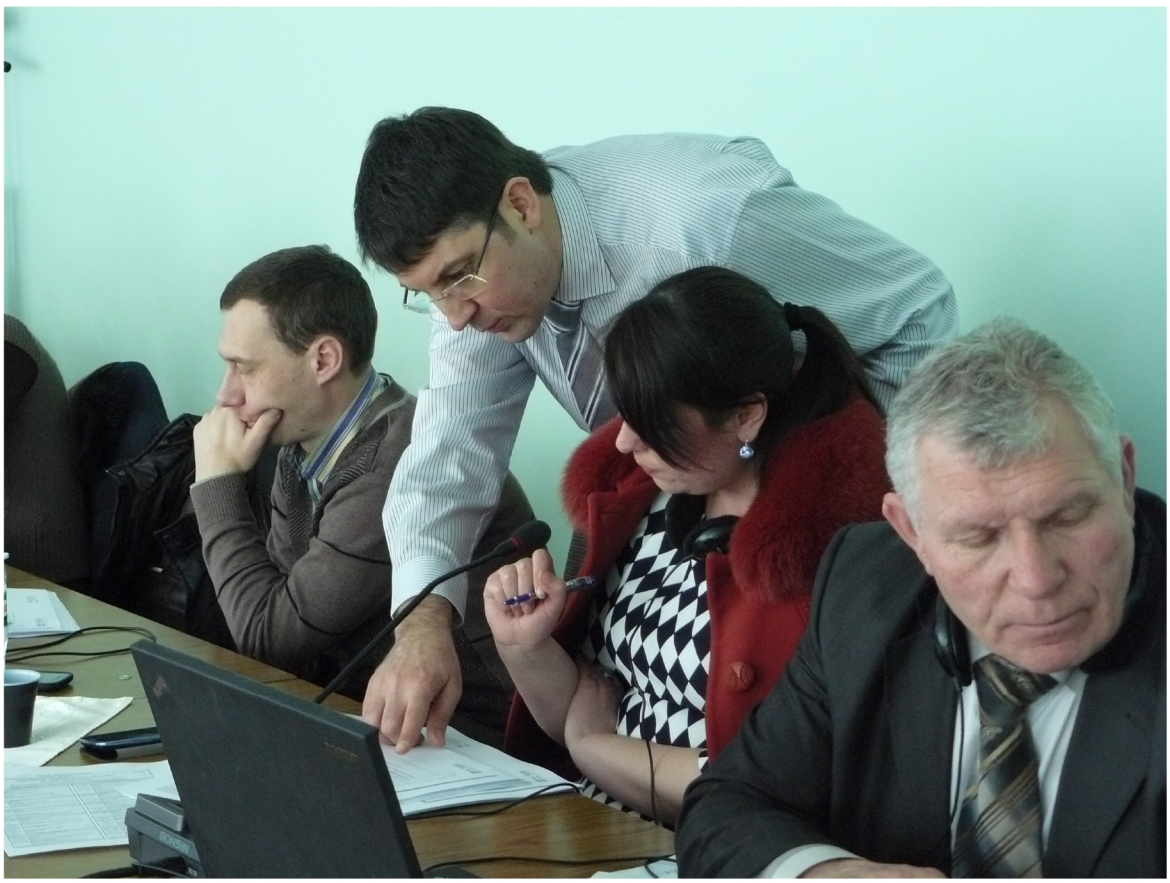
Asociația „Moldova Apă-Canal„
DIRECȚIA EXECUTIVĂ

BULETIN INFORMATIV-EDUCAȚIONAL nr.11
(Versiune electronică)
ИНФОРМАЦИОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ БЮЛЛЕТЕНЬ №11
(Электронная версия)

PLANIFICAREA AFACERII PENTRU OPERATORII SERVICIILOR DE APĂ ȘI CANALIZARE

Бизнес-планирование для операторов водоснабжения и канализации



BIBLIOTECA CONDUCĂTORULUI

БИБЛИОТЕЧКА РУКОВОДИТЕЛЯ

mun.Chișinău 2016

В начале 2015 года Республика Молдова в лице AMAC представила необходимые документы на тендер, организованный IAWD, для получения права участвовать в проекте Дунайской Водной Программы «Профессиональные услуги технической помощи в бизнес - планировании и повышении коммерческой эффективности предприятий водопроводно-канализационного хозяйства».

Проект финансировался Всемирным банком через Дунайскую Водную Программу и Технический Секретариат IAWD. Благодаря усилиям AMAC, от Республики Молдова в проекте участвовало больше предприятий, чем от какой-либо другой страны-8 предприятий.

-Î.M.Regia „Apă-Canal Bălţi”

-Î.M. „Apă-Canal ” Cahul

- Î.M. „Comunservice” Criuleni

- S.A. „Servicii Comunale Floreşti ”

- S.C.”Amen-Ver” S.A. Hînceşti

- S.A. „Regia „Apă-Canal Orhei”

- Î.M.D.P.Regia „Apă-Canal” Ştefan Vodă

- Î.M. „Apă-Canal ” Ungheni

В настоящее время проект завершён. По оценке Технического Секретариата IAWD Дунайской Водной Программы, экспертов и участников проекта, он оказался успешным и внёс вклад в повышении коммерческой эффективности предприятий-участников.

В 2015 году Дунайской Водной Программой, финансируемой Всемирным Банком и рядом других признанных финансовых доноров, было признано и отражено в руководящих документах, что одним из условий повышения эффективности деятельности национальных ассоциаций предприятий-поставщиков услуг по водоснабжению и водоотведению является подготовка и утверждение ими стратегических бизнес-планов.

В этой связи Техническим Секретариатом IAWD через выделенный грант было профинансировано создание Руководства по подготовке стратегического бизнес-плана для Ассоциаций водопроводно-канализационных предприятий, который позволит создавать необходимые им экономически эффективные и творчески ориентированные национальные документы. Имеющиеся по этому вопросу материалы объединены в Модуль №5.

Preambula

La începutul anului 2015, Republica Moldova, în numele AMAC, a prezentat documentele necesare pentru a participa la tenderul, organizat de catre IAWD, pentru obținerea dreptului de a participa la proiectul ”Danube Water Program” – ”Servicii profesionale de asistență în planificarea și îmbunătățirea eficienței comerciale a întreprinderilor de aprovizionare cu apă și canalizare".
Proiectul a fost finanțat de Banca Mondială, prin Programul ”Danube Water Programme” și Secretariatul Tehnic al IAWD.
Datorită eforturilor AMAC, din partea Republicii Moldova au participat mai multe înterprinderi decît din alte țări - 8 Înterprinderii, membre ale AMAC:

-Î.M.Regia „Apă-Canal Bălţi”
-Î.M. „Apă-Canal ” Cahul
- Î.M. „Comunservice” Criuleni
- S.A. „Servicii Comunale Floreşti ”
- S.C.”Amen-Ver” S.A. Hînceşti
- S.A. „Regia „Apă-Canal Orhei”
- Î.M.D.P.Regia „Apă-Canal” Ştefan Vodă
- Î.M. „Apă-Canal ” Ungheni

La momentul actual proiectul este finalizat. Conform evaluărilor efectruate de către Secritariatul Tehnic IAWD, ”Danube Water Program”, experții și participanții la proiect, el a avut succes și a contribuit la creșterea eficienței comerciale a înterprinderilor participante.

În anul 2015 Programul Apele Dunării, finanțat de Banca Mondială și de o serie de alți donatori financiari a fost recunoscut și reflectat în documentele de conducere, că una din condițiile de eficientizare a activității naționale a asociațiilor întreprinderilor-furnizoare de servicii de alimentare cu apă și de canalizare este pregătirea și aprobarea de către acestea, a planurilor strategice de afaceri.
În acest sens, Secretariatul Tehnic IAWD, prin intermediul grantului menționat a finanțat elaborarea și editarea unui Ghid privind pregătirea planurilor strategice de afaceri pentru Asociațiile de alimentare cu apă și de canalizare, care vor permite elaborarea unor documente naționale necesare din punct de vedere al eficienței economice și orientate creativ. Materialele disponibile pe această temă au fost comasate într-un Modul nr. 5.

Cuprins:

Modul 1
Training workshop schedule
Business planning for water utilities - Session 1
Danube Water Program - Commercial Efficiency Improvement

Foto

Prezentări

Modul 2
Business planning for water utilities - Session 2
Danube Water Program - Commercial Efficiency Improvement

Foto

Prezentări

Modul 3
Business planning for water utilities - Session 3
Danube Water Program - Commercial Efficiency Improvement

Foto

Prezentări

Modul 4
Final Workshop

Plan de Afaceri (PA)

Manuale

Foto

Diplome

Modul 5
Developing a Business-Plan for water associations

Prezentări

Manual

Foto

Asociația Întreprinderilor de Alimentare cu Apă şi Canalizări "MOLDOVA APĂ-CANAL"

Direcția Executivă

Ассоциации водопроводно-канализационных предприятий "MOLDOVA APĂ-CANAL"

Исполнительная дирекция

MD-2009, mun.Chişinău, str.V.Alecsandri,1
tel./fax: 28-84-32; 28-84-33
www.amac.md, E-mail:apacanal@yandex.ru
c/d 222485400165, cod BSOCMD 2X854, c/f 1002600032811
BC "Banca Socială"S.A. fil."Telecentru" mun.Chişinău

МД-2009, мун.Кишинэу, ул.В.Александри,1
тел./факс: 28-84-32; 28-84-33
www.amac.md, E-mail:apacanal@yandex.ru
р/счет 222485400165, код BSOCMD 2X854, ф/к 1002600032811
BC "Banca Socială" S.A. фил. «Телецентру» мун.Кишинэу

Nr. 17-01-04 din 03 martie 2015
La nr. _____ din _____

Руководителю предприятия – члена AMAC

Уважаемый господин директор,

Сообщаю Вам, что Республика Молдова является одной из пяти стран, которые были выбраны Дунайской Водной Программой, финансируемой Всемирным банком, для участия в проекте «Профессиональные услуги технической помощи в бизнес- планировании и улучшении коммерческой эффективности предприятий водопроводно-канализационного хозяйства». Дальнейшая деятельность в рамках данного проекта осуществляется в следующие две фазы, расходы по которым оплачиваются Проектом.

Для участия в фазе II «Бизнес планирование» выбраны восемь предприятий-членов AMAC, в том числе Ваше. Планируются три семинара-тренинга по вопросам развития предприятии-поставщиков услуг по водоснабжению и канализации. Из участников фазы II с наилучшими результатами, консалтинговой фирмой будут отобраны 2-3 предприятия для участия в фазе III проекта. На этой стадии предприятия посетит эксперт для оказания технической помощи на месте. Будет составлен План действий по повышению коммерческой эффективности. Кроме того, будет систематически поддерживаться связь предприятия с экспертом через Интернет. Планируется также проведение семинаров для обсуждения коммерческой эффективности Планов действий и достигнутого прогресса.

Первый из семинаров-тренингов состоится 9-10 марта 2015 г. по адресу: mun.Chişinău, bld. Dacia, 39, Universitatea Tehnică a Moldovei, 2-й этаж, аудитория 142.

Приглашаются директор и руководитель экономической службы предприятия. Программа семинара прилагается. В соответствии с программой, с 8:00 до 8:30 участники регистрируются, а в 8:30 начинается семинар, поэтому прошу Вас прибыть заблаговременно.

Если у Вас есть вопросы, пожалуйста, немедленно свяжитесь с Исполнительной дирекцией Ассоциации „Moldova Apă-Canal".

С уважением,

Юрий НИСТОР,
Исполнительный директор AMAC

Исп. Владимир Ларионов
Тел 022288433
Моб.069968630

TRAINING WORKSHOP SCHEDULE

BUSINESS PLANNING FOR WATER UTILITIES - SESSION 1
DANUBE WATER PROGRAM - COMMERCIAL EFFICIENCY IMPROVEMENT

Monday - 9 March 2015	
8:00 - 08:30	**Registration Coffee-Meet & Greet**
8:30 - 9:15	***Module 1***
Giantris	*Introduction to Business Planning* *Introduction to the Business Plan Model*
9:15 - 10:00	***Module 2***
Charalambos	*General Information: Describing the Water Utility* *Understanding Water Utility Performance Measures and Performance Indicators with Focus on Commercial Efficiency*
10:00 - 10:30	***Coffee Break***
10:30 - 11:15	***Module 3***
Giantris	*What and Why of a Vision Statement* *What and Why of Mission Objectives* *Draft a Vision Statement and Mission Objectives for the Utility*
11:15 - 12:00	***Module 3 (continued)***
Giantris	*Present and Discuss Vision Statements and Mission Objectives*
12:00 - 13:00	***Lunch***
13:00 - 13:45	***Module 4***
Charalambous	*Understanding a Current Condition Assessment* *Identifying Priority Issues Affecting Performance*
13:45 - 14:30	***Module 4 (continued)***
Charalambous Popa	*Preparing a Current Condition Assessment of the Utility* *Identifying Priority Performance Issues of the Utility*
14:30 - 15:00	***Coffee Break***
15:00 - 15:45	***Module 5***
Giantris	*Understanding Strategic Goals* *Linking Strategic Goals to Priority Issues and Performance Indicators*

15:45 - 16:30	***Module 5 (continued)***
Charalabous Popa	*Draft Strategic Goals to Address Priority Issues of the Utility*
16:30 - 17:15	***Module 5 (continued)***
Charalabous Popa	*Present Strategic Goals and Rational*
17:15-17:45	***Summary of First Day of Training***
Giantris	*Closing Comments* *Coaching as Desired*
Tuesday - 10 March 2015	
08:00 - 08:30	**Early Morning Coaching**
8:30 - 9:15	***Module 6***
Charalambous	*Importance of Water Demand Analysis in Business Planning Elements of the Water Demand Management*
09:15 - 10:00	***Module 6 (continued)***
Charalambous	*Water Demand Analysis Worksheet* *Population in the Service Area and Served Population* *Detailed Analysis for all Customer Categories* *Current Water Demand, Forecast and Non-Revenue Water*
10:00 - 10:30	***Coffee Break***
10:30 - 11:15	***Module 6 (continued)***
Giantris Charalambous Popa	*Work to Populate Water Demand Worksheet with Utility Data* *Coaching and Assistance to Each Group*
11:15 - 12:00	***Module 6 (continued)***
Charalambous Popa	*Present Water Demand Analysis* *Revise Strategic Goals Based on Forecasted Assumptions*
12:00 - 13:00	***Summary of Second Day of Training***
13:00 - 13:30	***Summary of Second Day Training***
Giantris	*Closing Comments of 2nd Day of Training* *Instructions to Complete "Homework"* *Preview of Next Training Session*

13:30	***Lunch and Depart***

Расписание семинара-треннинга

Бизнес-планирование для предприятий по водоснабжению - Сессия 1
Дунайская водная программа-повышение коммерческой эффективности

Понедельник-9 марта 2015 года	
8:00 - 08:30	**Регистрация, встреча за кофе и приветствие**
8:30 - 9:15	***Модуль 1***
Джиантрис	*Введение в бизнес-планирование* *Введение в модель бизнес-плана*
9:15 - 10:00	***Модуль 2***
Чараламбос	*Общая информация. Описание предприятия ВКХ* *Понимание показателей деятельности предприятия ВКХ и показателей эффективности с фокусировкой на коммерческую эффективность.*
10:00 - 10:30	***Кофе-брейк***
10:30 - 11:15	***Модуль 3***
Джиантрис	*Что и почему в заявлении о перспективе* *Что и почему в целях миссии. Проект заявления о перспективе для миссии и цели предприятия ВКХ*
11:15 - 12:00	***Модуль 3- продолжениеModule 3 (continued)***
Джиантрис	*Представление и обсуждение заявления о перспективе , миссии и цели .*
12:00 - 13:00	***Обед***
13:00 - 13:45	***Модуль 4***
Чараламбос	*Понимание текущего состояния оценки. Определение приоритетных вопросов, влияющих на производительность.*
13:45 - 14:30	***Модуль 4 (продолжение)***
Чараламбос Попа	*Подготовка текущего состояния оценки полезности предприятия ВКХ. Определение приоритетных проблем с производительностью предприятия ВКХ*
14:30 - 15:00	***Кофе-брейк***

15:00 - 15:45	***Модуль 5***
Джиантрис	*Понимание стратегических целей* *Связь стратегических целей и показателей эффективности для решения приоритетных вопросов*
15:45 - 16:30	***Модуль 5 (продолжение)***
Чараламбос Попа	*Проект стратегических целей в решении приоритетных вопросов предприятия ВКХ*
16:30 - 17:15	***Module 5 (continued)***
Чараламбос Попа	*Нынешние стратегические цели и целесообразность*
17:15-17:45	***Резюме первого дня треннинга***
Джиантрис	*Заключительные комментарии* *Coaching as Desired*
Tuesday - 10 March 2015	
08:00 - 08:30	**Коачинг раннего утра**
8:30 - 9:15	***Модуль 6***
Чараламбос	*Importance of Water Demand Analysis in Business Planning Elements of the Water Demand Management*
09:15 - 10:00	***Модуль 6 (продолжение)***
Чараламбос	*Рабочая таблица анализа потребности в воде* *Населениен в зоне обслуживания и обслуживаемое население* *Детальный анализ для всех категорий потребителей , прогноз и вода, не приносящая доход.*
10:00 - 10:30	***Кофе-брейк***
10:30 - 11:15	***Модуль 6 (продолжение)***
Джиантрис Чараламбос Попа	*Работа по заполнению рабочей таблицы потребности в вде данными предприятия ВКХ. Коачинг и помощь каждой группе.*
11:15 - 12:00	***Модуль 6 (продолжение)***
Чараламбос Попа	*Анализ потребности в воде текущего периода* *Пересмотр стратегических целей базирующихся на прогнозных допущениях*
12:00 - 13:00	***Резюме второго дня треннинга.***
13:00 - 13:30	***Резюме второго дня треннинга***
Джиантрис	*Итоговые комментарии второго дня треннинга* *Инструкции для завершения "домашнего задания"* *Анонс следующей сессии треннинга.*
13:30	Обед и вылет











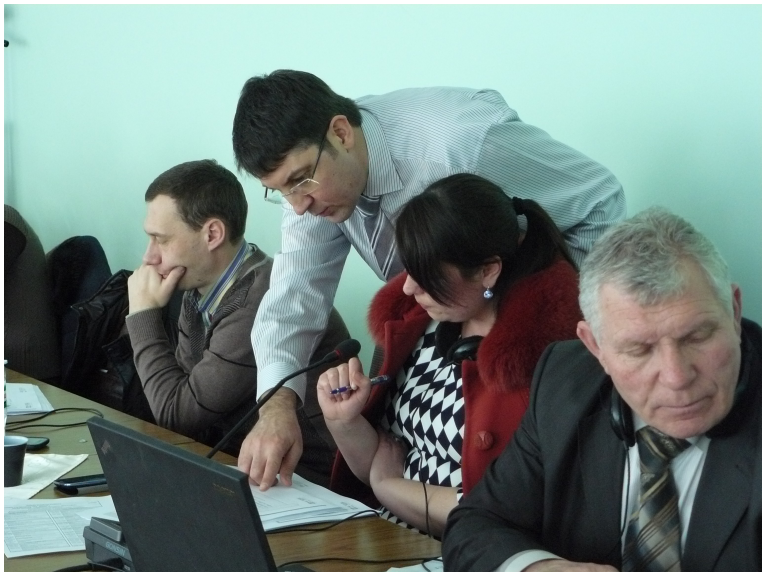














Cuprins













Prezentări:

Modul 1

PROGRAMUL PRIVIND PLANIFICAREA AFACERII ŞI EFICIENŢA COMERCIALĂ

Curs de instruire în planificarea afacerii Sesiunea 1 - Sumarul obiectivelor de studiu principale

Asociația "Moldova Apă-Canal" AMAC
Web: www.amac.md
Email: apacanal@yandex.ru

TRAINING WORKSHOP SCHEDULE

BUSINESS PLANNING FOR WATER UTILITIES - SESSION 2
DANUBE WATER PROGRAM - COMMERCIAL EFFICIENCY IMPROVEMENT

Monday - 30 March 2015 (Prishtina, Kosovo)
Thursday - 2 April 2015 (Chisinau, Moldova)

8:00 - 09:00	**Registration Coffee-Morning Coaching to review "homework"**
9:00 - 9:45	***Module 8***
Giantris/Russev	*Importance of Organizational Structure for Effective Utility Performance Current Structure and Lines of Reporting of the Utility* *What is an Optimal Staffing Level for a Utility?* *Changing Organizational Structure and Transitioning to New Staffing Level*
9:45 - 10:30	***Module 8 (continued)***
Giantris/Russev	*Work to design the new Utility Organization Structure* *Work to Populate Staffing Analysis Worksheet with Utility Data*
10:30 - 11:00	***Coffee Break***
11:00 - 11:45	***Module 8 (continued)***
Giantris/Russev	*Work to Populate Staffing Analysis Worksheet with Utility Data*
11:45 - 12:45	***Module 9***
T. Popa	*Elements of Operations and Maintenance Budget* *Documentation of Recent Financial Performance* *Factors Impacting Future Expenditures*
12:45 - 13:45	***Lunch***
13:45 - 14:30	***Module 9 (continued)***
T. Popa	*Work to Populate Operations and Maintenance Budget Worksheets with Utility Data*
14:30 - 15:15	***Module 10***
K. Kovacs	*Capital Repair and Replacement* *New Capital Investments* *Building the Capital Investment/Expenditure Plan* *Identifying Sources of Investment Capital*
15:15 - 15:45	***Coffee Break***
15:45 - 16:30	***Module 10 (continued)***
K. Kovacs	*Utility Data*
16:30-17:00	***Summary of Training***
	Closing Comments of Training Day Session *Coaching as Desired*

Tuesday - 31 March 2015 (Prishtina, Kosovo)
Friday - 3 April 2015 (Chisinau, Moldova)

08:00 - 08:30	**Early Morning Coaching**
8:30 - 9:15	***Module 11***
Charalambous/Russev	*Moving from Strategic Goals to Improved Performance* *Structure and elements of Performance Improvement Action Plan*
09:15 - 10:00	***Module 11 (continued)***
Charalambous/Russev	*Linking Performance Improvement Action Plans with Commercial Efficiency Measures (Best practices - Reference Manual)*
10:00 - 10:30	***Coffee Break***
10:30 - 11:15	***Module 11 (continued)***
Russev/Popa	*Work to Develop Performance Improvement Action Plans for each Strategic Goal*
11:15 - 12:00	***Module 11 (continued)***
	Presenting and Discussing Performance Improvement Action Plans
12:00 - 13:00	***Summary of Second Day of Training***
	Closing Comments of 2nd Day of Training *Instructions to Complete "Homework"* *Preview of Next Training Session*
13:00	***Lunch and Depart***

Curs de instruire în planificarea afacerii
Sesiunea a 2-a
Sumarul principalelor obiective de studiu

Modulul8: Obiective de studiu
Importanța structurii organizaționale pentru performanța efectivă a operatorului
Structura curentă şi liniile de raportare ale schimbării structurii organizaționale şi trecerii la nivelul nou de completare cu personal

Acest Modul al Cursului de instruire în planificarea afacerii va aborda chestiunea legată de structura organizațională într-o întreprindere de servicii publice de alimentare cu apă şi canalizare drept considerent cheie în procesul de planificare a afacerii. Structura organizațională şi nivelele de completare cu personal sunt elemente hotărâtoare care necesită să fie examinate cu seriozitate. Managementul superior trebuie să fie pregătit să renunțe la structurile organizaționale şi politicile de completare cu personal utilizate de-a lungul anilor de către întreprindere şi să restructureze întreprinderea pentru a îmbunătăți performanța acesteia.

După finalizarea acestui modul, participanții la instruire trebuie să înțeleagă mai bine principiile organizaționale, structurile organizaționale efective şi parametrii eficienți pentru nivelele de completare cu personal, precum este abordat mai jos:

- Principiile organizaționale cheie, cum ar fi lanțul de subordine (comandă), intervalul de control, linia şi autoritatea personalului, delegarea responsabilității şi autorității, precum şi specializarea lucrului şi instruirea încrucişată.
- Structura organizațională a întreprinderilor cu performanță bună
- Nivelele optimale de completare cu personal ale întreprinderii
- Gestionarea schimbării organizaționale şi trecerii la un nivel nou de completare cu personal
- Completarea Fişei de analiză a statelor de personal şi prognoza personalului din Manualul privind planificarea afacerii

Modulul9: Obiective de studiu
Elementele bugetului pentru exploatare şi întreținere
Documentarea performanței financiare recente
Factorii cu impact asupra cheltuielilor viitoare

Acest Modul al Cursului de instruire în planificarea afacerii va aborda chestiunea legată de prognoza bugetului pentru exploatare şi întreținere drept instrument de control efectiv pentru a compara necesitățile performanței actuale cu performanța planificată. Bugetul pentru exploatare şi întreținere este una din secțiunile cele mai importante ale Planului de afaceri care indică planul detaliat de cheltuieli pentru forța de muncă, material, energie şi alte cheltuieli necesare pentru a produce şi comercializa apa pentru o perioadă de timp specificată în viitor şi pentru a colecta, trata şi evacua apele uzate.

După finalizarea acestui modul, participanții la instruire vor putea:

- Documenta performanța financiară recentă.
- Înțelege categoriile de cost din bugetul pentru exploatare şi întreținere.
- Identifica factorii care influențează prognoza fiecărui articol de cheltuieli
- Completa Fişa prognozei bugetului pentru exploatare şi întreținere din Manualul privind planul de afaceri.

Modulul10: Obiective de studiu
Reparații capital şi înlocuiri
Investiții capitale noi
Elaborarea Planului de investiții/cheltuieli capital şi identificarea surselor de capital pentru investiții

Acest Modul al Cursului de instruire în planificarea afacerii va aborda chestiunea legată de cheltuielile capital şi investițiile capital planificate, impactul acestora asupra performanței operaționale şi financiare a operatorului şi identificării surselor de finanțare. Modulul va descrie necesitatea bugetării atât pentru renovarea capital şi reparațiile capitale, cât şi a cheltuielilor de înlocuire pentru a păstra activele existente, precum şi investițiile capitale noi, drept elemente integrale ale necesităților de venituri totale.

După finalizarea acestui modul, participanții la instruire trebuie să posede cunoştințe de lucru pentru a:

- aprecia importanța planificării cheltuielilor/investițiilor capitale.
- înțelege diferența dintre cheltuielile de renovare capitală, reparații capital/Fondul de înlocuire şi Fondul de investiții capitale noi.
- înțelege tehnicile de inventariere şi evaluare a bunurilor/activelor
- evaluanecesitățile de cheltuieli/investiții capitale
- identifica sursele de investiții capitale.

Modulul 11: Obiective de studiu
Trecerea de la scopurile strategice la performanța îmbunătățită
Structura şi elementele Planului de acțiuni pentru îmbunătățirea performanței
Corelarea planurilor de acțiuni pentru îmbunătățirea performanței cu măsurile de eficiență comercială

Acest Modul al Cursului de instruire în planificarea afacerii va descrie necesitatea de a stabili imperativul schimbării structurii Programului de Îmbunătățire a Performanței. Abordarea operatorului față de implementarea procesului schimbării este hotărâtoare pentru realizarea îmbunătățirilor durabile pe termen lung, în baza scopurilor strategice. Această secțiune va oferi de asemenea o structură a Planului de acțiuni pentru îmbunătățirea performanței care este elaborat de către echipa de management superior a întreprinderii pentru a transpune scopurile strategice într-un set de acțiuni concrete şi măsurabile.

După finalizarea acestui modul, participanții la instruire trebuie să:

- posedecunoştințe clare despre chestiunile ce urmează să fie abordate la trecerea de la scopurile strategice la performanța îmbunătățită
- înțeleagă noțiunile de benchmarking, evaluarea performanței şi îmbunătățirea performanței
- poată completa Planul de acțiuni pentru realizarea Programului de îmbunătățire a performanței
- aibă o privire generală cuprinzătoare asupra ciclului comercial al unui operator de servicii publice de alimentare cu apă şi canalizare
- înțeleagă importanța implicării constructive şi active a şefilor de departamente responsabili în asigurarea înțelegerii întregului Program de îmbunătățire a performanței.




TOSHIBA

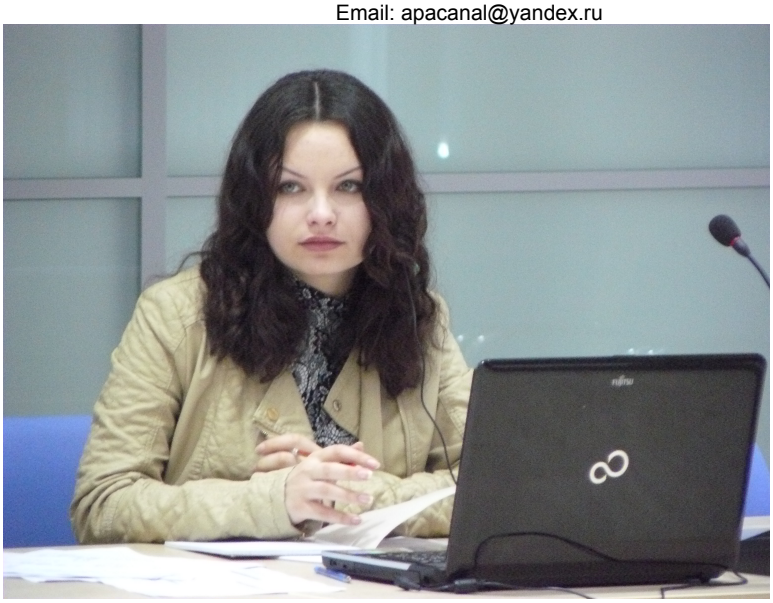





SAMSUNG






















Prezentări:

Modul 2



Structura organizațională și nivelele de completare cu personal



Organization Structure and Staffing Levels

AGENDA ATELIERULUI DE INSTRUIRE

PLANIFICAREA AFACERII PENTRU OPERATORII SERVICIILOR APĂ/CANALIZARE - SESIUNEA 3

PROGRAMUL APA ÎN REGIUNEA DUNĂREANĂ - ÎMBUNĂTĂȚIREA EFICIENȚEI

Marți - 21 aprilie 2015 (Chisinău, Moldova)		**Miercuri - 22 aprilie 2015 (Chișinău, Moldova)**	
Marți - 28 aprilie 2015 (Skopje, Macedonia)		**Joi - 29 aprilie 2015 (Skopje, Macedonia)**	
8:00 - 09:00	**Înregistrarea participanților -Coaching pentru revizuirea "temei pe acasă"**	**08:00 - 08:30**	**Coaching matinal**
9:00 - 9:45	***Modulul 12***	**8:30 - 9:15**	***Analiză și coaching final***
Giantris/Russev	*Diferența dintre necesitățile de venituri și cheltuielile E&Î* *Determinarea necesităților de venituri*	Toată echipa	*Revizuirea Analizei și Prognozelor* *Completării cu Personal și E&Î*
9:45 - 10:30	***Modulul 12 (continuare)***	**09:15 - 10:00**	***Analiză și coaching final***
	Lucrul pentru introducerea datelor întreprinderilor în Fișa Necesităților de Venituri	Toată echpa	*Analiza Planului de Investiții Capitale și Planurilor de Acțiuni pentru îmbunătățirea performanței elaborate de fiecare operator*
10:30 - 11:00	***Pauză de cafea***	**10:00 - 10:30**	***Pauză de cafea***
11:00 - 11:45	***Modulul 12 (continuare)***	**10:30 - 11:15**	***Analiză și coaching final***
Russev/Popa	*Abordarea chestiunii privind politica tarifară* *Abordarea strategiei tarifare și structurii tarifului* *Selectarea structurii dorite a tarifului* *Taxe și plăți specifice*	Toată echipa	*Analiza Prognozelor necesităților de venituri și Structurii tarifului*
11:45 - 12:45	***Modulul 12 (continuare)***	**11:15 - 12:00**	***Analiză și coaching final***
	Lucrul pentru introducerea datelor întreprinderilor în Fișa Tarifelor și Prețurilor	Toată echipa	*Analiza Planului de Afaceri elaborat de fiecare operator* *Acordarea instrucțiunilor pentru completarea secțiunilor omise*
12:45 - 13:45	***Pauză de prânz***	**12:00 - 13:00**	***Sumarul instruirii și pașii următori în acordarea asistenței***
		Toată echipa	
13:45 - 14:30	***Modulul 13***	**13:00**	***Prânzul și plecarea***
Charalambous	*Analiza generală a Planului de Afaceri de către managementul superior* *Provocările majore în implementarea Planului de Afaceri* *Acțiunile de monitorizare, raportare și corectare*		
14:30 - 15:15	***Analiză și ghidare finală***		
Toată echipa	*Analiza Fișei de lucru pentru Analiza și Prognoza Cererii de Apă*		
15:15 - 15:45	***Pauză de cafea***		
15:45 - 16:30	***Analiză și ghidare finală***		
Toată echipa	*Analiza Fișei de lucru pentru Analiza și Prognoza Cererii de Apă (continuare)*		
16:30-17:00	***Sumarul instruirii***		
	Comentarii de încheiere a sesiunii zilei de instruire *Ghidare la dorință*		

Curs de instruire în planificarea afacerii, Sesiunea Nr. 3
Sumarul obiectivelor de studiu principale

Modulul 12: Obiectivele de studiu
Diferența între Necesitățile de venituri și Cheltuielile E&Î
Determinarea necesităților de venituri ale întreprinderii cu ajutorul datelor de la întreprindere
Abordarea problemei ce ține de politica tarifară
Abordarea problemei ce ține de strategia tarifară și structura tarifului/taxe și plăți specifice

Acest modul al Cursului de instruire în planificarea afacerii va ajuta managementului să organizeze și să determine necesitățile de venituri totale ale operatorului serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare. Managementul va învăța să considere necesitățile de venituri drept set de cerințe discrete și unice pentru veniturile care vor trebuie să fie satisfăcute din activitățile operatorului prin vânzările de servicii de alimentare cu apă și canalizare. Dezvoltând o bază rațională și cuprinzătoare pentru necesitățile de venituri și demonstrând abilitatea operatorului de a satisface aceste necesități din operațiuni, operatorul se va poziționa pentru a fi considerat solvabil pentru finanțarea din exterior a investițiilor capitale necesare. În continuare, modulul cuprinde informații despre Strategia cu privire la tarife și prețuri, pentru a determina modul în care tarifele și taxele ar trebui să fie structurate pentru a asigura în măsura cea mai mare posibilă că veniturile necesare vor fi generate în realitate, astfel încât operatorul să fie autonomă din punct de vedere financiar și comercial

După finalizarea acestui modul, participanții la instruire vor putea:

- înțelege diferența dintre necesitățile de venituri și cheltuielile E&Î
- înțelege importanța stabilirii necesităților de venituri ale districtului de apă.
- Identifica și examina fiecare articol inclus sub necesitățile de venituri.
- elabora prognoza necesităților de venituri.
- înțelege legătura dintre condițiile specifice ale operatorului și politica tarifară.
- identifica factorii care influențează strategia tarifară.
- selecta structura dorită a tarifului.
- înțelege importanța taxelor și plăților specifice.

Modulul 13: Obiectivele de studiu
Analiza generală a Planului de Afaceri de către managementul superior
Provocările majore în implementarea Planului de Afaceri
Acțiunile de monitorizare, raportare și corectare

Modulul dedicat analizei generale de către managementul superior a Planului de Afaceri al instruirii în planificarea afacerii oferă managementului superior al operatorului oportunitatea de a aborda problemele majore de preocupare care afectează performanța operatorului și caracterul general al acțiunilor care vor trebui să fie întreprinse pentru a înregistra performanță îmbunătățită. În plus, modulul respectiv descrie procedurile de monitorizare și raportare pe care managementul superior le vor implementa pentru a asigura ca orice devieri serioase de la țintele și indicatorii de reper ai planului de afaceri să fie depistate la o etapă timpurie și să fie întreprinse corectări în planurile de acțiuni

După finalizarea acestui modul, participanții la instruire ar trebui să posede cunoștințe de lucru referitoare la:

- modul de reflectare a provocărilor majore în implementarea Planului de Afaceri
- modul de abordare a acțiunilor de monitorizare, raportare și corectare

TRAINING WORKSHOP SCHEDULE

BUSINESS PLANNING FOR WATER UTILITIES - SESSION 3
DANUBE WATER PROGRAM - COMMERCIAL EFFICIENCY IMPROVEMENT

Tuesday - 21 April 2015 (Chisinau, Moldova) Tuesday - 28 April 2015 (Skopje, Macedonia)	
8:00 - 09:00	**Registration Coffee-Morning Coaching to review "homework"**
9:00 - 9:45	***Module 12***
Giantris/Russev	*Difference between Revenue Needs and O&M Expenditures* *Determining Revenue Needs*
9:45 - 10:30	***Module 12 (continued)***
	Work to Populate Revenue Needs Worksheet with Utility Data
10:30 - 11:00	***Coffee Break***
11:00 - 11:45	***Module 12***
Russev/Popa	*Addressing the Tariff Policy Issue* *Addressing the Tariff Strategy and Structure Issue* *Selecting the Desired Tariff Structure* *Specific Fees and Charge*
11:45 - 12:45	***Module 12 (continued)***
	Work to Populate Tariff and Prices Worksheet with Utility Data
12:45 - 13:45	***Lunch***
13:45 - 14:30	***Module 12 (continued)***
Charalambous	*Senior Management Overview of the Business Plan* *Major Challenges in Business Plan Implementation* *Monitoring, Reporting and Corrective Actions*
14:30 - 15:15	***Final Review and Coaching***
All Team	*Review of Water Demand Analysis and Forecast Worksheet*
15:15 - 15:45	***Coffee Break***
15:45 - 16:30	***Final Review and Coaching***
All Team	*Review of Water Demand Analysis and Forecast Worksheet (continued)*
16:30-17:00	***Summary of Training***
	Closing Comments of Training Day Session *Coaching as Desired*

Wednesday - 22 April 2015 (Chisinau, Moldova) Wednesday - 29 April 2015 (Skopje, Macedonia)	
08:00 - 08:30	**Early Morning Coaching**
8:30 - 9:15	***Final Review and Coaching***
All Team	*Review of Staffing and O&M analysis and Forecasts*
09:15 - 10:00	***Final Review and Coaching***
All Team	*Review of Capital Investment Plan and Performance Action Plans developed by each utility*
10:00 - 10:30	***Coffee Break***
10:30 - 11:15	***Final Review and Coaching***
All Team	*Review of Revenue Needs Forecasts and Tariff Structure*
11:15 - 12:00	***Final Review and Coaching***
All Team	*Review of Business Planning Text developed by each utility* *Instructions to complete sections missing*
12:00 - 13:00	***Summary of Training and Next steps of Assistance***
All Team	
13:00	***Lunch and Depart***



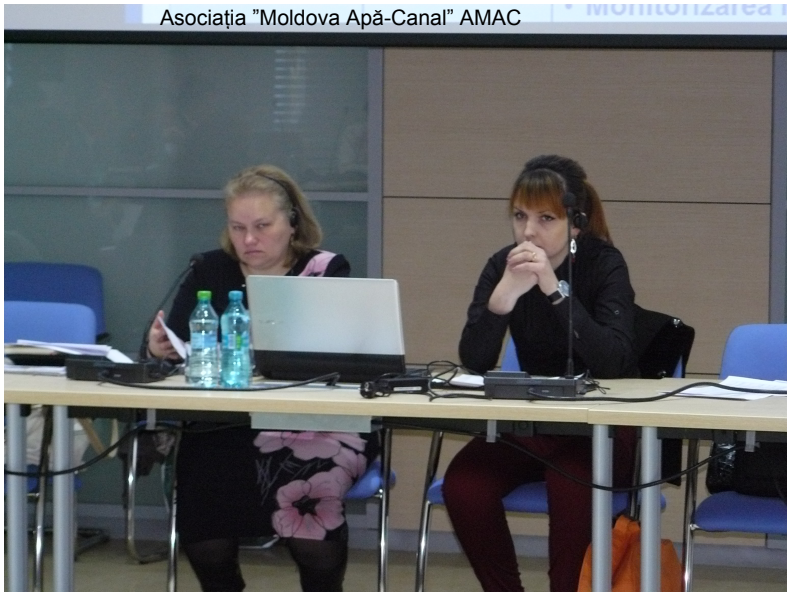



901












Sesiunea a 3-a
21-22 aprilie
28-29 aprilie
Prognoza necesităților de venituri
Structura tarifului și metodologia de calculare a prețurilor
Analiza generală a Planului de Afaceri de către managementul superior
Monitorizarea implementării Planului de


Casper




TOSHIBA

Prezentări:

Modul 3



Necesitățile de venituri și strategia tarifară

International Association of Water Supply Companies in the Danube River Catchment Area
IAWD

DANUBE WATER PROGRAM
Professional Technical Assistance Services for Business Planning and Commercial Efficiency Improvement Project

FINAL WORKSHOP

Chisinau, Moldova

28 September 2015		
Time	**Module Topic/Key Points**	**Presenter**
09:00-09:30	Welcome and Registration	Bambos Charalambous
09:30-09:45	Summary of Phase Three Process and Activities	Bambos Charalambous
09:45–11:30	Presentations from each participating Utility on Commercial Efficiency Plans developed status of implementation and lessons learned.	Utility Representatives National Experts
11:30-12:00	**Break**	
12:00-13:00	Presentations from each participating Utility on Commercial Efficiency Plans developed status of implementation and lessons learned.	Utility Representatives National Experts
13:00-14:30	**Lunch**	
14:00-14:45	Peer discussions on strategies and experience to improve performance	All
14:45-15:45	Future Technical Assistance Needs and Priority Areas	Bambos Charalambous
15:45-16:15	**Closing Comments**	

Plan de afaceri

PA


ÎM Regia „Apă-Canal-Bălţi” Business-Plan 2015-2019


DP”Apă-Canal” or.Stefan Voda - Business-Plan 2015-2019


ÎM „Apă-Canal” UNGHENI - Business-Plan 2015-2019


ÎM „Apă-Canal” Cahul - Business-Plan 2015-2019


Regia Apă-Canal – Orhei S.A. - Business-Plan 2015-2019


Planul de afaceri - Regia Apă-Canal Orhei S.A.


SC ”Amen-Ver” SA - Hîncești - Business Plan 2015

Manuale:

Modul 4



Utilitatile pentru Alimentarea cu apa si canalizare - Business Plan



Program de calcul pentru planul de afaceri



Manual de referinţă privind eficienţa comercială



Reference Manual on Commercial Efficiency



Danube Water Program - Commercial Efficiency Brochure




Chisinau, 28 September 2015
Pristina, 30 September 2015




TOSHIBA


TOSHIBA


Chisinau, 28 September 2015
Pristina, 30 September 2015









Cuprins

Diplome



International Association of Water Supply Companies in the Danube River Catchment Area
IAWD

DANUBE WATER PROGRAM
IAWD
Smart policies, strong utilities, sustainable services

CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

Gheţivu Gheorghe

of Water Utility "Î.M. Regia Apă Canal Cahul ", Moldova

has successfully completed

Commercial Efficiency

All Phase / 2015

September 2015

Walter Kling
Secretary General / IAWD

Philip Weller
Danube Water Program coordinator / IAWD



International Association of Water Supply Companies in the Danube River Catchment Area
IAWD

DANUBE WATER PROGRAM
IAWD
Smart policies, strong utilities, sustainable services

CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

Nirca Natalia

of Water Utility "I.M. Apă-Canal Criuleni", Moldova

has successfully completed

Commercial Efficiency

Phase 1 and 2 / 2015

September 2015

Walter Kling
Secretary General / IAWD

Philip Weller
Danube Water Program coordinator / IAWD



International Association of Water Supply Companies in the Danube River Catchment Area
IAWD

DANUBE WATER PROGRAM
IAWD
Smart policies, strong utilities, sustainable services

CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

Rusu Sergiu

of Water Utility "S.A. Servicii Comunale Floreşti", Moldova

has successfully completed

Commercial Efficiency

All Phase / 2015

September 2015

Walter Kling
Secretary General / IAWD

Philip Weller
Danube Water Program coordinator / IAWD

International Association of Water Supply Companies in the Danube River Catchment Area
IAWD

DANUBE WATER PROGRAM
IAWD
Smart policies, strong utilities, sustainable services

CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

Leon Anatol

of Water Utility "S.A. Amen-Ver Hînceşti", Moldova

has successfully completed

Commercial Efficiency

Phase 1 and 2 / 2015

September 2015

Walter Kling
Secretary General / IAWD

Philip Weller
Danube Water Program coordinator / IAWD



International Association of Water Supply Companies in the Danube River Catchment Area

IAWD DANUBE WATER PROGRAM
Smart policies, strong utilities, sustainable services

CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

Chiperi Mihail

of Water Utility "S.A. Regia Apă Canal Orhei", Moldova

has successfully completed

Commercial Efficiency

All Phase / 2015

September 2015

Walter Kling
Secretary General / IAWD

Philip Weller
Danube Water Program coordinator / IAWD

IAWD International Association of Water Supply Companies in the Danube River Catchment Area

IAWD DANUBE WATER PROGRAM
Smart policies, strong utilities, sustainable services

CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

Cocu Elena

of Water Utility "Departamentului de Producere Apă Canal Ştefan Vodă", Moldova

has successfully completed

Commercial Efficiency

All Phase / 2015

September 2015

Walter Kling
Secretary General / IAWD

Philip Weller
Danube Water Program coordinator / IAWD

International Association of Water Supply Companies in the Danube River Catchment Area
IAWD

DANUBE WATER PROGRAM
IAWD
Smart policies, strong utilities, sustainable services

CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

Scutari Petru

of Water Utility "Î.M. Apă Canal din Ungheni", Moldova

has successfully completed

Commercial Efficiency

All Phase / 2015

September 2015

Walter Kling
Secretary General / IAWD

Philip Weller
Danube Water Program coordinator / IAWD



International Association of Water Supply Companies in the Danube River Catchment Area

IAWD

DANUBE WATER PROGRAM

Smart policies, strong utilities, sustainable services

CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

Babii Veaceslav

of Water Utility "Î.M. Regia Apă Canal Bălţi", Moldova

has successfully completed

Commercial Efficiency

All Phase / 2015

September 2015

Walter Kling
Secretary General / IAWD

Philip Weller
Danube Water Program coordinator / IAWD

International Association of Water Supply Companies in the Danube River Catchment Area
IAWD

DANUBE WATER PROGRAM
IAWD
Smart policies, strong utilities, sustainable services

CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

Rusu Ludmila

of Water Utility "S.A. Servicii Comunale Floreşti", Moldova

has successfully completed

Commercial Efficiency

All Phase / 2015

September 2015

Walter Kling
Secretary General / IAWD

Philip Weller
Danube Water Program coordinator / IAWD



International Association of Water Supply Companies in the Danube River Catchment Area

IAWD

DANUBE WATER PROGRAM

Smart policies, strong utilities, sustainable services

CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

Cibotaru Cristina

of Water Utility "S.A. Amen-Ver Hînceşti", Moldova

has successfully completed

Commercial Efficiency

Phase 1 and 2 / 2015

September 2015

Walter Kling
Secretary General / IAWD

Philip Weller
Danube Water Program coordinator / IAWD

International Association of Water Supply Companies in the Danube River Catchment Area
IAWD

DANUBE WATER PROGRAM
IAWD
Smart policies, strong utilities, sustainable services

CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

Roşca Viorica

of Water Utility "S.A. Regia Apă Canal Orhei", Moldova

has successfully completed

Commercial Efficiency

All Phase / 2015

September 2015

Walter Kling
Secretary General / IAWD

Philip Weller
Danube Water Program coordinator / IAWD

International Association of Water Supply Companies in the Danube River Catchment Area
IAWD

DANUBE WATER PROGRAM
IAWD
Smart policies, strong utilities, sustainable services

CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

Dănilă Nicolae

of Water Utility "Departamentului de Producere Apă Canal Ştefan Vodă", Moldova

has successfully completed

Commercial Efficiency

All Phase / 2015

September 2015

Walter Kling
Secretary General / IAWD

Philip Weller
Danube Water Program coordinator / IAWD

International Association of Water Supply Companies in the Danube River Catchment Area
IAWD

DANUBE WATER PROGRAM
IAWD
Smart policies, strong utilities, sustainable services

CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

Rotari Liliana

of Water Utility "Î.M. Apă Canal din Ungheni", Moldova

has successfully completed

Commercial Efficiency

All Phase / 2015

September 2015

Walter Kling
Secretary General / IAWD

Philip Weller
Danube Water Program coordinator / IAWD



International Association of Water Supply Companies in the Danube River Catchment Area
IAWD

DANUBE WATER PROGRAM
IAWD
Smart policies, strong utilities, sustainable services

CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

Bondari Oxana

of Water Utility "Î.M. Regia Apă Canal Cahul ", Moldova

has successfully completed

Commercial Efficiency

All Phase / 2015

September 2015

Walter Kling
Secretary General / IAWD

Philip Weller
Danube Water Program coordinator / IAWD

International Association of Water Supply Companies in the Danube River Catchment Area
IAWD

DANUBE WATER PROGRAM
IAWD
Smart policies, strong utilities, sustainable services

CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

Lica Gheorghe

of Water Utility "S.A. Amen-Ver Hînceşti", Moldova

has successfully completed

Commercial Efficiency

Phase 1 and 2 / 2015

September 2015

Walter Kling
Secretary General / IAWD

Philip Weller
Danube Water Program coordinator / IAWD

International Association of Water Supply Companies in the Danube River Catchment Area
IAWD

DANUBE WATER PROGRAM
IAWD
Smart policies, strong utilities, sustainable services

CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

Turcin Iulia

of Water Utility "S.A. Regia Apă Canal Orhei", Moldova

has successfully completed

Commercial Efficiency

All Phase / 2015

September 2015

Walter Kling
Secretary General / IAWD

Philip Weller
Danube Water Program coordinator / IAWD



International Association of Water Supply Companies in the Danube River Catchment Area
IAWD

DANUBE WATER PROGRAM
IAWD
Smart policies, strong utilities, sustainable services

CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

Tcaci Vitalie

of Water Utility "S.A. Servicii Comunale Floreşti", Moldova

has successfully completed

Commercial Efficiency

All Phase / 2015

September 2015

Walter Kling
Secretary General / IAWD

Philip Weller
Danube Water Program coordinator / IAWD

Asociația "Moldova Apă-Canal" AMAC
In the Framework of: DANUBE WATER PROGRAM — IAWD — Smart policies, strong utilities, sustainable services
Financed by: International Association of Water Supply Companies in the Danube River Catchment Area — IAWD
Developed by: SHUKALB — WATER SUPPLY AND SEWERAGE ASSOCIATION OF [illegible]
Web: www.amac.md
Email: apacanal@yandex.ru

TRAINING WORKSHOP SCHEDULE

DEVELOPING A BUSINESS PLAN FOR WATER ASSOCIATIONS

AM - Monday, 16 February 2015	
8:00 - 08:30	**Registration Coffee-Meet & Greet**
8:30 - 9:15	***Module 1***
Philip Giantris	*Associations - Value and Roles* *Association Business Plan* *Business Plan Model*
9:15 - 10:00	***Module 2***
Genti Beqiri	*Association - Current Conditions* *Assessment*
10:00 - 10:30	***Coffee Break***
10:30 - 11:15	***Module 3***
Genti Beqiri	*Vision Statement* *Mission Objectives*
11:15 - 12:00	***Module 4***
Olta Ceca	*Communications Plan* *Awareness and Outreach Programs*
12:00 - 13:00	***Lunch***

PM - Monday, 16 February 2015	
13:00 - 13:45	***Module 5***
Elisabeta Poci	*Knowledge Management/Sharing Plan* *Project Development Program*
13:45 - 14:30	***Module 6***
Philip Giantris	*Association Membership* *Governance/Organizational Structure*
14:30 - 15:00	***Coffee Break***
15:00 - 15:45	***Module 7***
Genti Beqiri	*Strategic Goals*
15:45 - 16:30	**Module 8**
Genti Beqiri	*Action Plans*
16:30 - 18:00	***Module 8***
	Coaching Session as Desired
19:00	***Depart for Group Dinner***

Tuesday, 17 February 2015	
08:00 - 08:30	**Early Morning Coaching**
8:30 - 9:15	***Module 9***
Daniela Gega	*5-Yr Budger Forecast Excel Model* *Populating the Model*
09:15 - 10:00	***Module 10***
Daniela Gega	*5-Yr Budget Forecast Excel Model* *Balancing the Model*
10:00 - 10:30	***Coffee Break***
10:30 - 11:15	***Module 11***
Elisabeta Poci	*Management Overview* *Business Plan Update*
11:15 - 12:00	***Module 12***
	Open Session-Coaching
12:00 - 13:00	***Lunch***
13:00 - 14:00	***Free Time***
14:00	***IAWD Associations Meeting***

DANUBE WATER PROGRAM
IAWD
Smart policies, strong utilities, sustainable services

Meeting of Danube Region Water Utility Associations
Tirana, Albania

February 17

14:00 - 1) Welcome and Introductions – Walter Kling IAWD General Secretary
14:15 -2) Introduction to the meeting – Philip Weller, IAWD
14:30 - 3) **An IAWD Concept for Capacity Building for Water Utilities in the Danube Region** including Status of Current Capacity Building (Asset Management, Energy Efficiency, Commercial Efficiency, Utility Benchmarking) – Philip Weller, Violeta Wolff (IAWD), and David Michaud (The World Bank) – to be addressed in the presentation of the IAWD Concept
15:30 – Coffee Break
16:00 -4)Initial Discussion on An IAWD Concept for Capacity Building for Water Utilities.
17:00 – END of Day 1

February 18

09:00 - 5) Common Curriculum Development Among Water Utility Associations – Discussion of proposal from IAWD for Next Steps and Actions including possible MOU and Evaluation of Utilization of the SHUKALB USAID Project and othere projects activities in next steps.
10:30 – Coffee Break
11:00 – 6) Cooperation between Water Utility Associations and other actors in capacity development for utilities and improving the water sector – NALAS, ORF/GIZ, Municipal and National Governments
11:30- 7) Update on Phase 2 of the Danube Water Program and Possible Support– Philip Weller/David Michaud
12:00 8) The State of the Sector Report – David Michaud
12:15 9) Upcoming Events and Participation and Involvement of Water Utility Associations (Budapest Water Conference, Danube Water Conference, IWA Water Utility Conference)
12:30- 10) Any other Business
13:00 - 11) End of the meeting

Prezentări:

Modul 5


Manual for preparing a water association strategic business plan


Presentation - All Modules


Water Utility Associations Capacity Building - Tirana Presentation


Business Planning for Water Associations - Introduction to the course


Current Condition Assessment


Vision Statement & Mission Objectives


Communication Plan. Awareness and Outreach Programs


Knowledge Management & Sharing Plan. Project Development Program


Association Membership. Governance & Organizational Structure


Strategic Goals


Action Plans


5-Year Budget Forecast Excel Model
Populating & Balancing the Model


Management Overview
Business Plan Update


Staff Input Form






UKRAINE
MOLDOVA






SHUKALB
TRAINING WORKSHOP
DEVELOPING
A BUSINESS PLAN FOR
WATER ASSOCIATIONS
16-17 February, 2015
Tirana, Albania













Cuprins


TRAINING WORKSHOP
TIRANA INTERNATION
CENTER

REMARCĂ