



ПЛАН ПО УЛУЧШЕНИЮ УСЛУГ САНИТАРНОЙ ОЧИСТКИ



Муниципальное Предприятие „ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОЕ ХОЗЯЙСТВО” БРИЧЕНЬ



Январь 2015 г.

Проект Агентства Соединенных Штатов Америки по Международному Развитию (АМР США) по Поддержке Местных Органов Власти Молдовы

Контрактор:

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

Партнер:

BDO Audit SRL (000)
Бизнес-Центр Виктория
улица Ынвингэторилор, 24
Бухарест 3
030922
РУМЫНИЯ
Офис: +40 21 319 94 76
Факс: +40 21 319 94 77
www.bdo.ro



Настоящий документ был разработан при поддержке проекта АМР США по Поддержке Местных Органов Власти Молдовы (ПМОВМ) в партнерстве с Chemonics International, Inc. Выраженные мнения не соответствуют в обязательном порядке мнениям Агентства Соединенных Штатов Америки по Международному Развитию (АМР США) или Правительства США.

Содержание

Предисловие	5
Аббревиатуры	6
Введение	7
1 Направления развития	9
1.1 <i>Контекст</i>	9
1.2 <i>Условия эксплуатации государственной службы санитарной очистки</i>	11
2 Цели, меры и действия по улучшению деятельности	14
2.1 <i>Стратегический менеджмент</i>	18
2.2 <i>Оперативно-технический менеджмент</i>	21
2.3 <i>Организационный менеджмент. Маркетинг и отношения с пользователями</i>	26
2.4 <i>Финансовый менеджмент</i>	31
3 ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПЛАНА ПО УЛУЧШЕНИЮ УСЛУГ	36
4 ПРИЛОЖЕНИЯ	40
4.1 <i>Содержание кадр_Локальный План Природоохранных Мероприятий (ЛППМ)</i>	40
4.2 <i>Содержание рамка _ Нормы/Правила Санитарной Очистки для населенного пункта</i>	40
4.3 <i>Содержание рамка _Договор управления между МОВ и Предприятием об оказываемых коммунальных услугах</i>	40
4.4 <i>Содержание рамка _Договор на оказание услуг, заключенный между оператором и клиентом</i>	40
4.5 <i>Вопросы создания межкомунитарной ассоциации на уровне нескольких населенных пунктов для комплексного управления отходами</i>	40
4.6 <i>Типы систем сбора муниципальных отходов</i>	40
4.7 <i>Селективный сбор биоразлагаемых отходов. Компостирование на месте и в индивидуальных хозяйствах</i>	40
4.8 <i>Ликвидация муниципальных отходов в экологических условиях – управление полигонами отходов</i>	40
4.9 <i>Организация и поддержка информационных кампаний по информированию и повышению осведомленности</i>	40
4.10 <i>Методология проведения анализа состава бытовых отходов</i>	40
4.11 <i>Годовой план по обучению и развитию сотрудников предприятия</i>	40
4.12 <i>Системы менеджмента, сертифицированные на уровне предприятия</i>	40
4.13 <i>Модели опросов, специфические для области управления отходами</i>	40
4.14 <i>Организационный менеджмент</i>	40
4.15 <i>Финансовый менеджмент</i>	40
4.16 <i>Ориентировочные инвестиционные и эксплуатационные расходы для ИСУО</i>	40

Таблицы

Таблица 1: Направления и цели развития и совершенствования службы санитарной очистки	15
Таблица 2: Оценочный бюджет для реализации ПУУ	37

Рисунки

Рисунок 1: Комплексный подход к управлению муниципальных отходов.....	10
Рисунок 2: Направления развития и совершенствования Муниципальных Предприятий.....	14

Предисловие

Настоящий Отчет был разработан BDO Audit SRL (ООО) при поддержке проекта AMP США по Поддержке Местных Органов Власти Молдовы (ПМОВМ) в партнерстве с Chemonics International, Inc.

Документ представляет собой *План по Улучшению Услуг (ПУУ)*, предоставляемых Муниципальным Предприятием “Жилищно-Коммунальным Хозяйством” – Бричень и имеет цель открыть для местных органов власти (МОВ) и оператора услуг санитарной очистки новые актуальные решения, адаптированные для имеющейся инфраструктуры и проблем окружающей среды этой местности, с целью постепенного внедрения жизнеспособной программы по управлению бытовыми отходами.

Настоящий документ разработан для действующей системы управления отходах Бричень населенного пункта и имеет в качестве основы *диагностический анализ деятельности предприятия* в периоде с 2013 г. по 2014 г., и финансовых показателей, которые характеризуют ее деятельности за период 2012 – 2014 годов; эта деятельность осуществляется Консультантом в период с июля по ноябрь 2014 года.

Анализ текущей ситуации был осуществлен в деталях, чтобы обеспечить базу данных с более точной информацией для будущих стратегических решений. Этот этап был трудным из-за отсутствия определенной информации (так как не ведется детальный учет) и ограниченной точности существующих данных, но, на основании нашего предыдущего опыта, мы уверены, что были в состоянии осуществить такой подход, который бы обеспечил достаточно детализованную информацию о проекте. Важным элементом в диагностическом анализе был анализ ценовой доступности внутренних потребителей (населения). С точки зрения Консультанта, это мощный инструмент для убеждения местных органов власти принять ценовые стратегии в среднесрочной перспективе, которые бы обеспечили устойчивое развитие, с минимальным политическим вмешательством. Таким образом, в первом докладе был осуществлен анализ ценовой доступности населения для оценки уровня платежеспособности населения за услугу санитарной очистки. Кроме того, в контексте нового подхода и регионализации услуги по санитарной очистке, Консультант счел целесообразным произвести более полный стратегический анализ посредством осуществления эталонной оценки (бенчмаркинга) для компаний, участвующих в проекте, для того, чтобы предоставить им возможность сравнения их результатов с результатами других похожих компаний в перспективе реализации плана по улучшению эффективности.

Без четкого определения переходных мероприятий по сбору, транспортировке, утилизации и хранения отходов и принятие незамедлительных мер до момента осуществления некоторых проектов или привлечения фондов грантов, как МОВ, так и МП ЖКХ Бричень будут сталкиваться с невозможностью соблюдения законодательных положений в области охраны окружающей среды. Кроме того, несоответствующая система управления отходами может нанести дорогостоящий и часто непоправимый ущерб. По этому, *реализация плана действий на краткосрочный и / или среднесрочный период в области управления отходами в этом населенном пункте, должна быть приоритетом как для МОВ, так и для оператора услуги санитарной очистки и производителей отходов.*

Команда экспертов, которые подготовили этот доклад, хочет поблагодарить тех, кто внес любым образом свой вклад в разработку настоящего материала и желает больших успехов местным органам власти и поставщику услуги санитарной очистки в их усилиях сделать их населенный пункт более чистым и красивым.

Аббревиатуры

МОВ	Местные Органы Власти
ТП	Техническая поддержка
ЖКХ	Жилищно-Коммунальное Хозяйство
УТО	Управление Твердыми Отходами
МП	Муниципальное Предприятие
ПМОВМ	Проект АМР США по Поддержке Местных Органов Власти Молдовы
ПУУ	План по Улучшению Услуг
ЛППМ	Локальный План Природоохранных Мероприятий
СОП	Секториальная Оперативная Программа
ИСУО	Интегрированная Система Управления Отходами
СиС	Строительство и Снос

Введение

Целью доклада является предложение концепции сотрудничества в области управления бытовыми отходами, с учетом соблюдения законодательных положений Республики Молдова и Европейского Союза на основе принципов, существующих в *Национальной Стратегии Управления Отходами* и в *Региональных Планах по Управлению Отходами*. Реализация регионального плана по управлению отходами на уровне каждого населенного пункта предполагает **подробный план действий со связанными с ним мерами, обязанностями и реальными сроками на основе следующих элементов:**

- **Партнерство с Гражданами** → *Повышение уровня осведомленности об охране окружающей среды и проведение консультаций;*
- **Партнерство с Бизнес Средой** → *Экономическое развитие и администрирование;*
- **Партнерство с Публичными Учреждениями** → *Планирование и развитие.*

План по Улучшению Услуг (ПУУ) представляет собой комплексный стратегический рабочий план, разработанный для решения различных задач управления компании, с целью повысить эффективность работы компании и позволить компании достичь свои краткосрочные, среднесрочные и / или долгосрочные цели. План по Улучшению Услуг выдвигает рекомендации для решения проблем, выявленных в финансовых, институциональных и оперативных сферах поставщика услуг с целью улучшения рабочей эффективности последнего.

Потенциальные преимущества разработки *ПУУ* могут быть кратко изложены следующим образом:

- Может определить структурные недостатки компании;
- Создает платформу для общего понимания и концентрации усилий;
- Создает связь между политикой и планами по реализации;
- Повышает уровень ответственности и прозрачности;
- Создает доверие между внутренними и внешними заинтересованными сторонами;
- Предоставляет организации точку опоры путем мониторинга и оценки эффективности;
- Является инструментом осуществления значительных улучшений и изменений процесса.

При определении мер по совершенствованию системы по управлению отходами населенного пункта был принят во внимание и тот факт, что каждая группа, заинтересованная в осуществлении деятельности, имеет разные потребности, как следует:

А. Местные Органы Власти имеют в качестве цели / потребностей:

- улучшение условий жизни граждан путем продвижения качества и эффективности государственных служб санитарной очистки;

- повышение качества жизни граждан путем стимулирования механизмов рыночной экономики, достижения современной городской инфраструктуры, привлечение инвестиций, выгодных для местного сообщества;
- прочное развитие услуг, которые бы обеспечивали охрану окружающей среды;
- организация общественных услуг санитарной очистки, чтобы удовлетворить потребности населения, государственных учреждений и экономических агентов.

В. Пользователи услуг санитарной очистки имеют в качестве цели / потребностей:

- получать качественные услуги и жить в чистом городе;
- не быть вынужденными дышать воздухом, зараженным отложениями подпольных / незаконных отходов.

С. Поставщик Услуг санитарной очистки имеет в качестве цели / потребностей:

- предоставление качественных услуг, с соблюдением законных положений;
- обеспечение непрерывности службы санитарной очистки и получение прибыли, коррелирующей с качеством и количеством предоставляемых услуг.

1 Направления развития

1.1 Контекст

Управление отходами является одной из сложных проблем Республики Молдова, которые нуждаются в решении. Существующие практики по сбору, перевозке, обработке и хранению бытовых отходов являются по-прежнему несоответствующими, имея негативное влияние на окружающую среду и здоровье населения.

Как было представлено в *Диагностическом анализе*, на данный момент, во всех городах Республики Молдова, проблема управления отходами стала более острой в результате увеличения их количества и разнообразия. Отходы являются источниками риска для здоровья и окружающей среды из-за своего содержания токсичных веществ (например: тяжелые металлы, пестициды, растворители, нефтепродукты, и т.д.). Одним из критических аспектов, которые влияют на качество окружающей среды в Республике Молдова, является тот, который связан с существующим в наши дни дефективным способом решения проблем на различных этапах переработки отходов: сбор и транспортировка отходов выполняется неадекватно из-за устаревшей и недостаточной инфраструктуры, отсутствие соответствующих условий складирования значительных объемов отходов, которые могут быть переработаны, отсутствие возможности переработки / утилизации отходов, а также мест для окончательного хранения, которые построены и управляются в соответствии с экологическими стандартами (в настоящее время, отходы вывозятся на несоответствующие для этого полигоны – *мусорные свалки*).

Основные проблемы в сфере управления муниципальными отходами, с которыми сталкиваются все местные органы власти Республики Молдова, уже приведены в *Национальной Стратегии Управления Отходами и в Региональных Стратегиях* и остаются нерешенными. Неудовлетворительное положение в области управления отходами вызвано рядом **проблем и / или недостатков**, которые уже были приведены в предыдущем докладе, а именно:

- Неполноценное законодательство;
- Нехватка данных о производстве и составе отходов;
- Плохая инфраструктура для сбора и транспортировки отходов;
- Отсутствие оборудования для переработки отходов;
- Несоответствующее управление полигонов для хранения отходов;
- Недостаточный опыт в области управления отходами на уровне органов власти и компаний по предоставлению услуг в области санитарной очистки;
- Низкий уровень гражданского самосознания о действиях услуг санитарной очистки и их значения;
- Ограниченность местных бюджетов. Недостаточное финансирование области управления отходами;
- Низкий уровень возмещения затрат.

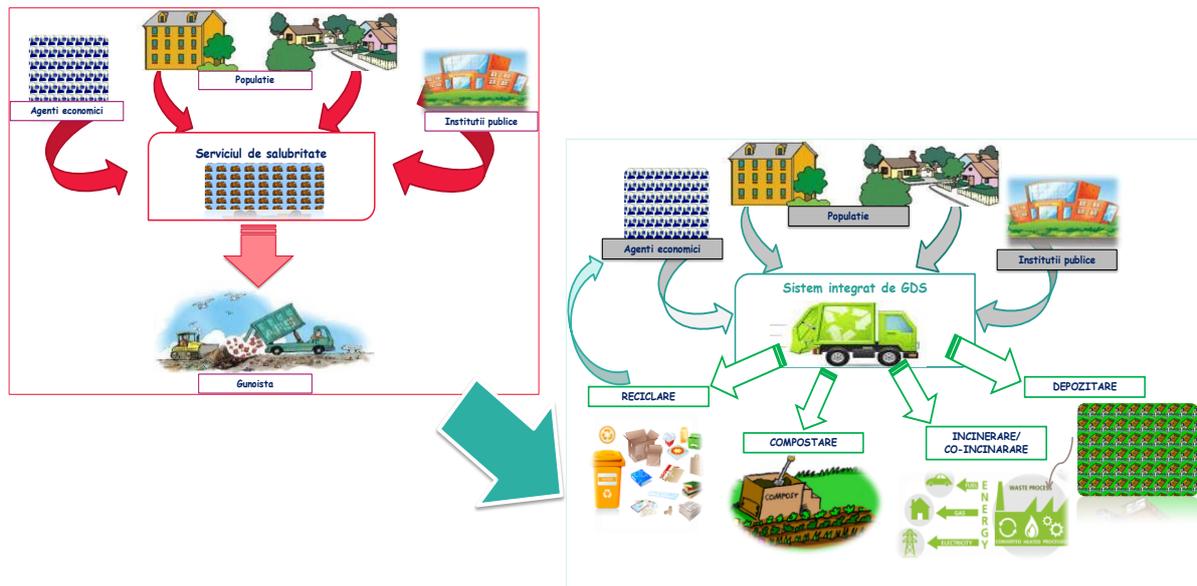
Политика ЕС в области управления отходами подчеркивает важность комплексного подхода управления отходами, который включает в себя строительство сооружений по утилизации отходов, наряду с мерами по предотвращению образования отходов и их переработки в соответствии с *иерархией принципов*: предотвращение образования отходов и их негативное влияние → восстановление и переработка отходов путем рециркуляции, повторного использования → окончательное надежное хранение отходов, на случай, когда их переработка невозможна.

Гармонизация национальной политики по защите окружающей среды и управлению отходами с законодательством и европейскими практиками в этой области нуждается не только в новом подходе к проблеме управления отходами, но и к созданию современной инфраструктуры, гибкой и подходящей, с помощью которой бы обеспечивалось соблюдение требований *Свода норм Сообщества*.

Вместе с изменением требований, связанных с санитарной очисткой, города и села, которые являются ответственными за вывоз отходов, должны расширить свои задачи. Задача услуги санитарной очистки будет включать в себя не только вывоз отходов, но и их переработку.

Рисунок 1: Комплексный подход к управлению муниципальных отходов

Население, Экономические агенты, Публичные учреждения, Услуга санитарной очистки, Мусорная Свалка



Население, Экономические Агенты, Публичные Учреждения, Интегрированная Система УТО, Переработка, Компостирование, сжигание/ совместное сжигание, складирование

Для того, чтобы отвечать требованиям и добиться успеха в этой области необходимо планирование управления отходами – которое бы включало в себя глобальное решение, соответственно **интегрированное управление отходами**, концепция, объединяющая все принципы ограничения производства отходов, их переработку и вывоз.

Основная цель заключается в сокращении как можно большего количества отходов, их переработке и складировании в соответствии с определенными экологическими техниками. Необходимые меры и методы, отдельные этапы, а также их хронологический порядок должны быть конкретизированы и выложены четко в *концепции комплексного управления отходами*, так, что будущая система, должна привести к качественной и количественной эффективности, с более продвинутым уровнем, чем уровень нынешней системы санитарной очистки.

В этом контексте, **к услугам санитарной очистки**, которые подвержены юридической системе общественных услуг общего интереса, применяются обязательства общественной услуги, определенные в соответствии со следующими **потребностями / основными требованиями**:

- универсальность и непрерывность;
- приспособляемость к требованиям пользователей и долгосрочное управление;
- недискриминационный и равный доступ к государственной службе, на основании регулируемых договорных условиях;
- прозрачность принятия решений и защита пользователей;
- удовлетворение количественных и качественных требований пользователей, в соответствии с договорными положениями;
- здоровье населения и качество жизни;
- экономическая, юридическая и социальная защита пользователей;
- оптимальное функционирование, в условиях безопасности людей и услуги, рентабельность и экономическая эффективность зданий, сооружений, техники и оборудования, в соответствии с проектируемыми технологическими параметрами и согласно инструкциям эксплуатации и регламентами услуг;
- внедрение современных методов управления;
- меры по осуществлению стратегий, политики, программ и / или проектов в области коммунальных услуг;
- устойчивое развитие, защита и капитализация государственных и частных областей административно-территориальных единиц, защита и охрана окружающей среды, в соответствии с действующими конкретными правилами;
- информирование и предоставление консультаций местным общинам, которые являются бенефициарами этих услуг;
- соблюдение принципов рыночной экономики, обеспечение конкурентной среды, ограничение и регламентирование монопольных областей.

1.2 Условия эксплуатации государственной службы санитарной очистки

Вместе с развитием и адаптацией ситуации сектора управления отходами в Республике Молдова к требованиям ЕС должна увеличиться и производительность общественной санитарной очистки отходов. Кроме того, эти изменения требуют

большого инвестиционного усилия, что соответствует очень жесткому пространству финансового маневрирования действий.

Очевидные финансовые проблемы органов государственной власти, с одной стороны, и диверсификация задач и увеличение правовых требований, с другой стороны, требуют создания эффективной правовой формы для выполнения общественных обязанностей.

Услуги санитарной очистки направлены на обеспечение лучших условий жизни для населения и представляют собой серьезную социальную значимость государственной администрации. Таким образом, одним из основных условий для получения реального успеха, как для городской администрации, так и для жилищно-коммунальных услуг является **эффективное организационное сотрудничество**. Возможности развития оператора санитарной очистки напрямую зависят от решений и задач городского Совета и Примэрии.

Обеспечение эффективного сотрудничества между МОВ и предприятиями может позволить частичное или полное устранение различных недочетов, которые существуют или могут возникнуть в случае осуществления стратегии в конкретной области и соответственно, могут либо свести к минимуму негативные последствия распространенные кумулятивным и / или цепным методом либо оптимизировать отношение положительный эффект / отрицательный эффект.

Увеличением уровня качества услуг санитарной очистки, местные сообщества получают преимущество благодаря улучшению качества окружающей среды и имплицитно здоровью населения. Кроме того, организация услуги по санитарной очистке на уровне всего населенного пункта и закрытие несоответствующих полигонов приведет к повышению удовлетворенности населения при предоставлении этих услуг.

В последующем будут представлены вкратце **минимальные условия для эксплуатации жизнеспособной государственной службы санитарной очистки**.

Технические условия

Предоставление услуги санитарной очистки должно обеспечивать режим непрерывности для всех пользователей населенного пункта с соблюдением технических условий, указанных в правовых и/или договорных рамках.

Услуги санитарной очистки должны предоставляться специализированным оборудованием для повышения эффективности их работы и гарантировать качественное обслуживание.

Эксплуатация, техническое обслуживание и ремонт транспортных средств и оборудования должно осуществляться квалифицированным персоналом, который должен быть в наличии в достаточном количестве.

Условия эксплуатации

Услуги санитарной очистки должны предоставляться в соответствии с положениями законодательства, правилами, требованиями и нормами по охране здоровья, безопасности, управлению водными ресурсами, охране окружающей среды.

Оператор услуг санитарной очистки должен иметь все разрешительные документы, соглашения, авторизации и лицензии, необходимые для оказания конкретных видов деятельности службы санитарной очистки, предусмотренных законодательством.

Оператор услуг санитарной очистки должен содержать все транспортные средства, используемые для услуг по сбору отходов в хорошем состоянии и обеспечивать их своевременный ремонт, чтобы полностью удовлетворить все специфические требования службы санитарной очистки.

Службами санитарной очистки должны быть обеспечены следующие условия:

- охрана здоровья населения;
- ответственность перед гражданами;
- улучшение условий жизни граждан;
- обеспечение качества и непрерывности услуги санитарной очистки;
- справедливое ценообразование, в корреляции с качеством и количеством предоставляемых услуг;
- устойчивое развитие услуг;
- безопасность услуги;
- сохранение и защита окружающей среды,

Условия экономического характера

Предоставление услуги будет производиться с применением эффективных методов управления, что приведет к снижению эксплуатационных расходов, с тем, чтобы обеспечить лучшее соотношение качества / стоимости и баланса между рисками и выгодам, возложенных оператором на себя.

Оператор обязан вести отдельное управление для каждого вида деятельности, для того, чтобы было возможно установить справедливые цены в соответствии с понесенными расходами. Структура и уровень тарифа по сбору и транспортировке практикуемые оператором должны отражать фактическую стоимость услуги и должны соответствовать правовым нормам.

Условия окружающей среды

На протяжении предоставления услуги санитарной очистки должны соблюдаться условия, наложенные органами, ответственными за охрану окружающей среды.

На протяжении всего периода предоставления услуг, оператор должен обеспечить выполнение условий, которые установлены законодательными актами, выданными компетентными природоохранными органами.

2 Цели, меры и действия по улучшению деятельности

В этой главе Консультант синтезирует цели и меры, которые должны быть реализованы оператором услуги санитарной очистки в партнерстве с местными органами власти (МОВ), чтобы улучшить эффективность общественной службы санитарной очистки. Меры и действия, предложенные в этой главе, являются рекомендательными и должны внести свой вклад в достижение устойчивой системы управления отходами на местном уровне и сопровождаться примерами “хорошей практики” в ряде приложений к настоящему Докладу.

Результаты диагностического анализа предприятия приводят к определению стратегий развития и улучшения деятельности предприятия ориентированные на **4 направления:**

Рисунок 2: Направления развития и совершенствования Муниципальных Предприятий

Стратегический менеджмент, Технический и операционный менеджмент, Организационный менеджмент, Финансовый менеджмент



Для улучшения деятельности службы санитарной очистки, усилия оператора и МОВ должны быть сосредоточены на улучшении и модернизации текущей деятельности в основных секторах М.П. и направлены на достижение **целей** представленных в таблице 1.

Таблица 1: Направления и цели развития и совершенствования службы санитарной очистки

Направления	Цели
Стратегический менеджмент	<i>Цель 1.1:</i> Адаптация и развитие вторичной правовой и организационной базы с целью удовлетворения национальных требований по осуществлению устойчивого управления муниципальными отходами
	<i>Цель 1.2:</i> Создание правовой базы для делегирования управления службы санитарной очистки
	<i>Цель 1.3:</i> Выполнение институциональных документов в соответствии с законодательством и спецификой деятельности
	<i>Цель 1.4:</i> Укрепление институционального потенциала в области управления отходами
Технический и операционный менеджмент	<i>Цель 2.1:</i> Развитие современной системы сбора и транспортировки отходов в соответствии с требованиями законодательства
	<i>Цель 2.2:</i> Постепенное уменьшение количества складированных биологически разлагаемых отходов
	<i>Цель 2.3:</i> Раскрытие полезного потенциала муниципальных отходов
	<i>Цель 2.4:</i> Утилизация отходов в безопасных условиях для окружающей среды и здоровья населения
	<i>Цель 2.5:</i> Продвижение систем информирования, повышения осведомленности и мотивации для всех факторов, участвующих в управлении отходами
	<i>Цель 2.6:</i> Разработка полной и корректной системы информирования по управлению муниципальными отходами
Организационный менеджмент	<i>Цель 3.1:</i> Обеспечение достаточного количества и хорошо обученного персонала
	<i>Цель 3.2:</i> Совершенствование процесса операционного управления
	<i>Цель 3.3:</i> Обеспечение заключения большего количества договоров с пользователями услуг и сбора платы с помощью совместных действий с МОВ
	<i>Цель 3.4:</i> Диверсификация каналов и средств взаимодействия с клиентами и широкой общественности
	<i>Цель 3.5:</i> Совершенствование контрактной системы
Финансовый менеджмент.	<i>Цель 4.1:</i> Совершенствование системы сбора доходов
	<i>Цель 4.2:</i> Совершенствование системы бухгалтерского учета
	<i>Цель 4.3:</i> Совершенствование системы планирования, бюджетирования и управления
	<i>Цель 4.4:</i> Разработка, применение и мониторинг тарифа

Процесс совершенствования качества службы во многом опирается на операторе службы санитарной очистки (*менеджменту и персоналу М.П.*), вовлекая подготовку и реализацию мер по текущему улучшению на уровне операционной деятельности. **Модернизация деятельности службы санитарной очистки** носит, однако, более сложный характер, и подразумевает, с одной стороны, сотрудничество с МОВ и с другими факторами на локальном и региональном уровнях, участвующих в управлении муниципальных отходов, а с другой стороны, внешнюю финансовую поддержку, как для технической помощи, так и для реализации конкретных инвестиционных программ, специфических для интегрированной системы по управлению отходами.

Меры и действия, содержащиеся в ПУУ, ориентируют усилия и ресурсы (*как собственные, так и привлеченные снаружи*) в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Повышение эффективности и рентабельности текущей деятельности предприятия и существование плана по ее развитию в среднесрочной и / или долгосрочной перспективе могут внести существенный вклад в повышение потенциала местных органов власти (МОВ) и оператора службы санитарной очистки для привлечения внешних ресурсов для реализации мероприятий по модернизации службы санитарной очистки.

В ПУУ были предложены мероприятия и меры по достижению упомянутых выше целей, с указанием *эффектов и результатов*, которые могут быть записаны в результате их реализации, и *предварительных условий*, которые имеют особое значение для проведения этих мероприятий.

Как отмечается в диагностическом анализе, реализация мер, предусмотренных в разделах 2.1. – 2.4 должна быть облегчена путем создания структуры, которая решает следующие вопросы:

- **установление связи между административно-территориальными единицами и пределами делегирования полномочий органам / субъектам сотрудничества** – Действующие правовые положения устанавливают на концептуальном уровне способ объединения между местными органами власти под видом межкоммунальной ассоциации. Сотрудничество административно-территориальных единиц посредством межкоммунальной ассоциации является нормой, указанной и в *Национальной стратегии по управлению отходами*. В этом контексте, необходимо более детальное регулирование способа объединения МОВ, особенно в том, что касается уровня делегирования полномочий и ответственности местными органами власти для ассоциации. В частности, необходимо определить, какие из обязанностей местных органов власти будут переданы ассоциации, для того, чтобы эти последние смогли выполнить их во имя и по поручению своих членов в своих отношениях с оператором.
- **определение условий делегации службы санитарной очистки** – Оператор, предоставляющий услугу, организован под видом Муниципального Предприятия, без того, чтобы были установлены условия предоставления услуги. В этом контексте, необходимо определить условия делегирования оператора и документы, лежащие в основе юридических отношений между оператором и МОВ, а также между оператором и пользователями услуг. Требуется регулирование условий доступа к службе санитарной очистки, минимальная техническая документация, которая должна быть в наличии у всех операторов, предоставляющих услугу санитарной очистки, обязанности персонала операторов, условия работы и обеспечения услуги санитарной очистки для каждого вида деятельности (сбора и транспортировки отходов, сортировки, складирования, уборки улиц и т.д.), права и обязанности операторов службы санитарной очистки и пользователей – бенефициаров услуги, показатели эффективности и оценки службы санитарной очистки, штрафной режим и т.д.

- **установление юридических отношений между оператором и пользователями услуги** – Для более ясного определения прав и обязанностей операторов и бенефициаров услуги необходимо произвести изменения существующего законодательства для:
 - a) установления обязательства бенефициара заключить договор о предоставлении услуги санитарной очистки, в том числе определение принудительных мер для тех, которые отказываются заключать договора;
 - b) создание законной возможности установления налога как способ службы санитарной очистки;
 - c) создание законной возможности установления и применения штрафных санкций для злостных неплательщиков, вне зависимости, если они являются экономическими агентами или физическими лицами.

Учитывая многообразие предлагаемых мероприятий и недостаточность внутренних ресурсов для оперативного осуществления мер по улучшению деятельности ПУУ не был изложен календарный график для их реализации. Для каждого мероприятия оценивалась примерная продолжительность его выполнения. Крайний срок, рекомендованный для реализации мер по улучшению оперативной деятельности составляет около 1 - 5 лет. В краткосрочной перспективе рекомендуется сосредоточение усилий и ресурсов оператора в достижении предлагаемых действий по повышению операционной деятельности. Их реализация приведет не только к непосредственной эффективности операционной деятельности, но также к созданию внутренней среды, благоприятной для использования инвестиций, которые могут быть впоследствии привлечены извне.

Для того, чтобы осуществление ПУУ привело к предусмотренным эффектам, **мониторинг должен осуществляться одновременно с реализацией мер.** Мониторинг играет не только роль выполнения контроля осуществления мероприятий и регистрации эффектов, но и по коррекции и адаптации хода реализации. Тем не менее, для того чтобы мониторинг мог обеспечить обратную связь своей связи с реализацией, должно обеспечиваться последовательная оценка результатов реализации. Сопоставление результатов реализации с ее предусмотренными эффектами и с изменениями состоянии системы управления отходами, с изменениями, возникающих от давления социального и экономического развития и с принесенными новыми технологиями должно привести к **периодическому пересмотру ПУУ**. Мониторинг и оценка ПУУ не представляет собой деятельность, которая осуществляется в определенный момент, а непрерывный процесс, который облегчает для лиц, принимающих решения, оценить эффективность действий и ПУУ в целом. Функция надзора и контроля осуществления деятельности, предусмотренной ПУУ, является компетентностью управления М.П. и структур, ответственных за эту область МОВ.

Ниже приведены предлагаемые меры и мероприятия по улучшению услуг санитарной очистки, ориентированные на 4 выявленные направления развития:

2.1 Стратегический менеджмент

Меры / Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Предварительные условия
Цель 1.1: Адаптация и развитие вторичной и организационной правовой базы в целях осуществления национальных требований, касающихся выполнения устойчивой системы управления муниципальными отходами				
Разработка Локального Плана Природоохранных Мероприятий (ЛППМ) <i>(более подробно в Приложении 1)</i>	ЛППМ разработан и утвержден	Создание организационной основы для реализации местной и региональной ориентации в области управления отходами, в соответствии с документацией по планированию и программами экономического и социального развития на уровне населенного пункта и существующей законодательной базе Повышение эффективности применения законодательства по управлению отходами	12 - 18 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Создание Рабочей Группы, с представителями МОВ, оператора услуги санитарной очистки, ПМА, НПО и т.д., для разработки ЛППМ ■ Принятие решений на основе консультаций со всеми заинтересованными сторонами на местном, региональном и / или национальном уровнях в области УТО (организации встреч и публичных дебатов) ■ Техническая помощь для поддержки в подготовке ЛППМ
Обновление Регламент по оказанию услуг санитарной очистки для населенного пункта <i>(более подробно в Приложении 2)</i>	Регламент разработан, утвержден, опубликован и реализован	Определение способа управления отходами, ответственности пользователей услуги Укрепление административного потенциала и ответственность применения законодательства в области УТО на местном уровне	6 - 12 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Регулирование условий доступа к службе санитарной очистки ■ Регулирование прав и обязанностей оператора услуги санитарной очистки и пользователей / бенефициаров услуги, в том числе штрафные санкции, в случае несоответствия или неуплата за услугу ■ Установка рычагов для ограничения бенефициаров услуги заключать договора на предоставление услуг с операторами

Меры / Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Предварительные условия
Цель 1.2: Создание правовой базы для делегирования управления службы санитарной очистки				
Рассмотрение документов, на основании которых было передано в управление имущество административно-территориальной единицы, в том числе проверка характера бухгалтерских записей, относящихся к этим переводам	Акты передачи собственности в управление пересмотренные и улучшенные	Правильное управление активов, полученных в пользование	3 – 6 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Подтверждение прав и обязательств предприятий на переданное имущество ■ Установление условий эксплуатации и способов возврата, и т.д.
Подписание договора управления между МОВ и Предприятием касательно оказываемых коммунальных услуг <i>(более подробно в Приложении 3)</i>	Договор управления заключенный между МОВ и Предприятием	Определение условий развития деятельности специфической для службы санитарной очистки, установив уровни качества и технические условия, необходимые для работы этой услуги в условиях эффективности и безопасности Мониторинг исполнения задач	6 -12 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Установление условий предоставления услуг ■ Установление показателей мониторинга для деятельности оператора службы санитарной очистки. ■ Установление структуры налога/тарифа за услугу санитарной очистки и условия его утверждения, а также формулы корректировки.
Цель 1.3: Соответствие институциональных документов законодательству и специфике деятельности				
Пересмотр содержания Устава М.П. для включения исчерпывающих положений наследственной, финансовой и управленческой независимости	Устав отредактированный и утвержденный	Соответствие содержания Устава требованиям учредительного документа юридического лица	3 - 6 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Создание модели рамки, которое обеспечивает выполнение условий
Меры / Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Предварительные условия

Меры / Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Предварительные условия
Пересмотр содержания договора п предоставлении услуг, заключенного между оператором и клиентами <i>(более подробно в Приложении 4)</i>	Договор- модель и примененные	Обеспечение правовой базы для управления отношениями с клиентами, в том числе для разьяснения отношений в суде	6 – 12 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Модели рамки, разработанные по категориям услуг и клиентов ■ Установление условий предоставление услуги ■ Установление условий оплаты за предоставленную услугу
Цель 1.4: Укрепление институционального потенциала в области управления отходами				
Создание межкоммунитарной ассоциации на уровне нескольких населенных пунктов для реализации интегрированной системы управления отходами <i>(более подробно в Приложении 5)</i>	Ассоциация создана	Реализация процесса регионализации Продвижение проектов для привлечения средств сообществ и реализации систем управления отходами с соответствии с европейскими стандартами	12 - 18 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Установление способов ассоциации между административно-территориальными единицами ■ Установление пределов делегирования полномочий органам / лицам сотрудничества (ассоциации межкоммунитарного развития).
Использование фондов, предназначенных для интегрированного менеджмента отходов <i>(более подробно в Приложении 16)</i>	Подписанный меморандум финансирования / Подписанные соглашения о двустороннем сотрудничестве	Продвижение наилучших практик в области менеджмента отходов и устойчивые финансовые решения (проекты инфраструктуры в области полного управления отходами с правом на получение финансирования Оптимизация доступа для инвестиций для всех имеющихся фондов на национальном и международном уровнях	1 - 3 лет	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ведение переговоров с внешними донорами для развития инвестиционных проектов в области управления отходами (техническая помощь в поддержку подготовки технико-экономических обоснованных исследований, документации ОВОС (оценка воздействия на окружающую среду) и / или технических проектов) ■ Определение финансовых источников, необходимых для реализации проектов

2.2 Оперативно-технический менеджмент

Меры / Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Предварительные условия
Цель 2.1: Развитие современной системы сбора и транспортировки отходов в соответствии с требованиями законодательства				
Расширение систем сбора муниципальных отходов на уровне всего населенного пункта <i>(более подробно в Приложении б)</i>	Достижение зоны покрытия в 80%-100% услуги санитарной очистки на уровне населенного пункта	Обеспечение возможности сбора и транспортировки, адаптированные числу жителей и объему образованных отходов. Минимизация воздействия бытовых отходов на окружающую среду и здоровье человека	1 – 2 года	<ul style="list-style-type: none"> ■ Назначение и / или доступ к финансовым ресурсам для расширения и реализации сбора на уровне всего населенного пункта ■ Определение пространств и расстановка пунктов сбора отходов; ■ Обеспечение пунктов сбора и индивидуальных хозяйств стандартными мусорными контейнерами
Совершенствование инфраструктуры сбора и транспортировки отходов <i>(более подробно в Приложении б)</i>	Улучшение услуги санитарной очистки	Улучшение способа использования транспортных средств для действий по обслуживанию Предотвращение рисков и чрезвычайных ситуации, которые могут возникнуть в результате повреждения оборудования и трубопроводов	1 – 3 года	<ul style="list-style-type: none"> ■ Приобретение специализированного транспорта, который совместим с системой сбора отходов ■ Пересмотр способа планирования и программирования деятельности по обслуживанию оборудования на уровне предприятия ■ Пересмотр существующих практик обслуживания оборудования ■ Обеспечение необходимых благотворительных фондов, специфических для деятельности по техническому обслуживанию / ремонту транспортных средств и существующего оборудования

Меры / Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Предварительные условия
Цель 2.2: Постепенное уменьшение количества удаляемых биологически-разлагаемых отходов				
<p>Реализация и постепенное расширение селективного сбора биоразлагаемых отходов</p> <p><i>(более подробно в Приложении 7)</i></p>	<p>Реализация биоразлагаемый системы компостирования отходов</p>	<p>Уменьшение количества биоразлагаемых отходов, которые откладываются</p> <p>Обеспечение компостирования биоразлагаемых отходов на месте, отходов собранных в парках, садах (в том числе отходы с кладбищ) и на рынках</p> <p>Минимизации воздействия биоразлагаемых отходов на окружающую среду и человеческое здоровье</p>	1 – 3 (5) лет	<ul style="list-style-type: none"> ■ Обеспечение специфической инфраструктуры <i>компостирования на месте</i> зеленых отходов (из парках, садах, на рынках); ■ Продвижение и стимулирование процесса компостирования биоразлагаемых отходов в индивидуальных хозяйствах посредством реализации новых пилотных проектов, в том числе кампании по информированию и повышению осведомленности общественности; ■ Обеспечение средств, необходимых для инфраструктуры, которые специфичны для компостирования биоразлагаемых отходов.
Цель 2.3: Раскрытие полезного потенциала из муниципальных отходов				
<p>Реализация и постепенное расширение селективного сбора отходов, подверженных вторичной переработке</p> <p><i>(более подробно в Приложении 6)</i></p>	<p>Создание условий, необходимых для сбора перерабатываемых отходов для восстановления</p>	<p>Расширение пространства селективного сбора отходов, подверженных вторичной переработке</p> <p>Уменьшение объема складированных отходов, подверженных вторичной переработке</p> <p>Минимизация воздействия на окружающую среду и здоровье человека отходов вторичной переработки</p>	1 – 5 лет	<ul style="list-style-type: none"> ■ Организация пунктов избирательного сбора отходов, подверженных вторичной переработке вместе с повышением осведомленности общественности ■ Обеспечение населения в зонах с отдельными домохозяйствами мешками и / или стандартизированными выгравированными контейнерами для отходов ■ Обеспечение ёмкостей для сбора, транспортировке и прессования отходов вторичной переработки, адаптированные для объема собранных отходов ■ Выявление и заключение партнерства с

				<p>агентами, которые перерабатывают разные виды материалов в соседних регионах или даже в соседних странах для реализации отдельных систем сбора для конкретных потоков отходов (отходов от упаковок, отходов от электрического и электронного оборудования, от батарей и аккумуляторов)</p>
<p>Цель 2.4: Утилизация отходов в безопасных условиях для окружающей среды и здоровья населения</p>				
<p>Утилизация муниципальных отходов в экологических условиях <i>(более подробно в Приложении 8)</i></p>	<p>Соответствующее управление полигонов для отходов</p>	<p>Минимизация воздействия на окружающую среду и здоровье человека в условиях утилизации отходов</p> <p>Ограничение случаев неавторизированного складирования отходов</p> <p>Уничтожение несанкционированного складирования отходов населенного пункта и области</p>	<p>8 – 18 месяцев</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработка и осуществление плана работы текущей мусорной свалки ■ Предоставление средств, необходимых для улучшения инфраструктуры по утилизации отходов (например, приобретение оборудования для уплотнения, вывешивания, организация контрольных пунктов, реабилитация подъездных путей, прочие работы) ■ Обеспечение квалифицированного персонала на полигоне ■ Планирование и организация систематических кампаний по искоренению явления несанкционированного складирования отходов ■ Улучшение системы обработки индивидуальных заказов для сбора и транспортировки отходов. Мотивирование граждан заключать договоры с местным оператором услуг по сбору и утилизации отходов
<p>Обеспечение нового необходимого потенциала для складирования, который соответствует европейским стандартам</p>	<p>Обеспечение необходимого потенциала для складирования отходов на соответствующих полигонах</p>		<p>3 - 5 лет</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Инициирование и разработка проектов из внешних средств, чтобы обеспечить возможности хранения на региональном уровне и закрытие несовместимого полигона ■ Осознание решающих факторов и

Постепенное закрытие мусорной свалки	Закрытие мусорной свалке			общественности негативного влияния неконтролируемого хранения отходов на здоровье человека и окружающую среду.
Ликвидация отходов в соответствующие полигоны СиС и тех, которые не могут быть восстановлены	Обеспечение необходимого потенциала для отложения отходов СиС	Минимизация воздействия на окружающую среду и здоровье человека в том, что касается складирования отходов Ограничение случаев неавторизованного складирования отходов	1 - 3 года	<ul style="list-style-type: none"> Изучение возможность построить хранилище инертных отходов от строительства и сноса (для отходов, которые не могут быть восстановлены) и опасных отходов
Цель 2.5: Продвижение информационных систем, повышение осведомленности и мотивации для всех заинтересованных сторон в управлении отходами				
Организация и информационное обеспечение кампаний информирования и осведомленности в области управления отходами и защиты окружающей среды <i>(более подробно в Приложении 9)</i>	Осознание факторов решения и населения в качестве квалифицированного менеджмента отходами является наиболее важным для здоровья и защиты окружающей среды	Рост общения между всеми участвующими факторами Продвижение, поощрение и внедрение принципа предотвращения у производителей. Минимизация воздействия на окружающую среду и здоровье человека в условиях утилизации отходов Увеличение видимость предприятия и общественного доверия к работе, проделанной последней	Непрерывный процесс	<ul style="list-style-type: none"> Разработка плана общения и образования, имея в качестве целевых групп: широкую общественность (в том числе школьное образование), местные общности, экономические агенты ассоциативная среда Организация и надзор программ образования, и повышение осведомленности на всех уровнях Организация опросов Использование всех каналов связи (СМИ, веб-сайтов, семинаров, мероприятий) для информирования общественности и для определения определенных целевых групп населения (дети, молодежь, взрослые, люди пенсионного возраста). Проведение практических руководств по разделному сбору бытовых отходов, индивидуальное компостирование биоразлагающихся отходов, электрические и электронные отходы, опасные отходы от бытовых отходов, объемные отходы

Меры / Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Предварительные условия
Цель 2.6: Разработка полной и корректной системы информации по управлению муниципальными отходами:				
<p>Внедрение системы мониторинга объема управляемых отходов по типам отходов <i>(более подробно в Приложении 10)</i></p>	<p>Получение точных и полных данных и информации, соответствующее национальным и европейским требованиям отчетности.</p>	<p>Совершенствование местной/региональной системы сбора, обработки, анализа и проверки данных и информации, относящихся к генерированию и управлению отходами</p>		<ul style="list-style-type: none"> ■ Обеспечение инфраструктуры для мониторинга объема собранных, транспортированных и складированных отходов (включая оснащение полигона отходов системой взвешивания) ■ Разработка и внедрение процедур обеспечения / проверки объема отходов, качества собранных данных ■ Использование стандартизованных методов сбора, обработки, проверки данных ■ Выполнение анализа о составе бытовых отходов и установление индикатора генерирования ■ Увеличение мощности и подотчетности персонала, участвующего путем установления четких обязанностей и ответственности в процессе сбора – доклада данных

2.3 Организационный менеджмент. Маркетинг и отношения с пользователями

Меры / Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Предварительные условия
Цель 3.1: Обеспечение достаточного и хорошо обученного персонала				
Разработка Политики Персонала Предприятия <i>(более подробно в Приложении 14)</i>	Кадровая политика разработана и утверждена	Повышение эффективности работы путем улучшения условий работы и отдыха работников Обеспечение прозрачности процесса найма и отбора Повышение уровня целостности, терпимости, справедливости, приверженности и преданности предприятию	8 – 12 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Хорошо определенные принципы работы для сотрудников ■ Знание ценностей, корпоративных норм, личных прав и обязанностей сотрудников ■ Разработка Кодекса поведения сотрудников Предприятия ■ Приобретение программного обеспечения для учета персонала ■ Обеспечение логистики и оборудования, необходимых на всех уровнях и во всех секторах деятельности оператора
Разработка годового образовательного плана и плана повышения квалификации персонала Предприятия и его реализация <i>(более подробно в Приложении 11)</i>	Годовой образовательный план разработанный, утвержденный и реализованный	Достаточные и квалифицированные кадры для управления и контроля системы управления отходами	6 – 18 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Увеличение числа персонала, ответственного за проблемы управления отходами на уровне МОВ и оператора ■ Регулярное участие в тренингах и в сессиях по обмену опыта с другими общинами. ■ Соответствующие накопительные фонды для персонала для осуществления деятельности с точки зрения эффективности

Меры / Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Предварительные условия
Обновление защитного оборудования для работников услуги санитарной очистки	Приобретено оборудование	Сотрудники обеспеченные соответствующим оборудованием, как того требует закон об охране здоровья и безопасности	6 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Обеспечение фондов, необходимых для выполнения правовых требований в области здоровья и защиты труда
Цель 3.2: Совершенствование оперативного менеджмента				
Разработка сертифицированных систем менеджмента в масштабах предприятия <i>(более подробно в Приложении 12)</i>	Разработка и внедрение сертифицированных систем управления	Повышение качественного уровня предоставляемых услуг Функционирование в соответствии с законодательством в этой области и обязательство менеджмента по защите факторов окружающей среды, здоровья и безопасности труда	12 - 18 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Аккредитация предприятия по менеджменту: <ul style="list-style-type: none"> ○ качества ISO 9001 ○ среды ISO 14001 ○ здоровья и безопасности труда OHSAS 18001 ■ Обеспечение фондов, необходимых для развития и аккредитации предприятия (в том числе техническая помощь).
Организация Диспетчерской Службы	Организована диспетчерская служба	Улучшение учета работ по обслуживанию	12 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Обеспечение фондов ■ Адекватные накопительные фонды для развития деятельности в условиях эффективности ■ Пересмотр графиков сбора и транспортировки отходов

Меры / Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Предварительные условия
Цель 3.3: Обеспечение высокого уровня заключения договоров с пользователями услуг сбора тарифа совместными действиями МОВ				
Создание рабочего подразделения, работающего с клиентами и связями с общественностью на уровне предприятия	Рабочие подразделения, работающие с клиентами и установленной и функциональной связью с общественностью	Улучшение отношений с клиентами и широкой общественности Канализация процессов, связанных с клиентами	6 - 12 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Создание департамента для переработки и решения всех запросов и процедур, связанных с клиентами ■ Изменения организационной диаграммы Предприятия. Установление ответственности подразделения ■ Назначение сотрудников подразделения ■ Контактные данные подразделения, опубликованные и сообщенные клиентам и широкой общественности
Создание центра обслуживания клиентов	Организованная стойка	Облегчение установления контакта между Предприятием и клиентами Доступность и удобство в решении проблем клиентов Исключение необходимости передвижения клиентов у разных чиновников / департаментов МП	6 - 12 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Интеграция прямых и телефонных контактов с клиентами через единую точку ■ Повышенное ответственность на уровне сотрудника, который будет работать в полной мере с клиентом. ■ Назначенный и обученный сотрудник ■ Информационная система, установленная и адаптированная потребностям ■ Контактные данные, которые стали общественными
Внедрение информационной системы учета клиентов	Приобретенное реализованное программное обеспечение	Автоматизация процессов, связанных с клиентом	6 - 12 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Обученный персонал ■ Обеспечение финансовых ресурсов

Меры / Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Предварительные условия
Цель 3.4: Диверсификация каналов и средств взаимодействия с клиентами и широкой общественностью				
Создание веб-страницы предприятия	Функциональная Веб-страница	Содействие процесса коммуникации с внешней средой	6 - 12 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Установленное и утвержденное содержание страницы ■ Страница разработана и сдана в эксплуатацию ■ Созданный электронный адрес ■ Ссылка на адрес страницы МОВ
Периодическое развитие исследований для удовлетворения клиентов <i>(более подробно в Приложении 13)</i>	Анкета разработана и утверждена, применена и истолкована	Определение уровня удовлетворенности клиентов и его развития во времени	Непрерывный процесс	<ul style="list-style-type: none"> ■ Периодичность и установленные и подтвержденные методы управления ■ Периодическая оценка уровня удовлетворенности клиентов ■ Обученные команды и команды, назначенные для реализации анкет / опросов ■ Последующая деятельность опросов
Цель 3.5: Совершенствование контрактной системы				
Разработка полного набора форм для заключения договора на оказание услуг	Полный набор документов, необходимых для заключения договора разработаны и утверждены	Содействие процедуры заключения контрактов на предоставление услуг. Гибкость и доступность в редактировании и использовании. Удобство в дополнение для клиента. Оптимизация ресурсов времени, необходимого для обработки запроса о заключении договора на оказание услуг	6 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Установление содержимого пакета доказательных документов, необходимых для представления для заключения договора на оказание услуг
Инвентаризация договоров на оказание услуг, заключаемых с клиентами	Полные списки с ситуацией заключения договоров на оказание услуг	Документирование и оптимизация процесса заключения договоров	6 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Идентификация клиентов, с которыми не заключены договоры и / или имеют истекший срок годности

Меры / Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Предварительные условия
Организация кампании по (пере)заключению договоров с клиентами на предоставление услуг	Рост уровня подписания договоров на предоставление услуг санитарной обработки	Совершенствование уровня подписания договоров	6 месяцев	<ul style="list-style-type: none">■ Установление графика (пере)заключения договоров, с территориальным делением, и полностью разработанный и утвержденный■ Установление ответственности за организацию, проведение и мониторинг кампании■ Осуществление совместного действия МОВ и прочих ответственных факторами с УТО■ Подготовленные и подписанные договора

2.4 Финансовый менеджмент

Меры / Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Предварительные условия
Цель 4.1: Совершенствование системы сбора доходов				
Установка специального программного обеспечения для автоматического выполнения расчетов, интегрированная с установленным программным обеспечением бухгалтерского учета	Модель программного обеспечения выбрана	Автоматизация процесса проведения расчетов	8 - 12 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Интеграция программного обеспечения для автоматического выполнения расчетов с бухгалтерским программным обеспечением ■ IT-специалист ■ Приобретенное и установленное программное обеспечение
Переход от актуальной системы оплаты до системы оплаты на основании платежных документов (<i>Подробная счет-фактура</i>)	Программное обеспечение автоматического формирования платежных документов приобретено и установлено	Высокий уровень доверия клиентов в платежной системе М.П. Унифицированная форма платежного документа составлена и утверждена Схема распределения платежных документов установлена и подтверждена	8 - 12 месяцев	<p><i>Подробная счет-фактура</i> может служить в качестве:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Инструмент информирования, относящийся к изменениям в тарифах графике сбора отходов ■ Инструмент информирования, относящийся к сроку оплаты, взимаемые штрафные санкции за просрочку, долги для предоставленных услуг, срок оплаты задолженностей ■ Инструмент для оправдания полученных платежей ■ инструмент сертификации платежа, сделанные клиентом
Установление условий сбора платежей в особых случаях (<i>более подробно в Приложении 15</i>)	Условия сбора платежей в особых случаях установлены и утверждены	Оптимизация и повышение эффективности процедуры взимания эквивалентной стоимости за предоставляемые услуги	6 - 12 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Подробная информация о специальных случаях (например, отсрочка оплаты и прочие виды отходов, подлежащие утилизации), включенных в содержание договора и / или регламента службы санитарной очистки ■ Установка тарифов за специальные отходы и механизм создание счетов-фактур ■ Установление механизма последовательности и восстановления задолженностей в особых случаях
Ведение электронного реестра	Шаблон и	Постоянное отслеживание долгов	6 - 12 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Этот электронный реестр может быть связан с

Меры / Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Предварительные условия
должников	содержание электронного реестра должников разработаны и утверждены	Снижение дебиторской задолженности		программным обеспечением составления счетов-фактур, а на отосланных счетах-фактурах должен быть указан совокупный долг клиента
Публикация <i>списка злостных неплательщиков и должников</i>	Список злостных неплательщиков и должников опубликован	Мотивация клиентов своевременно выполнить свои платежные обязательства перед предприятием	3 - 6 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Поддержка местных органов власти в этой инициативе путем утверждения публикации и ее отображения в ранее согласованных местах
Планирование и проведение кампаний по сбору долгов	Кампании по сбору долгов организованы и проведенные периодически в сотрудничестве с МОВ	Эффективность и ускорение процесса взыскания долгов Погашение задолженностей со стороны клиентов Предприятия	3 - 6 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сотрудничество с местными учреждениями для сбора долгов от клиентов ■ Ежегодный график сбора долгов, путем деления суммы долга на ежемесячные взносы, которые должны быть собраны, коррелированы с программным обеспечением создания счетов-фактур; ■ Подписанный приказ организации кампании сбора долгов. Состав совместных комиссий (М.П., МОВ и прочие факторы, ответственные за управление доходами), установленных и утвержденных для сбора долгов ■ Рабочие секторы для каждой отведенной комиссии. Суммы общего долга по установленным и утвержденным секторам ■ Частота отчетности о деятельности установленной и утвержденной комиссии. Выезды по месту.
Разработка модели письменного предупреждения о накопленном долге (в электронном формате)	Модель письменного предупреждения о	Обеспечение документированной базы для улучшения эффективности процесса сбора долгов	3 - 6 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Поддержка МОВ в этой инициативе путем подтверждения распределения каждому клиенту - злостному неплательщику такой стандартизированной информации

Меры / Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Предварительные условия
	накопленном долге разработан (в электронном формате) и утвержден			
Предоставление в типизированном договоре на предоставление услуг периода и / или конкретной суммы (<i>x месяцев / x лей</i>) после истечения /превышения срока которому М.П. резервирует право подать в суд на клиента, с целью возврата долгов	Термины, включенные в типизированном договоре на предоставление услуг	Мотивация клиентов удовлетворить свои финансовые обязательства перед М.П. Создание правовой основы для вызова в суд злостных неплательщиков и должников	6 - 12 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> Эти аспекты должны регламентироваться в договоре, заключенного с пользователями
Установление штрафных санкций для просрочки платежей за оказанные услуги	Применение штрафа за каждый день просрочки платежей	Демотивация населения нарушать правила использования общественной системы услуги санитарной очистки	6 - 12 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> Эти аспекты должны быть отражены в договоре, заключенным с пользователями Создание правовой рамки, позволяющей применение штрафных санкций ко всем клиентам
Цель 4.2: Совершенствование системы бухгалтерского учета				
Инвентаризация Основных Средств Оценка Основных Средств Документирование Основных Средств	Основные Средства документированы Документирование утверждено Городским	Правильный и эффективный учет и управление Основных Средств	6 – 12 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> Разъяснение об аспектах, относящихся к передаче активов и связанные с этим бухгалтерские записи, в соответствии с договорами предложенного делегирования Обучение персонала финансового департамента в использовании интегрированных бухгалтерских систем

Меры / Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Предварительные условия
	Советом			
Цель 4.3: Совершенствование систем планирования, бюджетирования и контроля				
Формирование внутренних письменных систем планирования, бюджетирования и контроля	Процедуры разработаны	Создание поддержки для функции планирования и контроля Обеспечение комплексной базы объективных данных для планирования деятельности Обеспечение возможности отслеживать бюджетное исполнение и сравнить с планированием для определения перерасходов и для принятия необходимых мер	6 -12 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> Сотрудничество с центральными и местными властями для своевременного выявления источников финансирования для текущей деятельности
Планирование операционных и инвестиционных мероприятий на разные периоды времени (ежемесячные, ежеквартальные, годовые) с развитием плана мероприятий по каждому мероприятию в отдельности	Мероприятия запланированы	Обеспечение возможности отслеживать бюджетное исполнение и сравнить с планированием для определения преодолений и для принятия необходимых мер	6 - 12 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> Сотрудничество с местными и центральными властями для своевременного выявления источников финансирования для инвестиционной и операционной деятельности
Внедрение системы управленческого учета,	Система электронного управленческого учета внедрена	Прослеживание развития основных категорий расходов и их эволюции во времени для повышения эффективности деятельности Оптимизация затрат компании путем мониторинга и вмешательства в случае перерасходов	6 -12 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> Централизация операционных и финансовых данных, для того, чтобы иметь возможность располагать и анализировать все цифры компании в формате, соответствующем для деятельности по мониторингу и анализа Обучение персонала финансового департамента в использовании интегрированных систем бухгалтерского учета

Меры / Действия	Результат	Ожидаемые эффекты	Срок реализации	Предварительные условия
Цель 4.4: Разработка, применение и мониторинг тарифа				
Разработка ценовой политики, начиная от основного экономического текущего тарифа	Ценовая политика разработана и утверждена Городским Советом	Устойчивое планирование деятельности Предприятия на среднесрочный период Избегание резкого роста счетов-фактур на момент актуализации тарифов Сокращение недовольств пользователей о значительных ростах стоимости счетов-фактур Формирование будущих финансовых услуг для обеспечения устойчивости системы	12 - 18 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> ■ Расчет актуального тарифа в современных условиях, учитывая высокую степень заключения договоров и адекватного сбора ■ Проектирование тарифов на 3-5 летний период, в соответствии с формулой, включенной в договоре делегирования ■ Проверка индекса доступности в разработке тарифов, для обеспечения возможности клиентов платить ■ Периодическая актуализация тарифа с соблюдением ценовой стратегии ■ Ежегодная проверка покрытия затрат в реальных условиях перед теми, которые прогнозировались в ценовой стратегии

3 ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПЛАНА ПО УЛУЧШЕНИЮ УСЛУГ

Для действий, предложенных в *Главе 2 Цели, меры и действия по улучшению деятельности*, реализация которых представляет финансовое участие, был оценен приблизительный бюджет, который представлен ниже.

Бюджет был оценен только для мер и действий, которые требуют **финансовых ресурсов, необходимых для немедленного улучшения службы санитарной очистки** и которые могут в основном обеспечить местную и внешнюю поддержку. Не был оценен бюджет для действий с умеренными финансовыми последствиями, так как многие из них могут быть реализованы непосредственно оператором службы санитарной очистки с рабочей нагрузкой, которая предназначена для этого.

Целью настоящего анализа является непосредственное выявление общих нужд системы управления отходами; детальная оценка финансовой возможности / устойчивости и тарифных последствий, для реализации интегрированной системы управления отходами должны рассматриваться в отдельных исследованиях технической помощи которое бы предусматривала подробные технические оценки систем и расположения установок.

Таким образом, бюджетные суммы были с приблизительностью установлены, предусматривая, с одной стороны, существующие услуги на уровне оператора, пожертвования, полученные в проектах, финансируемых АМР США или другими агентствами / учреждениями, а с другой стороны стоимость некоторых работ или аналогичных мероприятий / оборудования. В этих условиях, представленные суммы имеют больше ориентировочный характер, служащий для создания общего представления о финансовых выводах для предложенных мер. В случае утверждения полного или частичного интегрирования плана мероприятий по улучшению, для каждой меры, рекомендуется оценка реальной стоимости в рамках числа исследований (предварительного) осуществления и / или подробных бюджетов / смет.

Кроме того, в рамках ориентировочного бюджета не была рассмотрена доля вклада МОВ для реализации региональной системы управления муниципальными отходами (например, исследования и инвестиции, связанные с системами селективного сбора, транспортировки, станций передачи и / или перерабатывающих станций, строительства полигонов для отходов). В *Приложении „Ориентационные инвестиционные и эксплуатационные расходы“* представлены примеры ориентировочных расходов для различных мероприятий, специфические для интегрированной системы управления отходами (расходы на осуществление инвестиций и эксплуатационные расходы), так чтоб МОВ и оператор службы санитарной очистки был в состоянии оценить последствия возможных инвестиций в области.

Управление отходами будет иметь ценовые последствия для конечных потребителей. Точное воздействие тарифов на потребителей должен быть определен посредством проектов технической поддержки и / или инвестиционные проекты (учитывая особый характер систем, которые ждут своего осуществления, соответственно установок для переработки / складирования и передачи, там, где это необходимо).

Таблица 2: Оценочный бюджет для реализации ПУУ

№	Меры / действия	Единиц а Измере ния	Количество	Стоимость единицы (Евро)	Затраты (Евро)	Источник финансирования
1	Модернизация и расширение системы сбора, транспортировки и утилизации отходов					
1.1.	Ремонт и модернизация платформ по сбору отходов	штука	21	500	10,500	Внешние доноры
1.2.	Покупка мусорных бункеров на 120 литров для частных домов	штука	1,526	20	30,520	Местный Бюджет
1.3.	Приобретение отдельных единиц компостирования (<i>homecompostere</i>) ля частных домов	штука	1,776	25	44,400	М.П.
1.4.	Покупка евроконтейнеров 1,1 мк	штука	110	220	24,200	
1.5.	Закупка мусоровозов для мусорных вёдер и контейнеров по европейским стандартам		2	80,000	160,000	
1.6.	Приобретение дробилки для древесины для компостирования на месте	штука	1	3000	3,000	Проект ТП
1.7.	Приобретение мини-измельчителей для отдельных домохозяйств – пилотная площадка (10% хозяйств)	штука	178	250	44,400	
1.8.	Приобретение уборочной машины для подметания улиц	штука	1	65,000	65,000	
1.9.	Закупка пакетировочного пресса для вторичной переработки отходов		1	6,000	6,000	
1.10.	Совершенствование услуг утилизации отходов на мусорных свалках (организация контрольного пункта, механические весы)	штука	1	17,000	17,000	
1.11.	Организация и поддержка кампаний информирования и повышения осведомленности населения	кол. чел.	10,000	1	10,000	
	ВСЕГО 1				415,020	
2	Реализация полной и правильной информационной системы по управлению муниципальных отходов					

№	Меры / действия	Единица	Количество	Стоимость единицы (Евро)	Затраты (Евро)	Источник финансирования
		Измерения				
2.1.	Выполнение анализов о составе бытовых отходов	кол. анализов	4	5,000	20,000	Внешние доноры М.П. Проекты ТП
	ВСЕГО 2				20,000	
3	Разработка сертифицированных систем менеджмента на уровне предприятия					
3.1.	Осуществление ISO 9001	штука	1	1,000	1,000	Внешние доноры
3.2.	Осуществление ISO 14001	штука	1	1,500	1,500	
3.3.	Осуществление OHS 18001	штука	1	1,500	1,500	М.П.
	ВСЕГО 3				4,000	
4	Совершенствование процесса операционного менеджмента					
4.1.	Подготовка кадров для управления МП и персонала сектора службы санитарной очистки (в том числе коммерческого)	штука	12	300	3,600	Внешние доноры
4.2.	Создание центра обслуживания клиентов	штука	1	5000	5,000	
4.3.	Внедрение компьютерной системы учета клиентов – программное обеспечение	штука	1	1500	1,500	Проекты ТП
4.4.	Обновление защитного оборудования для работников службы санитарной очистки	штука	23	200	4,600	
4.5.	Периодическое проведение опросов удовлетворенности клиентов	штука	3	1,500	4,500	
	ВСЕГО 4				19,200	
5	Усовершенствование процесса финансового менеджмента					
5.1.	Установка специального программного обеспечения для автоматического выполнения расчетов, интегрированное в установленное программное обеспечение бухгалтерского учета	штука	1	1,000	1,000	Внешние доноры/ Проекты ТП
	ВСЕГО 5				1,000	
6	Техническая и консультативная помощь для укрепления институционального потенциала М.П и МОВ					

№	Меры / действия	Единица а Измере ния	Количество	Стоимость единицы (Евро)	Затраты (Евро)	Источник финансирования	
6.1.	ТП для приготовления Локального Плана Природоохранных Мероприятий	ТП	1	10,000	10,000	Внешние доноры	
6.2.	ТП для приготовления Стратегии развития и среднесрочного и долгосрочного функционирования службы санитарной очистки	ТП	1	7,500	7,500	Местный бюджет	
6.3.	ТП по рассмотрению / дополнению институциональных документов услуги санитарной очистки (Местные Нормы / Регламент по санитарной очистке / Модели договоров, и т.д.)	ТП	1	5,000	5,000	Проекты Технической Поддержки (ТП)	
6.4.	ТП по вопросам финансовой политики	ТП	1	7,500	7,500	М.П.	
6.5.	ТП по вопросам менеджмента человеческих ресурсов	ТП	1	5,000	5,000		
	ВСЕГО 6				35,000		
7	Прочие стратегические инвестиции						
7.1.	Закрытие мусорной свалки	м ²	3100	40	124,000		
7.2.	Инвестиции, связанные с интегрированной системой управления муниципальными отходами	<i>Не была принята во внимание доля вклада МОВ для осуществления региональной системы управления муниципальными отходами (исследования и инвестиции, связанные с селективными системами сбора, транспортировки, станций перевод и/или станции переработки, строительство полигона для отходов (смотрите Приложение 16 «Ориентационные инвестиционные и эксплуатационные расходы»</i>					Внешние доноры Проекты ТП Местный бюджет
	ВСЕГО 7				124,000		
	ВСЕГО				618,220		

4 ПРИЛОЖЕНИЯ

- 4.1 Содержание кадр_Локальный План Природоохранных Мероприятий (ЛППМ)
- 4.2 Содержание рамка _ Нормы/Правила Санитарной Очистки для населенного пункта
- 4.3 Содержание рамка _Договор управления между МОВ и Предприятием об оказываемых коммунальных услугах
- 4.4 Содержание рамка _Договор на оказание услуг, заключенный между оператором и клиентом
- 4.5 Вопросы создания межкомунитарной ассоциации на уровне нескольких населенных пунктов для комплексного управления отходами
- 4.6 Типы систем сбора муниципальных отходов
- 4.7 Селективный сбор биоразлагаемых отходов. Компостирование на месте и в индивидуальных хозяйствах
- 4.8 Ликвидация муниципальных отходов в экологических условиях – управление полигонами отходов
- 4.9 Организация и поддержка информационных кампаний по информированию и повышению осведомленности
- 4.10 Методология проведения анализа состава бытовых отходов
- 4.11 Годовой план по обучению и развитию сотрудников предприятия
- 4.12 Системы менеджмента, сертифицированные на уровне предприятия
- 4.13 Модели опросов, специфические для области управления отходами
- 4.14 Организационный менеджмент
- 4.15 Финансовый менеджмент
- 4.16 Ориентировочные инвестиционные и эксплуатационные расходы для ИСУО