



ნოემბერი, 2021

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“  
კომპანიის 2022-2024 წწ. ბიზნესგეგმა

## სარჩევი

დირექტორის მიმართვა.....	3
1. რეზიუმე.....	6
2. შესავალი .....	10
2.1. კომპანიის აღწერა .....	10
2.2. ხედვა და მისია.....	10
2.3. კორპორაციული მმართველობა.....	11
3. მუშაობის ანალიზი.....	13
3.1. ფინანსური მაჩვენებლები.....	13
3.2. ანალიზი აბონენტების მიხედვით .....	13
3.3. ანალიზი რეგიონების მიხედვით.....	15
4. შედარებითი ანალიზი.....	16
4.1. სემეკის მიერ შერჩეული ზონების შედარებითი ანალიზი .....	16
4.2. სგწკ-ს სერვის ცენტრების შედარებითი ანალიზი.....	18
4.3. შედარებითი ანალიზი GWP-სთან.....	19
5. ორგანიზაციული და მმართველობითი სტრუქტურა .....	21
5.1. ორგანიზაციული და მმართველობითი სტრუქტურა .....	21
5.3. ადამიანური რესურსების განვითარების გეგმა.....	24
6. ოპერირების გაუმჯობესება .....	28
6.1. აქტივების მართვა.....	28
6.2. აღურიცხავი წყალი.....	31
6.3. ენერგოეფექტურობა .....	33
7. აბონენტების მომსახურება .....	35
8. ინვესტიციები .....	38
8.1. სგწკ-ს ინვესტიციები: მიმდინარე და დაგეგმილი .....	38
8.2. საჭირო ინვესტიციები (საქსტატის მონაცემების მიხედვით) .....	38
9. ფინანსური დაგეგმარება.....	39
9.1. სცენარი 1 .....	40

9.2.	სცენარი 2.....	41
9.3.	სცენარი 3.....	41
9.4.	საოპერაციო კოეფიციენტები .....	42
10.	პროგნოზირებული ბიუჯეტები.....	43
11.	განვითარების გეგმა .....	44
	დანართები .....	49
	დანართი A1. ბიზნესგეგმა/ინვესტიციების შეფასება სემეკის წესების მიხედვით .....	49
	დანართი A2. სგწკ-ს მუშაობის ინდიკატორები .....	66
	დანართი A3. საჯარო და კერძო თანამშრომლობის მოდელები.....	76
	დანართი A5. მთავარი დაინტერესებული მხარეები.....	80

## დირექტორის მიმართვა

წარმოდგენილ ბიზნეს გეგმაში მოცემულია შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ 2022-2024 წლების გეგმები და მათი შესრულების გზები.

მსოფლიო მასშტაბით გამოწვეულმა ახალმა კორონავირუსმა, (COVID-19) ისევე როგორც მსოფლიოს ყველა ქვეყანაზე, მნიშვნელოვნად იმოქმედა საქართველოზეც. დაავადებასთან ბრძოლაში ჰიგიენა, უსაფრთხო და სტაბილური წყალმომარაგება მნიშვნელოვან როლს თამაშობს, რაც კომპანიის სტრატეგიულ გეგმებში გათვალისწინებულია. ამგვარად, ჩვენი სამოქმედო არეალის ურბანულ დასახლებებში უწყვეტი წყალმომარაგების უზრუნველყოფა სტრატეგიული მიზანია, რომელიც მიღწეული უნდა იყოს 2025 წლის ბოლოსთვის. ამ კუთხით წყლის ხარისხის მონიტორინგი პრინციპულად მნიშვნელოვანი საკითხია. ჩვენ მიზნად ვისახავთ, გავზარდოთ მოსახლეობის წვდომა წყალმომარაგებასა და წყალარინებაზე, გავაუმჯობესოთ მომსახურებების ხარისხი და წვლილი შევიტანოთ საზოგადოების ჯანმრთელობის გაუმჯობესებასა და გარემოს დაცვაში, ასევე, შევამსუბუქოთ კლიმატის ცვლილების ზეგავლენა. აღსანიშნავია, უკვე გადადგმული ნაბიჯები გარემოს დაცვის კუთხით და აშენებულია წყალარინების ექვსი გამწმენდი ნაგებობა, რომლებიც ექსპლუატაციაში შევა 2022 წელს. გარდა ამისა, მიმდინარეობს გამწმენდი ნაგებობების მშენებლობები და ისინი ექსპლუატაციაში შევა 2024 წლამდე. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“ აქტიურად იყენებს ეკონომიკური, ეკოლოგიური და კლიმატური ცვლილებების შესაბამის ინფრასტრუქტურასა და ტექნოლოგიებს. ასევე, ჩვენ აქტიურად ვთანამშრომლობთ საზოგადოებასთან და აბონენტებთან, რათა ქალებისათვის, სოციალურად დაუცველი და მოწყვლადი მოსახლეობისათვის უზრუნველყოთ თანაბარი წვდომა მომსახურებებზე<sup>1</sup>.

საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს მიაჩნია, რომ შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“ მნიშვნელოვან როლს ითამაშებს გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის 6.1. და 6.2 მდგრადი განვითარების მიზნების 2030 წლისათვის მიღწევაში<sup>2</sup>. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ მიზანია, გახდეს კვალიფიციური, აბონენტებზე ორიენტირებული და საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი წყალმომარაგების საწარმო. ამოცანები და მიზნები განისაზღვრება შესრულებაზე დაფუძნებული შეთანხმებებით, რომლებიც გაფორმდება კომპანიასა და რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს შორის, ასევე, კომპანიის სათავო ოფისსა და რეგიონულ

<sup>1</sup> შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ საჯარო კომუნიკაციის სტრატეგია, 2020.

<sup>2</sup> რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრომ დაამტკიცა წყალმომარაგებისა და წყალარინების ხედვისა და პოლიტიკის დოკუმენტი, ასევე, წყალმომარაგებისა და წყალარინების სექტორული განვითარების ჩარჩო-დოკუმენტი 2021-2030 წლებისათვის, 2021 წლის ნოემბერი.

ფილიალებს შორის. მონიტორინგის ძირითადი ინსტრუმენტები იქნება მკაფიოდ განსაზღვრული სამიზნე მაჩვენებლები, რომლებიც პირდაპირაა დაკავშირებული ბიზნესგეგმასთან. ამგვარად, გაძლიერდება შესრულებაზე დაფუძნებული სამუშაო კულტურა. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“ დაამტკიცებს ადამიანური რესურსების განვითარების სისტემურ სტრატეგიასა და გეგმას, რათა მოიზიდოს, მოტივაცია აუმაღლოს, გადაამზადოს კომპეტენტური და პროდუქტიული პერსონალი და ჩამოაყალიბოს ძლიერი სამუშაო ძალა ჩვენი კორპორაციული ღირებულებების დაცვისათვის, მისიის შესრულებისა და მიზნების მიღწევისათვის.

საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს მიერ დამტკიცებულ დოკუმენტში, „წყალმომარაგებისა და წყალარინების სექტორის განვითარების ჩარჩო-დოკუმენტი 2021-2030 წლებისათვის“, მოცემულია სამინისტროს პრინციპები გარემოს დაცვასა და კლიმატის ცვლილებებთან დაკავშირებით. აღნიშნული პრინციპები შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ სტრატეგიულ და საოპერაციო გეგმებში იქნება გათვალისწინებული.

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“ მიზნად ისახავს ბიზნეს პროცესების გამარტივებასა და კომპანიის სტრუქტურის მორგებას წყლის რესურსების ინტეგრირებული მართვისა და მდინარეთა აუზების მართვის პრინციპებზე, რომლებიც გათვალისწინებულია წყლის რესურსების მართვის შესახებ ახალ კანონში. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ სტრუქტურა შეიცვლება და განახლდება<sup>3</sup>. კომპანიის რეგიონული ფილიალები გაძლიერდება და მათ გადაეცემა გადაწყვეტილების მიღების გაზრდილი უფლებები, რათა მათ გააუმჯობესონ აბონენტებთან ურთიერთობების სამსახურები და უზრუნველყონ მუნიციპალიტეტებთან ეფექტური კოორდინაცია, სტრატეგიული მიზნების მიღწევისათვის ბიზნესგეგმის შესაბამისად. ჩვენთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი დარჩება საოპერაციო ეფექტურობის გაზრდა, ხარჯების შემცირება და შემოსავლების მიღების გაუმჯობესება, საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი მომსახურების უზრუნველყოფა. ეფექტურობის გაუმჯობესების კუთხით ძირითადი აქცენტი გაკეთდება ალურიცხავი წყლის შემცირებაზე. რაც ითვალისწინებს კომერციული (მოხმარებული წყალი, რომლისთვისაც საფასური არ გადახდილა), და ფიზიკური (გაჟონვები) დანაკარგების შემცირებას შემოსავლების მიღების გაუმჯობესებასა და აბონენტების გამრიცხველიანებას.

ასევე, განიხილება კერძო სექტორის ჩართულობით კომპანიის საოპერაციო ეფექტურობის გაზრდა. პირველი სახელმძღვანელო გეგმა მზადაა და წარედგინა რეგიონული

---

<sup>3</sup> რესტრუქტურისაგვის გეგმა, შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“, 2021 წლის ნოემბერი.

განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს<sup>4</sup>. მომდევნო წლებში განისაზღვრება კერძო სექტორთან თანამშრომლობის მიზანშეწონილი ფორმა, მომზადდება პროექტები და განხორციელდება შესაბამისი პროცედურები.

ალექსანდრე თევდორაძე

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ დირექტორი

---

<sup>4</sup> კერძო სექტორის ჩართულობისა და კერძო და საჯარო თანამშრომლობის (PSP/PPP) სახელმძღვანელო გეგმა, შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“, 2021 წლის ნოემბერი.

# 1. რეზიუმე

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ (შემდგომში „წყალმომარაგების კომპანია“) ხელმძღვანელობა მიყვება რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს (შემდგომში „ინფრასტრუქტურის სამინისტრო“) მიერ განსაზღვრული პოლიტიკის სტრატეგიულ მიზნებს.

- (i) **სტრატეგიული მიზანი (1):** 2025 წლის ბოლოსთვის წყალმომარაგების კომპანიის სამოქმედო არეალში არსებული ყველა ქალაქის 24/7 უსაფრთხო წყალმომარაგებით უზრუნველყოფა.
- (ii) **სტრატეგიული მიზანი (2):** წყალმომარაგების კომპანიის სამოქმედო არეალში 6.1 და 6.2 მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევა.
- (iii) **სტრატეგიული მიზანი (3):** 2026 წლის ბოლოსთვის წყალმომარაგების კომპანიის სხვადასხვა მიმართულებებით ცვლილება:
  - 2023 წლის ბოლოსთვის საოპერაციო კოეფიციენტის<sup>5</sup> „1“ მიღწევა წყალმომარაგების კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესებითა და სანდოობის გაზრდით;
  - 2026 წლის ბოლოსთვის კაპიტალური მოვლა-შენახვის ხარჯების დაფარვა სუბსიდიების გარეშე.

აღნიშნული სამი სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად, კომპანიამ შეიმუშავა განვითარების ჩარჩო სამოქმედო გეგმა, რომელიც მოცემულია ამ დოკუმენტის მე-11 ნაწილში.

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ საქმიანობას არეგულირებს საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის (სემეკი) დადგენილი წესები და რეგულაციები. წყალმომარაგების კომპანია წარადგენს ბიზნესგეგმას 3 წლიანი მარეგულირებელი ციკლისა და მომსახურების შედეგების მზომი ინდიკატორების მიხედვით

წყალმომარაგების კომპანია სახელმწიფოს საკუთრებაში არსებული საწარმოა, რომელიც გახდა შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, რათა უზრუნველყოს საოპერაციო მოგების მიღება. ამჟამად წყალმომარაგების კომპანია დამოკიდებულია სუბსიდიებზე. კომპანიის შემოსავლები საოპერაციო ხარჯების დაახლოებით 60%-ს ფარავს სხვადასხვა მიზეზებიდან გამომდინარე: კომპანიის დაბალი საოპერაციო ეფექტურობა, ტექნიკური შესაძლებლობების უკმარისობა და ტარიფები.

---

<sup>5</sup> საოპერაციო კოეფიციენტი = საოპერაციო ხარჯები / საოპერაციო შემოსავლები

კომპანიის შედეგების გასაუმჯობესებლად გამოიკვეთა ოთხი მთავარი მიმართულება, სადაც დამატებითი ჩარევა არის საჭირო:

- აღურიცხავი წყლის შემცირება;
- უმრიცხველო აბონენტებზე სემეკის მიერ 2010 წელს დადგენილი მაქსიმალური ზღვრული ტარიფის გამოყენება;
- სტრუქტურის ცვლილება სათავო ოფისში სტრატეგიული ხოლო რეგიონულ ფილიალებში საოპერაციო მართვის მიმართულებით. აღნიშნული უნდა განხორციელდეს ტრენინგებისა და უნარ-ჩვევების გაუმჯობესების პარალელურად, რათა შეიქმნას შესაბამისი კომპეტენცია რეგიონული ფილიალების უფლებამოსილებების გაზრდასთან ერთად.
- ბიზნესგეგმის წარდგენა, რათა ინფრასტრუქტურის სამინისტროსა და სემეკს შორის დაიწყოს მოლაპარაკებები ტარიფების ოპტიმიზაციაზე.

სამი წლის განმავლობაში 2022-2024 წლებში დაგეგმილია შემდეგი სამიზნე მაჩვენებლების მიღწევა მეორე სცენარის მიხედვით (იხ. თავი 9.3):

ცხრილი 1: მუშაობის მთავარი ინდიკატორები - საბაზისო და სამიზნე მაჩვენებლები

მუშაობის მთავარი ინდიკატორები	საბაზისო		სამიზნე მაჩვენებლები	
	2021	2022	2023	2024
24/7 წყალმომარაგების უზრუნველსაყოფად საჭირო ინვესტიციები [% ფაქტობრივად ათვისებული თანხა/პროგნოზირებული თანხა]	12 [%]	30 [%]	60 [%]	90 [%]
სოფლის მოსახლეობისათვის უსაფრთხო წყალმომარაგების უზრუნველსაყოფად საჭირო ინვესტიციები <sup>6</sup> [% ფაქტობრივად ათვისებული თანხა/პროგნოზირებული თანხა]	4 [%]	10 [%]	18 [%]	25 [%]
უსაფრთხო სანიტარიის უზრუნველსაყოფად საჭირო ინვესტიციების ათვისება [% ფაქტობრივად ათვისებული თანხა/პროგნოზირებული თანხა]	2 [%]	5 [%]	10 [%]	18 [%]
უკუგება აქტივებზე [% EBITDA/აქტივების ღირებულება]	-1.4 [%]	-1.3 [%]	0 [%]	0 [%]
24/7 ურბანული წყალმომარაგება - შეუსრულებელი სამუშაოების მოცულობის შემცირება (ხალხის წილი, რომელსაც 24/7 წყალმომარაგება არ აქვს) [% წყალმომარაგების გარეშე არსებული ურბანული მომსახურება / მოსახლეობის სამიზნე რაოდენობა]	30 [%]	20 [%]	17 [%]	10 [%]
სოფლის წყალმომარაგება - შეუსრულებელი სამუშაოების მოცულობის შემცირება	90 [%]	90 [%]	85 [%]	80 [%]

<sup>6</sup> ინფრასტრუქტურის სამინისტრო: წყალმომარაგების კომპანია პასუხისმგებელია სოფლის წყალმომარაგებისა და სანიტარიის ინფრასტრუქტურის განვითარებაზე მუნიციპალური მიზნების შესაბამისად.



<i>[%, წყალმომარაგების გარეშე არსებული სოფლის მოსახლეობა / მოსახლეობის სამიზნე რაოდენობა]</i>				
საკანალიზაციო მომსახურებები - შეუსრულებელი სამუშაოების მოცულობის შემცირება - მოსახლეობის წილი, რომელსაც უსაფრთხო საკანალიზაციო მომსახურებების არ აქვს <i>[%, მომსახურების გარეშე არსებული მოსახლეობა / მოსახლეობის სამიზნე რაოდენობა]</i>	70 [%]	65 [%]	60 [%]	55 [%]
წყალმომარაგების კომპანიის საოპერაციო კოეფიციენტი <i>[საოპერაციო ხარჯები / საოპერაციო შემოსავალი]</i>	1.33	1.42	1	1
წყალმომარაგების კომპანიის მიერ CAMPANEX-ის დაფარვა <i>[%, ათვისებული CAMPANEX / პროგნოზირებული CAMPANEX]</i>	6 [%]	20 [%]	40 [%]	60 [%]
ერთი აბონენტისაგან მიღებული შემოსავალი <i>[ლარი, საერთო შემოსავალი / აბონენტების რაოდენობა]</i>	109	144	172	171
სისტემაში გაშვებული წყლის მოცულობით მიღებული თანხა <i>[ლარი / შ, წელი]</i>	0.22	0.31	0.33	0.43
პერსონალის პროდუქტიულობის ინდექსი - პერსონალის რაოდენობა 1000 აბონენტზე <i>[პერსონალის რაოდენობა / 1000 აბონენტი]</i>	8	8	7	7
დატრენინგებული პერსონალის რაოდენობა <i>[%, დატრენინგებული პერსონალის რაოდენობა / პერსონალის საერთო რაოდენობა]</i>	5 [%]	20 [%]	40 [%]	60 [%]

მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევისათვის ინფრასტრუქტურის სამინისტრო განიხილავს კერძო სექტორის ჩართულობას. გასული ათი წლის განმავლობაში წყალმომარაგების კომპანიამ მიიღო მნიშვნელოვანი ფინანსური მხარდაჭერა ინფრასტრუქტურის სამინისტროსა და საერთაშორისო ფინანსური ინსტიტუტებისაგან, თუმცა, ეს არ აღმოჩნდა საკმარისი, რომ ის გარდაქმნილიყო დამოუკიდებლად ფუნქციონირებად კომპანიად. მთავრობის მხარდაჭერით შემუშავდა კერძო სექტორის მონაწილეობისა (PSP) და საჯარო და კერძო თანამშრომლობის (PPP) წინასწარი პოტენციური გეგმები (იხ. სქოლიო 5).

განსაზღვრული მიზნების მიღწევა იწყება საინვესტიციო სტრატეგიის შექმნითა და ვადებში გაწერილი სამოქმედო გეგმით. პირველ რიგში, უნდა შეფასდეს ღონისძიებების ეკონომიკური სიცოცხლისუნარიანობა მომსახურების განსაზღვრული დონეების მიხედვით. საჭიროა ინვესტიციების ხარჯთსარგებლიანობის ანალიზი, ასევე, ბიუჯეტში კაპიტალური მოვლა-შენახვის ხარჯების გათვალისწინება. გარდა ამისა, წყალმომარაგების კომპანიამ უნდა გააძლიეროს აქტივების მართვის მიმართულება.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> კომპანიამ 2021 წლის ნოემბერში მიიღო ინფრასტრუქტურული აქტივების მართვის პოლიტიკა.

2021-2025 წლებში წყალმომარაგების კომპანიის მიმდინარე და დაგეგმილი ინვესტიციები შეადგენს 3,295 მილიონ ლარს. საიდანაც წყალმომარაგების გაუმჯობესებას დაახლოებით მოხმარდება 2,100 მილიონი ლარი, ხოლო წყალარინებას 1,200 მილიონი. 2030 წლისათვის მდგრადი განვითარების მიზნების მისაღწევად 2026-2030 წლებში გათვალისწინებული უნდა იყოს დამატებით 2,800 მილიონი ლარი წყალმომარაგებისათვის, ხოლო წყალარინებისათვის 3,100 მილიონი ლარი.

## 2. შესავალი

### 2.1. კომპანიის აღწერა

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“<sup>8</sup> დაარსდა 2010 წლის 14 იანვარს რამდენიმე მუნიციპალური კომპანიის შერწყმის შედეგად. წყალმომარაგების კომპანია თბილისის, რუსთავის, გარდაბნის, მცხეთის, საჩხერისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის გარდა უზრუნველყოფს წყლითა და წყალარინების მომსახურებებით. წყალმომარაგების კომპანია ემსახურება დაახლოებით 347,000-ზე მეტ აბონენტს, საიდანაც 23,000 კომერციული, ხოლო 324,000 საყოფაცხოვრებო აბონენტია.

კომპანიის ძირითადი საქმიანობა მოიცავს შემდეგს: წყლის მოპოვება, დამუშავება და აბონენტებისთვის მიწოდება; წყალმომარაგებისა და წყალარინების სისტემების პროექტირება, მშენებლობა, ექსპლუატაცია და ოპერირება. წყალმომარაგების კომპანიას აქვს წყალმომარაგებისა და წყალარინების მომსახურებების გაწევის ლიცენზია, რომელიც გაცემულია სემეკის მიერ. კომპანია ასევე იღებს ლიცენზიებს მიწისქვეშა წყლების მოპოვებისათვის, ასევე, სამშენებლო პროექტების ნებართვებს.

### 2.2. ხედვა და მისია

#### ხედვა

წყალმომარაგების კომპანიის ხედვაა კავკასიის რეგიონში წყალმომარაგებისა და წყალარინების მომსახურებების ყველაზე სამაგალითო, საიმედო მიმწოდებელი გახდეს.

#### მისია

წყალმომარაგების კომპანიის მისიაა, გადააჭარბოს აბონენტების მოლოდინებს სანდოობის გაზრდით, ხელმძღვანელობის ეფექტურობის გაუმჯობესებითა და ტექნოლოგიური მიღწევების საშუალებით.

წყალმომარაგების კომპანიის ძირეული ღირებულებებია:

---

<sup>8</sup> შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“ შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებაა. კომპანიის წილის 100%-ს ფლობს სახელმწიფო, რომელიც წარმოდგენილია ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს სახით. წყალმომარაგების კომპანია სახელმწიფო საწარმოა. ზოგადად, სახელმწიფო საწარმოები ექვემდებარება საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს სსიპ სახელმწიფო ქონების სააგენტოს, თუმცა, 2010 წელს ეკონომიკის სამინისტროს წილობრივი უფლებები გადასცა რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს, რომელიც 2010 წლიდან სარგებლობს ამ უფლებით.

- ხელმისაწვდომობა - მომხმარებლისთვის სასმელი წყლის სტაბილური მიწოდების უზრუნველყოფა;
- პასუხისმგებლობა – დარგის განვითარების ხელშეწყობა. ობიექტების და ქსელების რეაბილიტაცია და მოდერნიზაცია. კომუნალური მომსახურების საუკეთესო პრაქტიკის დანერგვა;
- სამართლებრივი პასუხისმგებლობა – საქმიანობა ადგილობრივი და საერთაშორისო კანონმდებლობის მოთხოვნების გათვალისწინებით;
- ხარისხი – მომხმარებლისთვის საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი სასმელი წყლისა და მომსახურების მიწოდება;
- უსაფრთხოება – სანიტარული ზონებისა და ობიექტების დაცვის უწყვეტი ციკლის უზრუნველყოფა.

### **2.3. კორპორაციული მმართველობა**

წყალმომარაგების კომპანიის მართვა მოხდება ეუთოს სახელმწიფო საწარმოების შესახებ სახელმძღვანელო პრინციპების მიხედვით მთავრობის სახელმწიფო საწარმოების რეფორმის ფარგლებში.

ეუთოს რეკომენდაციების მიხედვით, როდესაც სახელმწიფო საწარმო აერთიანებს ეკონომიკურ საქმიანობასა და საჯარო პოლიტიკურ მიზნებს, საჭიროა ხარჯებისა და შემოსავლების გამჭვირვალობისა და გასაჯაროების მაღალი სტანდარტები.

**შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ მმართველი ორგანოების მოსალოდნელი ცვლილებები.**

საქართველოს კანონმდებლობის მიხედვით არ არსებობს „სახელმწიფო კორპორაციის“ ცნება და განსხვავება სახელმწიფოს წილობრივი მონაწილეობით დაფუძნებულ საწარმოსთან. ამ მიზეზით მთავრობა ეყრდნობა GFSM 2014-ის განმარტებას „სახელმწიფო კორპორაციის“ თაობაზე. საქართველოს მთავრობამ ახლახანს მიიღო სახელმწიფო კორპორაციების კორპორაციული მართვის კოდექსი, რომლის თანახმადაც, სახელმწიფო საწარმოთა რეფორმის საბჭო განსაზღვრავს იმ საწარმოებს, რომლებზეც ვრცელდება დოკუმენტი. ამ ეტაპისთვის განიხილება კორპორატიზაციის ორ სცენარს:

#### **1. საჯარო სექტორის ჩართულობის გაზრდა**

ამ მიდგომაში, კომპანია, საჯარო კორპორაციად არ კლასიფიცირდება და ის გააგრძელებს ურბანული და არაურბანული დასახლებების წყალმომარაგებითა და წყალარინებით უზრუნველყოფას და სერვისის მიწოდებისას გაზრდის კერძო სექტორის მონაწილეობას საერთაშორისოდ აღიარებულ საუკეთესო პრაქტიკებზე დაყრდნობით, რაც შესაძლოა მოიაზრებდეს კერძო სექტორთან პარტნიორობას PPP, იჯარის, საინვესტიციო კონტრაქტების ან სექტორისთვის დამახასიათებელი სხვა სამართლებრივი ურთიერთობის სახით.

2. კომპანიის საჯარო კორპორაციად გარდაქმნა შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიაში“ , ნაცვლად სამეთვალყურეო ორგანოსი, რომელიც ძირითადად სამინისტროს თანამშრომლებისგან არის დაკომპლექტებული, იქმნება დამოუკიდებელი სამეთვალყურეო საბჭო, რათა შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ დირექტორის საქმიანობას გაუწიოს მეთვალყურეობა.

სამეთვალყურეო საბჭოს წევრები პასუხისმგებელი იქნებიან თავიანთი მოვალეობების შესრულებაზე. გარდა ამისა, სავარაუდოდ, გაფორმდება შესრულებაზე დაფუძნებული ხელშეკრულება შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებსა და შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ პარტნიორს შორის. სამეთვალყურეო საბჭო პასუხისმგებელი იქნება, შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ დირექტორის ანგარიშვალდებულებაზე გამომდინარე იქიდან, რომ დირექტორი ანგარიშვალდებულებული იქნება სამეთვალყურეო საბჭოს წინაშე.

### 3. მუშაობის ანალიზი

#### 3.1. ფინანსური მაჩვენებლები

წარმოდგენილ ცხრილში ნაჩვენებია წყალმომარაგების კომპანიის 2017, 2018, 2019 და 2020 წლების ფინანსური შედეგები.

ცხრილი 2: წყალმომარაგების კომპანიის ისტორიული ფინანსური მაჩვენებლები

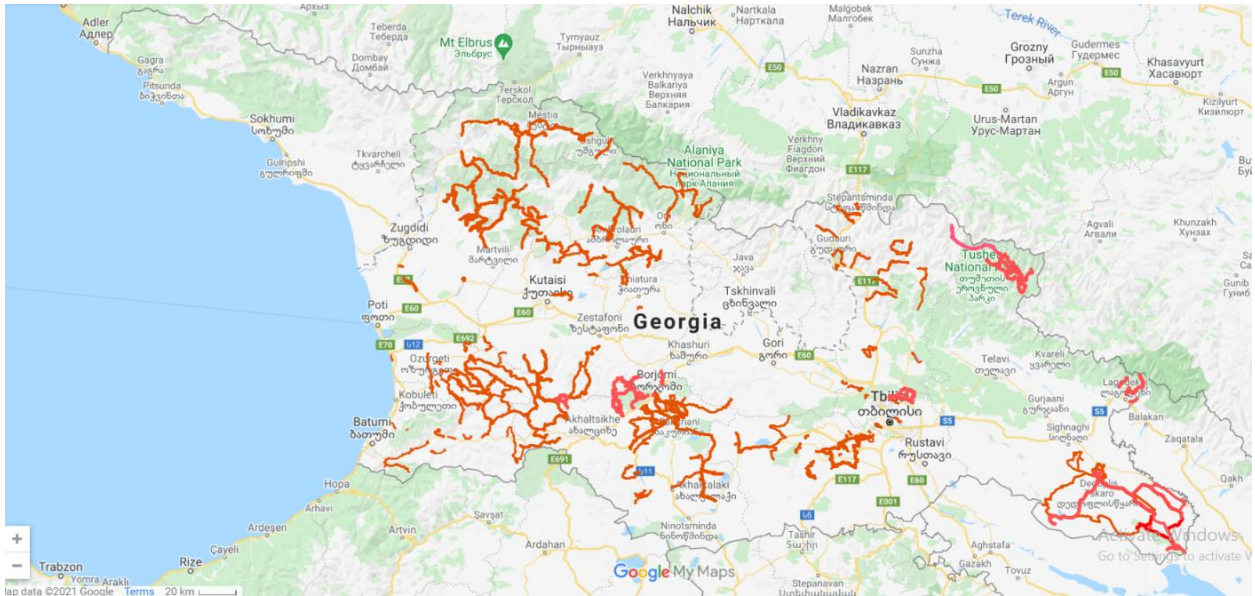
ფინანსური მაჩვენებლები (სუბსიდიის გარეშე)	2017	2018	2019	2020
შემოსავალი	39,012	38,522	41,594	42,207
ელექტრობა	13,980	15,487	15,945	16,648
ხელფასები	22,668	23,392	25,313	23,961
სხვა საოპერაციო ხარჯები	13,743	15,588	18,901	18,966
ოპერირებისა და ექსპლუატაციის ხარჯები ცვეთის გამოკლებით	50,391	54,468	60,159	59,575
EBITDA	(11,379)	(15,945)	(18,566)	(17,368)
ცვეთა	15,509	16,145	16,509	19,320
EBIT	(26,888)	(32,091)	(35,075)	(36,688)
საოპერაციო კოეფიციენტი	1.29	1.41	1.45	1.41
ფინანსური მაჩვენებლები '000 ლარი (სუბსიდიის ჩათვლით)	2017	2018	2019	2020
შემოსავალი	39,012	38,522	41,594	72,207
ელექტრობა	13,980	15,487	15,945	16,648
ხელფასები	22,668	23,392	25,313	23,961
სხვა საოპერაციო ხარჯები	13,743	15,588	18,901	18,966
ოპერირებისა და ექსპლუატაციის ხარჯები ცვეთის გამოკლებით	50,391	54,468	60,159	59,575
EBITDA	(11,379)	(15,945)	(18,566)	12,632
ცვეთა	15,509	16,145	16,509	19,320
EBIT	(26,888)	(32,091)	(35,075)	(6,688)
საოპერაციო კოეფიციენტი	1.29	1.41	1.45	0.83

წყარო: კომპანიის აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგებები

#### 3.2. ანალიზი აბონენტების მიხედვით

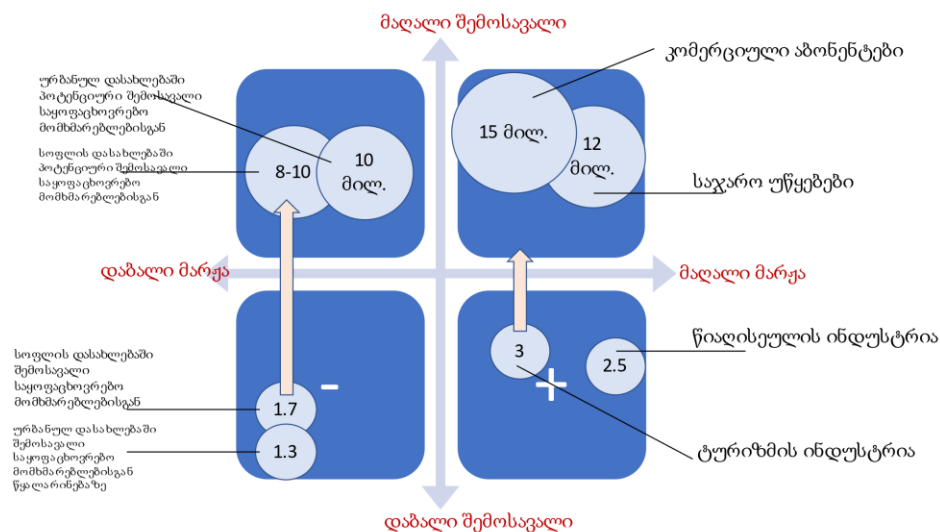
წარმოდგენილ გრაფიკზე ნაჩვენებია აბონენტთა სხვადასხვა ჯგუფი მათი პროცენტული წილისა და შემოსავლების მიხედვით. 2020 წელს სგწკ-ს შემოსავლის 66% მოდიოდა კომერციულ აბონენტებზე, რაც საერთო აბონენტების რაოდენობის მხოლოდ 7%-ს წარმოადგენს. ანალიზისათვის კომერციული აბონენტები დაიყო ჯგუფებად: სამთავრობო ორგანოები, სამთო მრეწველობა, სასტუმროები, კურორტები და სხვა კომერციული დაწესებულებები. სამთო მრეწველობაზე მოდის ყველაზე მაღალი შემოსავალი, თუმცა მისი საბაზრო წილი უცვლელია. სასტუმროებსა და კურორტებს მზარდი პოტენციალი აქვთ.

რუკა 1: ტურისტული ზონები საქართველოში



წყალმომარაგების კომპანიის ფინანსური მდგრადობის უზრუნველსაყოფად მნიშვნელოვანია სტრატეგიული აქცენტი გაკეთდეს ტურიზმის სფეროსა და კომერციული კლიენტების შენარჩუნებაზე, არსებული ტარიფების გადანაწილებაში, მაღალია კომერციულ აბონენტებზე დაწესებული ტარიფის წილი საყოფაცხოვრებო მომხმარებლების ტარიფთან შედარებით. მოცემულ დიაგრამა 1-ზე ნაჩვენებია წყალმომარაგების კომპანიის სხვადასხვა აბონენტი მათი შემოსავლებისა და წილის მიხედვით. ისრებით მითითებულია განვითარების პოტენციალი.

დიაგრამა 1: შემოსავლები და წვლილი აბონენტების მიხედვით



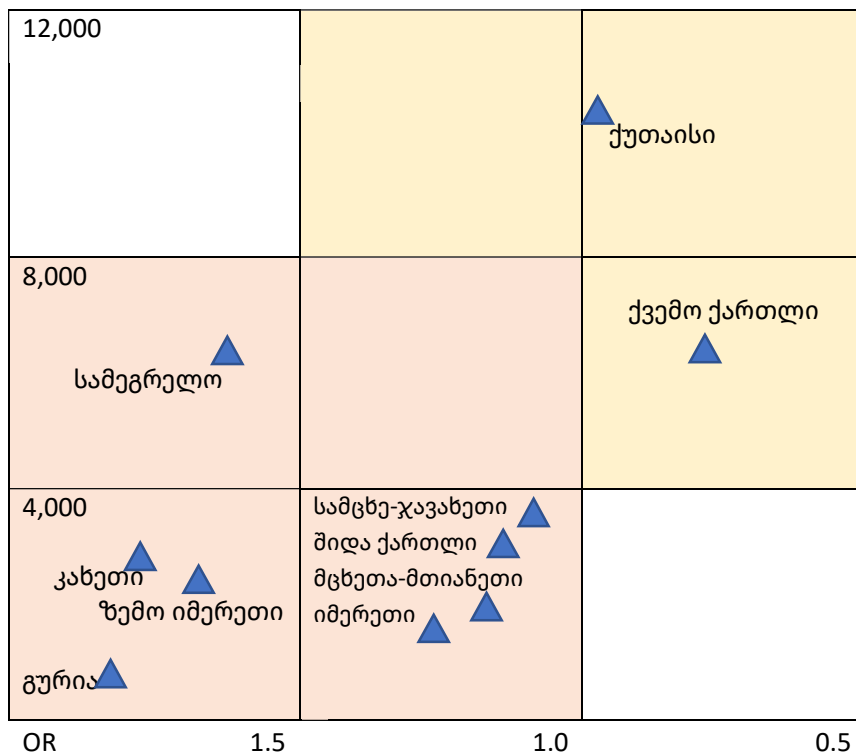
ამჟამინდელი საყოფაცხოვრებო ტარიფები არ არის საკმარისი საოპერაციო ხარჯების დაფარვისთვის, შესაბამისად უარყოფითია კომპანიის საოპერაციო შედეგის მაჩვენებელი.<sup>9</sup>

### 3.3. ანალიზი რეგიონების მიხედვით

რეგიონების ანალიზი ემყარება ორ ინდიკატორს: საოპერაციო კოეფიციენტებსა და შემოსავლებს, ასევე საყოფაცხოვრებო და კომერციული მომხმარებლების რაოდენობას. ანალიზი გვიჩვენებს "მომგებიანობას" "ბაზრის წილთან" შედარებით.

დიაგრამა 2: შემოსავლები საოპერაციო კოეფიციენტთან<sup>10</sup> შედარებით რეგიონების მიხედვით (2020)

შემოსავალი ('000 ლარი)



<sup>9</sup> წვლილი გულისხმობს პროდუქტის ცვლადი ხარჯების გამოკლების შემდეგ დარჩენილ შემოსავალს.

<sup>10</sup> საოპერაციო კოეფიციენტი = საოპერაციო ხარჯები / საოპერაციო შემოსავლები.

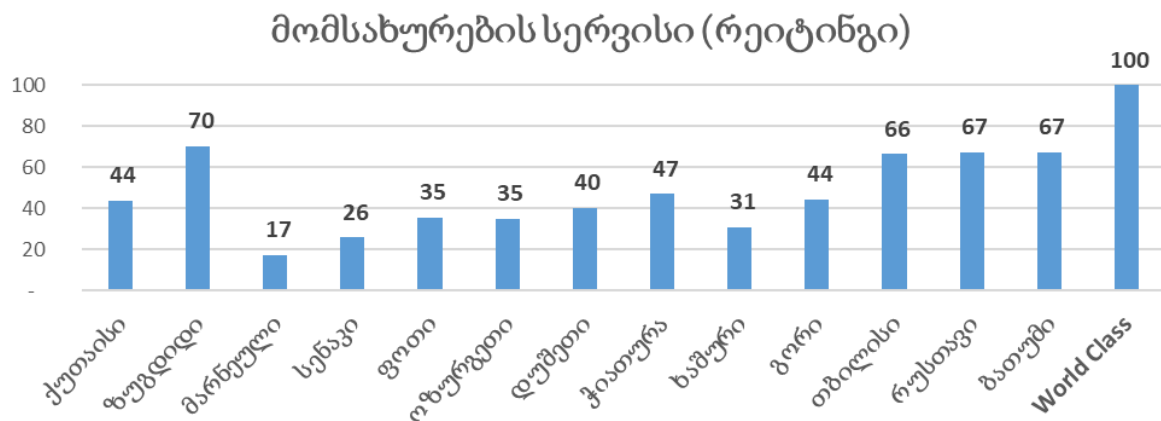


## 4. შედარებითი ანალიზი

### 4.1. სემეკის მიერ შერჩეული ზონების შედარებითი ანალიზი

წყლის საერთაშორისო ასოციაციის (IWA) მიერ განსაზღვრული მუშაობის 5 ინდიკატორის საფუძველზე, კერძოდ: წყლის დანაკარგები, მიღების დაზიანება, მიწოდების უწყვეტობა, ჩამდინარე წყლების მომსახურების არეალის ზრდა და საჭირო რაოდენობის გამწმენდი ნაგებობების არსებობა, სემეკ-მა განსაზღვრა და შეაფასა "მომსახურების დონე" საქართველოს რამდენიმე ქალაქისთვის. ხუთივე ინდიკატორი თანაბრად არის შეფასებული და 100 ქულა არის ყველაზე მაღალი შესაძლო მაჩვენებელი. სემეკის რეიტინგის თანახმად, ზუგდიდს აქვს უმაღლესი ქულა, უფრო მაღალი, ვიდრე კერძო საკუთრებაში არსებულ თბილისისა და რუსთავის კომპანიებს ან მუნიციპალიტეტის მიერ მართულ ბათუმის წყალს. სგწკ-ს ყველა სხვა კომუნალური მომსახურება შეფასებულია გრაფიკზე.

დიაგრამა 3: რეიტინგი საერთაშორისო სტანდარტების მიხედვით, შერჩეულია სემეკის მიერ

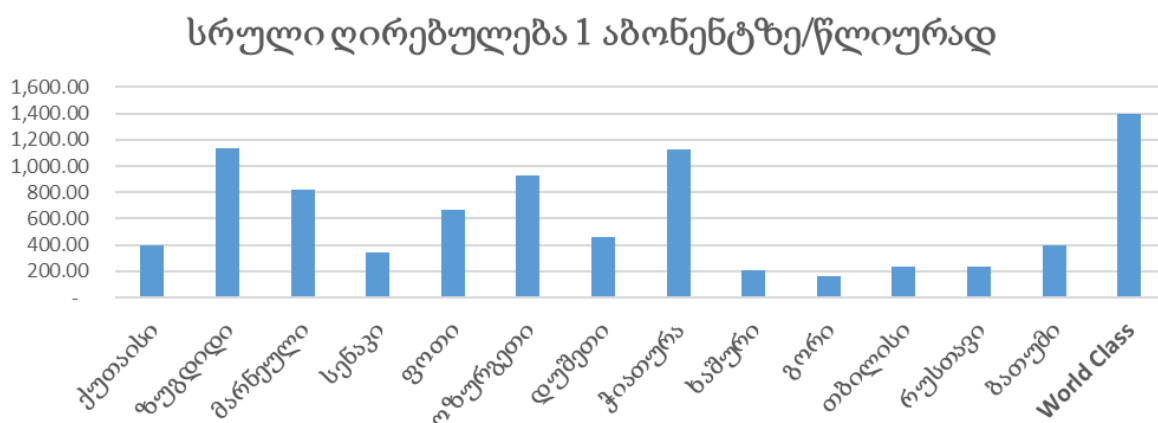


შედარებითი ანალიზისათვის შემდგომი კრიტერიუმია ხარჯების მიმართულება. საერთაშორისო გამოცდილების შესაბამისად, რაც უფრო მაღალია ხარჯები, მით უფრო მაღალია ტექნიკური ინფრასტრუქტურის ხარისხი. საოპერაციო ხარჯები<sup>11</sup> და ამორტიზაცია, მათ შორის 14% კაპიტალის საშუალო შეწონილი ხარჯი (WACC)<sup>12</sup>, გამოითვლება ყოველწლიურად საშუალოდ ერთ მომხმარებელზე 2017 წლის მონაცემებით. ცხრილში მოცემულია საშუალო ხარჯები ერთ აბონენტზე წელიწადში. მითითებული 1,400 ლარი/მომხმარებელი/წელიწადში წარმოადგენს ევროპულ საშუალო მაჩვენებელს და მიღებულია შეფასების ნიშნულად.

<sup>11</sup> საოპერაციო ხარჯები (OPEX) - ყოველწლიური ხარჯები ოპერატორი კომპანიის ფუნქციონირებისათვის.

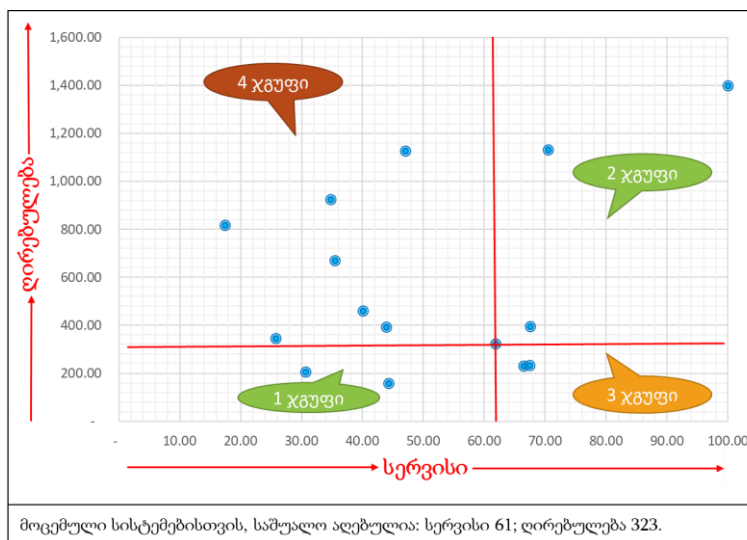
<sup>12</sup> კაპიტალის საშუალო შეწონილი ხარჯი (WACC) - კაპიტალის ხარჯის გამოთვლა, სადაც კაპიტალის თითოეული კატეგორია პროპორციულად არის შეწონილი.

დიაგრამა 4: ხარჯი წელიწადში და აბონენტზე ლარებში



სემეკ-მა კომუნალური მომსახურება დაყო 4 ჯგუფად (იხ. დიაგრამა 5). მომსახურების დონის საშუალო ქულა განისაზღვრა 61%-ით, ხოლო ხარჯები დაახლოებით 323 ლარი ერთ მომხმარებელზე წელიწადში. ჯგუფი 1 ასახავს კომუნალურ მომსახურებებს საშუალოზე დაბალი ღირებულებითა და მომსახურებით (ყველაზე ცუდი შესრულება); ჯგუფი 2 წარმოადგენს კომუნალურ მომსახურებას საშუალოზე მაღალი ღირებულებითა და მომსახურების დონით(საუკეთესო შესრულება); ჯგუფი 3: საშუალოზე დაბალი ხარჯები და მომსახურების დონე საშუალოზე მაღალი; ჯგუფი 4: საშუალოზე მაღალი ხარჯები და მომსახურების დონე საშუალოზე დაბალი.

დიაგრამა 5: საქართველოს კომუნალური ინფრასტრუქტურის შედარებითი ანალიზი



ჯგუფი 1	ჯგუფი 2	ჯგუფი 3	ჯგუფი 4
ხაშური	World Class	თბილისი	ქიათურა
გორი	ზუგდიდი	რუსთავი	ოზურგეთი
	ბათუმი	მარნეული	
		ფოთი	
		დუშეთი	
		ქუთაისი	
		სენაკი	

ანალიზში წარმოდგენილია საქართველოში ოპერატორი კომპანიების მუშაობის შედარება საერთაშორისო სტანდარტთან და უშუალოდ ოპერატორებთან. ვარაუდი იმის შესახებ, რომ მაღალი დანახარჯები განაპირობებს მაღალ ხარისხს, უფრო დეტალურად უნდა შეფასდეს. მიუხედავად იმისა, რომ კერძო საკუთრებაში არსებული კომუნალური მომსახურება აჩვენებს აქტივების დაბალ ღირებულებას და მომსახურების მაღალ ხარისხს, ეს შეიძლება ნიშნავდეს, რომ ოპერირების ხარისხს შეუძლია კომპენსაცია გაუწიოს აქტივების მუშაობას. ამ მხრივ საინტერესოა, მიმოვიხილოთ საოპერაციო და კაპიტალური ხარჯებისათვის გამოყოფილი თანხები და სამუშაო ინდიკატორები დროის გარკვეულ პერიოდში. ასევე აღსანიშნავია, რომ ინვესტიცია მხოლოდ აქტივებში ავტომატურად არ აუმჯობესებს შედეგებს.

## 4.2. სგწკ-ს სერვის ცენტრების შედარებითი ანალიზი

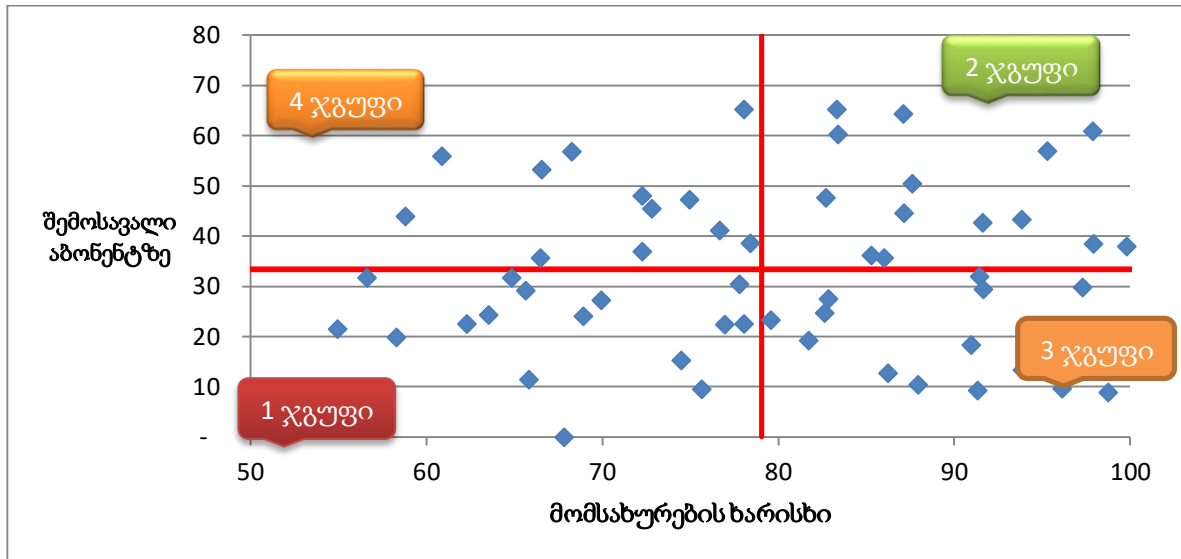
შეფასება განხორციელდა შემდეგი KPI-ებით: (i) წყალმომარაგების მომსახურების არეალი, (ii) ჩამდინარე წყლების მომსახურების არეალი, (iii) მიწების დაზიანების რაოდენობა და (iv) მიწოდების უწყვეტობა (გრაფიკი). (დიაგრამა 6).

4 ჯგუფი იძლევა შემდეგ სურათს:

- (i) **ჯგუფი 1.** საჭიროა მთლიანი გაუმჯობესება. სისტემები, რომლებიც საჭიროებს გადაუდებელ და არსებით განხილვას და გაუმჯობესებას. ეს ჯგუფი სუსტია ტექნიკური და კომერციული კუთხით. დასკვნა: საჭიროა კომპლექსური ჩარევა. ამ ჯგუფში ერთიანდება შემდეგი სერვის ცენტრები: თეთრიწყარო, ზესტაფონი, ახმეტა, ნინოწმინდა, დედოფლისწყარო, ბოლნისი, კასპი, საგარეჯო, ასპინძა, ჭიათურა, ხარაგაული, წალენჯიხა, ბაღდათი, აბაშა, თიანეთი, მარტვილი.
- (ii) **ჯგუფი 2.** მუშაობის შედეგები მისაღებია. სისტემები, რომლებიც საუკეთესოდ მუშაობს სგწკ-ს არეალში. დასკვნა: აღნიშნული ჯგუფი ჩარევის კუთხით ნაკლებად პრიორიტეტულია. ამ ჯგუფში ერთიანდება შემდეგი სერვის ცენტრები: სენაკი, მესტია, სართიჭალა, ცაგერი, სამტრედია, ფოთი, ოზურგეთი, თერჯოლა, ლანჩხუთი, დუშეთი, გურჯაანი, ქუთაისი, ბორჯომი, ბაკურიანი.
- (iii) **ჯგუფი 3.** საჭიროა აბონენტებთან ურთიერთობის გაუმჯობესება. სისტემები, რომლებიც აჩვენებს აშკარა ხარვეზებს კომერციულ საქმიანობაში. დასკვნა: საჭიროა მომხმარებელთან ურთიერთობის ანალიზი, გადასამოწმებელია გამრიცხველიანება-დარიცხვის პროცესი. ამ ჯგუფში ერთიანდება შემდეგი სერვის ცენტრები: ქარელი, წალკა, ხონი, ზუგდიდი, ამბროლაური, ადიგენი, დმანისი, ლენტეხი, თელავი, ურეკი, ტყიბული, ონი, გორი, ახალქალაქი, წნორი.
- (iv) **ჯგუფი 4.** ოპერირების გაუმჯობესებაა საჭირო. სისტემები, რომლებიც აჩვენებს აშკარა ხარვეზებს ტექნიკური მუშაობის კუთხით. დასკვნა: საჭიროა ოპერირების ანალიზი. ამ ჯგუფში ერთიანდება შემდეგი სერვის ცენტრები: მარნეული, ხაშური,

ვანი, ჩოხატაური, სტეფანწმინდა, სიღნაღი, ხობი, წყალტუბო, ახალციხე, გუდაური, ჩხოროწყუ, ლაგოდეხი, ყვარელი.

დიაგრამა 6: მომსახურებების სისტემების კლასიფიკაცია შემოსავლებისა და მომსახურების დონეების მიხედვით საყოფაცხოვრებო აბონენტებისათვის



მიუხედავად იმისა, რომ კომპანია ინვესტიციებს ახორციელებს საჭიროებიდან გამომდინარე, მხოლოდ მიმდინარე პროექტები არ არის საკმარისი მიზნების მისაღწევად. შესაბამისად საჭიროა კონკრეტული საინვესტიციო სტრატეგია.

### 4.3. შედარებითი ანალიზი GWP-სთან

მიუხედავად იმისა, რომ GWP და სგწკ მომხმარებლებს უზრუნველყოფს ერთი და იგივე მომსახურებით, განსხვავებები მათ შორის საკმაოდ ბევრია. GWP-ის აბონენტების რაოდენობა გაცილებით მეტია სგწკ-ს აბონენტებთან შედარებით. ასევე, GWP-ის მომსახურების არეალი ვრცელდება თბილისსა და მის შემოგარენში, მაშინ როცა სგწკ-ს მომსახურების არეალი ვრცელდება საქართველოს რეგიონების მასშტაბით. სადაც მოსახლეობის სიმჭიდროვე გაცილებით დაბალია თბილისთან შედარებით. ფართო არეალზე მომსახურების უზრუნველყოფა, სგწკ-სთვის ართულებს ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმასაც. შედარებითი ანალიზის მიზანია, გამოიკვეთოს ძირითადი განსხვავებები, რაც გასათვალისწინებელია მნიშვნელოვანი მიმართულებების (შემოსავლები და პერსონალის პროდუქტიულობა) გასაუმჯობესებლად. შედარებითი ანალიზი აჩვენებს, რომ სგწკ-ს შეუძლია 80 მილიონი ლარი მიიღოს შემოსავლის სახით.

ცხრილი 3: სგწკ-ს შედარებითი ანალიზი GWP-სთან

აღწერა	ერთეული	GWP [2018]	წყალმომარაგების კომპანია [2018]	GWP მონაცემების გავრცელება წყალმომარაგების კომპანიის მასშტაბზე
მოსახლეობა	არა	1,200,000	1,000,000	1,000,000
წარმოებული წყალი	მლნ მ3/წელიწადში	494.9	245.5	412.0
წყლის მოხმარება	მლნ მ3/წელიწადში	160.9	57.3	134
	ლიტრი/წამში, დღეში	367.3	196.2 (არა 24/24 მიწოდება)*	300.0
აბონენტები	არა	511,990	334,371	426,658
ალურიცხავი წყალი	მლნ მ3/წელიწადში %	334.0 67%	188.2 77%	276.0 67%
გამრიცხველიანება	%	30-35%	50-55%	35%
თანამშრომლების პროდუქტიულობის ინდექსი	თანამშრომლების რაოდენობა/1000 აბონენტზე	2205(2017)>4.2; 2,894 >5.6	2,723 8.1	2,269** 5.6
ხელფასის ხარჯი	ლარი	17.2	19.7	14.3
ელექტროენერჯის ხარჯი	მლნ. ლარი	13.2	15.5	11.0
წლიური შემოსავალი	მლნ. ლარი	სულ 129.4, (წყალი) 118.7	38.5	≈80.0
საოპერაციო მოგება	მლნ. ლარი	EBITDA 69.0, სულ 28.0	(-32.1)	≈10.0

\*2017 ბაზა, 2018 ბაზა



ამრიგად, არსებული იერარქიის სხვადასხვა რგოლს შორის შედეგებზე დაფუძნებული შეთანხმებები ქმნის გამჭვირვალე და მყარ საფუძველს შესაძლებლობების გასაუმჯობესებლად.

შედეგებზე დაფუძნებული შეთანხმებები გამოიყენება შესრულების (მუშაობის) მონიტორინგისათვის. შედეგებზე დაფუძნებული შეთანხმება გაფორმდება კომპანიასა და სამინისტროს შორის, რომლის მიხედვითაც შედეგების ძირითადი ინდიკატორების მეშვეობით განსაზღვრული იქნება სამინისტროს მოლოდინები კომპანიის მიმართ და ასევე სამოტივაციო ქმედებები შედეგების გასაუმჯობესებლად.

სამინისტროსა და კომპანიას შორის გაფორმებული შეთანხმებით განისაზღვრება კომპანიის მიერ წარსადგენი ინფორმაცია, ფინანსური საკითხები, თანამშრომლობის წესები, უფლებები და მოვალეობები. ინფრასტრუქტურის სამინისტროსა და წყალმომარაგების კომპანიის დირექტორს შორის შეთანხმების მიზანია: (i) წყალმომარაგების კომპანიის როლის, მიზნების, შესრულების ინდიკატორებისა და სამოტივაციო ქმედებების განსაზღვრა და (ii) უზრუნველყოფა იმისა, რომ არსებობდეს შეთანხმებული სტრუქტურა, რომლის ფარგლებშიც სგწკ-ს მიერ მიზნების შესრულება ხელს შეუწყობს სექტორის საერთო მიზნების მიღწევას განსაზღვრულ ვადებში.

სამინისტროსა და სგწკ-ს შორის შეთანხმების შემდეგ სგწკ რეგიონულ ფილიალებთან გააფორმებს შედეგების მაჩვენებლებზე დაფუძნებულ ხელშეკრულებებს, რითაც განისაზღვრება შესაბამისი KPI-ები და შედეგების გაუმჯობესებისთვის სამოტივაციო აქტივობები. შეთანხმების მიზანი უნდა იყოს: (i) რეგიონული ფილიალების ხელმძღვანელების ანგარიშვალდებულების, პასუხისმგებლობის დონის გაზრდა და მათთვის ყოველდღიური საქმიანობის დელეგირება, (ii) სგწკ-ს საოპერაციო მიზნებთან რეგიონული ფილიალების საქმიანობის შესაბამისობის უზრუნველყოფა და (iii) კორპორაციული ხედვის, მისიისა და მიზნის მიღწევა.

შეთანხმებებში მოცემული იქნება საბაზისო მონაცემები და სამი წლის ვადით განსაზღვრული იქნება ყოველწლიური მიზნები. შეფასების ინდიკატორები, რომლებიც გამოყენებული უნდა იყოს შედეგების შესაფასებლად.

დამატებითი მიზნები უნდა მოიცავდეს შემდეგ ქმედებებს:

- (i) გენდერული საკითხების წინა პლანზე წამოწევა, თანასწორობისა და ჩართულობის ხელშეწყობა;
- (ii) წყლის, სანიტარიისა და ჰიგიენის შესახებ (WASH) საზოგადოების ინფორმირებულობის დონის გაზრდა;

(iii) წყალმომარაგებისა და სანიტარული მომსახურების გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით მომხმარებლებთან კომუნიკაციისა და საზოგადოების ჩართულობის დონის გაზრდა;

(iv) კვალიფიკაციური კადრების მოზიდვა, მენარჩუნება და პროფესიონალიზმის დონის გაუმჯობესება კომპანიაში.

კომპანია განახორციელებს სათავო ოფისის რესტრუქტურის ბიზნეს ოპერაციების ეფექტიანობის გაზრდის შესაბამისად.

„წყლის რესურსების მართვის შესახებ კანონპროექტის“ გათვალისწინებით იგეგმება წყლის რესურსების ინტეგრირებული მართვის (IWRM) და მდინარის აუზის მართვის (RBM) დანერგვა. ამ კანონით დარეგულირდება საქართველოში წყლის მართვის ფარგლებში წყლის მიწოდების საკითხი, ხოლო სგწკ-მ, როგორც წყლის რესურსების ყველაზე მნიშვნელოვანმა მომხმარებელმა, უახლოეს მომავალში უნდა განიხილოს კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაბამისობა ამ გეგმებთან.

## 5.2. კერძო სექტორის ჩართულობა<sup>13</sup>

მნიშვნელოვანი ძალისხმევით და ინვესტიციების მიუხედავად, წყალმომარაგების კომპანიაში ფიქსირდება სისტემური ხარვეზები და საოპერაციო არაეფექტურობა. ამჟამად პოტენციური გაუმჯობესების სამი კონკრეტული სფეროა გამოვლენილი: (i) აღურიცხავი წყლის შემცირება, კერძოდ კომერციული დანაკარგების შემცირება, (ii) უმრიცხველო მომხმარებლებისთვის სემეკის მიერ 2010 წელს დადგენილი მაქსიმალური ზღვრული ტარიფების გამოყენება და (iii) კადრების ოპტიმიზაცია კომპანიაში დასაქმებული პერსონალის განვითარებითა და ტრენინგით უნდა გაუმჯობესდეს კომპანიის საქმიანობის ეფექტურობა. ახლად აშენებული წყალარინების გამწმენდი ნაგებობების ოპერირება და ექსპლუატაცია გამოწვევა გახდა გამწმენდების ექსპლუატაციისა და ოპერირების მწირე გამოცდილების გამო. აუცილებელია, შეიქმნას შესაბამისი გამოცდილება წყალარინების გამწმენდი ნაგებობის ოპერირებისა და ექსპლუატაციის კუთხით.

ამ გარემოებებში წყალმომარაგების კომპანიის მუშაობის გასაუმჯობესებლად ერთ-ერთ შესაძლებლობად განიხილება კერძო სექტორის ჩართულობა,

კერძო სექტორის საჯარო სამსახურებში წარმატებით ჩართულობას პოლიტიკური ნება და მთავრობის მხარდაჭერა სჭირდება. ინფრასტრუქტურის სამინისტრო და წყალმომარაგების კომპანია აქტიურად მუშაობენ კერძო სექტორის ჩართულობის ფორმების შემუშავებაზე.

<sup>13</sup> შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“ რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს 2021 წლის ნოემბერში წარუდგინა კერძო სექტორის ჩართულობისა და კერძო და საჯარო თანამშრომლობის სახელმძღვანელო გეგმა.



კერძო სექტორის ჩართულობის დაკერძო და საჯარო თანამშრომლობის მოცულობა და ტიპი დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე, მათ შორის, პროექტის სიდიდეზე, მომსახურების ტიპზე, აქტივებზე, გეოგრაფიულ მასშტაბებზე, რისკების გადაცემის პოტენციალზე, წყალმომარაგების კომპანიისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს შესაძლებლობაზე, შეიმუშაოს და მართოს PSP/PPP პროექტები.

როგორც PSP/PPP სახელმძღვანელო გეგმაშია განსაზღვრული (სქოლიო 4), შედეგებზე დაფუძნებული მენეჯმენტ კონტრაქტი მომსახურების ოპერატორის მეშვეობით იქნება შედარებით დაბალ რისკიანი ალტერნატივა კომპანიის რადიკალური ცვლილების ფონზე. ასევე, იქნება განხილული კერძო სექტორის ჩართულობისა და კერძო და საჯარო თანამშრომლობის სხვა ფორმები და მომზადდება შესაბამისი ტექნიკურ-ეკონომიკური კვლევები.

### **5.3. ადამიანური რესურსების განვითარების გეგმა**

2020 წლის ბოლოსათვის სგწკ-ს სულ 2,997 თანამშრომელი ჰყავდა.

ადამიანური რესურსების საჭიროებები უნდა განისაზღვროს და დაბალანსდეს სამუშაო საჭიროებების შესაბამისად.

სერვის ცენტრის დონეზე საჭირო რაოდენობის პერსონალის გამოსათვლელად მიზანშეწონილია პერსონალის სტანდარტული მოდელის გამოყენება, რომელიც ეფუძნება აქტივებს, აბონენტების რაოდენობას, უსაფრთხოების მოთხოვნებსა და მომსახურების ხარისხს. ამგვარი გამოთვლების წარმოება უნდა მოხდეს რეგულარულად და გადაისინჯოს ადამიანური რესურსების მართვის გეგმის მიხედვით.

სერვის ცენტრის პერსონალის გარდა, უნდა განისაზღვროს წყალარინების გამწმენდი ნაგებობების თანამშრომლების რაოდენობა. საშუალოდ, თითოეულ გამწმენდს დასჭირდება 10 თანამშრომელი, რომელთაგან 6 ძირითადი თანამშრომელი და 4 დამხმარე პერსონალი (დაცვა, დასუფთავება) იქნება. ამჟამად, 6 გამწმენდი ნაგებობა დასრულებულია, ან დასკვნით ეტაპზეა. აქედან გამომდინარე, უახლოეს მომავალში საჭირო იქნება დამატებითი 60 პერსონალი გამწმენდი ნაგებობებისათვის.

### **პერსონალის ტრენინგი**

კომპანიის ეფექტურობის აუცილებელი წინაპირობაა კარგად დატრენინგებული პერსონალი.

კომპანიის ცვლილების პროცესში არსებით როლს ითამაშებს ადამიანური რესურსების ეფექტური განვითარება და მართვა. ამ პროცესში ერთ-ერთი მთავარი თემაა კომპანიის მრავალწლიან სტრატეგიასთან თანხვედრაში მყოფი საშტატო განრიგების შემუშავება და დანერგვა. საშტატო განრიგი განსაზღვრავს სგწკ-ს პერსონალის აუცილებელ შემადგენლობას, ზომასა და სტრუქტურას. საშტატო განრიგის გეგმა უნდა ითვალისწინებდეს და ასახავდეს კომპანიის არსებული ადამიანური რესურსების ანალიზს, არაძირითადი საქმიანობის აუტოსორსინგს, ახალი ციფრული და ტექნოლოგიური გადაწყვეტების დანერგვას და შრომის პროდუქტიულობის გაზრდას სწავლებისა და განვითარების გზით.

**საკვანძო პერსონალისათვის შემოთავაზებული ეტაპობრივი პროცესი.** მენეჯმენტის წვრთნისა და მეთვალყურეობის ეტაპობრივი პროცესი ემსახურება ცვლილების მდგრადობას. ეტაპების პროცესში მკაფიოდ განსაზღვრული საკვანძო პერსონალისა და ორგანიზაციული ერთეულების საქმიანობა ხორციელდება ადგილობრივი მენეჯმენტის მიერ გარე ექსპერტების ზედამხედველობით. წინასწარი განხილვისა და შესაბამისი პროცესის განსაზღვრის შემდეგ ადგილობრივი გუნდის წევრები ასრულებენ დავალებებს დამოუკიდებლად. ზედამხედველობა და წვრთნა ხდება მოთხოვნისამებრ ან განსაზღვრულია რამდენიმე "ეტაპად", ანუ ეტაპის მიზნების მიღწევის გასაანალიზებლად განსაზღვრული პროცესის შესრულებისას. ამ ეტაპების გავლის შემდეგ ადგილობრივი გუნდის წევრები დამოუკიდებლად განაგრძობენ შემდეგ ეტაპებზე გადასვლას.

შესაძლო ეტაპობრივი პროცესი ასახავს არსებული მენეჯმენტის მიერ საჭირო ამოცანებისა და აქტივობების შესრულების მოდელს ტრენინგებსა და ზედამხედველობასთან ერთად შესაბამის ეტაპებზე.

სასწავლო პროგრამების (ტრენინგების) განხორციელებამდე, რეკომენდებულია სამუშაო აღწერის შემუშავება. მკაფიო, ზუსტი და კარგად განსაზღვრული სამუშაო აღწერილობა არის ხელმძღვანელობისთვის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი, სადაც გაწერილია თითოეული პოზიციის ძირითადი პასუხისმგებლობები. სამუშაო აღწერილობა წარმოადგენს კომპანიის ადამიანური რესურსების განვითარების პროცესების მნიშვნელოვან ნაწილს.

სამუშაო აღწერილობის მიზანია, ზუსტად განსაზღვროს მისაღწევი შედეგი და შედეგის მიღწევისათვის საჭირო კვალიფიკაცია. სამუშაო აღწერილობით ხდება შემდეგი საკითხების მონიტორინგი:

- რას მოელიან თანამშრომლის მხრიდან?

- რა სტანდარტს მოელიან?
- ვის წინაშეა პასუხისმგებელი თანამშრომელი?

სამუშაო აღწერილობა შეიძლება დაეხმაროს ადამიანური რესურსების მართვის პერსონალს, განსაზღვროს ადამიანური რესურსების მოთხოვნები, დაეხმაროს პერსონალის სწავლებისა და განვითარების პროგრამების შემუშავებაში, ასევე, განსაზღვროს პერსონალის როლები და პასუხისმგებლობები კომპანიაში.

შემდეგი ნაბიჯი მოიცავს ტრენინგის საჭიროებების გამოვლენას, რათა დადგინდეს ის მიმართულებები, რომლებიც უნდა გაძლიერდეს და იდენტიფიცირდეს პერსონალი, რომელიც საჭიროებს ტრენინგს. გარდა ამისა, უნდა შეიქმნას ტრენინგისა და განვითარების საჭიროებების მონაცემთა ბაზა, რომელიც იძლევა შეფასებისა და ტრენინგების დაგეგმარების საშუალებას. ტრენინგების საჭიროების შეფასებით განისაზღვრება ტრენინგის სახეობა: პრაქტიკული, არაფორმალური ან ფორმალური, ტრენინგები.

მონაცემთა ბაზა უნდა უკავშირდებოდეს უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობის დონეზე შესრულების პარამეტრებს, რათა მოხდეს ისეთი მიზნების კონტროლი, როგორიცაა: (i) რამდენი თანამშრომელი დატრენინგდა წელიწადში, (ii) ერთი თანამშრომლის ტრენინგზე დახარჯული დღე წელიწადში (დღეების რაოდენობა/პერსონალი/წელიწადი) და (iii) ტრენინგების ხარჯის წილი ჯამურ ხელფასებში.

### **შემოთავაზებული სახელმძღვანელო გეგმა**

თანამშრომლების მინიმალური ოდენობა, რომელიც უნდა დაატრენინგოს წყალმომარაგების კომპანიაში წელიწადში არის 200 თანამშრომელი.

**ეტაპი 1:** ცოდნის გაღრმავება და უნარ-ჩვევების გაუმჯობესება. ტრენინგების საჭიროებების დამტკიცებიდან ერთ წელიწადში განხორციელდება ეს ეტაპი. ტრენინგების შეფასების საფუძველზე ყველაზე ნიჭიერი და კვალიფიციური პერსონალი გადავა მეორე ფაზაზე.

**ეტაპი 2:** სიღრმისეული ტრენინგები საერთაშორისო დონეზე აღიარებულ დაწესებულებებში ან საერთაშორისო კომპანიაში, შერჩეული თანამშრომლებისათვის. ამ ეტაპის ხანგრძლივობა შეიძლება იყოს სამ წლამდე. ამ ფაზის მთავარი მიზანია თანამშრომელთა პროფესიონალიზმის დონის ამაღლება.

### **მუშაობაზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემა**

კონკურენტული ანაზღაურების შეთავაზება არის ადამიანური რესურსების მართვის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი. ანაზღაურების შედეგებზე მიბმა მნიშვნელოვანი სტიმულია, რაც ზრდის პერსონალის ეფექტურობასა და პროდუქტიულობას. არსებული ხელფასები არ არის საკმარისი უმაღლესი განათლების მქონე, გამოცდილი და პროფესიონალი პერსონალის მოსაზიდად. შეთავაზებული ხელფასები კონკურენციას უნდა უწევდეს კერძო სექტორში არსებულ ხელფასებს.

წყალმომარაგების კომპანიამ უნდა დანერგოს შედეგებზე ორიენტირებული მართვის სისტემა, რომლის მიხედვითაც შეფასდება, როგორც დეპარტამენტის, ასევე, თითოეული თანამშრომლის მუშაობა კომპანიის მიზნების შესაბამისად. დეპარტამენტის მენეჯერები და თანამშრომლები მზად უნდა იყვნენ ამ მიზნების მისაღწევად. თითოეულ დეპარტამენტში უნდა არსებობდეს მუშაობის მონიტორინგის მკაფიო მექანიზმი, ხოლო ფაქტობრივი შედეგები რეგულარულად უნდა დაედაროს კომპანიის მიზნებს.

დაბოლოს, უნდა შემუშავდეს ანაზღაურების კალკულაციები შედეგებზე დაფუძნებული ანაზღაურების გათვალისწინებით. აღნიშნული მიდგომა გაზრდის ყველა დეპარტამენტის პროდუქტიულობას.

## 6. ოპერირების გაუმჯობესება

### 6.1. აქტივების მართვა

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიაში“ ინფრასტრუქტურული აქტივების მართვის (IAM) ამჟამინდელი პრაქტიკა ხასიათდება შემდეგნაირად:

- ჯერ არ არსებობს ინფრასტრუქტურული აქტივების მართვის პოლიტიკის დოკუმენტი, რომელიც ადგენს კომპანიის პრიორიტეტებს და ამოცანებს და აჩვენებს მაღალი რგოლის ხელმძღვანელობის ვალდებულებას, გააუმჯობესოს ოპერირების პრაქტიკა;
- არ არსებობს ინფრასტრუქტურის შეძენის, გამოყენების და განკარგვის გრძელვადიანი სტრატეგია მოთხოვნის პროგნოზებზე დაყრდნობით;
- მოვლა-შენახვის პრაქტიკა ემყარება რეაგირებას პრობლემებზე, ვიდრე დაგეგმარებას და გეგმიურ სამუშაოებს;
- არ არის საკმარისი დაფინანსება მოვლა-შენახვის მნიშვნელოვანი საჭიროებებისათვის.

ინფრასტრუქტურული აქტივების ეფექტური მართვის დადებითი მხარეები საკმაოდ აცნობილი და აღიარებული<sup>14</sup>. ამ სარგებლის აღიარებით სგწკ-ს ხელმძღვანელობას სურს მიიღოს და დანერგოს ისეთი პრაქტიკები და სისტემები, რაც გაზრდის აქტივების ექსპლუატაციის ვადასა და უკუგებას ინვესტიციებზე.

საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკების დასანერგად კომპანია დაამტკიცებს ინფრასტრუქტურის აქტივების მართვის დოკუმენტს 2021 წლის ნოემბერში.

კომპანიის ინფრასტრუქტურული აქტივების პორტფელი საკმაოდ დიდია და განაწილებულია მთელი ქვეყნის ტერიტორიაზე. მოწყობილი ინფრასტრუქტურა, მათ შორის, შენობები, მილსადენები, ელექტრომექანიკური აღჭურვილობა და ტექნიკური ნაგებობები ტიპურია წყლის ოპერატორი კომპანიებისათვის. აქტივების ტიპების ამგვარი მრავალფეროვნება მოითხოვს კვალიფიციურ პერსონალს და აქტივების მართვის სისტემებს, რომლებიც მორგებულია აქტივების მოსალოდნელ საექსპლუატაციო მახასიათებლებსა და სასიცოცხლო მომსახურების ვადებზე.

ამჟამად ინფრასტრუქტურული აქტივების ყველაზე სრულყოფილი მონაცემები ინახება კომპანიის გეოგრაფიული საინფორმაციო სისტემების (GIS) სამსახურში. მიმდინარეობს ამ მონაცემთა გაუმჯობესება.

<sup>14</sup> მაგ. ISO 55000 – ISO 24516 (1-4). ინფრასტრუქტურის მართვის საერთაშორისო სახელმძღვანელო.

კომპანიის წლიურ ფინანსური ანგარიშში (31 დეკემბერი, 2020 წ.) მოცემულია 1,160 მლნ ლარის ღირებულების ქონება, საიდანაც 273 მლნ ლარი მოდის წყალმომარაგებისა და კანალიზაციის სისტემის აქტივებზე, ხოლო 690 მლნ ლარი - მიმდინარე მშენებლობაზე.

ცხრილი 4: სგწკ-ს ინფრასტრუქტურული აქტივები

აქტივი	რაოდენობა*
ოფისები და საწყობები	ამჟამად <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 x სათავო ოფისი</li> <li>• 11 x რეგიონული ფილიალი</li> <li>• 59 სერვის ცენტრი</li> </ul>
რეზერვუარები	584
სატუმბო სადგურები	231 (ძირითადად ჭაბურღილებისათვის)
წყლის მაგისტრალები	2,182 კმ
წყალმომარაგების ქსელი	4,432 კმ
საფილტრები / დეზინფექციის შენობები	131
კანალიზაციის მილები	1,098 კმ (დასაზუსტებელი)
წყალარინების ნაგებობები გამწმენდი	6

\*GIS მონაცემების მიხედვით (2021 წ. მაისი)

აქტივების მართვის პოლიტიკის დოკუმენტში მოცემული იქნება კომპანიის პრიორიტეტები და ხელმძღვანელობის ვალდებულება, დანერგოს აქტივების მართვის გაუმჯობესებული პრაქტიკები და იყოლოს შესაბამისი პერსონალი. ამის შემდეგ უნდა გაძლიერდეს აქტივების მართვის სამსახური.

წყალმომარაგების კომპანია ინფრასტრუქტურის მდგომარეობასა და საექსპლუატაციო მახასიათებლებს გაუწევს რეგულარულ მონიტორინგს და მოამზადებს შესაბამის ანგარიშს.

აქტივების მართვის სამსახური განაახლებს დამონტაჟებული ინფრასტრუქტურის შესახებ ინფორმაციას<sup>15</sup>. ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი აღწერს აქტივების მართვის მომავალი სამსახურის ამოცანებსა და საქმიანობას.

ცხრილი 5: აქტივების მართვა

საკითხი	აქტივობა
მართვის სისტემები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• სათავო ოფისსა და ყველა ახალ რეგიონულ ფილიალში აქტივების მართვის სამსახურის შექმნა.</li> <li>• აქტივების მართვის სამსახურისათვის პრიორიტეტული სქემების გამოვლენა.</li> </ul>

<sup>15</sup> ინფრასტრუქტურული აქტივების სანდო რეესტრის (IAR) შექმნა არის ტექნიკურ და ფინანსურ სფეროებში კარგი პრაქტიკის დანერგვისაკენ გადადგმული პირველი ნაბიჯი. კარგი პრაქტიკის დანერგვა იწყება აქტივების იერარქიის და ატრიბუტების განსაზღვრით.

აქტივების მართვის გუნდი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• აქტივების მართვის სამსახურის თანამშრომლების სამუშაო აღწერილობების გაწერა და თანამშრომლების შერჩევის კრიტერიუმების დადგენა.</li> <li>• აქტივების მართვის ახალ სამსახურში პერსონალის დანიშვნა.</li> <li>• აქტივების მართვის სამსახურში ტრენინგები.</li> </ul>
აქტივების მართვის გეგმები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• აქტივების მართვის გეგმების შემუშავება ყველა სქემისთვის.</li> </ul>
მომსახურებების მიწოდების პარამეტრები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მომსახურებების მიწოდების სხვადასხვა ალტერნატივების ტექნიკური და ფინანსური ანალიზი.</li> </ul>
სტრატეგია, მომავალი მოთხოვნა	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მომსახურების სასურველი დონის განსაზღვრა.</li> <li>• მომავალი მოთხოვნის დასადგენად კვლევის ჩატარება.</li> <li>• სამომავლო მოთხოვნის სცენარების გათვალისწინება ოპერირებისა და საინვესტიციო გეგმებში.</li> </ul>
აქტივების რეგისტრაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>• აქტივების იერარქიისა და ატრიბუტების ჩარჩოს შემუშავება.</li> <li>• რეგიონული ფილიალების, სერვის ცენტრებისა და სქემის დონეზე არსებული მონაცემების (GIS) შევსება.</li> </ul>
აქტივების საექსპლუატაციო მახასიათებლები და მდგომარეობის მონიტორინგი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• აქტივების საექსპლუატაციო მახასიათებლებისა და მდგომარეობის მონიტორინგისა და მათზე ინფორმაციის მიღებისათვის სტანდარტული ფორმების შემუშავება.</li> <li>• სქემის ოპერატორების მიერ ყოველთვიურად შევსებული სტანდარტული ფორმები.</li> </ul>
ოპერაციები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• საოპერაციო პროცედურების მორგება რეკომენდაციებზე: <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ რისკების შეფასებები.</li> <li>➢ აქტივების მუშაობის ანგარიშები.</li> <li>➢ ენერჯის დაზოგვის მოთხოვნები.</li> </ul> </li> <li>• პროფილაქტიკურ სამუშაოებზე ყურადღების გამახვილება.</li> </ul>
საინვესტიციო დაგეგმვა	<ul style="list-style-type: none"> <li>• არსებული სქემებიდან მონაცემების მიღება და კომპანიის მასშტაბით საჭირო საინვესტიციო მოთხოვნების შესახებ ანგარიშის შედგენა.</li> </ul>
რისკების მართვა	<ul style="list-style-type: none"> <li>• აქტივების მართვის დეპარტამენტ(ებ)ი ატარებს აქტივების მწყობრიდან გამოსვლის ალბათობისა და შესაძლო შედეგების ანალიზს.</li> </ul>
უწყვეტი გაუმჯობესება	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ხელმძღვანელობა ავალეს და იღებს აუდიტს აქტივების მართვის პრაქტიკისა და შედეგების შესახებ.</li> <li>• აქტივების მართვის პროცედურების შეცვლა აუდიტის ანგარიშის მიხედვით.</li> </ul>

## 6.2. აღურიცხავი წყალი

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ ყველა სისტემის გათვალისწინებით აღურიცხავი წყლის მოცულობა საკმაოდ მაღალია. დანაკარგების/ზარალის (ხილული თუ რეალური) წარმოშობის მიზეზების დასადგენად და პრობლემის მოსაგვარებლად საჭიროა დაუყოვნებლივი ჩარევა.

კომპანია მართავს მრავალრიცხოვან წყალმომარაგების სისტემას. სისტემები განსხვავდება ზომების მიხედვით: დიდი ქალაქები (მაგალითად, ქუთაისი 71,000 აბონენტით) და პატარა სოფლები მცირე მოსახლეობით. სისტემები განლაგებულია მთელი ქვეყნის მასშტაბით და მოიცავს კომპანიის სამოქმედო არეალს.

წყალმომარაგების კომპანია შექმნის პროფესიონალთა გუნდს, რათა შეფასდეს წყლის დანაკარგების არსებული დონე, დანაკარგების შემცირების ეკონომიკურად ყველაზე მისაღები გზები. ამ მიზნით სათავო ოფისსა და რეგიონულ ფილიალებში შეიქმნება გუნდები, რომლებიც შეაგროვებენ და გაანალიზებენ საჭირო მონაცემებს შესაბამისი ღონისძიებების განსახორციელებლად.

წინასწარი შეფასების შედეგად, აღურიცხავი წყლის მართვის გუნდ(ებ)ი განსაზღვრავს აღურიცხავი წყლის შემცირების სპეციფიკურ და რეალურ მიზნებსა და ამოცანებს. სამიზნეების დადგენის შემდეგ აღურიცხავი წყლის მართვის გუნდ(ებ)ი ყურადღებას დაუთმობს განსაზღვრული პრიორიტეტული სქემებისათვის „წყლის ბალანსის“ შემუშავებას<sup>16</sup>. ნორმატიული აქტი საფუძვლად დაედება მონაცემების შეგროვებას, საჭირო ანალიზს და, რაც მთავარია, დანაკარგების ხასიათის დადგენასა და კომპანიის ზარალის შეფასებას. ამის საფუძველზე ხელმძღვანელობა გადაწყვეტს აღურიცხავი წყლის შემცირებისათვის საჭირო აქტივობებსა და ინვესტიციებს.

კომპანიის სამოქმედო არეალის გათვალისწინებით შეუძლებელი იქნება ყველა სქემის/სისტემის გათვალისწინება მოკლევადიან პერსპექტივაში. შესაბამისად პრიორიტეტი მიენიჭება იმ სისტემებს, სადაც (1) დანაკარგები არის ყველაზე დიდი; (2) პოტენციური დანაზოგები არის ყველაზე დიდი; (3) დანაკარგების შემცირებას სჭირდება ყველაზე ნაკლები ძალისხმევა.

კომპანია ამჟამად ახორციელებს საბალანსო მრიცხველების მონტაჟის პროგრამას, რომლითაც გათვალისწინებულია 182 საბალანსო მრიცხველის დამონტაჟება 2022 წლის ბოლომდე, რაც საკვანძო საკითხია სისტემაში მიღებული წყლის რაოდენობის გაზომვის მიზნით. ამავდროულად დაუყოვნებლივ მიიღება ზომები პორტატიული ხარჯზომების გამოყენებით საჭიროების შემთხვევაში სისტემაში გაშვებული წყლის მოცულობის

<sup>16</sup> წყლის საერთაშორისო ასოციაციის წყლის ბალანსი: <https://www.leakssuitelibrary.com/iwa-water-balance/>



დასადგენად. სამომავლოდ, კომპანიის თითოეული სისტემისათვის შედგება ინდივიდუალური წყლის ბალანსი.

წყლის დანაკარგების შემცირებისათვის საჭირო აქტივობები მოიცავს შემდეგს:

- საუბნო აღრიცხვის ზონების (DMA) შექმნა / გამოვლენა;
- უწყვეტი 24-საათიანი და ღამის ხარჯების ანალიზი;
- დაფიქსირებული გაჟონვისა და რემონტის ანალიზი;
- მრიცხველის სიზუსტის შემოწმება;
- ახალი მრიცხველის მონტაჟი;
- უკანონო მოხმარების იდენტიფიკაცია ;
- წნევის გაზომვა.

მრიცხველების მოწყობა სისტემაში გაშვებული წყლისა და აბონენტის მიერ მოხმარებული წყლის მოცულობის აღსარიცხავად აღურიცხავი წყლის მართვის ერთ-ერთი კრიტიკულად მნიშვნელოვანი ასპექტია.

ამ ეტაპისთვის ყველა კომერციული მომხმარებელი არის გამრიცხველიანებული, ხოლო საყოფაცხოვრებო აბონენტების მხოლოდ 67%-ია გამრიცხველიანებული, ამიტომ მოხმარებული წყლის რაოდენობა არაზუსტად აღირიცხება. წყალმომარაგების კომპანია განახორციელებს რიგ საპილოტე პროექტებს, რათა შეაფასოს მრიცხველების მონტაჟის ხარჯთეფექტურობა ამჟამად უმრიცხველო აბონენტებისათვის. საპილოტე პროექტების დასკვნების საფუძველზე მიზნობრივი ფორმით მოხდება უფრო მეტი აბონენტისათვის მრიცხველის მოწყობა. ამავდროულად შემუშავდება და განხორციელდება უკვე დამონტაჟებული მრიცხველების სიზუსტის შემოწმების პროგრამა. აღურიცხავი წყლის შემცირების საკითხები და აქტივობები მოცემულია მე-6 ცხრილში.

ცხრილი 6: აღურიცხავი წყლის შემცირების აქტივობები

პრობლემა	აქტივობა
სგწკ-ს სამოქმედო არეალში არსებული აბონენტები, რომლებიც სგწკ-ს სისტემაზე არ არის დაერთებული	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ასეთი დაერთებების კანონიერების საკითხის მოკვლევა.</li> <li>• აბონენტების დარწმუნება, რომ დაერთდნენ სგწკ-ს სისტემაზე.</li> </ul>
დარიცხული მრიცხველიანი მოხმარების სიზუსტე	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ბილინგის სისტემის მონაცემების ანალიზი*</li> <li>• ტეტ-ა-ტეტ კავშირი აბონენტთან მრიცხველის არაზუსტი მონაცემების შემთხვევაში</li> </ul>
დარიცხული უმრიცხველო მოხმარების სიზუსტე	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ბილინგის სისტემის მონაცემების ანალიზი*</li> </ul>
აღურიცხავი უმრიცხველო მოხმარების დადგენა	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მრიცხველების მოწყობა მოხმარების ზუსტად აღსარიცხავად.</li> </ul>
აღურიცხავი მრიცხველიანი მოხმარება	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მრიცხველის ჩვენების წაკითხვისა და დარიცხვის პროცედურების გაუმჯობესება.</li> </ul>

მრიცხველის სიზუსტე და მონაცემთა დამუშავების შეცდომები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მრიცხველის განსაკუთრებული აბონენტებზე.</li> </ul>	სიზუსტის ყურადღება	კვლევა; მსხვილ
უკანონო მოხმარება	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რეგულარული შემოწმება იმ ადგილებში, სადაც საეჭვოა წყლის ქურდობა.</li> </ul>		
სამარაგო ავზებიდან გაჟონვები და გადინება	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რეგულარული შემოწმება, დაკვირვება და სამარაგო ავზების შეკეთება.</li> <li>• დაზიანებებსა და გაჟონვებზე სწრაფი რეაგირება და შეკეთება.</li> <li>• მილსადენების რეგულარული შემოწმება ხილული გაჟონვის დასადგენად.</li> <li>• გაჟონვის აღმომჩენი აღჭურვილობის შესყიდვა.</li> <li>• გაჟონვის იდენტიფიცირება მოწინავე ტექნოლოგიის გაჟონვის გამოვლენის მოწყობილობების გამოყენებით (აკუსტიკური და სხვა).</li> <li>• მენტორობა და ტრენინგი გაჟონვის გამოვლენის შესახებ.</li> <li>• გაჟონვის მიზნობრივი აღმოჩენა გაჟონვის მოძიების თანამედროვე ტექნოლოგიის გამოყენებით.</li> <li>• ინფრასტრუქტურული აქტივების მართვის სამსახურის ანალიზის საფუძველზე მიწების გამოცვლის ბიუჯეტის შედგენა.</li> <li>• მიწების გამოცვლა.</li> </ul>		
მაგისტრალებსა და სამომხმარებლო დაერთების მიწებზე გაჟონვები და მილის დაზიანება			

შენიშვნა: იხ. აღურიცხავი წყლის შემცირების სტრატეგია, 2021 წლის ნოემბერი

### 6.3. ენერგოეფექტურობა

2019 წელს ელექტროენერჯის ხარჯები სგწკ-ს საოპერაციო ხარჯების 21%-ს შეადგენდა<sup>17</sup>.

ელექტროენერჯის მოხმარება შეიძლება დაიზოგოს აღურიცხავი წყლის შემცირებით. აღურიცხავი წყლის შემცირებას აქვს უფრო მაღალი პოტენციალი, შეამციროს მიმდინარე ენერჯის მოხმარება, ვიდრე ტუმბოებისა და ელექტროძრავების ეფექტურობის გაუმჯობესებას. ელექტროენერჯის მოხმარების შემცირება არამხოლოდ კომპანიის ფინანსური მაჩვენებლების გაუმჯობესებაზე მოახდენს გავლენას, არამედ ის მნიშვნელოვან წვლილს შეიტანს კლიმატური ცვლილებების წინააღმდეგ ბრძოლაში.

წყლის დანაკარგების და ენერჯის მოხმარების შემცირების მიზნობრივ ზომებს შეიძლება მნიშვნელოვანი ფინანსური ეფექტი ჰქონდეს. ტიპური ჩარევები, რომლებიც იწვევს ენერჯის დაზოგვას, არის შემდეგი: (1) გაუმართავი ტუმბოების ჩანაცვლება ან

<sup>17</sup> წყალმომარაგების კომპანიის ყოველწლიური ფინანსური ანგარიშები - 2019 წლის 31 დეკემბერი.

რეაბილიტაცია; (2) თანამედროვე და ეფექტური ტუმბოების და/ან ძრავების მონტაჟი; (3) სიხშირული მართვა; (4) ტუმბოს თვალის შესაბამისი მოწყობა; (5) ტუმბოს მუშაობის პარამეტრების ცვლილება (როდესაც ტუმბოები პარალელურად მუშაობს).

მცირე ზომის სატუმბო სადგურების მოწყობა ნაკლებად სავარაუდოა, რომ წარმოადგენდეს დაზოგვის მარტივ ზომას. თუმცა, ენერგოაუდიტი მოიცავს მცირე ობიექტებსაც, რადგან შეიძლება მათ დასჭირდეს რეაბილიტაცია ან ცვლილება. სხვა ელექტრომექანიკური აღჭურვილობა, რომელსაც კომპანია უწევს ოპერირებას, უმეტესწილად უფრო მცირე ზომისაა და შესაბამისად მათზეც იგივე ითქმის, რაც მცირე სატუმბო სადგურებზე. ანალოგიურად ენერგოაუდიტი ჩატარდება ამ დანადგარებზეც.

კომპანია შესაბამისი სამუშაოების ჩატარების საფუძველზე გამოავლენს დანადგარებს, რომლებიც მოიხმარს ყველაზე მეტ ენერგიას და ჩაატარებს ენერგოაუდიტს, რომელიც დაადგენს დანაზოგის/ეკონომიის დონეს, რათა განისაზღვროს განხორციელების შესაძლებლობა და პრიორიტეტები.

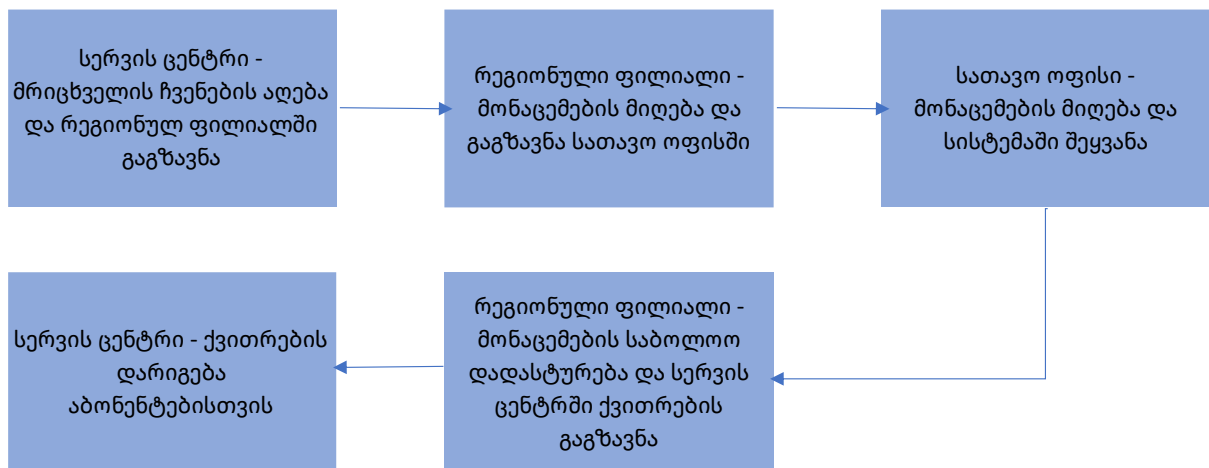
ასევე, მოხდება ოფისებისა და საწყობების ენერგოეფექტურობის მოკვლევა.

## 7. აბონენტების მომსახურება

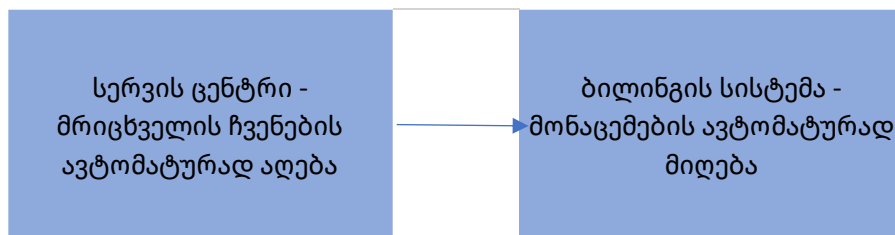
### გამრიცხველიანება და ბილინგი

ჩვენების აღების, ბილინგისა და შემოსავლების მიღების არსებული პროცედურები საჭიროებს საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამის ცვლილებებს. (დიაგრამა 8). რამდენიმე სერვის ცენტრში დამონტაჟდა ახალი ტექნოლოგიის მრიცხველები, რაც გულისხმობს მრიცხველის ჩვენებების ავტომატურად მიღებას, რამაც არსებითად გააუმჯობესა პროცესი (დიაგრამა 9). დაგეგმილია აღნიშნული სისტემის გავრცელება კომპანიის მასშტაბით, რაც სხვა საოპერაციო ღონისძიებებთან ერთად შეამცირებს მრიცხველის ჩვენების წაკითხვის ინტერვალებს.

დიაგრამა 8: მრიცხველის წაკითხვა



დიაგრამა 98: წყლის მრიცხველის ავტომატური წაკითხვა



### აბონენტების მომსახურების გეგმა

კომპანიის არასაყოფაცხოვრებო მომხმარებლები სრულად გამრიცხველიანებულია, ხოლო საყოფაცხოვრებო მომხმარებლების დაახლოებით 1/3 გაუმრიცხველიანებულია და მათთვის დარიცხვა ხორციელდება მაცხოვრებლების სულადობის მიხედვით.<sup>18</sup>

დარიცხვებისა და შემოსავლების ამოღების ხარვეზები იწვევს შემოსავლების შემცირებას და შესაბამისად კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის გაუარესებას.

<sup>18</sup> კომპანიის მონაცემებით, ერთი გაუმრიცხველიანებული აბონენტი მოიცავს საშუალოდ 2.54 ადამიანს, ხოლო საქსტატის მონაცემებით, ერთ ოჯახში ცხოვრობს საშუალოდ 3.27 ადამიანი.

წყალმომარაგების კომპანია აღიარებს სისტემების გაუმჯობესების აუცილებლობას, რათა ყველა მომხმარებელმა გადაიხადოს თავის სამართლიანი წილი. ქვემოთ მოყვანილი კომერციული გეგმა მოიცავს შემდეგს: გამრიცხველიანებისა და ბილინგის პრაქტიკის გაუმჯობესება კომერციული ზარალის შესამცირებლად; აბონენტებთან ურთიერთობის გაუმჯობესებამომსახურების დონის ამაღლებით.

მოცემულ ცხრილში აღწერილია ბილინგისა და გამრიცხველიანების სტრატეგია მომდევნო სამი წლისათვის.

ცხრილი 7: გამრიცხველიანებისა და ბილინგის სტრატეგია

აქტივობა	რესურსები და ხარჯები	სარგებელი (ფინანსური)	სარგებელი (არაფინანსური)
დარიცხული შემოსავლების მონაცემების მართვის გაუმჯობესება	მრიცხველების ჩვენების წაკითხვის ვარიანტების შემუშავება, მაგალითად, ინტერნეტის საშუალებით. • საყოფაცხოვრებო უმრიცხველო აბონენტების დარიცხვების სიზუსტის გაუმჯობესება • კომუნიკაცია სოციალურ სამსახურებთან.	კომერციული დანაკარგების შემცირება	გამრიცხველიანების საკანონმდებლო ვალდებულებების უკეთ შესრულება.  გაზრდილი კომფორტი მომხმარებლებისთვის ელექტრონული ბილინგისა და გადახდის სისტემების გამოყენებით.  გაუმჯობესებული დარიცხვების მაჩვენებელი და მომხმარებელთა ნდობა.
გამრიცხველიანების გაუმჯობესება	დამატებით წელიწადში 15,000 ოჯახის გამრიცხველიანება, რის შედეგადაც 2024 წლის ბოლოსთვის გამრიცხველიანების მაჩვენებელი 75%-ს შეადგენს.		
არსებული მრიცხველების შეკეთება და კალიბრაცია (ან შეცვლა)	დაახლოებით 10 000 მრიცხველი წელიწადში დაკალიბრდება და ხელახლა დაკალიბრდება		
გაუმჯობესებული ბილინგის სააღრიცხვო სისტემა	ელექტრონული ბილინგი და გადახდის სისტემები		

წყალმომარაგების კომპანია მუდმივად მუშაობს მომხმარებელთა მომსახურების დონის გაუმჯობესებაზე. სამომავლოდ სგწკ გეგმავს მიმდინარე პროცედურებისა და სამუშაოს

შეფასებას, რათა განსაზღვროს ის სფეროები, სადაც გაუმჯობესებაა პრიორიტეტულად საჭირო. სგწკ შემდგომში შეიმუშავებს ყოვლისმომცველ „აბონენტებთან ურთიერთობის მართვის სახელმძღვანელოს“, ასევე განიხილავს “ერთი ფანჯრის“ ტიპის სერვისის შექმნას, სადაც მომხმარებელს შეეძლება ნებისმიერ შეკითხვაზე მიიღოს პასუხი.

აბონენტებისათვის უმთავრესია, მიიღოს წინასწარი გაფრთხილება მიწოდების ნებისმიერი დაგეგმილი შეფერხების შესახებ. ამიტომ იგეგმება, რომ გაძლიერდეს თანამშრომლობა მედიასთან და მობილურ ოპერატორებთან, ინფორმაციის გავრცელების გასაუმჯობესებლად. აბონენტების მომსახურების გეგმა 2022 წლებისთვის მოცემულია წარმოდგენილ ცხრილში 8.

ცხრილი 8: აბონენტების მომსახურების აქტივობები

აქტივობა	რესურსები და ხარჯები	სარგებელი (ფინანსური)	სარგებელი (არა ფინანსური)
აბონენტების მომსახურების დეპარტამენტის სტრუქტურის გადახედვა	სტრუქტურის გადახედვა და აბონენტებთან ურთიერთობის სახელმძღვანელოს დაწერა	შემოსავლების დროული ამოღება	ახალი დაერთებების უფრო დროული მოწყობა.
ოჯახების გამოკითხვა	ოჯახების რეგულარული გამოკითხვა	ინფორმირებულობის ამაღლება	კორპორაციული პასუხისმგებლობისა და საჯაროობის გაზრდა.
ერთი ფანჯრის პრინციპი სგწკ-ს აბონენტებისათვის	ახლადდააკომპლექტებული სამსახურები. პერსონალის ტრენინგი რესტრუქტურისა და დროს.	მზადყოფნის მიზნით სისტემის დაზიანების შესახებ მოსახლეობის უკუკავშირი.	მომსახურების გაუმჯობესებული ხარისხი.
კომუნიკაციის სხვა აქტივობები	მეინსტრუმული მედიის გამოყენება წყლის მიწოდების შეფერხების შესახებ ინფორმაციის გასავრცელებლად.  SMS შეტყობინებები წყლის მიწოდების შეფერხების შესახებ.	აბონენტების საჭიროებების უკეთ შეცნობა, რაც უკეთ უზრუნველყოფს საინვესტიციო დაგეგმარებას და ოპერირების პრაქტიკების შეცვლას.	სგწკ-თან ურთიერთობის გაუმჯობესება აბონენტების მხრიდან. ტექნიკური დახმარება, მაგ. აბონენტები ითხოვენ ინფორმაციას წყლის ხარისხთან დაკავშირებით.

## 8. ინვესტიციები

### 8.1. სგწკ-ს ინვესტიციები: მიმდინარე და დაგეგმილი

ცხრილი 9: მიმდინარე ინვესტიციები

სგწკ-ს მიმდინარე და დაგეგმილი ინვესტიციები	ინვესტიციების ჯამი სულ (‘000,000 ლარი)
რეგიონები	
გურია	57
იმერეთი	399
კახეთი	241
მცხეთა-მთიანეთი	250
სამეგრელო-ზემო სვანეთი	427
სამცხე-ჯავახეთი	486
რაჭა-ლეჩხუმი, ქვემო სვანეთი	256
შიდა ქართლი	196
ქვემო ქართლი	32
ქუთაისი	333
განუსაზღვრელი	617
ჯამი	<b>3,295</b>

### 8.2. საჭირო ინვესტიციები (საქსტატის მონაცემების მიხედვით)

საჭირო ინვესტიციები გამოითვლება სგწკ-ს ისტორიული გამოცდილების მიხედვით, სხვა კრიტერიუმების, ინფლაციისა და მომსახურების დონის გათვალისწინებით.

განსაზღვრული მიზნების მიღწევა იწყება რეალისტური საინვესტიციო სტრატეგიის შექმნითა და ვადებში გაწერილი სამოქმედო გეგმით. პირველ რიგში, უნდა შეფასდეს ღონისძიებების ეკონომიკური სიცოცხლისუნარიანობა მომსახურების განსაზღვრული დონეების მიხედვით. საჭიროა ინვესტიციების ხარჯთსარგებლიანობის ანალიზი, ასევე, ბიუჯეტში კაპიტალური მოვლა-შენახვის ხარჯების გათვალისწინება. გარდა ამისა, წყალმომარაგების კომპანიამ უნდა გაამდიეროს აქტივების მართვის მიმართულება.

2021-2025 წლებში წყალმომარაგების კომპანიის მიმდინარე და დაგეგმილი ინვესტიციები სოფლად და ქალაქად შეადგენს 3,300 მილიონ ლარს. საიდანაც წყალმომარაგების გაუმჯობესებას დაახლოებით მოხმარდება 2,100 მილიონი ლარი, ხოლო წყალარინებას 1,200 მილიონი. 2030 წლისათვის მდგრადი განვითარების მიზნების მისაღწევად 2026-2030 წლებში გათვალისწინებული უნდა იყოს დამატებით 2,800 მილიონი ლარი წყალმომარაგებისათვის, ხოლო წყალარინებისათვის 3,100 მილიონი ლარი.



## 9. ფინანსური დაგეგმარება

კომპანიის ფინანსური ანალიზისთვის შემუშავდა 3 სცენარი, რომლებიც სხვადასხვა დაშვებებით გვიჩვენებს ალტერნატიულ ფინანსურ შედეგებს.

ფინანსური დაგეგმარებისათვის გამოყენებული იყო მთავარი მამოძრავებელი ფაქტორები.

კატეგორია	ფაქტორი
უმრიცხველო აბონენტების საშუალო მოხმარება ლ/სული/დღე	350
მრიცხველიანი აბონენტების საშუალო მოხმარება ლ/სული/დღე	120
ოჯახის წევრების რაოდენობა	2.5
ტარიფის ზრდა (საყოფაცხოვრებო)	0%
ტარიფის ზრდა (კომერციული)	0%
ელ. ენერჯის ტარიფი 2021 (ლ/კვტ. სთ)	0.24
ელ. ენერჯის ტარიფი 2024 (ლ/კვტ.სთ)	0.30
ელ. ენერჯის ტარიფი 2027 (ლ/კვტ. სთ)	0.35
პროგნოზირებული ინფლაციის დონე	3%
წყლის ახალი ბენეფიციარების რაოდენობა მიმდინარე ინვესტიციებით (2020-2025)	200,349
წყალარინების ახალი ბენეფიციარების რაოდენობა მიმდინარე ინვესტიციებით (2020-2025)	39,340

ძირითადი მამოძრავებელი ფაქტორები გამოყენებულია შემდეგი ვარაუდების საფუძველზე:

- (i) უმრიცხველო აბონენტების საშუალო მოხმარება ლ/სული/დღე. ივარაუდება, რომ წყლის საშუალო მოხმარება უმრიცხველო მომხმარებლებისათვის უდრის 350 ლიტრს, ხოლო წყლის საშუალო მოხმარება მრიცხველიანი აბონენტების შემთხვევაში - 120 ლიტრს.
- (ii) ოჯახის წევრების რაოდენობა - ვარაუდი გაკეთდა, რომ ოჯახის წევრების რაოდენობა იქნება 2.5 წევრი ოჯახზე. ეს ვარაუდები გაკეთდა სტატისტიკის საფუძველზე, რომელიც აჩვენებს, რომ ქალაქებში ოჯახებს ჰყავთ ნაკლები წევრები, ვიდრე სოფლებში. ამავე დროს გამრიცხველიანება უფრო ხშირია ქალაქებში.
- (iii) ელექტროენერჯის ტარიფის ზრდა (ლარი/კვტსთ) - 2021 წლიდან ელექტროენერჯის საშუალო ტარიფი გაიზარდა [.24 ლარ/კვტსთ]. 2024 და 2027 წლებში ტარიფების გაზრდის ვარაუდები გაკეთებულია ისტორიული ზრდის ტემპის საფუძველზე. ეს ვარაუდი ეფუძნება იმ ფაქტს, რომ Energo Pro-მ, სგწვ-ს ენერჯის მთავარმა მიმწოდებელმა, რამდენჯერმე გაზარდა ელ. ენერჯის ტარიფი. აქედან გამომდინარე, მიზანშეწონილია, გავითვალისწინოთ ეს დინამიკა და ვივარაუდოთ, რომ ელექტროენერჯის ტარიფი კვლავ გაიზარდება.



(iv) ტარიფი - წყლის ტარიფი არ შეცვლილა 2010 წლიდან. ვარაუდობენ, რომ მაქსიმალური დასაშვები ტარიფი არ შეიცვლება.

(v) ინფლაციის პროგნოზირებული მაჩვენებელი - ეს ფაქტორი პროგნოზირებულია საქართველოს ეროვნული ბანკის (სებ) შეტყობინების საფუძველზე. სებ-ის მიზნობრივი ინფლაცია განისაზღვრება ყოველწლიურად 3% -ით.

(vi) ახალი ბენეფიციარების რაოდენობა მიმდინარე ინვესტიციების მიხედვით (2020-2025). სგწკ უკვე ახორციელებს საინვესტიციო პროექტებს. ამრიგად, ეს კონკრეტული ფაქტორი განისაზღვრა მიმდინარე ინვესტიციების საფუძველზე.

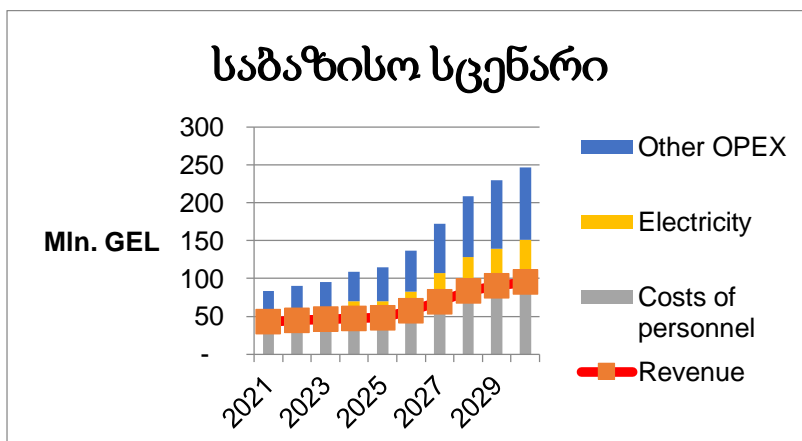
### 9.1. სცენარი 1

საბაზისო სცენარში გათვალისწინებულია არსებული დაფარვის არეალები. ეს სცენარი მოიცავს ინვესტიციებს მდგრადი განვითარების მიზნების მისაღწევად.

ცხრილი 103: სცენარი 1 ფინანსური შედეგები

საბაზისო სცენარი 1, მლნ ლარი	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
შემოსავალი	63	45	46.10	47	48	58	69	83	90	95
მასალები & მოვლა-პატრონობა	6	6	6	7	7	7	7	7	8	8
პერსონალის ხარჯები	28	31	33	35	36	46	58	72	81	92
ელექტრობა	28	30	29	35	33	37	49	56	59	59
ხარჯები	10	10	11	11	11	14	17	21	23	24
საშემოსავლო გადასახადის გარდა სხვა გადასახადი	11	13	17	22	27	33	41	51	60	64
ოპერირება და ექსპლუატაცია ცვეთის გარეშე	83	90	95	109	114	137	172	208	230	247
EBITDA	(20)	(45)	(49)	(61)	(66)	(79)	(103)	(125)	(139)	(152)
ცვეთა	20	23	35	48	61	76	94	117	143	174
EBIT	(40)	(68)	(84)	(109)	(127)	(155)	(198)	(242)	(283)	(326)

დიაგრამა 10: საოპერაციო ხარჯი და კაპიტალური ხარჯები შემოსავლების ფონზე (გაუმჯობესების გარეშე)



## 9.2. სცენარი 2

სცენარი 2 ითვალისწინებს გაუმჯობესებას:სემეკის მიერ 2010 წელს დადგენილი მაქსიმალური ზღვრული ტარიფის გამოყენება გაუმრიცხველიანებელი მომხმარებლებისთვის, კომერციული ზარალის დაახლოებით 60%-ით შემცირება. ეს სცენარი მოიცავს ინვესტიციებს მდგრადი განვითარების მიზნების მისაღწევად.

ცხრილი 114: სცენარი 2 ფინანსური შედეგები

საბაზისო სცენარი გაუმჯობესებით, მლნ ლარი	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
შემოსავალი	63	59	73	75	76	91	110	132	143	151
მასალები & მოვლა- პატრონობა	6	6	6	7	7	7	7	7	8	8
პერსონალის ხარჯები	28	31	31	31	30	36	43	51	54	58
ელექტრობა	28	24	24	27	25	30	42	50	54	57
ხარჯები	10	10	11	11	11	14	17	21	23	24
საშემოსავლო გადასახადის გარდა სხვა გადასახადი	11	13	17	22	27	33	41	51	60	64
ოპერირება და ექსპლუატაცია ცვეთის გარეშე	83	84	88.7	97	100	119	150	181	198	211
EBITDA	(20)	(25)	(16)	(23)	(23)	(28)	(40)	(49)	(55)	(60)
ცვეთა	20	23	35	48	61	76	94	117	143	174
EBIT	(40)	(48)	(50)	(70)	(84)	(104)	(134)	(166)	(198)	(235)

## 9.3. სცენარი 3

სცენარი 3 ითვალისწინებს სცენარ 2-ში წარმოდგენილ დაშვებებს, როგორც საფუძველს და დამატებით ითვალისწინებს ტარიფის ზრდას 2023 წლის საოპერაციო ხარჯებისა და 2026 წლის კაპიტალური მოვლა-შენახვის ხარჯების დასაფარად, რომლებიც გამოითვლება აქტივების ჩანაცვლების ღირებულების 1.5%-ით წელიწადში.

ცხრილი 12: სცენარი 3 ფინანსური შედეგები

სცენარი 3, ტარიფის გაზრდა, მლნ ლარი	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
შემოსავალი	63	110	134	138	141	173	213	262	286	302
მასალები & მოვლა- პატრონობა	6	6	6	7	7	7	7	7	8	8
პერსონალის ხარჯები	28	31	31	31	30	36	43	51	54	58
ელექტრობა	28	24	24	27	25	30	42	50	54	57
ხარჯები	10	10	11	11	11	14	17	21	23	24
საშემოსავლო გადასახადის გარდა სხვა გადასახადი	11	13	17	22	27	33	41	51	60	64
ოპერირება და ექსპლუატაცია ცვეთის გარეშე	83	84	89	97	100	119	150	181	198	211
EBITDA	(20)	26	45	41	42	54	64	81	87	91

ცვეთა	20	23	35	48	61	76	94	117	143	174
EBIT	(40)	3	11	(7)	(19)	(22)	(31)	(36)	(56)	(83)

## 9.4. საოპერაციო კოეფიციენტები

ცხრილი 13: საოპერაციო კოეფიციენტები 2023 ფინანსური წლისათვის

ტარიფები		სცენარი 1	სცენარი 2	სცენარი 3
		საბაზისო სცენარი	სცენარი გაუმჯობესებით	სცენარი ტარიფის გაზრდით
მრიცხველიანი საყოფაცხოვრებო	ლ/მ <sup>3</sup>	0.45	0.45	1.60
უმრიცხველო საყოფაცხოვრებო	ლ/სული/თვე	1.16	2.03	7.21
კომერციული აბონენტები	ლ/მ <sup>3</sup>	3.67	3.67	3.67
<b>ფინანსური მაჩვენებლები</b>				
შემოსავალი 2023	მლნ ლარი	46	73	134
საოპერაციო ხარჯი 2023	მლნ ლარი	95	89	89
EBITDA 2023	მლნ ლარი	(49)	(16)	45
საოპერაციო კოეფიციენტი 2023	კოეფიციენტი	2.07	1.22	0.66
EBIT 2023	მლნ ლარი	(84)	(50)	11

## 10. პროგნოზირებული ბიუჯეტები

წარმოდგენილ ცხრილში მოცემულია პროგნოზირებული ბიუჯეტი რომლებიც შემუშავებულია მეორე სცენარის საფუძველზე, რაც ითვალისწინებს გაუმჯობესებას, მაგრამ არა ტარიფის ზრდას.

ცხრილი 145: პროგნოზირებული ბიუჯეტი, 2022-2024

საოპერაციო ბიუჯეტი '000 GEL	2021	2022	2023	2024	2021-სა და 2024-ის სხვაობა	პროცენტული ცვლილება (2021-2024)
<b>საოპერაციო შემოსავალი სუბსიდიის გარეშე</b>						
წყლის სერვისები	37,613	49,505	61,448	63,270	25,657	68%
წყალარინების სერვისები	5,986	7,594	9,208	9,334	3,348	56%
სხვა შემოსავალი	2,137	2,201	2,268	2,336	198	9%
<b>მთლიანი საოპერაციო შემოსავალი</b>	<b>45,737</b>	<b>59,301</b>	<b>72,923</b>	<b>74,940</b>	<b>29,203</b>	<b>64%</b>
<b>საოპერაციო ხარჯები</b>						
სასაქონლო მარაგების/წედლეულის შექმნა	3,635	3,744	3,856	3,972	337	9%
საწვავი	2,391	2,462	2,536	2,612	222	9%
კომუნალური ხარჯები	28,289	23,926	23,876	27,068	(1,221)	-4%
შრომის ანაზღაურება	28,435	31,386	30,945	31,104	2,669	9%
მივლინება	300	319	331	341	41	14%
დაცვის ხარჯები	763	812	841	869	105	14%
დაზღვევა	169	180	186	192	23	14%
მიმდინარე რემონტი	2,500	2,660	2,755	2,845	345	14%
რეკლამა, მარკეტინგი	21	23	24	24	3	14%
ოფისის ხარჯები	209	222	230	237	29	14%
იჯარა	1,042	1,109	1,148	1,186	144	14%
სხვა ხარჯები	4,781	5,087	5,268	5,442	660	14%
გადასახადები	10,576	12,562	16,678	21,588	11,012	104%
<b>მთლიანი საოპერაციო ხარჯები</b>	<b>83,110</b>	<b>84,492</b>	<b>88,674</b>	<b>97,481</b>	<b>14,371</b>	<b>17%</b>
<b>წმინდა საოპერაციო შემოსავალი</b>	<b>(37,374)</b>	<b>(25,191)</b>	<b>(15,751)</b>	<b>(22,541)</b>	<b>14,832</b>	<b>-40%</b>

## 11. განვითარების გეგმა

საკითხი	აქტივობა	შუალედური შედეგი	საბოლოო შედეგი	ვადა
ინფრასტრუქტურის სამინისტროს სამოქმედო არეალში არსებულ ყველა მოსახლეს ექნება წყალმომარაგება და კანალიზაციის მომსახურებები ხელმისაწვდომობის პირობებში 2030 წლისათვის. მომსახურებების მიწოდება მოხდება მდგრადი ინსტიტუტებითა და გარემოს დაცვასთან დაკავშირებული მიმართულებების გათვალისწინებით.	სგწკ მიაღწევს მდგრადი განვითარების მიზნებს ქალაქებში 2025 წლის ბოლოს და სოფლებში 2030 წლისათვის.  სგწკ გააუმჯობესებს საქმიანობას და შეიცვლება	სოფლებსა და ქალაქებში გასაკეთებელი სამუშაოები დასრულდება 2030 წლისათვის. სოფლისა და ქალაქის წყლისა და წყალარინების მომსახურებების ოპერირება ხდება განსაზღვრული სტრუქტურით	წყლისა და წყალარინების სექტორი პოზიტიურ გავლენას ახდენს ქვეყანის ეკონომიკურ მდგომარეობაზე.	2021 - 2030
სგწკ-ს ამჟამინდელი საქმიანობა ვერ უზრუნველყოფს საოპერაციო ხარჯების დაფარვას და საჭიროა სახელმწიფო ბიუჯეტიდან სუბსიდიები	სგწკ იცვლება და ფარავს კაპიტალური ხარჯებსა საოპერაციო ხარჯებს		სუბსიდიები და სახელმწიფო ბიუჯეტზე ფინანსური დამოკიდებულება მცირდება	4 კვარტალი 2026
	კომერციული დანაკარგების შემცირება + უმრიცხველო აბონენტებისათვის გაზრდილი ტარიფი. საოპერაციო ხარჯები 2023 წელს: 88.7 მლნ ლარი, საბაზისო სცენარი 2023: 46.1 მლნ ლარი; სხვაობა: 42.6 მლნ.  უმრიცხველო აბონენტების გაზრდილი ტარიფი	სგწკ ფარავს საოპერაციო ხარჯებს, საოპერაციო კოეფიციენტი =1		4 კვარტალი 2023

	<p>+2.8 მლნ;</p> <p>კომერციული დანაკარგების 60% შემცირება +24.4</p> <p>16 მლნ სხვაობის გადანაწილება ხარჯების შესამცირებლად ან ხელფასების გასაზრდელად</p>			
	<p>2023: კაპიტალური მოვლა-შენახვა + საოპერაციო ხარჯი 115. მლნ ლარი</p> <p>საოპერაციო ხარჯები 88.7 და კაპიტალური მოვლა-შენახვის ხარჯები = 26.9 მლნ ლარი</p> <p>2026: კაპიტალური მოვლა-შენახვა + საოპერაციო ხარჯი = 173.3 მლნ ლარი</p> <p>საოპერაციო ხარჯი = 119.2 + კაპიტალური მოვლა-შენახვა = 54.1 მლნ ლარი</p> <p>სხვაობა უნდა დაიფაროს გაუმჯობესებული რეალიზაციით და ტარიფებით</p>	<p>UWSCG ფარავს საოპერაციო ხარჯისა და კაპიტალური მოვლა-შენახვის ხარჯები</p>		<p>4 კვარტალი 2026</p>
	<p>სგწკ-ს რესტრუქტურისა და HR გეგმით</p>	<p>სათავო ოფისი: სტრატეგიული მმართველობა, აქტივების ძლიერი მართვა.</p>		<p>2 კვარტალი 2022</p>

		რეგიონული ფილიალების გაძლიერება		
	სოფლის წყლისა და კანალიზაციის სტრუქტურა			4კვარტალი 2021
	PSP განხორციელება და აუთსორსინგის პროგრამა	ოპერირების გაუმჯობესება	საოპერაციო ეფექტურობის გაზრდა	1კვარტალი 2022 – 4კვარტალი 2025 (შესაძლო გახანგრძლივებით)
	ოპერირების გაუმჯობესება  ალურიცხავი წყლის შემცირება	დანაკარგები შემცირება 30%-ით, ალურიცხავი წყლის შემცირება 47%-ით 2025 წლისათვის / რეალიზაციის გაზრდა, საოპერაციო ხარჯი შემცირება	სგწკს გაუმჯობესებული ფინანსური მაჩვენებლები	3კვარტალი 2021 – 4კვარტალი 2025
	ოპერირების გაუმჯობესება  აქტივების მართვა	ოპერირების გაუმჯობესება / გრძელვადიანი შემცირება დანაკარგების, საოპერაციო ხარჯი & კაპიტალური ხარჯები შემცირება		1კვარტალი 2021 – 4კვარტალი 2025
	ენერგოეფექტურობა	საოპერაციო ხარჯი შემცირება		3კვარტალი 2021 – 4კვარტალი 2025
	რეგიონული ლაბორატორიების გაუმჯობესება, ტესტირების ხარისხის გაუმჯობესება	წყლის ხარისხისა და წყალარინების გაწმენდის ხარისხის გაუმჯობესება		4კვარტალი 2021 – 4კვარტალი 2023
	მომხმარებელთა მომსახურების გაუმჯობესება (მომხმარებლის მოვლა და CSM, გაზომვა, ბილინგი, გამოკითხვები)	მომსახურების გაუმჯობესება, გაყიდვების ზრდა		3კვარტალი 2021 – 4კვარტალი 2023
	კომერციული აბონენტების მომსახურებების პროგრამა	მომსახურების გაუმჯობესება, გაყიდვების ზრდა		3კვარტალი 2021 – 4კვარტალი 2022

<p>საქართველოს მთავრობა, რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს მემკვიდრეობით, მზად არის უზრუნველყოს სასმელი წყლის უსაფრთხოება და სანიტარული მომსახურება, როგორც ეს აღწერილია მდგრადი განვითარების მიზნებში ქვეყნის ყველა მაცხოვრებლისათვის.</p>	<p>აღწევს 24/24 წყალმომარაგებისა და ჩამდინარე წყლების მომსახურებას ყველასთვის.</p> <p>SDG/GEOSTAT- ის მიხედვით განსაზღვრული არსებული ურბანული და სოფლის ჩამორჩენილობა დაფარული იქნება 2030 წლისთვის.</p>	<p>6.1 და 6.2 მდგრადი განვითარების მიზნების შესრულება</p>	<p>წყალმომარაგება 2025 წლისათვის</p> <p>წყალარინება 2030 წლისათვის</p>
<p>სამოქმედო დაგეგმვა სისტემის ჯგუფების მიხედვით (იხ. თავი 4.2), დეტალური შეფასებები, შესაძლებლობების გაუმჯობესებისა და ინვესტიციების განსაზღვრა:</p> <p>უმაღლესი პრიორიტეტული ჯგუფი 1: ოპერატიული გაუმჯობესება და ინვესტიციები</p> <p>ჯგუფი 3: სამოქმედო გეგმა, რომელიც ორიენტირებულია კომერციულ ოპერაციებზე</p> <p>ჯგუფი 4: სამოქმედო გეგმა ტექნიკური ოპერაციებისა და რეაბილიტაციების ფოკუსირებით</p> <p>ჯგუფი 2: გაუმჯობესების სამოქმედო გეგმა</p>			<p>1 კვარტალი 2022</p>
<p>კაპიტალური ინვესტიციები ქალაქებისთვის:</p> <p>635 მლნ ლარი - წყალი</p> <p>ინვესტიციები</p> <p>ახალი კანალიზაციის</p>			<p>წყალი</p> <p>2021 – 2025</p> <p>წყალარინება</p> <p>2021 - 2030</p>



	მიღები და გაწმენდა 1,480 მლნ ლარი			
	სოფლის:  ინვესტიციები წყალში 4,280 მლნ [ლარი]  ინვესტიციები ჩამდინარე წყლებისა და სანიტარული სისტემისთვის 2,820 მილიონი [ლარი]			2021 - 2030

## დანართები

### დანართი A1. ბიზნესგეგმა/ინვესტიციების შეფასება სემეკის წესების მიხედვით

საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელმა ეროვნულმა კომისიამ (სემეკი) დაამტკიცა ინვესტიციების შეფასების წესი 2021 წლის 29 ივლისის N36 ბრძანებულებით (შემდგომში - წესი). მან შეცვალა წინა წესი დამტკიცებული N27 ბრძანებულებით, დათარიღებული 2019 წლის 22 ნოემბრით.

სგწკ-მ, როგორც ლიცენზირებულმა პირმა, მოამზადა ქვემოთ მოცემული ფორმები აღნიშნული წესით დადგენილი მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად. წარმოდგენილი ფორმები შეიცავს შემდეგ ინფორმაციას:

1. გრძელვადიანი საინვესტიციო გეგმები-ფორმა N1;
2. პრიორიტეტული მატრიცა - ფორმა N2;
3. მოკლევადიანი საინვესტიციო პროექტები-ფორმა N3;
4. მიმდინარე და სამომავლო სამუშაოების ღირებულების გაანგარიშება მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ინვესტიციებით - ფორმა N9.

მოკლევადიანი ინვესტიციები ითვალისწინებს წესით განსაზღვრული პროექტების დასრულებას 2022-2024 წლებში. რაც შეეხება გრძელვადიან ინვესტიციებს, ის მოიცავს 2021-2030 წლების პერიოდს.

ინვესტიციების საერთო მიზანია წყალმომარაგებისა და სანიტარული მომსახურების მიწოდება ყველასთვის 2030 წლისთვის, როგორც ეს განსაზღვრულია გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნებით (SDGs) 6.1 და 6.2. სგწკ-ს მომსახურების ზონა საინვესტიციო გეგმის მიხედვით განიხილება საქართველოში არსებული ყველა ზონა, რომელიც არ არის დაფარული არსებული ლიცენზირებული სუბიექტებით, საერთო რაოდენობით დაახლოებით 2,092 მილიონი ადამიანი.

ინფორმაციის დამტკიცებულ ფორმებში წარმოდგენამდე მოწოდებულია გრძელვადიანი ინვესტიციებისთვის KPI-ების გაანგარიშების მეთოდოლოგია. KPI-ების განსაზღვრის მიზნით, სემეკის წესით, გაანალიზებულია პროექტების ისტორიული გამოცდილება და შესაბამისი საერთაშორისო პრაქტიკა.

პრიორიტეტული მატრიცა აღწერს სემეკის წესით დადგენილ 11 KPI-ის ამჟამინდელ სტატუსს და მათ მნიშვნელობას. ანალიზი გაკეთდა არსებული ინფორმაციისა და საერთაშორისო პრაქტიკის საფუძველზე.

მოკლევადიან ინვესტიციებში შედის ის პროექტები, რომლებიც დაგეგმილია 2024 წლისთვის. ინდივიდუალური პროექტები გაანალიზებულია იმის განსაზღვრისათვის, თუ როგორ იმოქმედებს ისინი KPI-ებზე. ასევე, გამოყენებულია შესაბამისი ვარაუდები. ზოგიერთი პროექტი უკვე დაწყებულია და ზოგი შესყიდვის პროცესშია.

საერთო ჯამში, წარმოდგენილი საინვესტიციო გეგმა მიზნად ისახავს მოსახლეობის მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას.

x									სასმელი წყალი		კანალიზაცია	
									ქალაქად	სოფლად	ქალაქად	სოფლად
		KPIs	სამუშაოები	% of DW კაპიტალური ხარჯები	% of WW კაპიტალური ხარჯები	იხ.	ინფრასტრუქტურა ინვესტიციის ერთეული ფასი ლ/კაცი	პროპორცია	469,189	3,831,165	1,289,436	2,778,307
1	კაპიტალური ხარჯები & კაპიტალური მოვლა-შენახვის	მიწოდებული სასმელი წყლის ხარისხი	Source / W/TW / FS / DS	45%	-	1.1	გამწმენდი ნაგებობა	40%	99,656	813,739		
		1.2				საქლორატორი	15%	37,371	305,152			
		1.3				ლაბორატორია	10%	24,914	203,435			
		1.3.1				აკრედიტაცია	5%	12,457	101,717			
		1.3.2				აღჭურვა	10%	24,914	203,435			
		1.4				კანალიზაციის ზონა	15%	37,371	305,152			
		1.5				სხვა	5%	12,457	101,717			

2	კაპიტალური ხარჯები	წყალმომარაგების მიწოდების ზონა	ტუმბოები / რეზს/ DMA	53%	n-a	2.1	სათავე	10%	29,343	239,601		
		წყალმომარაგების მიწოდების ზონა				2.2	გამწმენდი ნაგებობა	15%	44,015	359,402		
		წყალმომარაგების მიწოდების ზონა				2.3	საქლორატორი	15%	44,015	359,402		
		წყალმომარაგების მიწოდების ზონა				2.4	რეზერვუარი	10%	29,343	239,601		
		წყალმომარაგების მიწოდების ზონა				2.5	სატუმბო სადგური	5%	14,672	119,801		
		წყალმომარაგების მიწოდების ზონა				2.6	გამანაწილებელი ქსელი	30%	88,029	718,803		
		წყალმომარაგების მიწოდების ზონა				2.7	მაგისტრალი	10%	29,343	239,601		
		წყალმომარაგების მიწოდების ზონა				2.8	სხვა	5%	14,672	119,801		
3	კაპიტალური მოვლა-შენახვის	წყალმომარაგების უწყვეტობა	მიღების შეკეთება	n-a	n-a	3.1	სათავეების მშენებლობა	15%				
		წყალმომარაგების უწყვეტობა				3.2	არსებული სათავეების წარმადობის გაზრდა	15%				
		წყალმომარაგების უწყვეტობა				3.3	ქსელის რეაბილიტაცია (გამანაწილებელი)	25%				
		წყალმომარაგების უწყვეტობა				3.4	ქსელის რეაბილიტაცია (მაგისტრალური)	20%				
		წყალმომარაგების უწყვეტობა				3.5	წნევის მართვა	5%				

		წყალმომარაგების უწყვეტობა				3.6	ზონირება	5%				
		წყალმომარაგების უწყვეტობა				3.7	AMR მრიცხველი	5%				
		წყალმომარაგების უწყვეტობა				3.8	გამრიცხველიანება	5%				
		წყალმომარაგების უწყვეტობა				3.9	სხვა	5%				
4	კაპიტალური ხარჯები	წყალარინების მომსახურებების არეალი	ტუმბოები / კანალიზაციის მილები	n-a	62.0%	4.1	გამწმენდი ნაგებობა	40%			377,340	813,044
		წყალარინების მომსახურებების არეალი				4.2	სატუმბო სადგური	5%			47,168	101,630
		წყალარინების მომსახურებების არეალი				4.3	წყალარინების ქსელი	50%			471,676	1,016,305
		წყალარინების მომსახურებების არეალი				4.4	სხვა	5%			47,168	101,630
5	კაპიტალური ხარჯები	ჩამვებული გაწმენდილი წყლის ხარისხი	გამწმენდი ნაგებობა	n-a	38.0%	5.1	გამწმენდი ნაგებობა	55%			318,001	685,186
		ჩამვებული გაწმენდილი წყლის ხარისხი				5.2	ლაბორატორია	15%			86,727	186,869
		ჩამვებული გაწმენდილი წყლის ხარისხი				5.2.1	აკრედიტაცია	5%			28,909	62,290
		ჩამვებული გაწმენდილი წყლის ხარისხი				5.2.2	აღჭურვილობა	5%			28,909	62,290
		ჩამვებული გაწმენდილი წყლის ხარისხი				5.3	სანიტარიული ზონა	10%			57,818	124,579

		ჩაშვებული წყლის ხარისხი	გაწმენდილი			5.4	სხვა	10%			57,818	124,579
6	კაპიტალური ხარჯები &	სახანძრო	ჰიდრანტების	H-nits	2%	n-a	6.1	ჰიდრანტები	50%	5,536	45,208	
		რაოდენობა	არსებული სისტემის				40%	4,429	36,166			
		რაოდენობა	რეაბილიტაცია									
		სახანძრო	ჰიდრანტების				6.3	სხვა	10%	1,107	9,042	
		რაოდენობა										
7	კაპიტალური მოვლა-შენახვის	მიღების	გახეთქვის	შეკეთება / WDM	n-a	n-a	7.1	ქსელის რეაბილიტაცია (გამანაწილებელი)	25%			
		რაოდენობა, წყალმომარაგება	ქსელის რეაბილიტაცია (მაგისტრალური)				25%					
		მიღების	გახეთქვის				7.3	წნევის მართვა	25%			
		რაოდენობა, წყალმომარაგება	7.4				სხვა	25%				
		მიღების	გახეთქვის									
		რაოდენობა, წყალმომარაგება										
8	კაპიტალური	გაბიდვანა, წყალარინება		შეკეთება	n-a	n-a	8.1	წყალარინების ქსელის შეკეთება	75%			
		გაბიდვანა, წყალარინება	8.2				სხვა	25%				

9	კაპიტალური მოვლა-შენახვის	სასმელი წყლის ინფრასტრუქტურის გაჯონვის ინდექსი	შეკეთება / WDM	n-a	n-a	9.1	ქსელის რეაბილიტაცია (გამანაწილებელი)	40%					
		სასმელი წყლის ინფრასტრუქტურის გაჯონვის ინდექსი				9.2	ქსელის რეაბილიტაცია (მაგისტრალური)	25%					
		სასმელი წყლის ინფრასტრუქტურის გაჯონვის ინდექსი				9.3	წნევის მართვა	10%					
		სასმელი წყლის ინფრასტრუქტურის გაჯონვის ინდექსი				9.4	ზონირება	15%					
		სასმელი წყლის ინფრასტრუქტურის გაჯონვის ინდექსი				9.5	გაჯონვების იდენტიფიცირების სისტემა	5%					
		სასმელი წყლის ინფრასტრუქტურის გაჯონვის ინდექსი				9.6	სხვა	5%					
10	კაპიტალური	პერსონალის პროდუქტიულობის ინდექსი	???	n-a	n-a	10.1	სისტემის ავტომატიზაცია	50%					
		პერსონალის პროდუქტიულობის ინდექსი				10.2	სხვა	50%					
11	კაპიტალური	აბონენტების რაოდენობა, რომლებსაც უწყდება წყალი მილის გახეთქვის გამო	შეკეთება / WDM	n-a	n-a	11.1	ურდულების მოწყობა	80%					



	აბონენტების რაოდენობა, რომლებსაც უწყდება წყალი მილის გახეთქვის გამო			11.2	სხვა	20%					
--	---	--	--	------	------	-----	--	--	--	--	--

გრძელვადიანი საინვესტიციო გეგმები		მიმდინარე ინვესტიციების შემდეგ ინდექსი	სამიზნე	გრძელვადიანი ინვესტიციის შემდეგი ინდექსი	პრიორიტეტი	განხორციელების თარიღები		ვასი ('000 ლარი)
№	სამუშაო					დაწყება	დასრულება	
<b>1</b>	<b>მიწოდებული წყლის ხარისხის ინდექსი (DWPO)</b>	<b>99%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>2025</b>	<b>2030</b>	<b>1,935,159</b>
1.1	გამწმენდი ნაგებობა					2025	2030	774,064
1.2	საქლორატორო					2025	2030	290,274
1.3	ლაბორატორია					2025	2030	193,516
1.3.1	აკრედიტაცია					2025	2030	96,758
1.3.2	აღჭურვილობა					2025	2030	193,516
1.4	სანიტარული ზონა					2025	2030	290,274
1.5	სხვა					2025	2030	96,758
<b>2</b>	<b>წყალმომარაგების მიწოდების ზონა (DWCA)</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>2025</b>	<b>2030</b>	<b>2,279,188</b>
2.1	სათავე ნაგებობები					2025	2030	227,919
2.2	გამწმენდი ნაგებობა					2025	2030	341,878
2.3	საქლორატორო					2025	2030	341,878
2.4	რეზერვუარი					2025	2030	227,919
2.5	სატუმბო სადგური					2025	2030	113,959
2.6	გამანაწილებელი ქსელი					2025	2030	683,756
2.7	მაგისტრალი					2025	2030	227,919
2.8	სხვა					2025	2030	113,959
<b>3</b>	<b>სასმელი წყალმომარაგების საშუალო გრაფიკი (CS)</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>2025</b>	<b>2030</b>	<b>-</b>
3.1	სათავე ნაგებობების მშენებლობა					2025	2030	-
3.2	არსებული სათავეების წარმადობის გაზრდა					2025	2030	-
3.3	ქსელის რეაბილიტაცია (გამანაწილებელი)					2025	2030	-
3.4	ქსელის რეაბილიტაცია (მაგისტრალური)					2025	2030	-
3.5	წნევის მართვა					2025	2030	-
3.6	ზონირება					2025	2030	-
3.7	AMR მრიცხველი					2025	2030	-

3.8	გამრიცხველიანება					2025	2030	-
3.9	სხვა					2025	2030	-
<b>4</b>	<b>წყალარინების მომსახურებით დაფარვა (WWCA)</b>	<b>79%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>8</b>	<b>2025</b>	<b>2030</b>	<b>2,522,001</b>
4.1	გამწმენდი ნაგებობა					2025	2030	1,008,800
4.2	სატუმბო სადგური					2025	2030	126,100
4.3	წყალარინების ქსელი					2025	2030	1,261,000
4.4	სხვა					2025	2030	126,100
<b>5</b>	<b>გაწმენდილი ჩაშვებული წყლის ხარისხი (WWPQ)</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>2025</b>	<b>2030</b>	<b>1,545,742</b>
5.1	გამწმენდი ნაგებობა					2025	2030	850,158
5.2	ლაბორატორია					2025	2030	231,861
5.2.1	აკრედიტაცია					2025	2030	77,287
5.2.2	აღჭურვა					2025	2030	77,287
5.3	სანიტარიული ზონა					2025	2030	154,574
5.4	სხვა					2025	2030	154,574
<b>6</b>	<b>სასანძრო ჰიდრანტები</b>	<b>25%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>2025</b>	<b>2030</b>	<b>86,007</b>
6.1	ჰიდრანტები					2025	2030	43,004
6.2	არსებული სისტემის რეაბილიტაცია					2025	2030	34,403
6.3	სხვა					2025	2030	8,601
<b>7</b>	<b>(DWPB) სასმელი წყლის მიღების გახეთქვის ინდექსი</b>	<b>280</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>2025</b>	<b>2030</b>	<b>-</b>
7.1	ქსელის რეაბილიტაცია (გამანაწილებელი)					2025	2030	-
7.2	ქსელის რეაბილიტაცია (მაგისტრალური)					2025	2030	-
7.3	წნევის მართვა					2025	2030	-
7.4	სხვა					2025	2030	-
<b>8</b>	<b>(WWPB) წყალარინების მიღების დაზიანების ინდექსი</b>	<b>858</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>2025</b>	<b>2030</b>	<b>-</b>
8.1	წყალარინების ქსელის რეაბილიტაცია					2025	2030	-
8.2	სხვა					2025	2030	-

<b>9</b>	<b>წყლის ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესების ინდექსი (II)</b>	<b>98</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2025</b>	<b>2030</b>	<b>-</b>
9.1	ქსელის რეაბილიტაცია (გამანაწილებელი)					2025	2030	-
9.2	ქსელის რეაბილიტაცია (მაგისტრალური)					2025	2030	-
9.3	წნევის მართვა					2025	2030	-
9.4	ზონირება					2025	2030	-
9.5	გაუმჯობესების იდენტიფიკაციის სისტემა					2025	2030	-
9.6	სხვა					2025	2030	-
<b>10</b>	<b>(SPI) პერსონალის პროდუქტიულობის ინდექსი</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>2025</b>	<b>2030</b>	<b>-</b>
10.1	სისტემის ავტომატიზაცია					2025	2030	-
10.2	სხვა					2025	2030	-
<b>11</b>	<b>სასმელი წყლის გამანაწილებელი ქსელების მოქნილობის ინდექსი (WPI)</b>	<b>900</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>7</b>	<b>2025</b>	<b>2030</b>	<b>-</b>
11.1	ურდულის მშენებლობა					2025	2030	-
11.2	სხვა					2025	2030	-
<b>12</b>	<b>საჭირო ინვესტიციების პროგნოზირება</b>					2025	2030	
<b>13</b>	<b>ხარჯების ოპტიმიზაციის პროექტი</b>					2025	2030	
<b>14</b>	<b>სხვა</b>					2025	2030	
	<b>ჯამი</b>					<b>2025</b>	<b>2030</b>	<b>8,368,097</b>

გრძელვადიანი საინვესტიციო გეგმა					
'000 ლარი	სასმელი წყალი		წყალარინება		
KPIs	ქალაქად	სოფლად	ქალაქად	სოფლად	გრძელვადიანი ინვესტიციები
მიწოდებული წყლის ხარისხის	211,135	1,724,024	-	-	1,935,159
წყალმომარაგების მიწოდების ზონა	248,670	2,030,517	-	-	2,279,188
წყალმომარაგების უწყვეტობა	-	-	-	-	-
წყალარინების მომსახურებების ზონა	-	-	799,450	1,722,550	2,522,001
გაწმენდილი ჩაშვებული წყლის ხარისხი	-	-	489,986	1,055,757	1,545,742
ჰიდრანტების ინდექსი	9,384	76,623	-	-	86,007
მიწების გახეთქვა, წყალმომარაგება	-	-	-	-	-
გაბიდნვის რაოდენობა, წყალარინება	-	-	-	-	-
წყლის ინფრასტრუქტურის გაჯონვის ინდექსი	-	-	-	-	-
პერსონალის პროდუქტიულობის ინდექსი	-	-	-	-	-
მიწის გახეთქვით დაზარალებული აბონენტების რაოდენობა	-	-	-	-	-
საჭირო ინვესტიციების	-	-	-	-	-
ხარჯების ოპტიმიზაციის პროექტი	-	-	-	-	-
სხვა	-	-	-	-	-
<b>ჯამი</b>	<b>469,189</b>	<b>3,831,165</b>	<b>1,289,436</b>	<b>2,778,307</b>	<b>8,368,097</b>

დანართი 2 ღონისძიებების პრიორიტეტების განმსაზღვრელი დიაგრამა

არსებული მდგომარეობის შეფასება	მაგალი	5				მიწოდებული წყლის ხარისხი	პერსონალის პროდუქტიულობის ინდექსი					
		4			სასმელი წყლის ინფრასტრუქტურის გაყონვის ინდექსი			მილის გახეთქვით დაზარალებული აბონენტების რაოდენობა				
		3	წყალმომარაგების უწყვეტობა	მიღების გახეთქვის რაოდენობა								პირდაპირებით მოცული ზონა
	დაბალი	2							წყალარინების მომსახურების ზონა	გაბიძვნების რაოდენობა	გაწმენდილი ჩაშვებული წყლის ხარისხი	
		1		წყალმომარაგების მიწოდების ზონა								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
მაგალი							დაბალი					
პრიორიტეტების დონე												

დანართი 3 - მოკლევადიანი პროექტები		არსებული ინდექსი	მიზანი	ინვესტიციის შემდეგ ინდექსი	პრიორიტეტი	ხარჯები ('000 ლარი)				
ინდიკატორი და სამუშაო						ჯამი	2021	2022	2023	2024
1	მიწოდებული წყლის ხარისხის ინდექსი (DWPC)	99%	100%	99%	5	28,844	7,324	10,267	7,802	3,451
1.1	გამწმენდი ნაგებობა					-	-	-	-	-
1.2	საქლორატორო					757	217	197	228	114
1.3	ლაბორატორია					-	-	-	-	-
1.3.1	აკრედიტაცია					-	-	-	-	-
1.3.2	აღჭურვილობა					-	-	-	-	-
1.4	სანიტარული ზონა					107	27	72	7	0
1.5	სხვა					27,979	7,079	9,997	7,566	3,336
2	წყალმომარაგების მიწოდების ზონა (DWCA)	95%	100%	100%	2	149,820	38,439	51,562	39,865	19,954
2.1	სათავე ნაგებობები					5,549	1,960	2,114	977	498
2.2	გამწმენდი ნაგებობა					-	-	-	-	-
2.3	საქლორატორო					757	217	197	228	114
2.4	რეზერვუარი					11,173	4,803	3,356	2,437	577
2.5	სატუმბო სადგური					5,594	2,002	1,504	1,334	754
2.6	გამანაწილებელი ქსელი					-	-	-	-	-
2.7	მაგისტრალი					32,019	7,414	11,266	8,028	5,311
2.8	სხვა					94,727	22,042	33,125	26,861	12,699
3	სასმელი წყალმომარაგების საშუალო გრაფიკი (CS)	19	24	20	1	186,026	47,320	64,672	49,617	24,416
3.1	სათავე ნაგებობების მშენებლობა					-	-	-	-	-
3.2	არსებული სათავეების წარმადობის გაზრდა					5,492	2,298	1,788	1,144	262
3.3	ქსელის რეაბილიტაცია (გამანაწილებელი)					47,908	13,582	15,917	12,560	5,849
3.4	ქსელის რეაბილიტაცია (მაგისტრალური)					32,019	7,414	11,266	8,028	5,311
3.5	წნევის მართვა					-	-	-	-	-
3.6	ზონირება					-	-	-	-	-
3.7	AMR მრიცხველი					-	-	-	-	-

3.8	გამრიცხველიანება					5,880	1,984	2,576	1,024	296
3.9	სხვა					94,727	22,042	33,125	26,861	12,699
<b>4</b>	<b>წყალარინების მომსახურებით დაფარვა (WWCA)</b>	<b>77%</b>	<b>100%</b>	<b>79%</b>	<b>8</b>	<b>96,451</b>	<b>25,040</b>	<b>37,590</b>	<b>23,338</b>	<b>10,484</b>
4.1	გამწმენდი ნაგებობა					39,672	10,462	16,769	8,485	3,956
4.2	სატუმბო სადგური					1,800	626	945	219	9
4.3	წყალარინების ქსელი					4,999	2,117	2,181	638	63
4.4	სხვა					49,980	11,835	17,694	13,996	6,455
<b>5</b>	<b>გამწმენდილი ჩაშვებული წყლის ხარისხი (WWPQ)</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>17%</b>	<b>10</b>	<b>89,759</b>	<b>22,324</b>	<b>34,535</b>	<b>22,488</b>	<b>10,411</b>
5.1	გამწმენდი ნაგებობა					39,672	10,462	16,769	8,485	3,956
5.2	ლაბორატორია					-	-	-	-	-
5.2.1	აკრედიტაცია					-	-	-	-	-
5.2.2	აღჭურვა					-	-	-	-	-
5.3	სანტარული ზონა					107	27	72	7	0
5.4	სხვა					49,980	11,835	17,694	13,996	6,455
<b>6</b>	<b>სასანძრო ჰიდრანტები</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>	<b>25%</b>	<b>11</b>	<b>5,233</b>	<b>1,627</b>	<b>2,263</b>	<b>1,131</b>	<b>212</b>
6.1	ჰიდრანტები					-	-	-	-	-
6.2	არსებული სისტემის რეაბილიტაცია					-	-	-	-	-
6.3	სხვა					5,233	1,627	2,263	1,131	212
<b>7</b>	<b>(DWPB) სასმელი წყლის მიღების გახეთქვის ინდექსი</b>	<b>332</b>	<b>25</b>	<b>280</b>	<b>3</b>	<b>93,915</b>	<b>23,875</b>	<b>32,448</b>	<b>25,423</b>	<b>12,170</b>
7.1	ქსელის რეაბილიტაცია (გამანაწილებელი)					35,931	10,187	11,938	9,420	4,387
7.2	ქსელის რეაბილიტაცია (მაგისტრალური)					8,005	1,854	2,816	2,007	1,328
7.3	წნევის მართვა					-	-	-	-	-
7.4	სხვა					49,980	11,835	17,694	13,996	6,455
<b>8</b>	<b>(WWPB) წყალარინების მიღების დაზიანების ინდექსი</b>	<b>1,140</b>	<b>25</b>	<b>858</b>	<b>9</b>	<b>49,980</b>	<b>11,835</b>	<b>17,694</b>	<b>13,996</b>	<b>6,455</b>
8.1	წყალარინების ქსელის რეაბილიტაცია					-	-	-	-	-



8.2	სხვა					49,980	11,835	17,694	13,996	6,455
<b>9</b>	<b>წყლის ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესების ინდექსი (III)</b>	<b>124</b>	<b>1</b>	<b>98</b>	<b>4</b>	<b>71,542</b>	<b>18,771</b>	<b>24,733</b>	<b>18,990</b>	<b>9,048</b>
9.1	ქსელის რეაბილიტაცია (გამანაწილებელი)					35,931	10,187	11,938	9,420	4,387
9.2	ქსელის რეაბილიტაცია (მაგისტრალური)					8,005	1,854	2,816	2,007	1,328
9.3	წნევის მართვა					-	-	-	-	-
9.4	ზონირება					-	-	-	-	-
9.5	გაუმჯობესების იდენტიფიკაციის სისტემა					-	-	-	-	-
9.6	სხვა					27,606	6,731	9,979	7,563	3,334
<b>10</b>	<b>(SPI) პერსონალის პროდუქტიულობის ინდექსი</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>27,606</b>	<b>6,731</b>	<b>9,979</b>	<b>7,563</b>	<b>3,334</b>
10.1	სისტემის ავტომატიზაცია					-	-	-	-	-
10.2	სხვა					27,606	6,731	9,979	7,563	3,334
<b>11</b>	<b>სასმელი წყლის გამანაწილებელი ქსელების მოქნილობის ინდექსი (WPFI)</b>	<b>1,150</b>	<b>500</b>	<b>900</b>	<b>7</b>	<b>27,606</b>	<b>6,731</b>	<b>9,979</b>	<b>7,563</b>	<b>3,334</b>
11.1	ურდულის მშენებლობა					-	-	-	-	-
11.2	სხვა					27,606	6,731	9,979	7,563	3,334
<b>12</b>	<b>საჭირო ინვესტიციების პროგნოზირება</b>									
12	საჭირო ინვესტიციების პროგნოზირება					-	-	-	-	-
<b>13</b>	<b>ხარჯების ოპტიმიზაციის პროექტი</b>									
13	ხარჯების ოპტიმიზაციის პროექტი					-	-	-	-	-
<b>14</b>	<b>სხვა</b>									
14	სხვა					-	-	-	-	-
	<b>ჯამი</b>					<b>826,782</b>	<b>210,015</b>	<b>295,722</b>	<b>217,776</b>	<b>103,269</b>

დანართი № 9 – მიმდინარე და სამომავლო სამუშაოების ღირებულის გამოთვლა მოკლევადიანი საინვესტიციო გეგმების ფარგლებში				
ინდიკატორი და სამუშაოს დასახელება	განზომილება	რაოდენობა	ხარჯები ('000 GEL)	
			საშუალო ერთეულის ფასი	საერთო ხარჯები
საქლორატორი	კომპლექსი	8	189	1,515
რეზერვუარი	კომპლექსი	61	183	11,173
სატუმბო სადგური	კომპლექსი	20	280	5,594
არსებული სათავეების წარმადობის გაზრდა	კომპლექსი	80	69	5,492
ქსელის რეაბილიტაცია (გამანაწილებელი ქსელი)	კმ	1,718	97	166,736
გამრიცხველიანება	ც	4,359	0.19	847
სატუმბო სადგური	კომპლექსი	9	133	1,199
წყალარინების ქსელი	კმ	134	90	12,076

დანართი № 9 – მიმდინარე და სამომავლო სამუშაოების ღირებულის გამოთვლა გრძელვადიანი საინვესტიციო გეგმების ფარგლებში				
ინდიკატორი და სამუშაოს დასახელება	განზომილება	რაოდენობა	ხარჯები ('000 GEL)	
			საშუალო ერთეულის ფასი	საერთო ხარჯები
რეზერვუარი	კომპლექსი	1,244	183	227,919
წყლის სატუმბო სადგური	კომპლექსი	858	280	240,059
წყალარინების სატუმბო სადგური	კომპლექსი	1,802	133	240,059
წყალარინების ქსელი	კმ	14,003	90	1,261,000

## დანართი A2. სგწკ-ს მუშაობის ინდიკატორები

რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრომ (MRDI) პრიორიტეტი მიანიჭა სამი სტრატეგიული მიზნის მიღწევას:

- უზრუნველყოს, რომ ყველა ურბანულ მომხმარებელს ჰქონდეს წვდომა სასმელი წყლით უწყვეტ მომარაგებაზე (DW) 2025 წლის ბოლოსთვის;
- 2030 წლისათვის საქართველოს ყველა მაცხოვრებლისათვის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა როგორც სასმელი წყლის (DW), ასევე ჩამდინარე წყლების (WW) მომსახურების უსაფრთხო დონეზე.
- საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის (UWSCG) საქმიანობის გაუმჯობესება და შეცვლა 2026 წლის ბოლოსთვის.

აღნიშნულსამი სტრატეგიული მიზნის ამოცანებისა და მიზნების მისაღწევად აუცილებელია პროგრესის ზუსტი და დროული მონიტორინგი. სტრატეგიული მიზნების შესრულების გასაზომად გამოვლენილია შესრულების ძირითადი ინდიკატორები (KPI).

აღნიშნული მაჩვენებლები ადგენს კავშირს გამოვლენილ KPI-ებსა და გამოვლენილ 3 სტრატეგიულ მიზანს შორის. KPI-ები ორგანიზებულია 4 საკითხის ირგვლივ:

- ფინანსური მაჩვენებელი;
- აბონენტთა მომსახურება (მომსახურების დონე);
- სგწკ-ს საოპერაციო პროცესები;
- სგწკ-ს ორგანიზაციული შესაძლებლობები.

ქვემოთ აღწერილი შესრულების ძირითადი ინდიკატორების რეგულარული ანგარიშგება აცნობებს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს (MRDI) ხელმძღვანელობას და საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის ხელმძღვანელობას (UWSCG) დასახული მიზნების მიღწევის პროგრესის შესახებ. შერჩეული KPI-ების შესახებ ანგარიში, ასევე, დაეხმარება იმ მიმართულებების იდენტიფიცირებაში, სადაც შეიძლება საჭირო გახდეს დამატებითი ჩარევა და მხარდაჭერა. ასეთი ჩარევა შეიძლება შეიცავდეს დამატებითი ფინანსური რესურსების გამოყენებას და/ან სხვა ინტერვენციებს.

საერთო ჯამში, KPI-ები შეაფასებს სამი სტრატეგიული მიზნის მიღწევას:

1. ინვესტიციის საჭიროება 24/7 მიწოდების უზრუნველსაყოფად [%, საჭირო თანხა/დაგეგმილი თანხა]
2. საჭირო ინვესტიცია სოფლის მოსახლეობის უსაფრთხო წყლით მომარაგების მიზნით; [%, საჭირო თანხა/დაგეგმილი თანხა]
3. საჭირო ინვესტიცია უსაფრთხო სანიტარული მდგომარეობის მოსაგვარებლად; [%, საჭირო თანხა/დაგეგმილი თანხა]

4. აქტივების უკუგება (RoA); [%, EBITDA / აქტივების ღირებულება]
5. ურბანული წყალმომარაგება 24/7 - დაფარვის არეალის გაზრდა (ადამიანების პროცენტული მაჩვენებელი 24/7 გარეშე); [საოპერაციო ხარჯები / საოპერაციო შემოსავალი]
6. სოფლის წყალმომარაგება - დაფარვის არეალის გაზრდა - სოფლის მოსახლეობა უსაფრთხო წყალმომარაგებაზე წვდომის გარეშე; [%, საჭირო ინვესტიციაკაპიტალური მოვლა-შენახვისთვის / დაგეგმილი ინვესტიცია კაპიტალური მოვლა-შენახვისთვის]
7. სანიტარული მომსახურება - ჩამორჩენის შემცირება - მოსახლეობის პროცენტი უსაფრთხო სანიტარიის ხელმისაწვდომობის გარეშე; [%, მომსახურების გარეშე მოსახლეობის რაოდენობა / სამიზნე მოსახლეობის რაოდენობა]
8. სგწკ-ს საოპერაციო კოეფიციენტი; [%, სოფელში მცხოვრები მოსახლეობის რაოდენობა / სამიზნე მოსახლეობის რაოდენობა]
9. სგწკ-ს კაპიტალური მოვლა-შენახვის ხარჯების დაფარვა; [მომსახურების გარეშე სოფლის მოსახლეობის% / სამიზნე მოსახლეობის რაოდენობა]
10. შემოსავალი ერთ მომხმარებელზე; [ლარი, მთლიანი შემოსავალი / მომხმარებელთა რაოდენობა]
11. სისტემაში შემავალი წყლის მოცულობის (SIV) რეალიზაციით მიღებული შემოსავალი [GEL / მ<sup>3</sup>, წელი]
12. პერსონალის პროდუქტიულობის ინდექსი (SPI) - პერსონალის რაოდენობა 1000 მომხმარებელზე; [პერსონალის რაოდენობა / 1000 მომხმარებელი]
13. გადამზადებული პერსონალის რაოდენობა [%, გადამზადებული პერსონალის რაოდენობა / პერსონალის საერთო რაოდენობა].

	SG1 2025 წლისთვის 24/7 უსაფრთხო წყლის მიწოდების უზრუნველყოფა UWSCG- ის ყველა ქალაქში	SG2 SDG- ების მიღწევა 6.1 და 6.2 2030 წლისთვის	SG3 UWSCG უზრუნველყოფს კომპანიის ცვლილებას 2026 წლისთვის
ფინანსური მაჩვენებელი	საჭირო 2025 წლისთვის 24/7 მიწოდებაზე  [% საჭირო თანხა/დაგეგმილი თანხა]	საჭირო ინვესტიცია სოფლის მოსახლეობის უსაფრთხო წყლით მომარაგების მიზნით;  [% ხელმისაწვდომი თანხა/დაგეგმილი თანხა]	აქტივების უკუგება (RoA)  [% EBITDA / აქტივების ღირებულება]

		<p>ინვესტიცია ხელმისაწვდომია უსაფრთხო სანიტარიის მოსაგვარებლად;</p> <p>[%, საჭირო თანხა/დაგეგმილი თანხა]</p>	<p>საოპერაციო კოეფიციენტი</p> <p>[საოპერაციო ხარჯები / საოპერაციო შემოსავალი]</p> <p>კაპიტალური მოვლა-შენახვის ხარჯების დაფარვა</p> <p>[%, საჭირო ინვესტიცია კაპიტალური მოვლა-შენახვისთვის / დაგეგმილი კაპიტალური მოვლა-შენახვა]</p>
<p>აბონენტთა მომსახურება (მომსახურების დონე)</p>	<p>ურბანული წყალმომარაგება - 2025 წლისთვის ჩამორჩენის შემცირება</p> <p>[%, ურჩი ურბანული მოსახლეობის რაოდენობა / სამიზნე მოსახლეობის რაოდენობა]</p>	<p>სოფლის წყალმომარაგება - ჩამორჩენის შემცირება - სოფლის მოსახლეობა უსაფრთხო წყალმომარაგებაზე წვდომის გარეშე</p> <p>[%, სოფელში მცხოვრები მოსახლეობის რაოდენობა / სამიზნე მოსახლეობის რაოდენობა]</p> <p>სანიტარული მომსახურება - ჩამორჩენის შემცირება - მოსახლეობის პროცენტი უსაფრთხო სანიტარული პირობების ხელმისაწვდომობის გარეშე</p> <p>[მომსახურების გარეშე მყოფი მოსახლეობის% / სამიზნე]</p>	<p>0. შემოსავალი თითო მომხმარებელზე (მათ შორის სავარაუდო კომერციული ზარალი)</p> <p>[ლარი, მთლიანი შემოსავალი / მომხმარებელთა რაოდენობა]</p>

		<i>მოსახლეობის რაოდენობა</i>	
<b>საოპერაციო პროცესები</b>	სისტემაში შემავალი წყლის მოცულობის (SIV) რეალიზაციით მიღებული შემოსავალი [GEL / მ <sup>3</sup> , წელი]		
<b>ორგანიზაციული შესაძლებლობები</b>	<p>პერსონალის პროდუქტიულობის ინდექსი (SPI)</p> <p><i>[პერსონალის რაოდენობა / 1000 მომხმარებელი]</i></p> <p>წელიწადში გადამზადებული პერსონალის რაოდენობა</p> <p><i>[% , გადამზადებული პერსონალის რაოდენობა / პერსონალის საერთო რაოდენობა]</i></p>		

## I. ფინანსური მაჩვენებელი

1. ფინანსური მიზნები: გარანტირებული ბიუჯეტი საჭირო ინვესტიციებისა და თანმხლები ღონისძიებების განსახორციელებლად;
2. KPI: საჭირო ინვესტიცია 24/7 წყალმომარაგების უზრუნველსაყოფად *[%, საჭირო თანხა/დაგეგმილი თანხა]*
3. ქმედებები/ინიციატივები: სგწკ-მ უნდა დაგეგმოს ინვესტიციები სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად და უზრუნველყოს 24/7 უსაფრთხო წყალმომარაგება სგწკ-ს ყველა ქალაქში 2025 წლისთვის. ასეთი დაგეგმვის შემდეგ შესაბამისი ბიუჯეტი გამოიყოფა სგწკ-სთვის, რადგან ტარიფები ვერ დაფარავს ყველა ინვესტიციას. სგწკ-მ უნდა დაგეგმოს ინვესტიციები სამი მიმართულებით:
  - ინვესტიციები ბენეფიციარებისთვის 24/7 წყალმომარაგების მიწოდების უზრუნველსაყოფად, რომელთაც ამჟამად არ მიეწოდება მომსახურებები;
  - ინვესტიციები ბენეფიციარებისთვის, რომელთაც აქვთ წყალმომარაგება, მაგრამ არა 24/7 მიწოდება - გრაფიკით მიწოდება;
  - ინვესტიციები ინტერვენციის მიზნით იმ ლოკაციებზე, რომლებსაც აქვთ 24/7 წყალმომარაგება, მაგრამ რისკის ქვეშ არიან ძირითადად ძველი ინფრასტრუქტურის გამო.
  - შესაბამისი ბიუჯეტი: ბიუჯეტი უზრუნველყოფილია ტარიფებით, სახელმწიფო ბიუჯეტით ან/და საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტებით.

## II. აბონენტთა მომსახურება

1. მომხმარებელთა მომსახურების მიმართულებით მიზნები: მომხმარებელი იღებს 24/7 სასმელ წყალს, რაც უსაფრთხოა, სემეკის მიერ დადგენილი მინიმალური წნევის მიხედვით;
2. KPI: ქალაქების წყალმომარაგებით უზრუნველყოფა 24/7 გრაფიკით- (ადამიანების პროცენტული მაჩვენებელი 24/7 გარეშე); *[საოპერაციო ხარჯები / საოპერაციო შემოსავალი]*
3. ქმედებები/ინიციატივები: სგწმ-მ პრიორიტეტი უნდა მიანიჭოს აქტივების მართვის პროცედურების შექმნას და გაუმჯობესებას. ინვესტიციების განხორციელებით უნდა გაუმჯობესდეს წყლის მოპოვებისა და სისტემაში გაშვებული წყლის მოცულობის აღრიცხვა, უნდა გაფართოვდეს მილსადენის ქსელი, გაუმჯობესდეს არსებული ქსელის ხარისი. სგწკმ-უნდა ააშენოს ახალი გამწმენდი ნაგებობები, რეზერვუარები და გააუმჯობესოს არსებული დანადგარები. რემონტი უნდა ჩატარდეს დროულად და ხარისხიანად.

### III. საოპერაციო პროცესები

1. საოპერაციო მიზნები: აქტივების მართვა, 24/7 წყალმომარაგება საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი წყლის ხარისხით, მიმდინარე ოპერაციების გაუმჯობესება;
2. KPI: სისტემაში გაშვებული წყლის მოცულობის რეალიზაციით მიღებული შემოსავალი (SIV); *[GEL / მ<sup>3</sup>, წელი]*
3. ქმედებები/ინიციატივები: სგწკ-ს მიერ უნდა განხორციელდეს შემდეგი ქმედებები და ინიციატივები - საუბნო აღრიცხვის ზონების მოწყობა, კომერციული დანაკარგების შემცირება, წნევის მართვის დანერგვა/გაუმჯობესება, ქსელის საიმედოობისა და მთლიანობის გაუმჯობესება - მილების დაზიანების შემცირება (გაჟონების რაოდენობა/100 კმ / წელი), აღურიცხავი წყლის შემცირება, ელექტროენერჯის მოხმარების ოპტიმიზაცია (კვტსთ).

### IV. ორგანიზაციული შესაძლებლობები

1. სასწავლო მიზნები: აქტივების მართვა, ოპერირებისა და ექსპლუატაციის შესაძლებლობების გაუმჯობესება
2. KPI- ები:
  - პერსონალის პროდუქტიულობის ინდექსი (SPI) - პერსონალის რაოდენობა 1000 მომხმარებელზე; *[პერსონალის რაოდენობა / 1000 მომხმარებელი]*
  - გადამზადებული პერსონალის რაოდენობა [%], *გადამზადებული პერსონალის რაოდენობა / პერსონალის საერთო რაოდენობა]*

3. ქმედებები/ინიციატივები: საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს მონაცემებისა და ინფოსისტემის ხელმისაწვდომობა, უნდა შეიმუშაოს აქტივების მართვის პოლიტიკა და შექმნას აქტივების მართვის სამსახურები, ასევე უნდა უზრუნველყოს სტრატეგიული მიზნების მიღწევისათვის სამუშაო მზადყოფნა. გასათვალისწინებელია კერძო სექტორის მონაწილეობაც ამ მიმართულებებით
4. ბიუჯეტი: ტრენინგების საერთო ბიუჯეტი უნდა განისაზღვროს 5,000,000 ლარით 2022-2025 წლებისათვის (200 ლარი / ადამიანი / დღე).

## I. ფინანსური მაჩვენებლები

1.1. ფინანსური მიზნები: გარანტირებული ბიუჯეტი საჭირო ინვესტიციებისა და . თანხები ღონისძიებების განსახორციელებლად;

1.2 KPI-ები:

- საჭირო ინვესტიცია სოფლის მოსახლეობის უსაფრთხო წყლით მომარაგების მიზნით; [%, ხელმისაწვდომი თანხა/დაგეგმილი თანხა]
- საჭირო ინვესტიცია უსაფრთხო სანიტარიის უზრუნველსაყოფად; [%, ხელმისაწვდომი თანხა/დაგეგმილი თანხა]

1.3 ქმედებები/ინიციატივები: სგწკ-მ უნდა დაგეგმოს ინვესტიციები სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად და უზრუნველყოს უსაფრთხო წყალმომარაგება და სანიტარული მომსახურება ქალაქებსა და სოფლებში. ასეთი დაგეგმვის შემდეგ შესაბამისი ბიუჯეტი გამოიყოფა სგკწ-სთვის, რადგან ტარიფები ვერ ფარავს ყველა ინვესტიციას.

1 ბიუჯეტი უზრუნველყოფილია ტარიფებით, სახელმწიფო ბიუჯეტით და/ან საერთაშორისო დაფინანსების ინსტიტუტებით.

## II აბონენტთა მომსახურება

2.1 აბონენტთა მომსახურების მიზნები: მომხმარებელი იღებს სასმელ წყალს, რომელიც არის უსაფრთხო სემეკის მიერ დადგენილი წესების მიხედვით.

2.2. KPI-ები:

- სოფლის წყალმომარაგება - ჩამორჩენის შემცირება - სოფლის მოსახლეობა უსაფრთხო წყალმომარაგების გარეშე; [%, საჭირო ინვესტიცია კაპიტალური მოვლა-შენახვისთვის / დაგეგმილი ინვესტიცია კაპიტალური მოვლა-შენახვისთვის]



- სანიტარული მომსახურება - ჩამორჩენილობის შემცირება - მოსახლეობის პროცენტი უსაფრთხო სანიტარიის ხელმისაწვდომობის გარეშე; [%, მომსახურების გარეშე მოსახლეობის რაოდენობა / სამიზნე მოსახლეობის რაოდენობა]

2.3. ქმედებები/ინიციატივები: სგწმ-მ პრიორიტეტი უნდა მიანიჭოს აქტივების მართვის გაუმჯობესებას. ინვესტიციების განხორციელებით უნდა გაუმჯობესდეს წყლის მოპოვების და სისტემაში გაშვებული წყლის მოცულობის აღრიცხვა, უნდა გაფართოვდეს მილსადენის ქსელი, გაუმჯობესდეს არსებული ქსელის ხარისხი. სგწკმ- უნდა ააშენოს ახალი გამწმენდი ნაგებობები, რეზერვუარები და გააუმჯობესოს არსებული დანადგარები. უნდა მოხდეს დროული და ხარისხიანი შეკეთება. სგწკმ-მ უნდა გადაწყვიტოს სოფლად მომსახურებების განხორციელების და მართვის სტრუქტურა, განსაზღვროს მომსახურების დონე და აქტივების მართვის სქემა.

### III. საოპერაციო პროცესები

3.1. საოპერაციო მიზნები: აქტივების ოპერირება და მართვა, 24/7 წყალმომარაგების უზრუნველყოფა საერთაშრისო სტანდარტების შესაბამისი წყლის ხარისხით, ტექნიკური მომსახურება და შეკეთება (კაპიტალური მოვლა-შენახვა).

3.2. KPI: სისტემაში გაშვებული წყლის მოცულობის რეალიზაციით მიღებული თანხა (SIV); [GEL / მ<sup>3</sup>, წელი]

3.3. ქმედებები/ინიციატივები: საუბნო აღრიცხვის ზონები, კომერციული დანაკარგების შემცირება, წნევის მართვის დანერგვა/გაუმჯობესება, ტექნიკური დანაკარგების შემცირება, ქსელის საიმედოობა და მთლიანობა - მილების დაზიანების შემთხვევების შემცირება (დაზიანების რაოდენობა/ 100 კმ/ წელი).

### IV. ორგანიზაციული შესაძლებლობები

4.1. სწავლის მიზნები: აქტივების მართვა, სტრატეგიული სამუშაო მზადყოფნის უზრუნველყოფა.

4.2. KPI- ები:

- პერსონალის პროდუქტიულობის ინდექსი (SPI) - პერსონალის რაოდენობა 1000 მომხმარებელზე; [პერსონალის რაოდენობა / 1000 მომხმარებელი]

- გადამზადებული პერსონალის რაოდენობა [%, გადამზადებული პერსონალის რაოდენობა / პერსონალის საერთო რაოდენობა] პერსონალის პროდუქტიულობის ინდექსი (SPI) - პერსონალის რაოდენობა 1000 მომხმარებელზე

4.3. ქმედებები/ინიციატივები: სგწკმ-მ უნდა უზრუნველყოს მონაცემებისა და ინფოსისტემის ხელმისაწვდომობა, შეიმუშაოს აქტივების მართვის პოლიტიკა და შექმნას აქტივების მართვის

სამსახურები, უზრუნველყოს სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად სამუშაო მზადყოფნა. ამ მიმართულებებით გასათვალისწინებელია კერძო სექტორის ჩართულობაც.

4.4. ბიუჯეტი: ტრენინგების საერთო ბიუჯეტი უნდა განისაზღვროს 5,000,000 ლარით 2022-2025 წლებში (200 ლარი / ადამიანი / დღე).

## I. ფინანსური მაჩვენებლები

1.1. ფინანსური მიზნები: შემოსავლების ზრდა/მომგებიანობა / ხარჯების შემცირება.

1.2 KPI-ები:

- აქტივების უკუგება (RoA); [%, EBITDA / აქტივების ღირებულება]
- სგწკ-ს საოპერაციო კოეფიციენტი; [%, სოფელში მცხოვრები მოსახლეობის რაოდენობა / სამიზნე მოსახლეობის რაოდენობა]
- სგწკ-ს კაპიტალური მოვლა-შენახვის ხარჯის დაფარვა; [მომსახურეობის გარეშე სოფლის მოსახლეობის% / სამიზნე მოსახლეობის რაოდენობა]

1.3 ქმედებები/ინიციატივები: სგწკ-მ უნდა დაგეგმოს და მართოს სტრატეგიული ინვესტიციები. გარდა ამისა, კაპიტალური მოვლა-შენახვის ხარჯები უნდა იყოს უზრუნველყოფილი, რათა მოახდინოს შექმნილი აქტივების სათანადო მოვლა. სგწკ-მ უნდა გააკონტროლოს აქტივების უკუგება და საოპერაციო კოეფიციენტი.

1.4 საჭირო ბიუჯეტი : დასახული მიზნების მისაღწევად, სგწკ უნდა მუშაობდეს კომერციული ზარალის 60%-ით შესამცირებლად. გარდა ამისა, სგწკ-ს აქვს შესაძლებლობა გაზარდოს ტარიფები უმრიცხველო მომხმარებლებისათვის მაქსიმალურ ზღვრულ ოდენობამდე, როგორც დადგენილია სემეკ-ის მიერ 2010 წელს. ეს ზომები გამოიწვევს სგწკ-ს შემოსავლების ზრდას. ტარიფების გაზრდის გარეშე შეუძლებელი იქნება დაფაროს ყველა საოპერაციო და კაპიტალური მოვლა-შენახვის ხარჯი. 2023 წლისთვის მიზნების და საოპერაციო კოეფიციენტი 1-ის მიღწევისათვის სახელმწიფო ბიუჯეტიდან უნდა გამოიყოს დამატებითი 16 მილიონი ლარი. საერთო ჯამში, 2023-2026 წლებში დაახლოებით 90 მილიონი ლარის საოპერაციო სუბსიდია იქნება საჭირო სგწკ-ს ოპერაციულ შემოსავლებსა და ხარჯებს შორის დეფიციტის შესავსებად.

## II მომხმარებელთა მომსახურება

2.1 მომხმარებელთა მომსახურების მიზნები: 24/7 წყალმომარაგებით უზრუნველყოფა საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი ხარისხით, ტურისტულ ზონებზე აქცენტი.

2.2. KPI: შემოსავალი ერთ მომხმარებელზე; [ლარი, მთლიანი შემოსავალი / მომხმარებელთა რაოდენობა]

2.3. ქმედებები/ინიციატივები: სგწკ გააუმჯობესებს აბონენტებთან ურთიერთობას და მომსახურებას, ორიენტირდება კომერციულ მომხმარებელზე/ტურიზმზე. სგწკ-მ უნდა შეამციროს კომერციული დანაკარგები, მოპოვებული წყლის მოცულობა, სისტემაში გაშვებული წყლის მოცულობა, უზრუნველყოს მილსადენების ქსელის გაფართოება, არსებული ქსელის გაუმჯობესება და მომსახურების ხარისხის მონიტორინგი. კომპანიამ უნდა მოუაროს ახალ გამწმენდ ნაგებობებს და გააუმჯობესოს არსებული დანადგარები, რეზერვუარები, გადახედოს ტარიფებს.

2.4 საჭირო ბიუჯეტი : დასახული მიზნების მისაღწევად, სგწკ უნდა მუშაობდეს კომერციული ზარალის 60%-ით შესამცირებლად. გარდა ამისა, სგწკ-ს აქვს შესაძლებლობა გაზარდოს ტარიფები უმრიცხველო მომხმარებლებისათვის მაქსიმალურ დასაშვებ ოდენობამდე, როგორც დადგენილია სემეკ-ის მიერ 2010 წელს. ეს ზომები გამოიწვევს სგწკ-ს შემოსავლების ზრდას. ტარიფების გაზრდის გარეშე შეუძლებელი იქნება დაფაროს ყველა საოპერაციო და კაპიტალური მოვლა-შენახვის ხარჯი. 2023 წლისთვის მიზნების და საოპერაციო კოეფიციენტი 1-ის მიღწევისათვის სახელმწიფო ბიუჯეტიდან უნდა გამოიყოს დამატებითი 16 მილიონი ლარი. საერთო ჯამში, 2023-2026 წლებში დაახლოებით 90 მილიონი ლარის საოპერაციო სუბსიდია იქნება საჭირო სგწკ-ს ოპერაციულ შემოსავლებსა და ხარჯებს შორის დეფიციტის შესავსებად.

საოპერაციო ხარჯების გარდა, UWSCG- მ უნდა მიიღოს დამატებითი ბიუჯეტი კაპიტალური მოვლა-შენახვის დასაფარად. ვარაუდობენ, რომ დაახლოებით 200 მილიონი ლარი იქნება საჭირო 2021-2026 წლებში, რათა დაფაროს კაპიტალური მოვლა-შენახვის ხარჯი ტარიფების გაზრდის გარეშე.

**III. საოპერაციო პროცესები.**

3.1. საოპერაციო მიზნები: პროდუქტიულობა და ხარჯები, აქტივების საექსპლუატაციო მახასიათებლები, რესტრუქტურისაცია, აქტივების მართვა, 24/7 წყალმომარაგებით უზრუნველყოფა საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი წყლის ხარისხით, ტექნიკური მომსახურება.

3.2. KPI: სისტემაში გაშვებული წყლის მოცულობის რეალიზაციით მიღებული შემოსავალი (SIV); [GEL / მ<sup>3</sup>, წელი]

3.3. ქმედებები/ინიციატივები: საუბნო მრიცხველების მოწყობა, წნევის მართვა/გაუმჯობესება, ქსელის მთლიანობისა და საიმედოობის გაზრდა, მილების დაზიანების შემცირება (დაზიანების რაოდენობა/100კმ/წელი), აღურიცხავი წყლის შემცირება, ელ. ენერჯის მოხმარების (კვტსთ) შემცირება.

3.4. ბიუჯეტი: დასახული მიზნების მისაღწევად სგწკ უნდა მუშაობდეს კომერციული ზარალის 60%-ით შემცირებაზე. გარდა ამისა, სგწკ-ს აქვს შესაძლებლობა გაზარდოს ტარიფები უმრიცხველო მომხმარებლებისათვის მაქსიმალურ დასაშვებ ოდენობამდე, როგორც დადგენილია სემეკ-ის მიერ 2010 წელს. ეს ზომები გამოიწვევს სგწკ-ს შემოსავლების ზრდას. ტარიფების გაზრდის გარეშე შეუძლებელი იქნება დაფაროს ყველა საოპერაციო და კაპიტალური მოვლა-შენახვის ხარჯი. 2023 წლისთვის მიზნების და საოპერაციო კოეფიციენტი 1-ის მიღწევისათვის სახელმწიფო ბიუჯეტიდან უნდა გამოიყოს დამატებითი 16 მილიონი ლარი. საერთო ჯამში, 2023-2026 წლებში დაახლოებით 90 მილიონი ლარის საოპერაციო სუბსიდია იქნება საჭირო სგწკ-ს ოპერაციულ შემოსავლებსა და ხარჯებს შორის დეფიციტის შესავსებად.

#### IV. ორგანიზაციული შესაძლებლობები

4.1. სასწავლო მიზნები: აქტივების მართვა, აბონენტების მომსახურების გაუმჯობესება, პერსონალის უნარების გაუმჯობესება და კვალიფიკაციის ამაღლება

4.2. KPI-ები:

- პერსონალის პროდუქტიულობის ინდექსი (SPI) - პერსონალის რაოდენობა 1000 მომხმარებელზე; [პერსონალის რაოდენობა / 1000 მომხმარებელი]

- გადამზადებული პერსონალის რაოდენობა [%, გადამზადებული პერსონალის რაოდენობა / პერსონალის საერთო რაოდენობა]

4.3. ქმედებები/ინიციატივები: სგწკ-მ უნდა უზრუნველყოს მონაცემებისა და ინფოსისტემის ხელმისაწვდომობა, შექმნას აქტივების მართვის პოლიტიკა და აქტივების მართვის სამსახურები, უზრუნველყოს სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად სამუშაო მზადყოფნა. ამ მიმართულებებით გასათვალისწინებელია კერძო სექტორის ჩართულობაც.

4.4. ტრენინგების საერთო ბიუჯეტი უნდა განისაზღვროს 5,000,000 ლარით 2022-2025 წლებისათვის (200 ლარი / ადამიანი / დღე).

### დანართი A3. საჯარო და კერძო თანამშრომლობის მოდელები

**დაბალი რისკის შემცველი ალტერნატივები კერძო სექტორისთვის:**

**ტექნიკური დახმარება.** კომპანიის შიგნით მობილიზებულია მრჩევლები ან მენეჯერები. აღნიშნული პერსონალის გამოცდილება და უნარები საჭიროა იმისათვის, რომ შეიცვალოს საოპერაციო ამოცანების შესრულების წესი. ასეთი ღონისძიებების წარმატების გასაღები არის მრჩევლებისა და მობილიზებული პერსონალის გავლენის მასშტაბი. ამგვარი სტრუქტურა ყველაზე წარმატებულად მუშაობას მაშინ, როდესაც მისი დანერგვა ხდება კომპანიის ძირეული რესტრუქტურის პარალელურად.

**ოპერირებისა და ექსპლუატაციის ხელშეკრულება.** ამგვარი შეთანხმების ფარგლებში დანიშნული ოპერატორი ახორციელებს ყოველდღიურ საოპერაციო და ტექნიკურ საქმიანობას გარკვეული საფასურით, რომელიც, ჩვეულებრივ, მოიცავს, როგორც ფიქსირებული, ასევე, სტიმულებზე დაფუძნებულ კომპონენტებს.

**სარემონტო სამუშაოები (სამოქალაქო, ელექტრომექანიკური ან ადმინისტრაციული).** კერძო სექტორის კომპანიები ინიშნება "ვადიანი ტენდერის" ან მოკლევადიან საფუძველზე დისკრეტული ტექნიკური ან ადმინისტრაციული ფუნქციების შესასრულებლად. მაგალითად, ტუმბოების პროფილაქტიკური მოვლა და შეკეთება ან ბილინგის სისტემების მართვა მრიცხველების ჩვენებების აღებისა და გადასახადების შეგროვების ჩათვლით. ამგვარი შეთანხმება, ასევე, შეიძლება მოერგოს სათადარიგო ნაწილებისა და სახარჯი მასალების მოწოდებასაც.

**სასოფლო არელების (კომერციულად წამგებიანი სქემები) დამხმარე მომსახურებები.** იმის აღიარებით, რომ ბევრი პატარა სოფლის სისტემა ვერ წარმოადგენს კომერციულად მომგებიან სავაჭრო წინადადებას, შეიძლება შეიქმნას და მობილიზებულ იქნას სპეციალური დამხმარე ჯგუფი, რომელიც უზრუნველყოფს მომსახურების მიწოდებას საჭირო საოპერაციო ამოცანების შესასრულებლად, მაგ. მილსადენებისა და ტუმბოების შეკეთება, ელ. მომარაგების უზრუნველყოფა. ამგვარი შეთანხმების ფარგლებში, დამხმარე მომსახურებისთვის, უნაზღაურება მოხდება შესრულებული სამუშაოს გათვალისწინებით.

**აღურცხავი წყალი.** აღურცხავი წყლის დონის შემცირება არის მთავარი გამოწვევა, რომელიც მოითხოვს ყურადღებას. ნათელია, რომ წყალმომარაგების კომპანიას ამ საკითხის მოსაგვარებლად სჭირდება კვალიფიციური სპეციალისტების ჩართულობა. არსებობს არაერთი მაგალითი იმისა, რომ აღურცხავი წყლის მოცულობის შემცირებისათვის წარმატებულად იმუშავა კერძო სექტორის კომპანიებთან სამოტივაციო ქმედებებზე დაფუძნებულმა კონტრაქტებმა.

**ვადიანი კონტრაქტები.** საქონლისა და მომსახურებების გრძელვადიანმა მიწოდებამ შეიძლება გაზარდოს ეფექტურობა საჭიროების საფუძველზე ცალკეულ შესყიდვებთან დაკავშირებული გარიგების ხარჯების შემცირებით. მომწოდებელს უნაზღაურდება მოწოდებული საქონელი და მომსახურებები წინასწარ განსაზღვრული რაოდენობისა და ფასების საფუძველზე. ფასები განისაზღვრება ხელშეკრულების დაწყებამდე კონკურენტული სატენდერო პროცესის საშუალებით. იმ შემთხვევაში, თუკი ასეთი კონტრაქტები შეიძლება გაერთიანდეს PSP-ს სხვა მოდელებთან, კერძო სექტორისათვის მიმზიდველობა შეიძლება გაიზარდოს.

**კერძო ჩართულობის სხვა ფორმები:**

**ლიზინგი/აფერმაჟი.** ოპერატორ კომპანიას ეძლევა უფლება, გამოიყენოს ინფრასტრუქტურა, რომელიც რჩება სახელმწიფოს ან სახელმწიფო კომპანიის საკუთრებაში არსებულ კომპანიას. ამ მოდელში აქტივების მართვაზე პასუხისმგებლობა რჩება სახელმწიფოს, ყოველდღიურ საქმიანობას ახორციელებს კერძო სექტორის დანიშნული კომპანია და ტარიფები განისაზღვრება ინფრასტრუქტურის მფლობელს, ოპერატორსა და ეროვნულ მარეგულირებელს შორის მოლაპარაკების შედეგად. მოიჯარე პასუხისმგებელია არსებული ობიექტებისა და მომსახურების ფუნქციონირებასა და მოვლა-შენახვაზე. ოპერატორი იტოვებს მომხმარებლებისგან შეგროვებულ შემოსავალს და იხდის განსაზღვრულ საიჯარო მოსაკრებელს. საჯარო სფერო პასუხისმგებელია ინვესტიციებზე და იღებს საინვესტიციო რისკს, მაგრამ ოპერატორმა უნდა აწარმოოს აქტივების რეესტრი და ოპერირებისა და ექსპლუატაციის სახელმძღვანელო. ეს ტიპური პრაქტიკაა კონტრაქტის დასასრულს რომ ობიექტების გადაბარება მოხდეს შესაბამის მუშა მდგომარეობაში. საოპერაციო რისკები კერძო მხარის ვალდებულებაა.

**კონცესია.** კონცესიის დროს კერძო ოპერატორი მართავს აქტივებს და პასუხისმგებელია აქტივების შეცვლასა და ქსელის გაფართოებაზე. შესაბამისად, კერძო სექტორისათვის გადაცემული რისკის დონე საკმაოდ მაღალია და მას ემატება ოპერატორთან ანგარიშსწორების ხასიათი, რაც გულისხმობს მომხმარებელთა გადასახადებს. BOT (მშენებლობა-ექსპლუატაცია-გადაცემა) კონტრაქტები შეესაბამება „მწვანე მინდვრის“ კონცესიებს. ეს კონტრაქტები ითვალისწინებს შემოსავლის გარანტიებს, რომლებიც მთავრობების პირობითი ვალდებულებებია. BOT კონტრაქტის ვადის გასვლის შემდეგ აქტივები უბრუნდება საჯარო სექტორს. საჯარო სექტორი განსაზღვრავს და ანიჭებს უფლებას კერძო პირს, იმუშაოს და ააშენოს ობიექტი განსაზღვრული ვადაში. კონცესიის მახასიათებლებია: საჯარო სექტორი ინარჩუნებს ობიექტის საბოლოო მფლობელობას, კომერციული რისკი კერძო სექტორს რჩება.

**BOTT (აშენება, ექსპლუატაცია, მომზადება და გადაცემა).** ამგვარი მოდელი გამართლებულია იქ, სადაც გვაქვს ახალი ტექნოლოგიები, ხოლო საოპერაციო პასუხისმგებლობების ეფექტურად შესრულებისათვის საჭირო ტექნიკური უნარ-ჩვევები არ არსებობს. ამის მაგალითი შეიძლება იყოს შემდეგი: ფირმამ, რომელიც აშენებს ჩამდინარე წყლების ახალ გამწმენდ ნაგებობას, გააგრძელოს ობიექტის ექსპლუატაცია ექსპლუატაციაში შესვლის შემდეგ გარკვეული ვადით და ამ დროის განმავლობაში დაატრენინგოს პერსონალი, რომელიც საბოლოოდ ჩაიბარებს ობიექტს.

**აქტივების პრივატიზაცია.** ამგვარი მიდგომა გულისხმობს ინფრასტრუქტურული აქტივების გაყიდვას, ამგვარად კი აქტივების მართვისა და მომსახურების მიწოდების პასუხისმგებლობის მოხსნას. ასეთ დროს ტარიფები დგინდება მარეგულირებელსა და აქტივების მფლობელს შორის მოლაპარაკებების შედეგად. ამის მაგალითია „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუნდი“ (GWP): ინვესტორმა შეიძინა თბილისის, რუსთავისა და მცხეთის წყლისა და ჩამდინარე წყლების შესაბამისი აქტივები და უზრუნველყოფს ნასყიდობის ხელშეკრულებით განსაზღვრულ მომსახურებას. გადაწყვეტილების მიმღებთა საერთო ტენდენციაა, არ გაიმეორონ ეს მოდელი. სავარაუდოდ, კონტროლის დაკარგვა არის ამის მთავარი მიზეზი.

**დანართი A4. სეწკ-ს SWOT ანალიზი**

<b>შიდა ანალიზი, სისტემა</b>	<b>გარე ანალიზი, მახასიათებლები</b>
<b>ძლიერი მხარეები</b>	<b>შესაძლებლობები</b>
სეწკ-ს მომსახურების სფეროების სექტორული მიმოხილვა, რომელიც მოიცავს ქვეყნის გეოგრაფიული ტერიტორიების 90%-ს	ეკონომიკური ზრდა (2020: მშპ -6%, 2021/4 თვე: მშპ +8%)
მნიშვნელოვანი მიმდინარე/მომავალი მხარდაჭერა საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტების (ADB, EIB) და ორმხრივი განვითარების სააგენტოებისგან (AFD, KfW)	მაკროეკონომიკური სტაბილურობა
ტარიფის ცვლილების შესაძლებლობა, ამჟამინდელი ტარიფი მარეგულირებლის მიერ დადგენილი ლიმიტის ქვემოთა	ქმედითი ეკონომიკური და სოციალური რეგულირება
შემოსავლების გაზრდისა და ხარჯების შემცირების პოტენციალი	წყლის ფიზიკური სიმცირე და ზოგადად წყალმომარაგების მომსახურების გაუმჯობესება
ახალი კავშირების პოტენციალი	შეზღუდული ბუნებრივი და ადამიანური საფრთხეები
იურიდიულად კორპორაციულ ერთეულად, ეუთოს მოთხოვნები სახელმწიფოს საკუთრებაში არსებული საწარმოების შესახებ 2021 წლის ბოლოს, დამოუკიდებელი მენეჯმენტი მაღალი პასუხისმგებლობის და გამჭვირვალობის ხარისხით	მნიშვნელოვანი მიმდინარე/მომავალი მხარდაჭერა საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტებისა და ორმხრივი განვითარების სააგენტოებისგან (AFD, KfW)
<b>სისუსტეები</b>	<b>საფრთხეები</b>
ქვეყანაში ჩამდინარე წყლების მართვის დეფიციტური გამოცდილება	ვალუტის კურსის ცვლილების რისკი
სამოტივაციო აქტივობები	პასუხისმგებლობისა და ფუნქციების გაურკვეველი გამიჯვნა სექტორის მმართველობაში
არაეფექტური ბიზნეს პროცესები; წესებისა და პრაქტიკის შეზღუდული ჩარჩო, ოპერატიული პროცედურები და მონიტორინგი	გადაწყვეტილების მიმღებთა/UWSCG მენეჯმენტის პერსონალის მაღალი დენადობა
ხედვა და მისია, სტრატეგია, გრძელვადიანი საინვესტიციო გეგმა, ბიზნესგეგმა	მაღალ კვალიფიკაციური მუშახელის შეზღუდული ხელმისაწვდომობა
აქტივების მართვის სტრატეგია და გეგმა	ხარვეზები და გადაფარვა რეგულაციებსა და სამართლებრივ ჩარჩოებში
ბიზნეს პროცესები, სტანდარტული საოპერაციო პროცედურა	სუსტი მონიტორინგი და ეკონომიკური რეგულირების აღსრულება
დეცენტრალიზებული მმართველობა	წყლის რესურსების მენეჯმენტი ჯერ არ არის შემუშავებული (RBM, IWRM, ეკონომიკური ინსტრუმენტები)
მაღალკვალიფიციური კადრები	დაფარვის არეალი
	შეზღუდული გამოცდილება სექტორში PSP/PPP
	მოსახლეობის სტაგნაციის ზრდა



## დანართი A5. მთავარი დაინტერესებული მხარეები

შიდა მომხმარებლები, კომერციული მომხმარებლები

რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო (MRDI) - სამინისტრო ახორციელებს სგწკ-ს წილის მფლობელების უფლებებს. იგი პასუხისმგებელია ბიუჯეტის, ბიზნეს გეგმის დამტკიცებაზე, დირექტორის დანიშვნაზე.

ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო - ეს სამინისტრო არის სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული სუბიექტების საბოლოო მფლობელი, მათ შორის სგწკ-ს საბოლოო მფლობელი.

ფინანსთა სამინისტრო - სამინისტრო პასუხისმგებელია სახელმწიფო ბიუჯეტის მთლიან მართვაზე. ყველა სესხის ხელშეკრულებას, მათ შორის ეროვნული ბიუჯეტის დამტკიცებისას, ხელს აწერს ფინანსთა სამინისტრო. ფინანსთა სამინისტროს ქვეშ არის ასევე საგადასახადო ორგანო - ე.წ. შემოსავლების სამსახური.

საქართველოს ენერჯეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისია - კომისია დამოუკიდებელი ორგანოა და არეგულირებს ლიცენზირებული წყალმომარაგებისა და ჩამდინარე წყლების სექტორს ტარიფების დადგენით, ასევე წყალმომარაგების მომსახურების სავალდებულო წესების და მომსახურების მინიმალური მოთხოვნების დადგენით.

გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო - სამინისტროს აქვს წყლის რესურსების განყოფილება, რომელიც გასცემს თანხმობას ზედაპირული წყლის მოპოვებაზე. სამინისტრო არის გარემოზე ზემოქმედების შეფასების პროცედურების მაკონტროლებელი ორგანო, რომლის მოთხოვნებს სგწკ უნდა ასრულებდეს დიდი ინფრასტრუქტურული პროექტების განხორციელებისას.

სსიპ სურსათის ეროვნული სააგენტო - ეს ეროვნული სააგენტო ექვემდებარება გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს. ეს არის UWSCG წყლის ხარისხის სტანდარტების კონტროლის ავტორიტეტი.

სსიპ წიაღის ეროვნული სააგენტო - ეს სააგენტო ექვემდებარება საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს. ეს არის ორგანო, რომელიც გასცემს ლიცენზიებს მიწისქვეშა წყლების მოპოვებაზე მთელ საქართველოში.

ადგილობრივი მუნიციპალიტეტები - ადგილობრივი მუნიციპალიტეტები პასუხისმგებელია მშენებლობის ნებართვის გაცემაზე.

საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტები - სგწკ-ს მხარდამჭერი ძირითადი საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტებია: აზიის განვითარების ბანკი (ADB), ევროპის საინვესტიციო ბანკი (EIB), საფრანგეთის განვითარების სააგენტო (AFD), გერმანიის განვითარების ბანკი (KfW).

შპს „საქართველოს  
გაერთიანებული  
წყალმომარაგების  
კომპანია“

კორპორაციული განზრახვის განაცხადი



**საქართველოს გაერთიანებული  
წყარბომარაგების კომპანია**  
**UNITED WATER SUPPLY COMPANY OF GEORGIA**

## სარჩევი

კორპორაციული განზრახვის განაცხადის (კგგ) დანიშნულება .....	4
შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ დირექტორის მიმართვა .....	5
1. საქმიანობის მიმოხილვა.....	6
3. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“ და საქართველოს წყალმომარაგებისა და წყალარინების სექტორი.....	9
4. შპს "საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის" კორპორაციული მიზნები .....	11
2. ფინანსური მდგომარეობის მიმოხილვა .....	12
1. რისკები და რისკების მართვა .....	15
2. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ ძირითადი ფინანსური და არაფინანსური საქმიანობის მაჩვენებლები .....	15
3. კომპანიის სტრატეგიის რუკა .....	16
4. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ ფინანსური კოეფიციენტები .....	18
1. კომპანიის მმართველი ორგანოები .....	22
2. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ შესაძლო მმართველი ორგანოები .....	23
<b>დანართი I: შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ ხელმძღვანელობა &amp; სამეთვალყურეო საბჭო .....</b>	<b>25</b>
<b>დანართი II: შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ ფინანსური ანგარიშები“ .....</b>	<b>27</b>
<b>დანართი III: ძირითადი დაინტერესებული მხარეები .....</b>	<b>31</b>



## კორპორაციული განზრახვის განაცხადის (კგგ) დანიშნულება

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“ სახელმწიფოს 100%-იანი წილობრივი მონაწილეობით დაფუძნებული ორგანიზაციაა, რომლის შექმნაც განპირობებული იყო საქართველოში წყლისა და წყალარინების მომსახურებების საკითხის სტრატეგიული, პოლიტიკური და კრიტიკული მნიშვნელობის გათვალისწინებით. რაც მსგავსია სხვა ქვეყნებში არსებული წყლისა და წყალარინების ოპერატორი კომპანიებისათვისაც.

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“ (შემდგომში აგრეთვე „კომპანია“), როგორც სახელმწიფო წილობრივი მონაწილეობით დაფუძნებული კომპანია, განსხვავდება სხვა კერძო კომპანიებისგან მომგებიანობის თვალსაზრისით. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ აქტივების შექმნაში უფრო მეტი წილი აქვს ფინანსურ ვალდებულებებს, ვიდრე კაპიტალს. ასევე საოპერაციო საქმიანობიდან გამომდინარე საკმაოდ მაღალია საოპერაციო ხარჯებიც. კომპანია 2010 წელს შეიქმნა საქართველოს რეგიონში არსებული სხვადასხვა მცირე კომპანიების შერწყმით, იმ მიზნით რომ რეგიონში მცხოვრები საქართველოს მოსახლეობისთვის წყალზე ხელმისაწვდომობა გაზრდილიყო.

კორპორაციული განზრახვის განაცხადის მიზანია შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ დაინტერესებული მხარეებისათვის მიზნობრივი ინფორმაციის მიწოდება კომპანიის ხელმძღვანელობის, მთავრობის, დაინტერესებული მხარეებისა და კომპანიის საქმიანობის შესახებ. კორპორაციული განზრახვის განაცხადი შეესაბამება სახელმწიფო საწარმოების კორპორაციული მართვის შესახებ OECD-ის სახელმძღვანელო პრინციპებში მოცემულ სახელმწიფო საწარმოების კორპორაციული მართვის გლობალურ სტანდარტებს.

წინამდებარე კორპორაციული განზრახვის განაცხადის შემუშავებისას გამოყენებულია კორპორაციული განზრახვის განაცხადის ქვემოთ მოცემული სამუშაო განმარტება.

### კორპორაციული განზრახვის განაცხადის სამუშაო განმარტება

- საჯარო კორპორაციის საქმიანობის არეალის განსაზღვრა, რომლის ფარგლებს გარეთაც კორპორაცია არ არის უფლებამოსილი აწარმოოს საქმიანობა.
- საჯარო კორპორაციის მმართველობის სტრუქტურის გასაჯაროება.
- საჯარო კორპორაციის დომინანტი მიზნების, ამოცანებისა და უმაღლესი დონის სტრატეგიის გასაჯაროება.
- სახელმწიფო პოლიტიკისა და რეფორმის შესაბამისი ფინანსური და არაფინანსური საქმიანობის გასაჯაროება.
- საჯარო კორპორაციისათვის დასაშვები რისკების ზღვრების განსაზღვრა.
- საჯარო კორპორაციის მიერ სახელმწიფო ან ადგილობრივი ბიუჯეტისაგან მისაღები ან ბიუჯეტში გადასარიცხი თანხების განსაზღვრა კონკურენტული უპირატესობისა და არახელსაყრელი კონკურენციის კომპენსირების მიზნით.
- კვაზიფისკალური აქტივობებისა და სახელმწიფო ან ადგილობრივ ბიუჯეტსა და საჯარო კორპორაციებს შორის გადასარიცხი თანხების განსაზღვრა სამთავრობო მიმართულების ან მოქმედების კომპენსირების მიზნით.
- კორპორაციის ფინანსური და არაფინანსური საქმიანობის ძირითადი ინდიკატორების მკაფიო განსაზღვრა და გასაჯაროება. ფინანსური ანგარიშების, მმართველობის ანგარიშების (მიმდინარე და წინა წლების) და საქმიანობის შეჯერება.
- სამომავლო ფინანსური და არაფინანსური საქმიანობის ძირითადი ინდიკატორების მკაფიო ახსნა-განმარტება და წარმოდგენა.

## შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ დირექტორის მიმართვა

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“ პირველი სახელმწიფო საწარმოა, რომელიც კორპორაციული განზრახვის განაცხადს წარადგენს.

კორპორაციული განზრახვის განაცხადის გასაჯაროებით, წარმოგიდგენთ იმ დადებით და ხელშესახებ შედეგებსა და პროგრესს, რომელსაც კომპანიის თანამშრომლებმა მიაღწიეს გასული წლების განმავლობაში. აქვე მოცემულია სტრატეგიული გეგმები, კომპანიის მიზნები და საქმიანობის ძირითადი ინდიკატორები.

ალექსანდრე თევდორაძე

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ დირექტორი



წყლის სადრენაჟო გამწმენდი სისტემა ქალაქ ფოთში, საქართველო (წყარო: შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის Facebook გვერდი, 2020 წლის ოქტომბერი).



# 1. საქმიანობის მიმოხილვა

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“ შეიქმნა 2010 წელს 60-ზე მეტი მცირე წყალმომარაგების კომპანიების გაერთიანებით.

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“ უზრუნველყოფს საქართველოს ქალაქებს წყალმომარაგებისა და წყალარინების მომსახურებებით, გარდა თბილისის, რუსთავის, გარდაბნის, მცხეთის, საჩხერისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკისა. ასევე, ვემსახურებით სოფლებსაც, თუმცა, ვგეგმავთ, რომ გავზარდოთ დაფარვის არეალი მუნიციპალიტეტების მომართვის შესაბამისად და მომავალში მოვიცვათ უფრო მეტი სოფელი, აბონენტები უზრუნველვყოფთ 24-საათიანი წყალმომარაგებითა და წყალარინების მომსახურებით.

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“ არის საქართველოში რვა ლიცენზირებული წყალმომარაგების კომპანიიდან ერთ-ერთი, და რიგით მეორე მოსახლეობის, აბონენტების, მოპოვებული და მიწოდებული წყლის რაოდენობისა და წლიური შემოსავლის თვალსაზრისით.



წყალმომარაგების სისტემის მშენებლობა სოფელ მულალოში, საქართველო (2021 წ. ივნისი)  
(წყარო: შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის Facebook გვერდი).



წყალმომარაგების სისტემის მშენებლობა დედოფლისწყაროს მუნიციპალიტეტში, საქართველო (2021 წ. მაისი)  
(წყარო: შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის Facebook გვერდი).

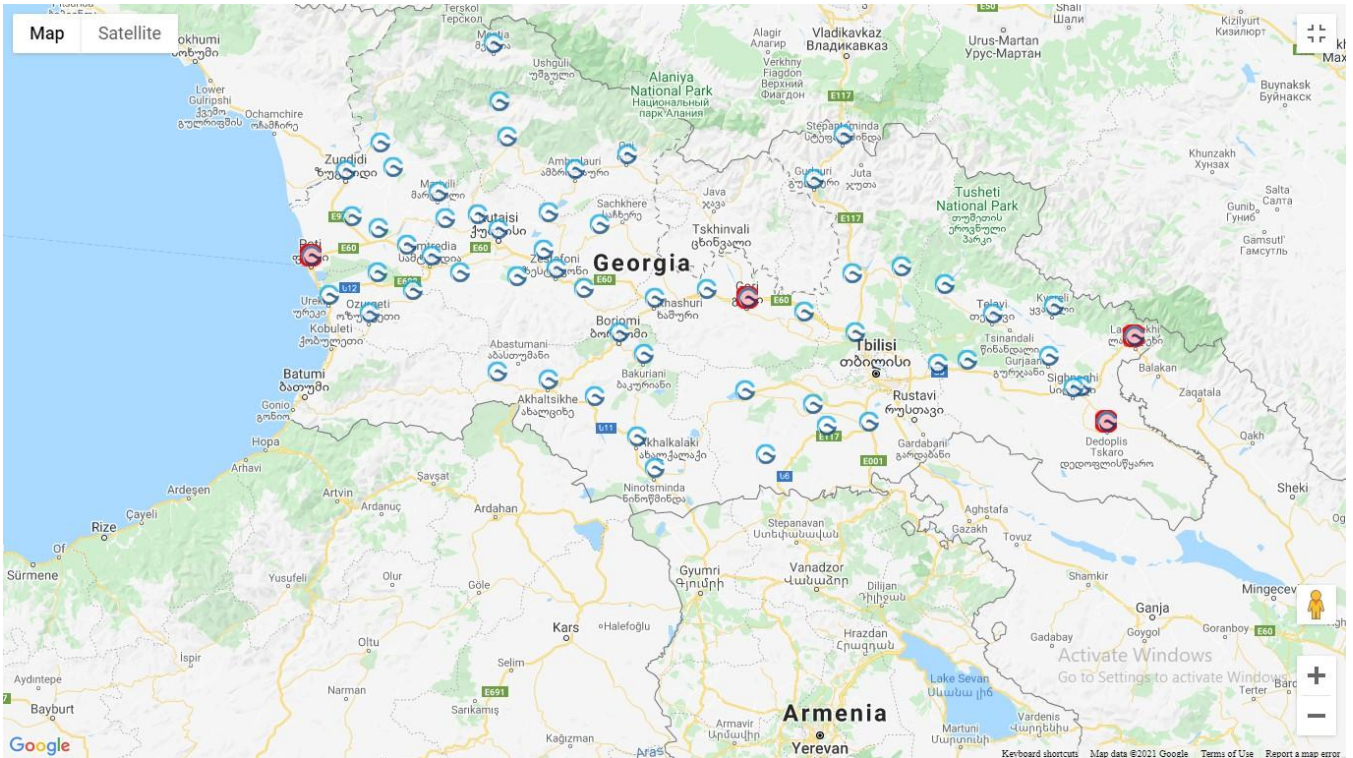


წყლის გაწმენდის სისტემის მშენებლობა აბასთუმანში, საქართველო (2021 წ. აპრილი)  
(წყარო: შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის Facebook გვერდი).

სამუშაო არეალისა და მომსახურების მრავალფეროვნების გამო შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ საქმიანობა განსხვავდება სხვა მსგავსი კომპანიების საქმიანობისაგან. ვინაიდან ის უზრუნველყოფს სერვისის მიწოდებას, როგორც ურბანული, ისე არაურბანული დასახლებებისთვის, ისე გაცილებით ძვირი და ხშირ შემთხვევაში პრამოდერული შესაბამისად შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ გამოწვევის მასშტაბურმა გეგმებით დიდმა სექტორში არსებული სხვა კომპანიებისაგან განსხვავებით.



კომპანიას 11 რეგიონული ფილიალი აქვს. საერთაშორისო ფინანსური ინსტიტუტებისა და ფინანსთა სამინისტროს მხარდაჭერით შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიას“ აქვს წვდომა ჰქონდეს შეღავათიან სესხებზე, რომლითაც უზრუნველყოფს ინფრასტრუქტურული საჭიროებების დაფინანსებას. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიას“ აქვს დაახლოებით 160 მიმდინარე და დაგეგმილი პროექტი, რომლებიც დეტალურად აღწერილია კომპანიის წლიურ და სხვა შესაბამის ანგარიშებში.



შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ სამოქმედო არეალი (წყარო: კომპანიის ვებგვერდი)

როგორც ზემოთ აღინიშნა, კომპანიის ძირითადი საქმიანობა ეხება წყალმომარაგებისა და წყალარინების მომსახურებების მიწოდებას, კერძოდ კი უზრუნველყოფთ:

- სასმელი წყლის მოპოვებას, განაწილებას, გაწმენდასა და უსაფრთხო სახით აბონენტებისათვის მიწოდებას;
- წყალარინების გამანაწილებელი ქსელის მოწყობას, წყალარინების გაწმენდასა და გაწმენდილი წყალარინების ჩაშვებას;

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ სამართლებრივი სტატუსია სახელმწიფოს წილობრივი მონაწილეობით დაფუძნებული შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს), რომლის 100%-იანი წილის მფლობელი სახელმწიფოა, ხოლო მართვის უფლებით გადაცემული აქვს საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს.

კომპანიის საქმიანობა რეგულირდება საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის (სემეკი) მიერ დადგენილი წესებითა და რეგულაციებით.

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიას“ 2020 წლის მდგომარეობით დაახლოებით 347,000 აბონენტი ჰყავს. საიდანაც 24,000 კომერციული, ხოლო 324,000 საყოფაცხოვრებო აბონენტი. ჩვენ ამაყად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ვემსახურებით, დაახლოებით, 800,000-მდე მაცხოვრებელს.



## 2. კომპანიის ხედვა, მისია და ძირეული ღირებულებები

### ხედვა

• შპს "საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის" მიზანია კავკასიის რეგიონში წყლისა და წყალარინების მომსახურებების ყველაზე რესპექტაბელური მიმწოდებელი გახდეს.

### მისია

• შპს "საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის" მისიაა, გახდეს მომგებიანი კომპანია, რომელიც, კომპანიის სანდოობის, ტექნოლოგიური განვითარებისა და მმართველობის დონის გაზრდის საშუალებით, უპასუხებს აბონენტების მოთხოვნებს და მათ მოლოდინებს გადაჭარბებით შეასრულებს.

### ძირეული ღირებულებები

- აბონენტებისა და კომპანიის პატივისცემა, გარემოს მოფრთხილება;
- ანგარიშვალდებულება აბონენტების, კომპანიის ხელმძღვანელობის წინაშე; საქმიანობასა და საქმიანობის შედეგებზე პასუხისმგებლობა;
- მმართველობის დონის გაზრდა უწყვეტი სწავლებით, რათა კომპანიამ საუკეთესოდ გამოიყენოს და დაიცვას არსებული რესურსები.



### 3. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“ და საქართველოს წყალმომარაგებისა და წყალარინების სექტორი

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“ საქართველოში არსებული რვა ლიცენზირებული წყალმომარაგების კომპანიიდან ერთადერთი სახელმწიფო კომპანიაა. დარჩენილი შვიდიდან ოთხი კომპანია არის მუნიციპალური, ხოლო დანარჩენი სამი - კერძო. საქართველოს წყალმომარაგებისა და წყალარინების სექტორში უმსხვილესი კომპანიაა შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერი“ (GWP), რომელიც თბილისის მოსახლეობის 100%-ს ემსახურება. მას მოჰყვება შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“, რომელიც საქართველოს მოსახლეობის, დაახლოებით, 22%-ს, ანუ დაახლოებით 800,000-მდე ადამიანს ემსახურება.

№	ლიცენზიანტის დასახელება	ლიცენზიის ნომერი	ლიცენზიის გაცემის თარიღი
1	შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია)	№001, სერია 3	10/11/2011
2	შპს „სოგური“	№003, სერია 3	24/11/2011
3	შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერი“ (GWP)	№005, სერია 3	21/12/2011
4	შპს „რუსთავის წყალი“ (RWC)	№007, სერია 3	21/12/2011
5	შპს „ბათუმის წყალი“ (BWC)	№008, სერია 3	28/12/2011
6	შპს „ქობულეთის წყალი“ (KWC)	№010, სერია 3	05/01/2012
7	შპს „საჩხერის წყალი“ (SWC)	№014, სერია 3	23/02/2012
8	შპს „მარნეულის სოფწყალი“ (MVWC)	№015, სერია 3	31/05/2012

ქვემოთ მოცემული ცხრილი მიმოიხილავს შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიას“ 2020 წლის მდგომარეობით. ვამყობთ, რომ ვემსახურებით დაახლოებით 24,000 კომერციულ აბონენტსა და დამატებით 324,000-ზე მეტ საყოფაცხოვრებო აბონენტს.<sup>1</sup> ჩვენ თავდაუზოგავად ვმუშაობთ, რათა გავაუმჯობესოთ მომსახურება და უზრუნველვყოთ მოსახლეობისთვის წყალმომარაგებასა და წყალარინებაზე ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესება.

საოპერაციო სტრატეგიის თვალსაზრისით, ჩვენ ველით, რომ გავაუმჯობესებთ საოპერაციო კოეფიციენტს (OR) 1.0 ნიშნულამდე და მომავალში კიდევ უფრო შევამცირებთ ამ მაჩვენებელს. რაც გულისხმობს სუბსიდიების შემცირებასა და ეფექტიანობის გაზრდას. ჩვენ დაგეგმილი გვაქვს ღონისძიებები, რომლებიც მიზნად ისახავს თანამშრომლების ეფექტიანობის გაუმჯობესებას.

კომპანიის ერთ-ერთი სტრატეგიული მიზანია საყოფაცხოვრებო აბონენტების გამრიცხველიანების გაზრდა. კომერციული მომხმარებლების 100%-ს აქვს წყლის მრიცხველები, რაც გვადლევს საშუალებას მივიღოთ შესაბამისი შემოსავალი მიწოდებული წყლის რეალიზაციის შედეგად. 2020 წლის მდგომარეობით საყოფაცხოვრებო აბონენტების გამრიცხველიანების ნიშნული 62%-ს შეადგენს კომპანია კი შემდგომში გეგმავს დარჩენილი აბონენტების გამრიცხველიანებას. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“ 2020 წელს გაზარდა გამრიცხველიანებული საყოფაცხოვრებო აბონენტების რაოდენობა 13%-ით, რის შედეგადაც მნიშვნელოვნად შემცირდა ალურიცხავი წყლის მოცულობა.

<sup>1</sup> 2020 წლის მდგომარეობით

საოპერაციო კოეფიციენტი (OR)	1.41
პერსონალის ხარჯები შემოსავლების %-ის სახით	63%
თანამშრომელთა რაოდენობა 1000 სამომხმარებლო დაერთებაზე	8.3
თანამშრომელთა რაოდენობა 1000 მრიცხველიან დაერთებაზე	12.8
თანამშრომელთა რაოდენობა მილიონ კუბურ მეტრ მოპოვებულ წყალზე	11.4
თანამშრომელთა საშუალო ხელფასი (თვეში)	698
გამრიცხველიანების კოეფიციენტი (%)	62%

შენიშვნა: მონაცემები მოცემულია 2020 წლის 31 დეკემბრის მდგომარეობით



საცხოვრებელი შენობებისათვის წყლის მრიცხველების მოწყობის სამუშაოები თელავში, საქართველო (2021 წლის აპრილი)  
(წყარო: შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის Facebook გვერდი)



წყალმომარაგების/გამწმენდი ინფრასტრუქტურის ორი მნიშვნელოვანი პროექტის მიმდინარეობა ქალაქ ფოთში, საქართველო (2021 წლის თებერვალი)  
(წყარო: შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის Facebook გვერდი)

#### 4. შპს "საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის" კორპორაციული მიზნები

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ მიერ განისაზღვრა ოთხი მთავარი მიზანი, რომელიც მიმართულია კომპანიის საქმიანობის გაუმჯობესებისკენ. კომპანიის აღნიშნული მიზნებია:



კომპანიის საოპერაციო შედეგებისა და აღრიცხვიანობის გაუმჯობესება (გამჭვირვალობის დონის ზრდა)



წყლის დანაკარგების აღმოფხვრა



საერთაშორისო ნორმებთან შესაბამისობის გაუმჯობესება



წყლის ხარისხისა და წყალმომარაგების ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება



## 2. ფინანსური მდგომარეობის მიმოხილვა





მოცემულ ცხრილებში წარმოდგენილია შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ 2017, 2018, 2019 და 2020 წლების ფინანსური შედეგები.

კომპანიის საოპერაციო კოეფიციენტი (OR), არის საოპერაციო საქმიანობის მთავარი განმსაზღვრელი, რომელიც შემოსავლებისა და ხარჯების მონაცემების საფუძველზე ანგარიშდება. კომპანიის მენეჯმენტი სემეკსა და ფინანსთა სამინისტროსთან კოორდინაციითა და მათი რეგულაციების დაცვით აქტიურად მუშაობს საოპერაციო შემოსავლების მაქსიმალურად გაზრდისა და საოპერაციო ხარჯების ოპტიმიზაციის კუთხით, რაც საბოლოოდ გამოიწვევს საოპერაციო კოეფიციენტის მისაღებ ნორმამდე შემცირებას. კომპანიის 2020 წლის ფინანსური ანგარიშების შეჯამება მოცემულია მეორე დანართში.

ფინანსური მაჩვენებელი '000 ლარი (სუბსიდიის ჩათვლით)	2017	2018	2019	2020
შემოსავალი	39,012	38,522	41,594	72,207
ელექტროენერჯია	13,980	15,487	15,945	16,648
ხელფასები	22,668	23,392	25,313	23,961
სხვა საოპერაციო ხარჯები	13,743	15,588	18,901	18,966
<b>ოპერირებისა და ექსპლუატაციის ხარჯები ცვეთის გამოკლებით</b>	<b>50,391</b>	<b>54,468</b>	<b>60,159</b>	<b>59,575</b>
<b>EBITDA</b>	<b>(11,379)</b>	<b>(15,945)</b>	<b>(18,566)</b>	<b>12,632</b>
ცვეთა	15,509	16,145	16,509	19,320
<b>EBIT</b>	<b>(26,888)</b>	<b>(32,091)</b>	<b>(35,075)</b>	<b>(6,688)</b>
<b>საოპერაციო კოეფიციენტი</b>	<b>1.29</b>	<b>1.41</b>	<b>1.45</b>	<b>0.83</b>

ფინანსური მაჩვენებელი '000 ლარი (სუბსიდიის გამოკლებით)	2017	2018	2019	2020
შემოსავალი	39,012	38,522	41,594	42,207
ელექტროენერჯია	13,980	15,487	15,945	16,648
ხელფასები	22,668	23,392	25,313	23,961
სხვა საოპერაციო ხარჯები	13,743	15,588	18,901	18,966
<b>ოპერირებისა და ექსპლუატაციის ხარჯები ცვეთის გამოკლებით</b>	<b>50,391</b>	<b>54,468</b>	<b>60,159</b>	<b>59,575</b>
<b>EBITDA</b>	<b>(11,379)</b>	<b>(15,945)</b>	<b>(18,566)</b>	<b>(17,368)</b>
ცვეთა	15,509	16,145	16,509	19,320
<b>EBIT</b>	<b>(26,888)</b>	<b>(32,091)</b>	<b>(35,075)</b>	<b>(36,688)</b>
<b>საოპერაციო კოეფიციენტი</b>	<b>1.29</b>	<b>1.41</b>	<b>1.45</b>	<b>1.41</b>

გვსურს თქვენი ყურადღება მივმართოთ „საოპერაციო კოეფიციენტზე“. რომელიც განისაზღვრება, როგორც მთლიანი საოპერაციო ხარჯები (ცვეთის გამოკლებით) შეფარდებული მთლიან შემოსავალთან. უნდა აღინიშნოს, რომ მიუხედავად COVID-19-ით გამოწვეული შედეგებისა, შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ საქმიანობა 2020 წელს 2019 წელთან შედარებით გაუმჯობესდა. თუმცა კვლავ არსებობს წყლის დანაკარგებთან დაკავშირებული გამოწვევები. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ ტარიფი სრულად ვერ ფარავს მომსახურების მიწოდებისა და სასესხო ვალდებულებების ხარჯებს. შპს „საქართველოს

გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიამ“ გასულ წელს მიიღო 30 მილიონი ლარის სუბსიდია სასესხო ვალდებულებების დასაფარად.

## 1. რისკები და რისკების მართვა

კომპანიის საქმიანობა დაკავშირებულია სხვადასხვა რისკებთან და რისკების მართვა მისი საქმიანობის მნიშვნელოვანი კომპონენტია. რისკი დამახასიათებელია კომპანიის საქმიანობისთვის, მაგრამ მისი მართვა ხდება უწყვეტი პროცესის საფუძველზე, რომელიც გულისხმობს რისკის იდენტიფიცირებას, მის შეფასებას და ყოველდღიურ მონიტორინგს, მისი ზღვრის დადგენისა და კონტროლის საშუალებით. კომპანიის ყველა წევრი ანგარიშვალდებულია მის პასუხისმგებლობებთან დაკავშირებულ რისკთან მიმართებაში. კომპანიის ოპერაციებთან დაკავშირებული მთავარი რისკებია საკრედიტო რისკი და ლიკვიდურობის რისკი. ასევე, საბაზრო საპროცენტო განაკვეთსა და უცხოური ვალუტის გაცვლით კურსთან დაკავშირებული რისკი. აღსანიშნავია, რომ კომპანიის სასესხო პორტფელი ნომინირებულია უცხოურ ვალუტაში, რომლის თითქმის 100% შედგება ფინანსთა სამინისტროს მიერ გადასესხებული თანხებისგან. აღნიშნული სესხების მომსახურება კი ნაწილობრივ ან სრულად ხორციელდება სახელმწიფო ბიუჯეტიდან მიღებული სუბსიდიებიდან. შესაბამისად, კომპანიის წინაშე მდგარი გაცვლითი კურსის რისკები წარმოადგენს ცხად ფისკალურ რისკს ბიუჯეტისთვის. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ ხელმძღვანელობა აგრძელებს კომპანიის გაუმჯობესებაზე მუშაობას COVID-19-ის მიუხედავად. კომპანიის ფინანსურ ანგარიშებსა და ჩანაწერებზე დაყრდნობით კომპანიის საქმიანობა თანხვედრაშია პანდემიის გამოწვევებთან, ვინაიდან უწყვეტი წყალმომარაგება ქვეყნისთვის სტრატეგიული საკითხია.

## 2. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ ძირითადი ფინანსური და არაფინანსური საქმიანობის მაჩვენებლები

საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროსათვის პრიორიტეტულია სამი სტრატეგიული მიზნის მიღწევა:

- 2025 წლის ბოლოსათვის უწყვეტი სასმელი წყალმომარაგების უზრუნველყოფა ქალაქად მცხოვრები ყველა მომხმარებლისათვის;
- 2030 წლის ბოლოსათვის საქართველოს ყველა მაცხოვრებლისათვის სასმელ წყალსა და წყალარინების მომსახურებებზე წვდომის უზრუნველყოფა;
- შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ საოპერაციო საქმიანობის გაუმჯობესება 2026 წლისათვის.

კომპანიის მენეჯმენტი, აღნიშნული სამი მიზნის მისაღწევად, აქტიურად მუშაობს და მონიტორინგს უწევს შესაბამის პროცესებს. ამჟამად აღნიშნული საკითხი კომპანიის დირექტორის კომპეტენციაა, რომელსაც ზედამხედველობს საქართველოს ინფრასტრუქტურისა და რეგიონული განვითარების სამინისტროში შექმნილი სამეთვალყურეო საბჭო.

შესრულების ძირითადი მაჩვენებლებისა და მიზნების უფრო მარტივად წარმოდგენისათვის მოცემულია კომპანიის გამარტივებული სტრატეგიული ხედვა. მოცემულ დიაგრამაზე, ასევე, ნაჩვენებია შესრულების ინდიკატორები, რომელიც განსაზღვრავს კომპანიის საქმიანობის პროგრესსა და კორპორატიულ მიზნებთან თანხვედრას.



### 3. კომპანიის სტრატეგიის რუკა

კომპანიის მიზნები და შესრულების ინდიკატორები	
კომპანიის საქმიანობის გაუმჯობესება მმართველობის, ანგარიშვალდებულებისა და გამჭვირვალობის დონის გაზრდით	<ul style="list-style-type: none"> <li>• აქტივებზე უკუგების მაჩვენებელი %</li> <li>• თანამშრომელთა ეფექტურობა %</li> <li>• ამოღებული თანხა 1,000 კუბურ მეტრ მოპოვებულ წყალზე</li> </ul>
წყლის დანაკარგების აღმოფხვრა	<ul style="list-style-type: none"> <li>• აღურიცხავი წყალი % (აღურიცხავი წყალი / მოპოვებული წყალი)</li> <li>• გამრიცხველიანება % (გამრიცხველიანებული საყოფაცხოვრებო აბონენტები % / საყოფაცხოვრებო აბონენტები სულ)</li> </ul>
საერთაშორისო ნორმებთან შესაბამისობის დონის გაუმჯობესება	<ul style="list-style-type: none"> <li>• საოპერაციო კოეფიციენტი %</li> <li>• წყლის მიწოდების ზონები %</li> <li>• წყალარინების მომსახურებების მიწოდების ზონები %</li> </ul>
წყლის ხარისხისა და წყალმომარაგების ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება	<ul style="list-style-type: none"> <li>• წყალმომარაგების მიწოდების გრაფიკი (შეწონილი საშუალო)</li> <li>• მოვლა-შენახვის კაპიტალი % (მნიშვნელოვანი ინდიკატორი)</li> </ul>

ფინანსური და არაფინანსური შესრულების ძირითადი მაჩვენებლები 2021 წლისათვის მოცემულია ცხრილში. გარდა ამისა, მოცემულია სამიზნე მაჩვენებლები 2022, 2023 და 2024 წლებისათვის.

მუშაობის ძირითადი ინდიკატორები	საბაზისო	სამიზნე მაჩვენებლები			
	2021	2022	2023	2024	
ინვესტიციების ათვისება 24/7 მიწოდების უზრუნველსაყოფად [%, საჭირო თანხა / საპროგნოზო თანხები]	12 [%]	30 [%]	60 [%]	90 [%]	
ინვესტიციების ათვისება სოფლად უსაფრთხო წყალმომარაგების უზრუნველსაყოფად [%, საჭირო თანხები / საპროგნოზო თანხები]	4 [%]	10 [%]	18 [%]	25 [%]	
ინვესტიციების ათვისება წყალარინების მომსახურებების უზრუნველსაყოფად [%, საჭირო თანხები / საპროგნოზო თანხები]	2 [%]	5 [%]	10 [%]	18 [%]	
აქტივებზე უკუგება [%, EBITDA / აქტივების ღირებულება]	-1.4 [%]	-1.3 [%]	0 [%]	0 [%]	
ურბანული წყალმომარაგება 24/7 - დარჩენილი სამუშაოების შესრულება (აღამიანთა რაოდენობა 24/7 წყალმომარაგების გარეშე)	30 [%]	20 [%]	17 [%]	10 [%]	

<i>[%, მომსახურების გარეშე არსებული ურბანული მოსახლეობის რაოდენობა / სამიზნე მოსახლეობის რაოდენობა]</i>				
სოფლის წყალმომარაგება - დარჩენილი სამუშაოების შესრულება (სოფლად ადამიანთა რაოდენობა უსაფრთხო წყალმომარაგების გარეშე) <i>[%, მომსახურების გარეშე არსებული სოფლის მოსახლეობა / სამიზნე მოსახლეობის რაოდენობა]</i>	90 [%]	90 [%]	85 [%]	80 [%]
წყალარინების მომსახურებები - დარჩენილი სამუშაოები - უსაფრთხო წყალარინების მომსახურებების გარეშე არსებული მოსახლეობა <i>[%, მომსახურებების გარეშე არსებული ადამიანების რაოდენობა / სამიზნე მოსახლეობის რაოდენობა]</i>	70 [%]	65 [%]	60 [%]	55 [%]
შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ საოპერაციო კოეფიციენტი <i>[საოპერაციო ხარჯები / საოპერაციო შემოსავალი]</i>	1.33	1.42	1	1
შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ CAPMANEX <i>[%, საჭირო თანხები CAPMANEX / საპროგნოზო თანხები CAPMANEX]</i>	6 [%]	20 [%]	40 [%]	60 [%]
ერთი აბონენტისაგან მიღებული შემოსავალი <i>[ლარი, საერთო შემოსავალი / აბონენტების რაოდენობა]</i>	109	144	172	171
სისტემაში გაშვებული წყლის ერთეული მოცულობიდან ამოღებული ფულადი სახსრები <i>[ლარი / მ<sup>3</sup>, წელიწადში]</i>	0.22	0.31	0.33	0.43
პერსონალის პროდუქტიულობის ინდექსი - პერსონალის რაოდენობა 1000 აბონენტზე <i>[პერსონალის რაოდენობა / 1000 აბონენტი]</i>	8	8	7	7
დატრენინგებული პერსონალის რაოდენობა <i>[%, დატრენინგებული პერსონალის რაოდენობა / პერსონალის საერთო რაოდენობა]</i>	5 [%]	20 [%]	40 [%]	60 [%]

#### 4. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ ფინანსური კოეფიციენტები

ლიკვიდურობის, სესხების, ეფექტურობისა და რენტაბელობის კოეფიციენტები 2018-2020 წლებისათვის შეჯამებულია თანდართულ ცხრილში.

კოეფიციენტები	2018	2019	2020	კოეფიციენტის განმარტება
<b>ლიკვიდურობის კოეფიციენტები</b>				
მიმდინარე კოეფიციენტი	1.02	0.65	0.22	მიმდინარე აქტივები / მიმდინარე ვალდებულებები
სწრაფი ლიკვიდურობის კოეფიციენტი	0.91	0.58	0.18	მიმდინარე აქტივები - მარაგები / მიმდინარე ვალდებულებები
ფულადი სახსრების კოეფიციენტი	0.66	0.26	0.12	ფულადი სახსრები და მათი ეკვივალენტები / მიმდინარე ვალდებულებები
საოპერაციო ფულადი სახსრების კოეფიციენტი	0.25	0.00	0.50	საოპერაციო ფულადი სახსრების ზრუნვა / მიმდინარე ვალდებულებები
<b>სესხების კოეფიციენტები</b>				
ვალის კოეფიციენტი	0.98	0.98	1.09	ვალდებულებები სულ / აქტივები სულ
ვალის სააქციო კაპიტალთან თანაფარდობის კოეფიციენტი	51.81	47.41	(11.81)	ვალდებულებები სულ / აქციონერთა კაპიტალი
პროცენტის დაფარვის კოეფიციენტი	44.65	16.13	11.25	საოპერაციო შემოსავალი / პროცენტი
ვალის მომსახურების დაფარვის კოეფიციენტი	4.03	0.78	0.20	საოპერაციო შემოსავალი / ვალის მომსახურება
<b>ეფექტურობის კოეფიციენტები</b>				
აქტივების უკუგების კოეფიციენტი	0.05	0.04	0.03	წმინდა რეალიზაცია / სულ საშუალო აქტივები
ინვენტარის უკუგების კოეფიციენტი	8.59	9.79	11.49	რეალიზებული საქონლის ხარჯები / საშუალო ინვენტარი
დებიტორული დავალიანების უკუგების კოეფიციენტი	0.00	0.04	0.28	კრედიტების წმინდა რეალიზაცია / დებიტორული დავალიანება
ინვენტარის დღიური რეალიზაციის კოეფიციენტი	42.48	37.30	31.78	365 დღე / ინვენტარის უკუგების კოეფიციენტი
<b>რენტაბელობის კოეფიციენტი</b>				
ბრუტო მარჟის კოეფიციენტი	(1.06)	(2.07)	(5.31)	ბრუტო მოგება / წმინდა რეალიზაცია
საოპერაციო მარჟის კოეფიციენტი	(0.84)	(0.85)	(0.17)	საოპერაციო შემოსავალი / წმინდა რეალიზაცია
აქტივებზე უკუგების კოეფიციენტი	(0.05)	(0.08)	(0.17)	წმინდა შემოსავალი / აქტივები სულ
კაპიტალზე უკუგების კოეფიციენტი	(2.50)	(3.80)	N/A	წმინდა შემოსავალი / აქციონერთა კაპიტალი
გამოყენებული კაპიტალის უკუგება	(0.03)	(0.07)	(0.18)	EBIT / გამოყენებული კაპიტალი

2020 წლის 31 დეკემბერს დასრულებული წლისთვის აუდიტორის დასკვნის შესაბამისად ფინანსური ანგარიშგება მომზადებულია კომპანიის საქმიანობის უწყვეტობის საფუძველზე იმის დაშვებით, რომ კომპანია განაგრძობს ფუნქციონირებას პროგნოზირებად მომავალში.

ლიკვიდურობის რისკში იგულისხმება საკმარისი ფინანსური რესურსის არსებობა, რათა მოხდეს სესხების გასტუმრება და სხვა ფინანსური ვალდებულებების დაფარვა შესაბამის ვადაში. ლიკვიდურობის რისკის მართვისთვის კომპანია ახორციელებს სისტემატიურ ზედამხედველობას მოსალოდნელ მომავალ ფულად ნაკადებზე, რომელიც წარმოადგენს აქტივებისა და ვალდებულებების მართვის პროცესის ნაწილს. კომპანია ლიკვიდობას ინარჩუნებს საქართველოს ფინანსთა სამინისტროსგან მიღებული სესხების მეშვეობით. საქართველოს ფინანსთა სამინისტრომ მოიზიდა სასესხო საშუალებები საერთაშორისო ფინანსური ინსტიტუტებიდან, რომელთა ნაწილი გადაეცა შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიას“ ქვესესხის სახით.

სასესხო და ქვესასესხო ხელშეკრულებების შესახებ ინფორმაცია მითითებულია აუდიტირებულ ფინანსურ ანგარიშგებაში, რომელიც ხელმისაწვდომია შემდეგ ვებგვერდზე: <https://www.mrdi.gov.ge/en/agencies/water>.

### 3. კორპორაციული მმართველობა





შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია ცდილობს დაუახლოვდეს ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) სახელმწიფო საწარმოების შესახებ სახელმძღვანელო ინსტრუქციებით განსაზღვრულ პრინციპებსა და წამყვან საერთაშორისო პრაქტიკას. საქართველოს მთავრობამ შეიმუშავა სახელმწიფო ორგანიზაციების კორპორაციული მართვის კოდექსი, რომლის მიხედვითაც, სახელმწიფო საწარმოთა რეფორმის საბჭო განსაზღვრავს იმ საწარმოებს, რომლებზეც ვრცელდება აღნიშნული დოკუმენტი. ჩვენ აქტიურად ვთანამშრომლობთ შესაბამის სამთავრობო უწყებებსა თუ განვითარების პარტნიორებთან, რათა გაუმჯობესდეს კომპანიის აღრიცხვიანობა და გახდეს მეტად გამჭვირვალე. კომპანია პატივს სცემს სახელმწიფო საწარმოების მიმდინარე რეფორმას და იმოქმედებს შემუშავებული პროცედურების შესაბამისად.



წყლის სადრეჯო სისტემის მშენებლობა ქალაქ ფოთში, საქართველო (2020 წლის ოქტომბერი)  
(წყარო: შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის Facebook გვერდი)



სამუშაოების მსვლელობა  
(წყარო: შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის Facebook გვერდი)

OECD-ს რეკომენდაციების თანახმად, უნდა არსებობდეს მკაფიო მიჯნა სახელმწიფოს საკუთრების ფუნქციასა და სხვა ფუნქციებს შორის, რამაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს სახელმწიფო საწარმოების მდგომარეობებზე, განსაკუთრებით ბაზრის რეგულირებასთან დაკავშირებით.

როდესაც სახელმწიფო საწარმო აერთიანებს ეკონომიკურ საქმიანობას და საჯარო პოლიტიკის მიზნებს, უნდა შენარჩუნდეს მათი ხარჯებისა და შემოსავლების სტრუქტურების შესახებ გამჭვირვალობის მაღალი სტანდარტები.

OECD-ს სახელმძღვანელო პრინციპების თანახმად, საჯარო პოლიტიკის მიზნებთან დაკავშირებული ხარჯები უნდა დაფინანსდეს სახელმწიფოს მიერ, რაც საჭიროებს გამჭვირვალობას.

## 1. კომპანიის მმართველი ორგანოები

ამჟამად შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიას მმართველობის მარტივი სტრუქტურა აქვს. დებულების მე-6 მუხლის თანახმად, კომპანიის მმართველი ორგანოებია: პარტიოორთა კრება და დირექტორი. საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის მინისტრის ბრძანებით (08/09/2020, N 83/ო), შეიქმნა შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ სამეთვალყურეო ორგანო რომელიც შედგება 10 პირისგან (მათი ვინაობა მოცემულია პირველ დანართში).

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ შემთხვევაში, აღნიშნული სამეთვალყურეო ორგანო მოქმედებს შემდეგი დამატებითი პასუხისმგებლობებით:

- ა) უზრუნველყოფს შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ (შემდგომში „კომპანია“) სამართლებრივ ნორმებსა და რეგულაციებთან შესაბამისობას. ასევე, კომპანიის მიერ ბიზნესგეგმის შესრულებას, რომელიც მოიცავს, თუმცა, არ შემოიფარგლება ბიუჯეტის (ბიზნესგეგმა) განხილვით, შეთანხმებითა და მასში ცვლილებების შეტანით;
- ბ) ამოწმებს კომპანიის წლიური ბიუჯეტის (ბიზნესგეგმის) ანგარიშებს, მის შესრულებას და სხვა საკითხებს, საჭიროებისამებრ;
- გ) იხილავს გარე აუდიტის რეკომენდაციებსა და დასკვნებს, ისევე, როგორც წლიურ აუდიტორულ ანგარიშს;
- დ) იხილავს და ამტკიცებს გრძელვადიან ფინანსურ სამოქმედო გეგმას და კომპანიის მენეჯმენტის მიერ წარდგენილ კორპორაციულ მიზნებს, ბიზნესგეგმებს და სტრატეგიებს;
- ე) განიხილავს კომპანიაში ინვესტიციების ოდენობას;
- ვ) იხილავს კომპანიის მიერ კრედიტისა და სესხის აღებასთან დაკავშირებულ საკითხებს; იხილავს და ამტკიცებს სასესხო ხელშეკრულების პირობებს;
- ზ) იხილავს კომპანიის მიერ საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტებთან, სხვა საერთაშორისო და დონორ ორგანიზაციებთან დასაადებ ორმხრივ ან მრავალმხრივ ხელშეკრულებებს; იხილავს და ამტკიცებს კომპანიის სასესხო ხელშეკრულების პირობებს, მათ შორის, სესხის გადახდის ვადებს, საპროცენტო განაკვეთებსა და გადასახადებში შესატან ცვლილებებს;
- თ) იხილავს კომპანიის მიერ მესამე პირისათვის უფლებ(ებ)ის გადაცემის ან მოთხოვნის დათმობის საკითხებს.

## 2. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ შესაძლო მმართველი ორგანოები

საქართველოს მთავრობამ ახლახანს მიიღო სახელმწიფო კორპორაციების კორპორაციული მართვის კოდექსი, რომლის თანახმადაც, სახელმწიფო საწარმოთა რეფორმის საბჭო განსაზღვრავს იმ საწარმოებს, რომლებზეც ვრცელდება დოკუმენტი. ამ ეტაპისთვის განვიხილავთ კორპორატიზაციის ორ სცენარს:

### 1. საჯარო სექტორის ჩართულობის გაზრდა

ამ მიდგომაში, კომპანია, საჯარო კორპორაციად არ კლასიფიცირდება და ის გააგრძელებს ურბანული და არაურბანული დასახლებების წყალმომარაგებითა და წყალარინებით უზრუნველყოფას და სერვისის მიწოდებისას გაზრდის კერძო სექტორის მონაწილეობას საერთაშორისოდ აღიარებულ საუკეთესო პრაქტიკებზე დაყრდნობით, რაც შესაძლოა მოიაზრებდეს კერძო სექტორთან პარტნიორობას PPP, იჯარის, საინვესტიციო კონტრაქტების ან სექტორისთვის დამახასიათებელი სხვა სამართლებრივი ურთიერთობის სახით.

### 2. კომპანიის საჯარო კორპორაციად გარდაქმნა

შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიაში“, ნაცვლად სამეთვალყურეო ორგანოსი, რომელიც ძირითადად სამინისტროს თანამშრომლებისგან არის დაკომპლექტებული, იქმნება დამოუკიდებელი სამეთვალყურეო საბჭო, რათა შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ დირექტორის საქმიანობას გაუწიოს მეთვალყურეობა.

სამეთვალყურეო საბჭოს წევრები პასუხისმგებელი იქნებიან თავიანთი მოვალეობების შესრულებაზე. გარდა ამისა, სავარაუდოდ, გაფორმდება შესრულებაზე დაფუძნებული ხელშეკრულება შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებსა და შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ პარტნიორს შორის. სამეთვალყურეო საბჭო პასუხისმგებელი იქნება, შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ დირექტორის ანგარიშვალდებულებაზე გამომდინარე იქიდან, რომ დირექტორი ანგარიშვალდებულებული იქნება სამეთვალყურეო საბჭოს წინაშე.

OECD კორპორაციული მართვის სახელმძღვანელო პრინციპების მიხედვით, სახელმწიფო საწარმოს სამეთვალყურეო ორგანო პასუხისმგებელი იქნება შემდეგზე:

- სახელმწიფო საწარმოს კორპორაციული განზრახვის განაცხადის განხილვა და დამტკიცება, კორპორაციის სტრატეგიული გეგმის დამტკიცება კორპორაციისათვის გადაცემული მანდატის შესასრულებლად და ძირითადი ინდიკატორების დასაკმაყოფილებლად, დირექტორისა და სხვა აღმასრულებლების მიერ კორპორაციული სტრატეგიული გეგმის განხორციელების მონიტორინგი;
- კომპანიის პოლიტიკის განსაზღვრა;
- კომპანიის დირექტორისა და სხვა აღმასრულებლები პირების დანიშვნა და გათავისუფლება, მათი ანაზღაურების განსაზღვრა ანაზღაურების პოლიტიკის მიხედვით;
- კომპანიის საბუღალტრო და ფინანსური აღრიცხვისა და ანგარიშგების სისტემების გამართულობისა და მათი კანონმდებლობასთან შესაბამისობის მონიტორინგი;



- კომპანიის გასასაჯაროებელი დოკუმენტების დამტკიცება და კომპანიის გარე დაინტერესებულ პირებთან კომუნიკაციის მონიტორინგი.

სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებს შეეზღუდებათ კომპანიის ყოველდღიურ საქმიანობაში ჩარევა.

დირექტორი პასუხისმგებელი იქნება კომპანიის ყოველდღიურ ხელმძღვანელობაზე, მათ შორის, კორპორაციული განზრახვის განაცხადის, სტრატეგიული გეგმისა და სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ დამტკიცებული პოლიტიკის განხორციელებასა და შესრულებაზე.

დირექტორი სხვა აღმასრულებელ პირებთან ერთად, ასევე, იქნება პასუხისმგებელი სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ მათთვის სპეციალურად დელეგირებული ნებისმიერი ფუნქციის შესრულებაზე.

# დანართი I: შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ ხელმძღვანელობა & სამეთვალყურეო საბჭო

## **დირექტორი:**

საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის მინისტრის, 2021 წლის 29 აპრილის N38/კ ბრძანების თანახმად ბ-ნ ალექსანდრე თევდორაძე დაინიშნა შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ დირექტორად.

## **შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ სამეთვალყურეო საბჭოს წევრები**

რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის მინისტრის 2020 წლის 8 სექტემბრის N83/ო ბრძანების თანახმად სამინისტროში შეიქმნა შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ სამეთვალყურეო ორგანო.

**თავმჯდომარე** - ილია ბეგიაშვილი - რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის მინისტრის მოადგილე, კომისიის თავმჯდომარე;

**წევრი** - მზია გიორგობიანი - რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის მინისტრის მოადგილე, კომისიის თავმჯდომარის მოადგილე;

**წევრი** - მამუკა შალიკაშვილი - სამინისტროს ინფრასტრუქტურის პოლიტიკისა და განვითარების პარტნიორებთან ურთიერთობის დეპარტამენტის უფროსის მოადგილე (პირველადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის მოადგილე), კომისიის წევრი;

**წევრი** - მაია ტალახაძე - სამინისტროს ინფრასტრუქტურის პოლიტიკისა და განვითარების პარტნიორებთან ურთიერთობის დეპარტამენტის ინფრასტრუქტურული განვითარების პარტნიორებთან ურთიერთობის სამმართველოს უფროსი (მეორადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი), კომისიის წევრი;

**წევრი** - ირაკლი თოფურია - სამინისტროს მუნიციპალიტეტის ორგანოებთან ურთიერთობისა და რეგიონებში განსახორციელებელი პროექტების დეპარტამენტის უფროსი (პირველადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი), კომისიის წევრი;

**წევრი** - დავით მეტრეველი - სამინისტროს სამართლებრივი უზრუნველყოფის დეპარტამენტის უფროსი (პირველადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი), კომისიის წევრი;

**წევრი** - ნინო ფურცხვანიძე - სამინისტროს სამართლებრივი უზრუნველყოფის დეპარტამენტის უფროსის მოადგილე - სამართლებრივ საკითხთა სამმართველოს უფროსი (პირველადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის მოადგილე), კომისიის წევრი;

**წევრი** - ბათუ გურჯიძე - სამინისტროს ეკონომიკური დეპარტამენტის უფროსი (პირველადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი), კომისიის წევრი;

**წევრი** - ნინო კვირიკაშვილი - სამინისტროს ადამიანური რესურსების მართვისა და საქმისწარმოების დეპარტამენტის უფროსი (პირველადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი), კომისიის წევრი;

**წევრი** - შოთა ჭუმბურიძე - სამინისტროს ეკონომიკური დეპარტამენტის ეკონომიკური ანალიზისა და მონიტორინგის სამმართველოს უფროსი (მეორადი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი), კომისიის წევრი, კომისიის მდივანი.

## დანართი II: შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ ფინანსური ანგარიშები“

### მთლიანი შემოსავლის ანგარიში

(ათასი ქართული ლარი)

	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
შემოსავალი	36,152	38,135	41,058	38,708
სახელმწიფო სუბსიდიები	-	-	-	30,000
სხვა შემოსავალი	2,860	387	536	3,499
	<b>39,012</b>	<b>38,522</b>	<b>41,594</b>	<b>72,207</b>
შესყიდული საქონლის ხარჯები	(3,916)	(4,785)	(4,661)	(5,473)
გამოყენებული ინვენტარის კაპიტალიზაცია	1,522	1,297	222	1,983
ინვენტარში ცვლილებები	(1,826)	(879)	114	(1,064)
თანამშრომელთა სარგებელი	(22,668)	(23,392)	(25,313)	(23,961)
ცვეთა და ამორტიზაცია	(15,509)	(16,145)	(16,509)	(19,320)
ელექტროენერგია	(13,980)	(15,488)	(15,945)	(16,648)
სხვა ხარჯები	(9,523)	(11,221)	(14,576)	(14,412)
საოპერაციო ზარალი	<b>(26,888)</b>	<b>(32,091)</b>	<b>(35,074)</b>	<b>(6,688)</b>
ფინანსური შემოსავალი	1,776	2,809	4,558	3,456
ფინანსური ხარჯები	(39,453)	(9,474)	(52,503)	(192,887)
გაცვლითი კურსით მიღებული ზარალი, წმინდა	1,088	(1,553)	(1,866)	(9,316)
<b>სრული ზარალი სულ</b>	<b>(63,477)</b>	<b>(40,309)</b>	<b>(84,885)</b>	<b>(205,435)</b>

**ფინანსური მდგომარეობის ანგარიშები**

(ათასი ქართული ლარი)

	<u>31.12.2017</u>	<u>31.12.2018</u>	<u>31.12.2019</u>	<u>31.12.2020</u>
<b>აქტივები</b>				
<b>არამიმდინარე აქტივები</b>				
ძირითადი საშუალებები	618,566	776,085	998,772	1,160,257
არამატერიალური აქტივები	643	568	608	540
	<u>619,209</u>	<u>776,653</u>	<u>999,380</u>	<u>1,160,797</u>
<b>მიმდინარე აქტივები</b>				
ინვენტარი	8,657	7,778	7,892	5,845
საგადასახადო აქტივები	22,528	11,938	34,717	3,629
ვაჭრობა და სხვა დებიტორული				
დავალიანება	7,714	7,199	6,163	4,862
ფულადი სახსრები და მათი				
ეკვივალენტი	53,809	49,388	32,316	17,234
	<u>92,708</u>	<u>76,303</u>	<u>81,088</u>	<u>31,570</u>
<b>აქტივები სულ</b>	<u>711,917</u>	<u>852,956</u>	<u>1,080,468</u>	<u>1,192,367</u>
<b>კაპიტალი და ვალდებულებები</b>				
<b>მფლობელის სამუშაო კაპიტალი</b>				
საწესდებო კაპიტალი	287,778	381,375	383,124	383,126
სხვა რეზერვები	191,300	139,174	229,192	303,037
დაგროვებული ზარალი	(464,437)	(504,397)	(589,996)	(796,441)
	<u>14,641</u>	<u>16,152</u>	<u>22,320</u>	<u>(110,278)</u>
<b>არამიმდინარე ვალდებულებები</b>				
სესხები	657,065	761,901	932,662	1,159,295
	<u>657,065</u>	<u>761,901</u>	<u>932,662</u>	<u>1,159,295</u>
<b>მიმდინარე ვალდებულებები</b>				
სესხები	3,688	34,423	63,791	86,254
ვაჭრობა და სხვა გადასახადები	36,523	40,480	61,695	57,096
	<u>40,211</u>	<u>74,903</u>	<u>125,486</u>	<u>143,350</u>
<b>კაპიტალი და ვალდებულებები სულ</b>	<u>711,917</u>	<u>852,956</u>	<u>1,080,468</u>	<u>1,192,367</u>

**ფულადი სახსრების ბრუნვის ანგარიშები**

(ათასი ქართული ლარი)

	<u>31.12.2017</u>	<u>31.12.2018</u>	<u>31.12.2019</u>	<u>31.12.2020</u>
<b>საოპერაციო საქმიანობებიდან მიღებული ფულადი ხარჯები</b>				
აბონენტებისაგან მიღებული შემოსავლები	43,199	44,488	49,176	49,916
სამთავრობო სუბსიდიები სესხების გადასახადად	-	-	-	30,000
გადახდები მომწოდებლებისათვის	(25,419)	(28,820)	(31,303)	(32,379)
გადახდები თანამშრომლებისათვის	(18,966)	(19,652)	(21,286)	(20,721)
დღგ-ს დაბრუნება	-	23,000	-	44,466
გადახდილი გადასახადი	(8)	(8)	(11)	(22)
გარდაბნის მუნიციპალიტეტის რეკონსტრუქციის პროექტთან დაკავშირებული ფულადი სახსრების წმინდა გადინება/შემოდინება	(845)	-	1,301	(247)
<b>საოპერაციო აქტივებიდან მიღებული / გასული წმინდა ფულადი სახსრები</b>	<b>(2,039)</b>	<b>19,008</b>	<b>(2,123)</b>	<b>71,013</b>
<b>საინვესტიციო აქტივობებიდან მიღებული ფულადი სახსრების ბრუნვა</b>				
ძირითადი საშუალებების შესყიდვა	(29,974)	(45,361)	(60,104)	(85,717)
საგარანტიო გადასახადები, წმინდა	11,129	(6,168)	-	134
გადახდილი ავანსების ანაზღაურება	9,903	-	-	-
მიღებული პროცენტი	1,776	2,809	4,558	3,456
<b>საინვესტიციო აქტივებიდან გასული წმინდა ფულადი სახსრები</b>	<b>(7,166)</b>	<b>(48,720)</b>	<b>(55,546)</b>	<b>(82,127)</b>
<b>ფინანსური აქტივებიდან მიღებული ფულადი სახსრების ბრუნვა</b>				
სესხების თანხები	453	403	1,914	705
სესხების გადახდა	(5,089)	(7,829)	(43,833)	(76,015)
გადახდილი პროცენტი	(2,024)	(2,099)	(2,168)	(2,284)
აზიის განვითარების ბანკის IV სესხის გადახდა	-	-	(497)	-
კაპიტალში შეტანილი სუბსიდიების წილი	56,564	68,102	85,096	73,488
საწესდებო კაპიტალის ათვისება	-	(32,500)	-	-
<b>ფინანსური აქტივებიდან მიღებული ფულადი სახსრების ბრუნვა</b>	<b>49,904</b>	<b>26,077</b>	<b>40,512</b>	<b>(4,106)</b>
<b>ფულადი სახსრების და მათი ეკვივალენტების შემცირება</b>	<b>40,699</b>	<b>(3,635)</b>	<b>(17,157)</b>	<b>(15,220)</b>

ფულადი სახსრებისა და მათი ეკვივალენტები წლის დასაწყისში	13,569	53,809	49,388	32,316
გაცვლითი კურსის ზემოქმედება ფულად სახსრებსა და მათ ეკვივალენტებზე	(459)	(786)	85	138
ფულადი სახსრები და მათი ეკვივალენტი წლების ბოლოს	<u>53,809</u>	<u>49,388</u>	<u>32,316</u>	<u>17,234</u>

# დანართი III: ძირითადი დაინტერესებული მხარეები

- საყოფაცხოვრებო და კომერციული აბონენტები



საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის

სამინისტრო - არის კომპანიის პარტნიორი. სამინისტრო პასუხისმგებელია ბიუჯეტის, ბიზნესგეგმის დამტკიცებაზე, დირექტორის დანიშვნაზე.



საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო - სახელმწიფო საწარმოების, მათ შორის, წყალმომარაგების კომპანიის, მფლობელია.



MINISTRY OF FINANCE OF GEORGIA

საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო

- პასუხისმგებელია ბიუჯეტის მართვაზე. ყველა სასესხო შეთანხმებას, მათ შორის, ბიუჯეტიდან გამოყოფილ თანხების შეთანხმებაზე, ხელს სამინისტრო აწერს. სამინისტროს ექვემდებარება შემოსავლების სამსახური.



საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი

ეროვნული კომისია (სემეკი) - კომისია დამოუკიდებელი ორგანოა და არეგულირებს წყალმომარაგებისა და წყალარინების ლიცენზირებულ ორგანიზაციებს ტარიფის დადგენით, სავალდებულო წესების დაწესებით და მინიმალური მომსახურების დონის განსაზღვრით.



საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო კურირებს გარემოზე ზემოქმედების შეფასების პროცედურებს,

რომელთა დაცვა აუცილებელია ინფრასტრუქტურული პროექტებისათვის.



სსიპ სურსათის სააგენტო - გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის

სამინისტროს სსიპ. სააგენტო აკონტროლებს წყლის ხარისხს.

- სსიპ წიაღის ეროვნული სააგენტო - ექვემდებარება საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს. სააგენტო გასცემს მიწისქვეშა წყლების მოპოვების ლიცენზიას.

- ადგილობრივი მუნიციპალიტეტები - ადგილობრივი მუნიციპალიტეტები პასუხისმგებლები არიან წყალმომარაგებთა და წყალარინებით (მათ შორის ტექნიკური წყლით) უზრუნველყოფაზე

- საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტები - ძირითადი ინსტიტუტებია: აზიის განვითარების ბანკი, ევროპის საინვესტიციო ბანკი, საფრანგეთის განვითარების სააგენტო, გერმანიის განვითარების ბანკი.





საქართველოს გაერთიანებული  
წყალმომარაგების კომპანია  
UNITED WATER SUPPLY COMPANY OF GEORGIA

2021