ГУП
«ДУШАНБЕВОДОКАНАЛ»

ГРУППА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА
«ВОДОСНАБЖЕНИЕ И САНИТАРИЯ
В ГОРОДЕ ДУШАНБЕ»

ASIAN DEVELOPMENT BANK

ПРОЕКТ:
«ВОДОСНАБЖЕНИЕ И САНИТАРИЯ В ГОРОДЕ ДУШАНБЕ»

КВАРТАЛЬНЫЙ ОТЧЁТ
ЗА ПЕРИОД
ЯНВАРЬ – МАРТ 2025 г.

СПЕЦИАЛИСТ ПО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ
ГРУППЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА
ФИРУЗ ДАВЛАТОВ

АПРЕЛЬ, 2025

Аббревиатуры

АБР	Азиатский Банк Развития
МД	Муниципалитет города Душанбе
ГУП ДВК	Государственное Унитарное Предприятие «Душанбеводоканал»
Г.Р.П.	Группа Реализации Проекта
КБП	Корпоративный Бизнес – План
МИС (СпКУ)	Международный Институциональный Специалист (Советник по вопросам Управления)
НКУИИ	Национальный Консультант по Управлению Институциональными Изменениями (Консультант по управлению институциональными изменениями)
IT DEP.	Отдел Информационных Технологий (IT Department)
PR DEP.	Отдел по связям с общественностью (Public Relations Department)
HR DEP.	Отдел кадров (Human Resources Department)
ДОУОР	Договор по оказанию Общественных Услуг, Основанный на Результате
КПЭ	Ключевые Показатели Эффективности
КОС	Канализационно – Очистные Сооружения

ПЛАН ОТЧЁТА:

1. ВЫПОЛНЕННЫЕ ЗАДАЧИ:

1.1. НАЙМ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

1.1.1. НАЙМ МЕЖДУНАРОДНОГО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО СПЕЦИАЛИСТА (МИС);
1.1.2. НАЙМ НАЦИОНАЛЬНОГО КОНСУЛЬТАНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ (НКУИИ)

1.2. ВИЗИТ МЕЖДУНАРОДНОГО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО СПЕЦИАЛИСТА ГУП “ДУШАНБЕВОДОКАНАЛ”

1.2.1. ЗНАКОМСТВО С НАЦИОНАЛЬНЫМ КОНСУЛЬТАНТОМ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ;
1.2.2. ОБСУЖДЕНИЕ ГЕНДЕРНЫХ ВОПРОСОВ В КООПЕРАЦИИ С МЕЖДУНАРОДНЫМ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМ СПЕЦИАЛИСТОМ, ГЕНДЕРНЫМ СПЕЦИАЛИСТОМ И СПЕЦИАЛИСТОМ ПО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ Г.Р.П.;
1.2.3. ОРГАНИЗАЦИЯ ВСТРЕЧИ МЕЖДУНАРОДНОГО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО СПЕЦИАЛИСТА С ИНЖЕНЕРАМИ Г.Р.П.
1.2.4. ОРГАНИЗАЦИЯ ВСТРЕЧИ МЕЖДУНАРОДНОГО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО СПЕЦИАЛИСТА С КОНСУЛЬТАНТОМ ПО СТРОИТЕЛЬНОМУ НАДЗОРУ ЗА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМИ РАБОТАМИ
1.2.5. ОРГАНИЗАЦИЯ ВСТРЕЧИ МЕЖДУНАРОДНОГО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО СПЕЦИАЛИСТА СО СПЕЦИАЛИСТАМИ ОТДЕЛА КАДРОВ ГУП «ДУШАНБЕВОДОКАНАЛ»
1.2.6. ОРГАНИЗАЦИЯ ВСТРЕЧИ МЕЖДУНАРОДНОГО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО СПЕЦИАЛИСТА СО СПЕЦИАЛИСТАМИ ОТДЕЛА ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ ГУП «ДУШАНБЕВОДОКАНАЛ»
1.2.7. ОРГАНИЗАЦИЯ ВСТРЕЧИ МЕЖДУНАРОДНОГО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО СПЕЦИАЛИСТА С ФОКУСНОЙ ГРУППОЙ ГУП «ДУШАНБЕВОДОКАНАЛ» ПО ПРОДВИЖЕНИЮ ДОУОР

1.3. ОБСУЖДЕНИЕ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ ЗАДАЧ С НАЦИОНАЛЬНЫМ КОНСУЛЬТАНТОМ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ (НКУИИ)

1.3.1. ОБСУЖДЕНИЕ С НКУИИ КОРПОРАТИВНОГО БИЗНЕС-ПЛАНА КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНОГО ДОКУМЕНТА ПО НАПРАВЛЕНИЮ РАБОТЫ СПЕЦИАЛИСТА
1.3.2. ОБСУЖДЕНИЕ С НКУИИ ДОГОВОРА ОБ ОКАЗАНИИ ОБЩЕСТВЕННЫХ УСЛУГ, ОСНОВАННЫЙ НА РЕЗУЛЬТАТЕ (ДОУОР);
1.3.3. ОБСУЖДЕНИЕ С НКУИИ ДАЛЬНЕЙШЕЕ ПОДПИСАНИЕ РАЗРАБОТАННЫХ РАНЕЕ ДРАФТОВ «ПОЛОЖЕНИЙ» И «ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ» ГУП ДВК У РУКОВОДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ
1.3.4. ОБСУЖДЕНИЕ С НКУИИ ПУТЕЙ И МЕТОДОВ ПРОВЕДЕНИЯ КАДРОВОГО АНАЛИЗА НА ПРЕДМЕТ СООТВЕТСТВИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ГУП ДВК С ТРЕБОВАНИЯМИ ЗАНИМАЕМЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ

1.4. ВСТРЕЧИ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ КОМПАНИИ GREEN

1.4.1. УЧАСТИЕ НА ВСТРЕЧЕ С АБР, ГУП ДВК И КОМПАНИИ GREEN
1.4.2. УЧАСТИЕ НА ТРЕНИНГЕ, ОРГАНИЗОВАННОМ КОМПАНИЕЙ GREEN НА ТЕМУ «МОДЕРНИЗАЦИЯ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ЛАБОРАТОРИИ НА КАНАЛИЗАЦИОННО – ОЧИСТНЫХ СООРУЖЕНИЯХ»
1.4.3. ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ ВСТРЕЧА РУКОВОДСТВА ГУП ДВК И Г.Р.П С НОВЫМ СОВЕТНИКОМ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ РУИ КУНЯ МАРКЕЗ

2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА ГУП «ДУШАНБЕВОДОКАНАЛ» НА ПЕРИОД АПРЕЛЬ – ИЮНЬ 2025 г.

2.1. НАЙМ КОМПАНИИ HR КОНСУЛЬТАНТОВ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТДЕЛА КАДРОВ ГУП «ДВК»;

3. ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ НА ПЕРИОД АПРЕЛЬ – ИЮНЬ 2025 г.

3.1. НАЙМ ФИРМЫ ДЛЯ ИМПЕЛЕМЕНТАЦИИ ПРОЕКТА «ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМ СЕРВИС-ЦЕНТРА ГУП «ДВК»;
3.2. РАЗРАБОТКА ТЗ ФИРМЫ HR КОНСУЛЬТАНТОВ С ЦЕЛЬЮ ПРОДВИЖЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТДЕЛА КАДРОВ ГУП «ДВК» И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ В АБР НА РАССМОТРЕНИЕ

1.1. НАЙМ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

15 января 2025 при финансировании Азиатского Банка Развития и одобрении со стороны ГУП «Душанбеводоканал» были наняты Международный Институциональный Специалист (Советник по Корпоративному Управлению) Оганес Арутюнян и Национальный Консультант по Управлению Институциональными Изменениями Матлюба Хусаенова.

Деятельность этих двух специалистов будет координироваться специалистом по институциональному развитию Г.Р.П. Они будут подчиняться руководителю Группы реализации проекта.

В круг основных задач нанятых институциональных специалистов входит развитие институционального потенциала ГУП ДВК, имплементация рекомендаций, приведённых в Корпоративном Бизнес-Плане.

1.1.1. НАЙМ МЕЖДУНАРОДНОГО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО СПЕЦИАЛИСТА

В качестве Международного Институционального Специалиста (Советника по Корпоративному Управлению) был выбран Оганес Арутюнян. В ключевые функции Оганеса Арутюняна в качестве Международного Институционального Специалиста (Советника по Корпоративному Управлению) входят следующие:

- Имплементация рекомендаций, приведённых в Корпоративном Бизнес – Плане;
- Подготовка тех или иных Технических Задач и мониторинг их выполнения;
- Консультирование Управляющего директора по вопросам стратегии, операционной деятельности и управления ДВК для достижения целей, указанных в утвержденном корпоративном бизнес-плане;
- Консультирование Управляющего директора по вопросам соответствующих взаимоотношений ДВК с советом директоров (который будет создан), администрацией города, акционерами, финансистами и регулирующими органами;
- Консультирование по вопросам реализации текущих организационных реформ в ДВК и разработка программы повышения потенциала высшего руководства ДВК

МИС (СпКУ) Оганес Арутюнян подчиняется руководителю Г.Р.П. и плотно взаимодействует со специалистом по институциональному развитию группы.

1.1.2. НАЙМ НАЦИОНАЛЬНОГО КОНСУЛЬТАНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ (НКУИИ)

В качестве Национального Консультанта по Управлению Институциональными Изменениями была выбрана Матлюба Хусаенова. В ключевые функции Матлюбы Хусаеновой в качестве Национального Консультанта по Управлению Институциональными Изменениями входят следующие:

- Имплементация рекомендаций, приведённых в Корпоративном Бизнес – Плане;
- Мониторинг работы фокус-группы ГУП «ДВК» по продвижению Договора оказания Общественных услуг, Основанный на Результате
- Создание фокус-группы в составе Муниципалитете города Душанбе по продвижению Договора оказания Общественных услуг, Основанный на Результате между ГУП «ДВК» и Мэрией города
- Контроль за текущими кадровыми реформами в ДВК, включая кадровую политику, должностные инструкции, внутренние коммуникации, рассмотрение жалоб и наращивание потенциала;
- Работа с Отделом по связям с общественностью по разработке систем коммуникаций и обмена сообщениями для управления внешними реформами;
- Работа с Контактным сервисным центром для анализа жалоб клиентов компании

НКУИИ Матлюба Хусаенова подчиняется руководителю Г.Р.П. и плотно взаимодействует со специалистом по институциональному развитию группы.

1.2. ВИЗИТ МЕЖДУНАРОДНОГО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО СПЕЦИАЛИСТА ГУП “ДУШАНБЕВОДОКАНАЛ”

Согласно графику МИС (СпКУ) Оганес Арутюнян должен был посетить Душанбе и ГУП ДВК с 17.02.25 по 21.02.25 гг. с рабочим визитом. Этот визит был чётко распределён на встречи, которых своевременно организовали специалисты по институциональному развитию Г.Р.П.

1.2.1. ЗНАКОМСТВО С НАЦИОНАЛЬНЫМ КОНСУЛЬТАНТОМ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Первая встреча была организована 17.02.2025 г. с Национальным Консультантом по Управлению Институциональными Изменениями Матлюбой Хусаеновой.

В ходе беседы международный институциональный специалист (СпКУ) Оганес Арутюнян обратил внимание участников на важность решения институциональных вопросов, направленных на повышения потенциала ГУП ДВК. В частности, он подметил, что именно под непосредственным руководством международного институционального специалиста можно внедрять всю передовую, международную практику в ГУП ДВК, которая направлена на кардинальные изменения предприятия к лучшему. Одной из таких задач, которая притянет и внедрит международную практику в предприятие – это подписание так называемого ДОУОР (Договор по оказанию Общественных Услуг, Основанный на Результате). Этот договор содержит в себе 9 КПЭ (Ключевых Показателей

Эффективности), которые охватывают все ключевые стороны деятельности предприятия. Именно они и покажут степень развития организации
Таким образом, сегодняшняя встреча привела к следующим заключениям:

1. Организовать встречу с директором ГУП ДВК;
2. Организовать встречу с рабочей группой ГУП ДВК;
3. Организовать встречу с представителями ООО «Базис»;
4. Организовать встречу с руководителем СМЕК;

1.2.2. ОБСУЖДЕНИЕ ГЕНДЕРНЫХ ВОПРОСОВ В КООПЕРАЦИИ С МЕЖДУНАРОДНЫМ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМ СПЕЦИАЛИСТОМ, ГЕНДЕРНЫМ СПЕЦИАЛИСТОМ И СПЕЦИАЛИСТОМ ПО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ Г.Р.П.

Также 17.02.2025 г. специалистами по институциональному развитию Г.Р.П. была организована встреча МИС (СпКУ) Оганеса Арутюняна с гендерным специалистом Г.Р.П. Илхомом Мадаминовым.

Во время беседы МИС (СпКУ) Оганес Арутюнян высказал мнение, что управление кадрами в ГУП ДВК является одной из ключевых задач предприятия, а учёт гендерных особенностей во время управления кадрами является требованием АБР. Управление кадрами является основным направлением для институциональных специалистов, а учёт гендерных моментов – относится к области гендерного специалиста. Гендерный специалист Г.Р.П. Илхом Мадаминов подметил, что учёт гендерных моментов при управлении кадрами очень важен и согласно Плану Гендерных Действий 30% персонала ГУП ДВК должен состоять из женщин. Также он напомнил, что на текущий момент процентное соотношение мужчин и женщин в предприятии составляет: женщины – 12%, мужчины 88%.

Советник по Корпоративному Управлению Оганес Арутюнян говоря о процентном гендерном соотношении, отметил, что для достижения намеченных в ПГД целей, необходимо разработать ТЗ по повышению институционального потенциала Отдела кадров с учётом гендерных особенностей. Также необходимо определить какие специалисты нужно подобрать для решения данного вопроса. Разработанное ТЗ необходимо предоставить руководителю Г.Р.П. и ГУП ДВК на

рассмотрение. После их одобрения, данное ТЗ нужно предоставить в АБР на рассмотрение и последующее принятие соответствующего решения.
В заключении участники сегодняшней встречи пришли к следующим заключениям:

1. Определить окончательное направление деятельности с профилем и количеством специалистов;
2. Разработать ТЗ по кадровой политике ГУП ДВК с учётом гендерных особенностей;
3. Периодически проводить дискуссии на эту тему;
4. Предоставить драфт разработанного ТЗ руководителю Г.Р.П. и ГУП ДВК на рассмотрение;
5. Предоставить драфт разработанного ТЗ в АБР на рассмотрение.

1.2.3. ОРГАНИЗАЦИЯ ВСТРЕЧИ МЕЖДУНАРОДНОГО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО СПЕЦИАЛИСТА С ИНЖЕНЕРАМИ Г.Р.П.

Кроме того, в этот же день, 17.02.2025 г. была организована встреча МИС (СпКУ) Оганеса Арутюняна с инженерами Г.Р.П. На встрече из числа инженеров участвовали – главный инженер Г.Р.П. Ходжаев Бахтиер, инженера группы Мирзоев Исматулло и Алишер Зиёев.

Во время встречи с инженерами Г.Р.П. МИС (СпКУ) Оганес Арутюнян сразу же обозначил тема встречи – районно-расходомерные зоны района Шохмансур. Согласно всем документам в районе Шохмансур должно быть установлено 18 РРЗ. Ключевая функция этих РРЗ – контроль водоснабжения, что должно привести к снижению недоходной воды, а следовательно, к повышению прибыли предприятия.
Также Советник по Корпоративному Управлению Оганес Арутюнян добавил, что институциональными специалистами Г.Р.П. составлена таблица по статусу и состоянию всех РРЗ района Шохмансур. По его словам, опираясь на официальный источник инженеров Г.Р.П., необходимо заполнить эту таблицу в кооперации, вместе. Главный инженер Г.Р.П. Бахтиёр Ходжаев, полностью поддерживая эту идею, попросил выслать им вышеупомянутую таблицу для заполнения.
Сегодняшняя встреча привела участников к следующим заключениям:

1. Выслать таблицу инженерам Г.Р.П. для заполнения

2. При необходимости (после завершения каждого этапа работ), обновлять таблицу и отражать в нее свежую информацию
3. Путём отслеживания данной таблицы, также мониторить состояние подключения системы SCADA
4. Опираясь на точные данные, полученные со всех 18 РРЗ, составлять данные для соответствующего КПЭ ДОУОР

1.2.4. ОРГАНИЗАЦИЯ ВСТРЕЧИ МЕЖДУНАРОДНОГО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО СПЕЦИАЛИСТА С КОНСУЛЬТАНТОМ ПО СТРОИТЕЛЬНОМУ НАДЗОРУ ЗА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМИ РАБОТАМИ

20.02.2025 г. организована встреча МИС (СпКУ) Оганеса Арутюняна с Консультантом по Строительному Надзору за Дополнительными Работами (КСНДР) Гжегожом Рокицким. В ходе встречи с КСНДР обсуждались:

а) установка счетчиков воды (СВ) в Шохмансурском районе;

б) разделение зоны обслуживания на РРЗ (районно-расходомерные зоны);

в) установка системы SCADA и ее подключение к СИС (Сетевой информационной системе) ГУП ДВК.

Оценена важность и актуальность этих вопросов, НДВ как один из КПЭ ДОУОР, и для того, чтобы рассчитать справедливую стоимость для Шохмансура, необходимы высокоизмеримые взвешенные данные по показаниям расходомеров. Ключевые данные о текущем состоянии:

1. Территория обслуживания района Шохмансур разделена на 18 РРЗ.
2. Согласно рабочему проекту, все расходомеры на магистральных трубопроводах и на вводе системы РРЗ смонтированы.
3. Система SCADA не была внедрена и подключение к СИС ДВК не было осуществлено, хотя завершение планировалось на 30 июня 2024 года.

Так как все установленные Счётчики Воды имеют встроенное запоминающее устройство и содержат накопленную базу данных показаний со дня установки, вся база данных может быть загружена со Счетчиков Воды на ноутбук в автономном режиме, непосредственно на Счётчиков Воды.

В рамках данной дискуссии были сделаны следующие выводы:

- Обеспечить установку соответствующей программы на ноутбук Г.Р.П. в кратчайшие сроки, ответственное лицо – г-н Гжегож Рокицкий;
- Для выполнения автономной загрузки всей базы данных с расходомера на ноутбук ответственный Фируз Давлатов.
- Продолжение тесного сотрудничества с инженерами Г.Р.П. по ежемесячным обновлениям о ходе реализации проекта, особенно по SCADA, ответственный Фируз Давлатов
- Разработка обучающих материалов на тему «База данных Счётчиков Воды и ее применение в водном балансе» для фокусной группы и инженерно-технического персонала ДВК, ответственный Оганес Арутюнян

1.2.5. ОРГАНИЗАЦИЯ ВСТРЕЧИ МЕЖДУНАРОДНОГО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО СПЕЦИАЛИСТА СО СПЕЦИАЛИСТАМИ ОТДЕЛА КАДРОВ ГУП «ДУШАНБЕВОДОКАНАЛ»

20.02.2025 г. была организована встреча Международного Институционального Специалиста (СпКУ) Оганеса Арутюняна со специалистами Отдела кадров ГУП ДВК. Советник по Корпоративному Управлению приветствуя участников встречи, отметил, что работа институциональных специалистов вплотную связана с работой Отдела Кадров. Одним из фундаментальных направлений в кооперации институциональных специалистов АБР/Г.Р.П. и работников Отдела Кадров ГУП ДВК это выявление соответствия квалификации работников занимаемым ими должностей. В связи с этим, обращаясь к специалистам ОК предприятия, МИС (СпКУ) Оганес Арутюнян, подметил, что во взаимодействии с Национальным Консультантом по Управлению Институциональными Изменениями Матлюбой Хусаеновой, специалистам вышеупомянутого отдела необходимо поднять соответствующие документы для проведения сравнительного анализа. Цель проведения подобного анализа заключается в том, чтобы определить процентное соотношение соответствия квалификации работников ГУП ДВК, приведённым в должностных инструкциях требований. Затем, на основе полученных данных, необходимо провести «Тренинг по оценке нужд» работников предприятия. Это может стать основой для организации неких курсов и краткосрочных тренингов для повышения квалификации.
Сегодняшняя встреча привела к следующим заключениям:

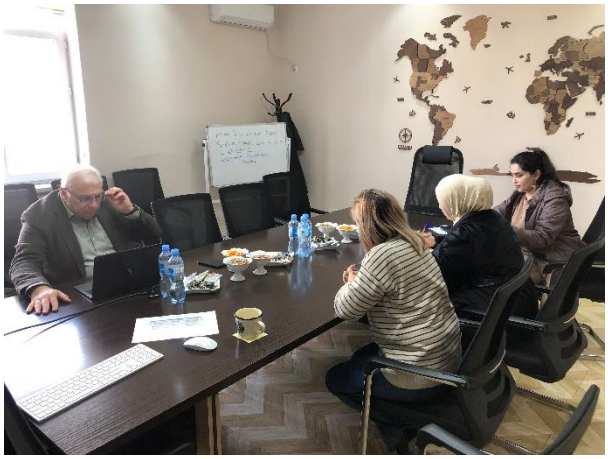
- Начать встречи НКУИИ со специалистами Отдела Кадров ГУП ДВК относительно сбора данных по квалификациям работников предприятия
- При необходимости разработать шаблон информационной справки (Резюме) по всем работникам ГУП ДВК в кооперации со специалистами Отдела Кадров ГУП ДВК
- Поднять должностные инструкции всех существующих позиций и начать сравнение с имеющейся квалификации сотрудников организации
- Выбрать 50 сотрудников для проведения тестового сравнения и тем самым показать специалистам Отдела Кадров метод анализа и сравнения и получения данных на их основе
- Далее, после обсуждения достигнутых результатов с МИС (СпКУ) Оганесом Арутюняном, передать тот же метод проведения анализа самим специалистам Отдела Кадров ГУП ДВК для того, чтобы они сами самостоятельно провели такой же анализ, охватив весь персонал предприятия

1.2.6. ОРГАНИЗАЦИЯ ВСТРЕЧИ МЕЖДУНАРОДНОГО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО СПЕЦИАЛИСТА СО СПЕЦИАЛИСТАМИ ОТДЕЛА ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ ГУП «ДУШАНБЕВОДОКАНАЛ»

21.02.2025 г. была организована встреча МИС (СпКУ) Оганеса Арутюняна с работниками Отдела по связям с общественностью (ОСО) ГУП ДВК. По словам Советника по Корпоративному Управлению весь имидж ГУП ДВК находится в руках Отдела по Связям с Общественностью. Именно работники ОСО могут изменить восприятие населения, наладить коммуникацию с большой аудиторией предприятия и создать позитивный образ организации. Поэтому популяризацию ГУП ДВК необходимо проводить именно через ОСО. Этот отдел имеет ключевое значение в жизни предприятия. Для этого необходимо также привлечь женщин и молодёжь в деятельность ГУП ДВК, чтобы распространение необходимой информации шло именно через них.
Затем, МИС (СпКУ) Оганес Арутюнян провел презентацию для сотрудников ОСО ГУП ДВК. В этой презентации говорилось:

- О важности воды в жизни и быту;
- О Глобальном Водном Партнёрстве;

- Об управлении водными ресурсами;
- О мероприятии по привлечению женщин и молодёжи в деятельность ГУП ДВК;
- Об определении зелёных дат для проведения тренингов по привлечению женщин и молодёжь в деятельность ГУП ДВК
- О PR стратегии для ГУП ДВК и, в частности, для ОСО



1.2.7. ОРГАНИЗАЦИЯ ВСТРЕЧИ МЕЖДУНАРОДНОГО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО СПЕЦИАЛИСТА С ФОКУСНОЙ ГРУППОЙ ГУП «ДУШАНБЕВОДОКАНАЛ» ПО ПРОДВИЖЕНИЮ ДОУОР

21.02.2025 г. была организована еще одна встреча МИС (СпКУ) Оганеса Арутюняна с фокусной группой ГУП ДВК по продвижению Договора об оказании Общественных Услуг, Основанный на Результате (ДОУОР).

Международный институциональный специалист (СпКУ) Оганес Арутюнян обратил внимание участников на то, что данная тема вплотную связана с реализацией Корпоративного Бизнес-Плана ГУП ДВК. На встрече МИС (СпКУ) Оганес Арутюнян выразил свою удовлетворённость работой фокусной группы предприятия по продвижению ДОУОР. Но одновременно добавил, что в группе появились новые лица и для них необходимо провести краткий обзор напомнить задачи, которые стоят перед фокусной группой ГУП ДВК. В этой связи он передал речь специалисту по институциональному развитию Г.Р.П. Фирузу Давлатову. Он самым кратким образом объяснил присутствующим что такое ДОУОР, в чём суть этого соглашения, из каких частей оно состоит и что означают КПЭ. После этого МИС (СпКУ) Оганес Арутюнян продолжил свое выступление и рассказал о том, для чего нужны сбор, анализ данных и подготовка отчётов на основе собранной информации. По его словам, ДОУОР охватывает 9 КПЭ, которые отражают ключевые направления деятельности ГУП ДВК. Но наряду с тем он отметил, что есть моменты, которые требуют особого внимания группы во время анализа данных. В частности, он подробнее рассказал об источниках сбора данных. По его словам, источники сбора данных приводятся в подробном описании ДОУОР и попросил коллег не выходить за

рамки этих предписаний, так как методология соответствует мировым признанным практикам и стандартам Международной Водной Ассоциации. После разбора каждого КПЭ МИС (СпКУ) обозначал статус и оценку по каждому индикатору. Члены фокусной группы были удовлетворены своей работой и теми продвижениями, которых они достигли до сего дня.

Таким образом, сегодняшняя встреча привела к следующим заключениям:

1. Начать сборы данных по всему 2024 г.;
2. Завершить сбор и анализ данных до 10.03.2025 г.;
3. При необходимости организовать встречу с ним через Г.Р.П.

1.3. ОБСУЖДЕНИЕ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ ЗАДАЧ С НАЦИОНАЛЬНЫМ КОНСУЛЬТАНТОМ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ (НКУИИ)

1.3.1. ОБСУЖДЕНИЕ С НКУИИ КОРПОРАТИВНОГО БИЗНЕС-ПЛАНА КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНОГО ДОКУМЕНТА ПО НАПРАВЛЕНИЮ РАБОТЫ СПЕЦИАЛИСТА

С Национальным Консультантом по Управлению Институциональными Изменениями Матлюбой Хусаеновой были обсуждены фундаментальные вопросы касательно реализации Корпоративного Бизнес-Плана. В частности, специалист по институциональному развитию Г.Р.П. Фируз Давлатов отметил, что ключевая функция нанятых институциональных специалистов — это имплементация рекомендаций, приведённых в Корпоративном Бизнес-Плане.

Коммуникации в Корпоративном Бизнес – Плане придается большое значение. Она делится на два вида – внешняя и внутренняя. В свою очередь внешняя коммуникация, согласно Корпоративному Бизнес-Плану, в свою очередь делится ещё на два вида.

- Внешний PR, направленный на гражданское общество и средства массовой информации, а также представление ДВК широкой общественности. Руководитель Отдела по связям с общественностью должен подчиняться

непосредственно Управляющему директору, поскольку отдел по связям с общественностью является штатным подразделением.

- Внешний PR, направленный на клиентов ДВК, решение процессов рассмотрения жалоб клиентов, обслуживание клиентов и т.д. Эта функция, в отличие от предыдущей, будет непосредственно подчиняться Заместителю директора по коммерческому управлению.
- Внутренний PR, направленный на сотрудников ДВК, решающий вопросы реформ и изменений, подчиняется Отделу кадров.

1.3.2. ОБСУЖДЕНИЕ С НКУИИ ДОГОВОРА ОБ ОКАЗАНИИ ОБЩЕСТВЕННЫХ УСЛУГ, ОСНОВАННЫЙ НА РЕЗУЛЬТАТЕ (ДОУОР)

На встрече с НКУИИ обсуждался вопрос относительно Договора об оказании Общественных Услуг, Основанный на Результате (ДОУОР). Была обсуждена значимость этого соглашения для дальнейшего развития ГУП ДВК. Для информации и ознакомления детально обсуждались все стороны и аспекты данного соглашения. В частности, детально обсуждались ключевые показатели эффективности, которые и показывают уровень развития предприятия:

КПЭ-1 Непрерывность подачи воды
КПЭ-2 Качество воды
КПЭ-3 Недоходная вода
KPI-4 Коэффициент энергоэффективности
КПЭ-5 Коэффициент собираемости
КПЭ-6 Коэффициент покрытия эксплуатационных расходов
КПЭ-7 Коэффициент персонала
КПЭ-8 Коэффициент качества услуг
КПЭ-9 Уровень измерения воды

Основной функцией НКУИИ в продвижении ДОУОР будет мониторинг работы самой фокусной группы ГУП ДВК. Для этого НКУИИ Матлюба Хусаенова должна быть в плотном взаимодействии с ответственными лицами этой фокусной группы:

№	№ КПЭ с названиями	Ответственное лицо
1.	КПЭ-1 Непрерывность подачи воды	Кабиров Н. + Холов Ф.
2.	КПЭ-2 Качество воды	Кабиров Н.
3.	КПЭ-3 Недоходная вода	Кабиров Н. + Одинаев А. + Холов Ф.
4.	KPI-4 Коэффициент энергоэффективности	Кабиров Н.
5.	КПЭ-5 Коэффициент собираемости	Саидов С. + Холов Ф.
6.	КПЭ-6 Коэффициент покрытия эксплуатационных расходов	Саидов С. + Одинаев А. + Негматов О.
7.	КПЭ-7 Коэффициент персонала	Мирзоев Х.
8.	КПЭ-8 Коэффициент качества услуг	Мирзоев Х.
9.	КПЭ-9 Уровень измерения воды	Саидов С. + Холов Ф.

1.3.3. ОБСУЖДЕНИЕ С НКУИИ ДАЛЬНЕЙШЕЕ ПОДПИСАНИЕ РАЗРАБОТАННЫХ РАНЕЕ ДРАФТОВ «ПОЛОЖЕНИЙ» И «ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ» ГУП ДВК У РУКОВОДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

В предыдущем контрактном периоде НКУИИ были разработаны драфты «Положений» и «Должностных инструкций» для всех существующих структур ГУП «ДВК». Все эти документы были переданы руководству предприятия на рассмотрение и последующее утверждение. Согласно утверждённым внутренним процедурам, вышеприведённые документы сначала должны быть согласованы со стороны:

- Отдела кадров;
- Юридического отдела;
- Отдела финансов, экономики и планирования;
- Профсоюзным комитетом;
- Заместителем директора по финансовым и экономическим вопросам

В текущем контрактном периоде, одной из ключевых функций НКУИИ будет мониторинг утверждения разработанных «Положений» и «Должностных

инструкций» ГУП «ДВК». Это означает, что НКУИИ будет наблюдать за ходом утверждения указанных документов.

Мониторинг утверждения документов будет проходить следующим образом:

- Встречи с заместителем директора по финансовым и экономическим вопросам для организации встреч с представителями соответствующих отделов;
- Встречи с представителями вышеприведённых отделов для согласования разработанных драфтов «Положений» и «Должностных инструкций»;
- Создание шаблона учёта утверждённых «Положений» и «Должностных инструкций»;
- Предоставление периодической статистики процесса утверждения «Положений» и «Должностных инструкций» ГУП «ДВК»

1.3.4. ОБСУЖДЕНИЕ С НКУИИ ПУТЕЙ И МЕТОДОВ ПРОВЕДЕНИЯ КАДРОВОГО АНАЛИЗА НА ПРЕДМЕТ СООТВЕТСТВИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ГУП ДВК С ТРЕБОВАНИЯМИ ЗАНИМАЕМЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ

Также на этой встречи поднимался вопрос о создании инструмента для проведения сравнительного анализа соответствия квалификации работников ГУП ДВК с требованиями занимаемых должностей. Была подчёркнута важность подобного инструмента и проведения подобного анализа для устранения институциональных преград и развития потенциала предприятия. Выявление несоответствия определённых работников требованиям рабочей квалификации приведёт к окончательным кадровым решениям, которые должны создать платформу для будущей кадровой политики организации.

Также на этой встрече было принято решение обсудить процесс создания такого инструмента с МИС (СпКУ) Оганесом Арутюняном, чтобы отразить в нем современные пункты и учесть эффективные аспекты по оценке персонала.

НКУИИ было поручено наладить контакт с отделом кадров для получения обновленного списка сотрудников ГУП ДВК и уже начать отбирать около 50-70 человек для проведения вышеупомянутого анализа.

1.4. ВСТРЕЧИ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ КОМПАНИИ GREEN

1.4.1. УЧАСТИЕ НА ВСТРЕЧЕ С АБР, ГУП ДВК И КОМПАНИИ GREEN

04.02.2025 г. состоялась встреча между Азиатским Банком Развития, Г.Р.П., ДВК и компанией GREEN. Основной темой обсуждения стали методы водоотведения с территорий Каротегин и Зебуниссо района Шохмансур города Душанбе.

В процессе дискуссии выяснилось, что мнение участников разделяется: АБР более склонен к использованию индивидуальных (септических) подходов водоотведения. А ГУП ДВК выбирает централизованную систему канализации. Компания GREEN в свою очередь, предложила оба варианта водоотведения – и опции по септикам и централизованную канализацию. Специалисты компании GREEN приводили в пример много преимуществ обоих вариантов, но, к сожалению, единое мнение не было достигнуто и было принято решение организовать дополнительные встречи между АБР и компанией GREEN и компанией GREEN с ГУП ДВК. На этих дополнительных встречах все варианты водоотведения будут обсуждаться детальнее и, может быть, впоследствии будет принято единое решение по данному вопросу.

1.4.2. УЧАСТИЕ НА ТРЕНИНГЕ, ОРГАНИЗОВАННОМ КОМПАНИЕЙ GREEN НА ТЕМУ «МОДЕРНИЗАЦИЯ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ЛАБОРАТОРИИ НА КАНАЛИЗАЦИОННО – ОЧИСТНЫХ СООРУЖЕНИЯХ»

Приветственную речь начал Равшан Туйчизода (позицияия и организация). Он поприветствовал участников тренинга и передал слово ведущему инженеру лаборатории ТОПСВ Спасибо Елене. Ведущий инженер лаборатории ТОПСВ провела информативную презентацию, которая касалась «Основ лабораторного анализа на КОС оборудование, методы и показатели». Эта презентация охватывала следующие темы:

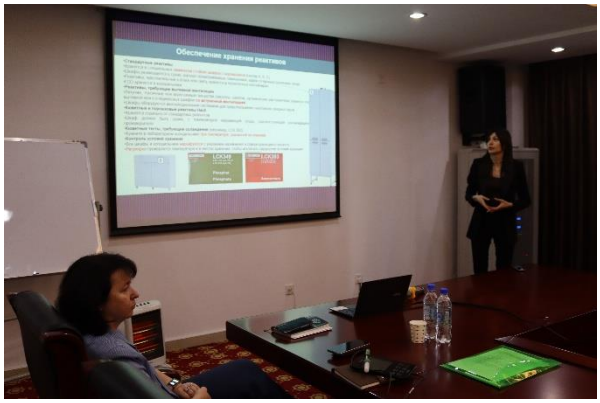
- Ключевые этапы функционирования аналитической лаборатории
- Методы определения загрязняющих веществ;
- Отбор проб и работа с реактивами основы лабораторной подготовки

Также, ведущий инженер Елена Спасибо, подробно рассказала о современных методах отбора проб, разделив их на стационарные и переносные.
После презентации со стороны участников поступило множество вопросов. В частности, специалист по институциональному развитию Г.Р.П. Фируз Давлатов задал вопрос о погрешности в результатах анализа проб в стационарных и переносных лабораторных оборудованиях. На что ведущий инженер Елена Спасибо ответила, что разницы практически нет. Затем, слово передали главному научному сотруднику лаборатории ТОПСВ Гогине Елене Сергеевне. Она провела презентацию на тему «Общие подходы к разработке и реализации технологии очистки сточных вод. Обработка осадков». Рассматривая данную тему, она затронула:

- Сооружения по обработке осадка
- Известные в мире технологии утилизации осадков сточных вод
- Сбраживание осадка сточных вод
- Механическая и биологическая очистка

Данная презентация тоже вызвала активное обсуждение среди участников.
Тренинг привёл к следующим заключениям:

- Раздать всем заинтересованным участникам презентационные материалы для информации;
- Организовать встречу с главным инженером ГУП ДВК для обсуждения выбора стратегии КОС.



1.4.3. ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ ВСТРЕЧА РУКОВОДСТВА ГУП ДВК И Г.Р.П С НОВЫМ СОВЕТНИКОМ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ РУИ КУНЯ МАРКЕЗ

19.03.2025 г. состоялась ознакомительная встреча с новым советником по корпоративному управлению Руи Куня Маркез. На этой встрече участвовали заместители ГУП ДВК – Саидмурод Каландаров, Шухрат Дустализода и руководитель Г.Р.П. Равшанджон Ахмедов. Данный специалист был нанят непосредственно Азиатским Банком Развития. Ключевая задача советника по корпоративному управлению считается повышение эффективности управления ДВК.

На встрече Советник по корпоративному управлению Руи Куня Маркез предоставил на внимание присутствующих свой первоначальный отчёт и план действий на весь контрактный период. Также он проинформировал присутствующих о том, что согласно его контракту у него запланированы три миссии – три посещения города Душанбе в апреле, июле – августе и в сентябре – ноябре 2025 г.

Согласно его плану действий, в основном, он будет взаимодействовать на уровне руководства ГУП ДВК, кооперировать с Муниципалитетом города Душанбе и Антимонопольной Службой. В круг его задач будут входить:

- **Оценка корпоративного управления** – выявление препятствий для внедрения корпоративного управления в ДВК;
- **Рекомендации по реформе** – определение правовых, нормативных, политических и финансовых мер, необходимых для улучшения управления;
- **План действий корпоративного управления** – разработка и поддержка выполнения плана действий корпоративного управления;
- **Создание совета директоров и наращивание потенциала** – реализация мер политики и наращивания потенциала;
- **Мониторинг эффективности и надзор** – Поддержка ДВК в корректировке его устава, создании правления и улучшении надзора за собственностью со стороны муниципалитета Душанбе;
- **Завершение контракта на обслуживание** — уточнение, согласование и содействие внедрению ДОУОР;
- **Оптимизация КПЭ** – проверка и обновление финансовых и нефинансовых КПЭ для повышения корпоративной эффективности;
- **Операционная эффективность** – определение непрофильных видов деятельности для разработки дорожной карты взаимодействия с частным сектором;
- **Стратегия реструктуризации** – подготовить среднесрочный и долгосрочный план действий по трансформации DVK, включая устойчивую бизнес-модель и инициативы по наращиванию потенциала;
- **Обучение и обмен знаниями** – проведение обучения, семинаров и ознакомительных поездок;
- **Координация и соответствие** – обеспечение соответствия проектам, финансируемым АБР

2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА ГУП «ДУШАНБЕВОДОКАНАЛ» НА ПЕРИОД АПРЕЛЬ – ИЮНЬ 2025 г.

2.1. НАЙМ КОМПАНИИ HR КОНСУЛЬТАНТОВ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТДЕЛА КАДРОВ ГУП «ДВК»

Одним из ключевых отделов ГУП ДВК, связанный с деятельностью институциональных специалистов Г.Р.П. – это Отдел кадров.

Реорганизация ДВК основывается на выводах Отчета о диагностике кадров и направлена на обеспечение эффективной реализации Корпоративного Бизнес-Плана.

Слабая система управления персоналом не позволяет руководству привлекать, удерживать и развивать квалифицированный персонал. При низкой зарплате и отсутствии каких-либо других стимулов сложно привлечь и удержать квалифицированную команду. Таким образом, акцент на разработке новой кадровой стратегии со стимулами, позволяющими привлекать и удерживать квалифицированный персонал, является частью плана реорганизации ДВК.

Глядя на основные функции ДВК – технические, коммерческие, финансовые, кадровые (HR) и административные – предлагается, чтобы эти функции (департаменты) возглавил заместитель директора, а назначение заместителя директора по персоналу и административным вопросам остается вакантным. в настоящее время. Поскольку в ДВК будет происходить процесс изменений, предлагается, чтобы менеджер по изменениям возглавил отдел кадров и администрации в переходный период.

Учитывая тот факт, что ДВК будет участвовать в важном процессе корпоративных изменений, который повлияет на кадровые стратегии, включая введение структур мотивации, основанных на результатах, есть веские основания для того, чтобы наделить функцию управления персоналом линейным отделом, возглавляемым заместителем директора. С этой целью ГУП ДВК обратилось в АБР за поддержкой в процессе внедрения Бизнес-Плана и улучшением общей эффективности компании, включая функцию управления персоналом.

Учитывая все вышеприведённое, специалисты по институциональному развитию Г.Р.П. рекомендуют нанять HR фирму для того, чтобы провести

исследование и объективно оценить кадровую политику и платформу предприятия. В ключевые задачи нанимаемой HR фирмы будут входить следующие:

- Разработка и утверждение HR-стратегии в соответствии с Корпоративным бизнес-планом;
- Разработка дорожного плана для отдела кадров на среднесрочную перспективу;
- Утверждение реструктуризации организации и функциональной рационализации в соответствии с предложенным бизнес-планом;
- Рассмотрение структуры отдела кадров и подготовка рекомендаций по ее совершенствованию;
- Формирование и развитие системы управления персоналом в соответствии с лучшими корпоративными практиками
- Разработка и реализация Кадровой политики в соответствии со стратегическими целями и задачами Общества.
- Участие в реструктуризации компании и управлении изменениями.
- Оптимизация бизнес-процессов в сфере HR

3. ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ НА ПЕРИОД АПРЕЛЬ – ИЮНЬ 2025 г.

3.1. НАЙМ ФИРМЫ ДЛЯ ИМПЕЛЕМЕНТАЦИИ ПРОЕКТА «ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМ СЕРВИС-ЦЕНТРА ГУП «ДВК»

07.01.2025 г. со стороны Г.Р.П. на рассмотрение АБР было подано Техническое Задание проекта «Профессионализация систем сервис-центра ГУП «ДВК». Данное ТЗ было подготовлено со стороны специалистов по институциональному развитию Г.Р.П.

Целью поддержки сервисного центра ДВК для профессионализации систем электронного взаимодействия с клиентами являются:

- обновление веб-сайт ДВК и управление им для улучшения выставления счетов (т. е. оплаты счетов, безбумажного выставления счетов, прямого списания средств, уступок, возврата средств, продления срока оплаты), новых подключений (т. е. Подачи заявки на новую услугу водоснабжения или канализации, подачи заявки на снятие показаний счетчика перед переездом, доступа к деталям трубы "перед копанием") и уведомлений клиентов (т. е. отключения воды, предстоящие работы, рекомендации по экономии воды)
- повысить профессионализм колл-центра ДВК для обеспечения двусторонней связи с клиентами (т. е. Включить услуги robocall и SMS, привязать мобильные номера к регистрации клиентов, связать нерешенные жалобы клиентов с передачей их руководству в рамках системы рассмотрения жалоб)
- сделать сайт Facebook ГУП ДВК профессиональным, чтобы регулярно информировать клиентов об отключениях воды и текущих работах, достижениях и предлагаемых начинаниях ДВК
- наращивание потенциала сотрудников ДВК по связям с общественностью для управления этими услугами и ИТ-персонала ДВК для обслуживания этих систем, включая показатели для анализа эффективности этих электронных каналов связи.

На текущий момент данное ТЗ находится на стадии рассмотрения АБР. Специалисты по институциональному развитию Г.Р.П. планируют к следующему отчётному периоду (Апрель-Июнь 2025 г.) нанять соответствующую фирму,

подписать с ней контракт и уже начать работы по исследованию электронных платформ ГУП ДВК с целью дальнейшего усовершенствования.

3.2. РАЗРАБОТКА ТЗ ФИРМЫ HR КОНСУЛЬТАНТОВ С ЦЕЛЬЮ ПРОДВИЖЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТДЕЛА КАДРОВ ГУП «ДВК» И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ В АБР НА РАССМОТРЕНИЕ

В ходе миссии АБР в Душанбе в ноябре 2024 года специалисты по институциональному развитию Г.Р.П. обсудили с Лидером Группы г-жой Бай Джей важность изучения HR-платформы ГУП ДВК и создание стратегии для отдела управления персоналом с учетом гендерных особенностей. На встрече Лидер Группы г-жа Бай Джей запросила отправить ей драфт Технического Задания по «Внедрению эффективной системы управления кадрами». Специалисты по институциональному развитию Г.Р.П. включили в свой план действий разработать и отправить в АБР вышеупомянутое ТЗ к следующему отчётному периоду (Январь – Март 2025 г.).

07.03.2025 г. Техническое Задание по «Внедрению эффективной системы управления кадрами» было разработано и подано в АБР на рассмотрение. На текущий момент вышеупомянутое ТЗ находится на рассмотрении АБР.