 Разработка тарифов для регулируемых продуктов и услуг

Все тарифы и нормативные цены устанавливаются Министерством МЖКО и Министерством Финансов

Комментарии

- Водоканал оказывает регламентированные услуги, однако вообще не проводит работ по анализу эффективности услуг посредством сбора обратной связи
- Стандартизация всех оказываемых услуг не предполагает наличия в районных Водоканалах процессов по разработке продуктов и услуг, равно как и разработка тарифов на эти услуги



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Продвижение продуктов и услуг

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Сарийского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Сарийского района

А3. Продвижение продуктов и услуг

А 3.1 Изучение рынка, потребителей и возможностей

А 3.2 Разработка стратегии продаж

А 3.3 Разработка, управление и исполнение маркетинговыми планами

А 3.4 Разработка, исполнение и управление планами продаж



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Как и во всех других подразделениях пилотных проектов, районном уровне не ответственны за увеличение продаж. Заявок поступает много из-за низкого покрытия района, но не ведется работа по анализу этих заявок.

Анализ бизнес процессов: Управление закупками и логистикой

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Сарийского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Сарийского района

A4. Управление закупками и логистикой

A 4.1 Планирование и гармонизации логистических ресурсов

A 4.2 Закупка товаров, работ и услуг

Районные и городские управления подают заявку в Областные подразделения на закупку той или иной техники на основании потребностей

A 4.3 Управление логистикой и складом

Закупленные товары хранятся на складе Областного Водоканала

Комментарии

- Все процессы, связанные с закупками осуществляются через областные Водоканалы, соответственно никаких работ по управлению поставщиками или логистикой нет
- В районных отделах не проводится работ по тестирования качества – всегда принимают, что приобрели на областном уровне



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Работа с населением и потребителями

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Сарийского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Сарийского района

A5. Работа с населением и потребителями

A 5.1 Изучение рынка, потребителей и возможностей

A 5.2 Планирование и оказание услуг

A 5.3 Измерение и оценка оказания услуг

A 5.4 Тарификация

A 5.5 Взыскание задолженности и прекращение оказания услуг



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- В Сарийское из 5 процессов связанных с работой с населением полноценно исполняется только процесс взыскания задолженности и тарификации
- В районном Водоканале работа не связывает с понятием рынка
- В Водоканале стараются управлять ресурсами и управлять жалобами потребителей, но не занимаются анализом информации о потребителях, тем самым оптимизируя работу

Анализ бизнес процессов: Человеческий капитал

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Сарийского района. Ниже приведены результаты оценки



Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Комментарии

- В Сарийском районе развитие сотрудников осуществляется по той же схеме, что в других районах – схема «учитель-ученик» и программы повышения квалификации для технического персонала
- Эффективность сотрудника измеряется на основании множества факторов: количество и структуру поступивших жалоб со стороны потребителей, качество работы, причастность сотрудника к возникновению аварий, количество обслуживаемых абонентов
- Как и по многим процессам слабо работает аналитическая составляющая процесса

Анализ бизнес процессов: Управление ИТ

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Сарийского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Сарийского района

A7. Управление информационными технологиями

A 7.1 Управление ИТ для потребителей

A 7.2 Управление информационной безопасностью

A 7.3 Управление информацией ВКХ

A 7.4 Обслуживание информационных технологий



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Все процессы, связанные с внедрением, управлением, оптимизацией, анализом информационных технологий отсутствуют в Сарийском районном Водоканале

Анализ бизнес процессов: Управление финансами

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Сарийского района. Ниже приведены результаты оценки



Комментарии
<ul style="list-style-type: none">Как и в других Районных Водоканалах, все суммы поступающие в районный отдел Сувокава Сарийского перенаправляются на счет Областного Водоканала, поэтому в районных отделах отсутствуют процессы по управлению доходами. В свою очередь нет операций, связанных с управлением казначейством. Внутренний контроль осуществляется руководством, но без установленных норм внутреннего контроля и компайенса

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Управление рисками

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Сарийского района. Ниже приведены результаты оценки



Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Отсутствие понимания основных рисков, присущих любой организации, влечет за собой отсутствие политик управления ими
- Также в районном Водоканале нет понимания необходимости поддержания устойчивости бизнеса
- Как и в других Водоканалах вся работа, связанная с угрозами и безопасностью является реактивной

Анализ бизнес процессов: Управление внешними связями

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Сариасийского района. Ниже приведены результаты оценки



Комментарии

- Так как Водоканал является государственной организацией, она как часть системы активно взаимодействует с другими участниками системы
- Остальные взаимоотношения никак не регулируются ровно как процессами связанным с созданием и управлением этическими/юридическими системам внутри организации

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Развитие компетенций и эффективности

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Сарийского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Сарийского района

А11. Развитие компетенций ВКХ и повышение эффективности

А 11.1 Управление качеством

А11.2 Развитие и управление знаниями

А 11.3 Измерение эффективности и проведение сравнительного анализа

А 11.4 Охрана окружающей среды, здоровья и безопасности жизни



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Комментарии

По данному процессу в Сарийском все также как и в других районах:

- Управление качеством осуществляется на основе оценки соответствия установленным показателям, которые также используются для оценки эффективности работы служащих
- Управление качеством услуг осуществляется первым заместителем областного МЖКО
- Во всех районных Водоканалах не выделяется никаких ресурсов на вопросы, связанные с окружающей средой и охраной труда

Источник: интервью с Водоканалами и анализ РwC

Анализ бизнес процессов: Управление основными средствами

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Сарийского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Сарийского района

A12. Приобретение, сооружение и управление основными средствами

A 12.1
Проектирование и строительство зданий и тех. сооружений

A12.2
Проектирование и строительство производящих основных средств

A 12.3
Техническое обслуживание и ремонт основных средств

A 12.4
Списание основных средств



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Комментарии

- Все работы связанные основными средствами контролируются Республиканской комиссией. Экспертиза качества строительства проводится подрядчиками, выполняющими работу. Районный водоканал осуществляет строительство производящих основных средств, но общее покрытие района очень низкое
- Все работы, связанные с планированием и разработкой программа управления никакого отношения к районным Водоканалом не имеют

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Эксплуатация активов

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Сарийского района. Ниже приведены результаты оценки

Сувокава Сарийского района

А13. Эксплуатация активов

А 13.1
Эксплуатация
сети и
трубопроводных
средств

А13.2
Эксплуатация
основных
производственных
объектов

А 13.3
Сбор и
управление
данными
измерений
приборов учета

А 13.4 Управление
и эксплуатация
измерительных
средств



Процесс полностью
отсутствует



Процесс представлен
частично



Процесс выполняется в
полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

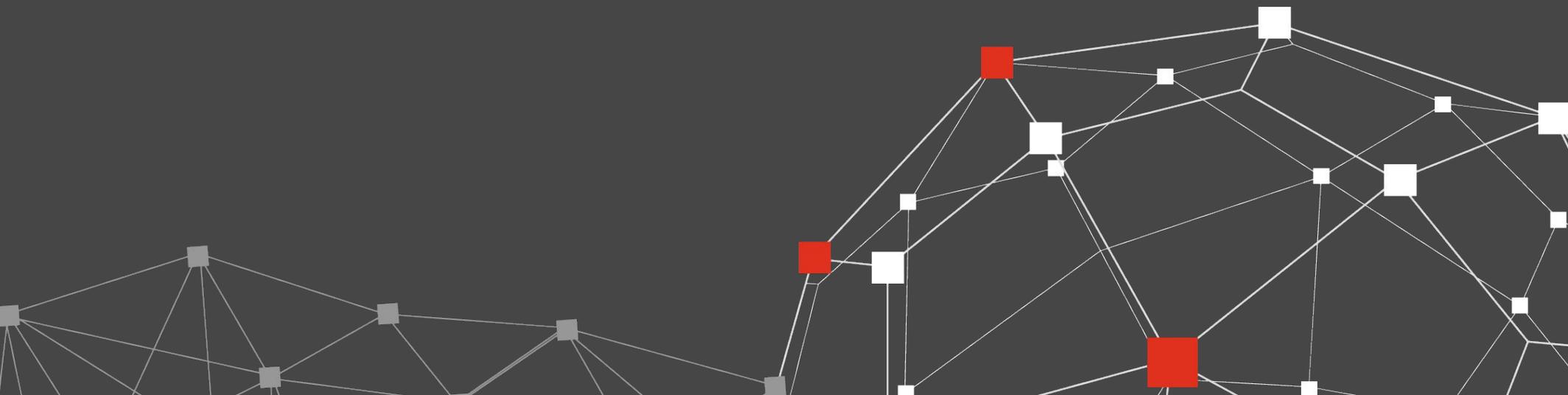
Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Районный Водоканал не занимается разработкой операционных подходов и оптимизацией инженерных сетей и основных производственных объектов

5.6.5

Хавастский район
(Сырдарьинская область)



Анализ бизнес процессов: Разработка видения и стратегии

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Хавастского района. Ниже приведены результаты оценки

Хавастское районное подразделение Сувокава

А1. Разработка видения и стратегии развития Водоканала

А 1.1 Определение бизнес концепции и долгосрочного видения

Районное подразделение Сувокава Хавастского района руководствуется стратегией/концепцией, разработанной МЖКО на основе данных, собранных у областных и районных Водоканалов.

А 1.2 Разработка бизнес стратегии

МЖКО разрабатывает ежегодный «Программы» по обеспечению водой населения на основании предложение/наблюдений, полученных от областных, городских, районных Водоканалов



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Водоканал Хавастского района занимается сбором, анализом и обработкой информации, которая могла бы быть использована на республиканском уровне для разработки концепций и программ реально отражающих истинные проблемы/потребности Водоканалов и их пользователей
- При этом районный Водоканал не имеет никакого влияния на разрабатываемые концепции и Программы, и не участвуют в процессе разработки напрямую.

Анализ бизнес процессов: Разработка и управление продуктами и услугами

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Хавастского района. Ниже приведены результаты оценки

Хавастское районное подразделение Сувокава

A2. Разработка и управление продуктов и услуг

A 2.1 Управление портфолио продуктов и услуг

Список основных оказываемых услуг включает в себя установку (подключение), обслуживание и аварийную службу

A 2.2 Разработка продуктов и услуг

A 2.3 Разработка тарифов для регулируемых продуктов и услуг

Все тарифы и нормативные цены устанавливаются Министерством МЖКО и Министерством Финансов



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- У сотрудников есть предложения по управлению портфолио услуг. К примеру, они предлагают объединение процессов заявки на обновление госстандарта счетчика и установки новой пломбы для предотвращения 2 отдельных заявок. Однако данное предложение остается в рамках самого Водоканала – в системе не налажен способ передачи информации МЖКО, а сам Водоканал не имеет достаточно независимости для оптимизации портфолио услуг.

Анализ бизнес процессов: Продвижение продуктов и услуг

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Хавастского района. Ниже приведены результаты оценки

Хавастское районное подразделение Сувокава

А3. Продвижение продуктов и услуг

А 3.1 Изучение рынка, потребителей и возможностей

А 3.2 Разработка стратегии продаж

А 3.3 Разработка, управление и исполнение маркетинговыми планами

А 3.4 Разработка, исполнение и управление планами продаж



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Комментарии

- Водоканала работает только на удовлетворение поступающих заявок, и воспринимает заявки как единственный способ понимания потребностей потребителей
- Подразделения Водоканалов на районном уровне не ответственны за увеличение продаж. Заявок поступает много из-за низкого обеспечения водой местностей района, но не ведется работа по анализу этих заявок.

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Управление закупками и логистикой

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Хавастского района. Ниже приведены результаты оценки

Хавастское районное подразделение Сувокава

А4. Управление закупками и логистикой

А 4.1 Планирование и гармонизации логистических ресурсов

А 4.2 Закупка товаров, работ и услуг

А 4.3 Управление логистикой и складом

Районные и городские управления подают заявку в Областные подразделения на закупке той или иной техники на основании потребностей

Закупленные товары хранятся на складе Областного Водоканала



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Комментарии

- Запросы по закупке техники происходят по мере необходимости. В Районных Водоканалах нет понимания контроля и заблаговременного планирования потребностей района в технике и других материалах необходимых для оказания своих услуг

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Работа с населением и потребителями

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Хавастского района. Ниже приведены результаты оценки

Хавастское районное подразделение Сувокава

А5. Работа с населением и потребителями

А 5.1 Изучение рынка, потребителей и возможностей

А 5.2 Планирование и оказание услуг

А 5.3 Измерение и оценка оказания услуг

А 5.4 Тарификация

А 5.5 Взыскание задолженности и прекращение оказания услуг



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Районный Водоканал не разрабатывает подходы к оказанию услуг. Весь процесс достаточно унифицирован для всех районных подразделений.
- Потребители сами подключают воду с указанных колодцев после получения разрешения на заявку (которую подают через АГУ) и технической документации.
- Во время передачи функции сбора задолженности Бюро Принудительного Исполнения уровень задолженности по всей республике возрос в разы. Данная функция снова вернулась в зону ответственности Водоканалов.

Анализ бизнес процессов: Человеческий капитал

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Хавастского района. Ниже приведены результаты оценки



Комментарии
<ul style="list-style-type: none">В Районном Водоканале ведется набор и наем сотрудников, но не ведется достаточной работы по анализу динамике измененийТакже нет политики по удержанию сотрудников. Люди остаются работать больше по причине отсутствия выбора и большого объема задач. Текучесть высокая - низкие зарплаты.В отделе есть схема обучения сотрудников и система обучения за рубежом (в Татарстане).

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Управление ИТ

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Хавастского района. Ниже приведены результаты оценки

Хавастское районное подразделение Сувокава

А7. Управление информационными технологиями

А 7.1 Управление ИТ для потребителей

А 7.2 Управление информационной безопасностью

А 7.3 Управление информацией ВКХ

А 7.4 Обслуживание информационных технологий



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- В данном районном Водоканале есть сотрудник с функциями обслуживания ИТ. Однако по выполняемым работам он больше соответствует роли системного администратора.
- Понятие «информационная безопасность» полностью отсутствует.

Анализ бизнес процессов: Управление финансами

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Хавастского района. Ниже приведены результаты оценки



Комментарии

- У Районного подразделения Сувокава отсутствует расчетный счет в банке.
- Все платежи поступают на счет Областного Водоканала Сырдарьинской области, поэтому в районных отделах отсутствуют процессы по управлению доходами.
- Также в районных отделениях нет специалистов по внутреннему аудиту.

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Управление рисками

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Хавастского района. Ниже приведены результаты оценки

Хавастское районное подразделение Сувокава

А9. Управление рисками, соответствием, восстановлением и устойчивостью

А 9.1 Управление рисками предприятия

А 9.2 Управление соответствия регуляторным требованиям

А 9.3 Ликвидация аварий и последствий

А 9.4 Управление устойчивостью бизнеса

А 9.5 Развитие подходов к обеспечению безопасности

А 9.6 Разработка плана реагирования на угрозы

А 9.7 Управление и исполнение мер безопасности



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Комментарии

- В районном подразделении отсутствует понимание рисков (операционных, стратегических, финансовых, репутационных, т.д.) и их связи с исполнением функций Водоканала
- Также нет понимания устойчивости бизнеса
- Регуляторные требования стараются соблюдать, но при этом некоторые из них исполняются не в полной мере. Так, к примеру, выполняются не все функции, предписанные для исполнения, в нормативных актах

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Управление внешними связями

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Хавастского района. Ниже приведены результаты оценки

Хавастское районное подразделение Сувокава

A10. Управление внешними связями

A 10.1
Выстраивание
отношений с
инвесторами

A 10.2
Управление
отношениями с
гос. органами и
бизнесом

A 10.3
Управление
отношениями с
советом
директоров

A 10.4
Управление
юридическими и
этическими
вопросами

A 10.5 Управление
связями с
общественностью



Процесс полностью
отсутствует



Процесс представлен
частично



Процесс выполняется в
полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- Все отношения с внешними инвесторами и отношения со средствами массовой информации происходит минимум на уровне Областного подразделения Водоканала.
- Связь с общественностью осуществляется документально исключительно через областное подразделение Сувокава в Сырдарьинской области. Тем не менее, официальные обращения используются редко, так как большинство возникающих вопросов решаются через прямое общение населения с сотрудниками районного Сувокава

Анализ бизнес процессов: Развитие компетенций и эффективности

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Хавастского района. Ниже приведены результаты оценки

Хавастское районное подразделение Сувокава

А11. Развитие компетенций ВКХ и повышение эффективности

А 11.1 Управление качеством

А11.2 Развитие и управление знаниями

А 11.3 Измерение эффективности и проведение сравнительного анализа

А 11.4 Охрана окружающей среды, здоровья и безопасности жизни



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Комментарии

- Управление качеством занимаются непосредственно руководитель районного подразделения вместе с главным инженером под руководством первого заместителя областного подразделения МЖКО
- В районных подразделениях нет системы управления знаниями и анализа полученных показателей
- Также не проводится работа по измерению эффективности по всем параметрам работы в разрезе других районов, областей, Республики и международного опыта

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Управление основными средствами

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Хавастского района. Ниже приведены результаты оценки

Хавастское районное подразделение Сувокава

А12. Приобретение, сооружение и управление основными средствами

А 12.1
Проектирование и строительство зданий и тех. сооружений

А12.2
Проектирование и строительство производящих основных средств

А 12.3
Техническое обслуживание и ремонт основных средств

А 12.4
Списание основных средств



Процесс полностью отсутствует



Процесс представлен частично



Процесс выполняется в полном объеме

Комментарии

- Все работы связанные основными средствами контролируются Республиканской комиссией. Экспертиза качества строительства проводится подрядчиками, выполняющими работу. Районный водоканал принимает минимальное участие во всем этом процессе
- В районном подразделении имеется один аварийный водовоз, используемый в случае возникновения аварийной ситуации с трубопроводами в целях временного обеспечения населения питьевой водой

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ бизнес процессов: Эксплуатация активов

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов Водоканала Хавастского района. Ниже приведены результаты оценки

Хавастское районное подразделение Сувокава

А13. Эксплуатация активов

А 13.1
Эксплуатация
сети и
трубопроводных
средств

А13.2
Эксплуатация
основных
производственных
объектов

А 13.3
Сбор и
управление
данными
измерений
приборов учета

А 13.4
Управление и
эксплуатация
измерительных
средств



Процесс полностью
отсутствует



Процесс представлен
частично



Процесс выполняется в
полном объеме

Источник: интервью с Водоканалами и анализ PwC

Анализ районных водопроводно-канализационных хозяйств

Комментарии

- В районных Водоканалах плохо налажена система коммуникации строительных нужд вышестоящим уровням управления
- Районный Водоканал вообще не занимается вопросами разработки операционных подходов, разработки планов работы сети и управление производительностью сетей
- Также не проводится тщательная оптимизация производительности инженерных сетей.