



Dự án GTZ TA No: 2000.2208.7 Project GTZ TA No: 2000.2208.7
Tài liệu dự án số: BN-CDP Project Document No.: BN-CDP
Phát hành lần: 01 Edition: 01

BẢN THẢO **KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CÔNG TY 2007 – 2010**

- Phát triển Thể chế và Tổ chức cho công tác Quản lý nước thải -

DRAFT

CORPORATE DEVELOPMENT PLAN 2007 – 2010

- With Particular Emphasis on Institutional Development of Wastewater Management -



BẮC NINH – Tháng 06 Năm 2006
BAC NINH – June 2006

Tên Công ty: **Công ty cấp thoát nước Bắc Ninh**
Địa chỉ: **57 Ngô Gia Tự, Thị Cầu – Thành phố Bắc Ninh**
Giám đốc: **Ông ĐÌNH QUANG HIỆP**

Company's Name: **Bac Ninh Water Supply and Sewerage Company**
Address: **57 Ngo Gia Tu Street, Thi Cau Ward, Bac Ninh City**
Director: **Mr. DINH QUANG HIEP**

CÔNG TY CẤP THOÁT NƯỚC BẮC NINH
BAC NINH WATER SUPPLY AND SEWERAGE COMPANY

Người liên hệ:
Your contact person:

Ông Đinh Quang Hiệp
(Giám đốc/ Director)

ĐT/Tel. : +84 241 852522

Fax: +84 241 852522

Email: Bn-WSSC@vnn.vn

Địa chỉ:
Address:

57 Ngô Gia Tự, Thị Cầu
Thành phố Bắc Ninh
Việt Nam

Kế hoạch này được chuẩn bị bởi:
This CDP was prepared by:

Nhóm CDP
CDP Preparation Group

MỤC LỤC

THÔNG TIN CHUNG VỀ CÔNG TY	1
QUY MÔ KỸ THUẬT CỦA CÁC HẠNG MỤC THU GOM VÀ XỬ LÝ NƯỚC THẢI ĐÃ CÓ KẾ HOẠCH	2
SỰ CẦN THIẾT CỦA CÔNG TÁC LẬP KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CÔNG TY	4
LẬP KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CÔNG TY	6
PHẦN 1: TUYÊN BỐ CHÍNH SÁCH CỦA GIÁM ĐỐC CÔNG TY	6
PHẦN 2: CÁC MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CÔNG TY	9
Mục tiêu của Phát triển Thẻ chế và Tổ chức.....	9
Tình hình hiện tại về Thẻ chế và Tổ chức.....	10
Các Chiến lược Phát triển của Công ty.....	13
Mô tả các hoạt động chính	16
PHẦN 3: CÁC MỤC TIÊU HOẠT ĐỘNG	20
3.1 Quản lý Tài chính	21
Tình hình hiện tại về Quản lý tài chính.....	21
Các chiến lược quản lý tài chính của Công ty.....	22
Mô tả các hoạt động chính.....	22
3.2 Quản lý Quan hệ Khách hàng	24
Tình hình hiện tại về Quản lý khách hàng.....	24
Chiến lược về quản lý khách hàng của công ty	26
3.3 Quản lý tài sản.....	28
Tình hình hiện tại về Quản lý tài sản.....	28
Chiến lược quản lý tài sản của Công ty	29
Quy trình thủ tục vận hành và bảo dưỡng tài sản	31
3.4 Lập hồ sơ tài sản.....	32
Tình hình hiện tại về Hồ sơ tài sản	32
Chiến lược về lập hồ sơ tài sản	32
3.5 Quản lý Nguồn nhân lực.....	34
Tình hình hiện tại về Quản lý Nguồn nhân lực.....	34
Chiến lược quản lý nguồn nhân lực của công ty.....	35

PHỤ LỤC:

PHỤ LỤC 1: **Các Kế hoạch hoạt động 2007 – 2010**

PHỤ LỤC 2: **Ảnh tư liệu Hội thảo Soạn thảo CDP (17.05. – 26.05.2006)**

TABLE OF CONTENTS

GENERAL COMPANY DATA	1
TECHNICAL DIMENSIONS OF THE PLANNED WASTEWATER COLLECTION & TREATMENT FACILITIES	2
THE RATIONALE OF CORPORATE PLANNING	4
PREPARATION OF THE CORPORATE DEVELOPMENT PLAN	6
PART 1: THE DIRECTOR'S POLICY STATEMENT	6
PART 2: CORPORATE OBJECTIVES	9
Objectives of Institutional and Organizational Development.....	9
Current Institutional and Organizational Situation	10
Our Corporate Strategies	13
Description of Main Activities.....	16
PART 3: OPERATIONAL OBJECTIVES	20
3.1 Financial Management	21
Current Situation of Financial Management.....	21
Our Financial Management Strategies.....	22
Description of Main Activities	22
3.2 Customer Relations Management.....	24
Current Situation of Customer Relations Management	24
Our Customer Relations Management Strategies.....	26
3.3 Asset Management.....	28
Current Situation of Asset Management	28
Our Asset Management Strategies	29
Asset O&M Procedures.....	31
3.4 Asset Documentation	32
Current Situation of Asset Documentation	32
Our Strategies on Asset Documentation	32
3.5 Human Resource Management (HRM).....	34
Current Situation in HRM	34
Our HRM Strategies.....	35

APPENDICES

ANNEX 1: Action Plans for 2007 – 2010

ANNEX 2: Workshop Documentation Photos (May 17 – May 26, 2006)

CÁC KÝ HIỆU VIẾT TẮT

ADC	Trung tâm Lưu trữ hồ sơ tài sản
BKHĐT	Bộ Kế hoạch và đầu tư
BN	Bắc Ninh
BQLDA Tỉnh	Ban Quản lý Dự án Tỉnh
BQLDA TW	Ban Quản lý Dự án Trung Ương
BTC	Bộ Tài chính
BVMT	Bảo vệ môi trường
BXD	Bộ Xây dựng
CDP	Kế hoạch Phát triển Công ty
CK & ĐT	Cơ khí và điện tử
CP	Chính phủ Việt Nam
CTN	Cấp thoát nước
Cty CP	Công ty Cổ phần
Cty TNHH	Công ty Trách nhiệm Hữu hạn
DNNN	Doanh nghiệp Nhà nước
GFA	Tổ chức Dự án Nông nghiệp (Công ty tư vấn Đức và Cố vấn kỹ thuật cho WWM)
GIS	Hệ thống thông tin địa lý
GKW	Công ty tư vấn cho thành phần Hỗ trợ tài chính “Chương trình Bắc I”
GTZ	Tổ chức Hợp tác Kỹ thuật Đức
HTTC	Hỗ trợ Tài chính
KfW	Ngân hàng tái thiết Đức
KHKT	Khoa học kỹ thuật
MIS	Hệ thống thông tin quản lý
QLNNL	Quản lý Nguồn Nhân lực
SKHĐT	Sở Kế hoạch và Đầu tư
STC	Sở Tài chính
STNMT	Sở Tài nguyên và Môi trường
SXD	Sở Xây dựng
TCHC	Tổ chức Hành chính
Tp	Thành phố
TSCĐ	Tài sản cố định
UBND	Ủy Ban Nhân Dân
VAT	Thuế giá trị gia tăng
WWM	Dự án quản lý nước thải tại các tỉnh lỵ

ABBREVIATIONS

ADC	Asset Documentation Center
BN	Bac Ninh
CCU	Customer Care Unit
CDP	Corporate Development Plan
DoC	Department of Construction
DoF	Department of Finance
DoNRE	Department of Natural Resources and Environment
DPI	Department of Planning and Investment
EP	Environmental Protection
FC	Financial Cooperation
GFA	Technical Advisor for WWM TA
GIS	Geographical Information System
GKW	Consulting Company for the FC program component “Program North I”
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit German Technical Cooperation)
HRM	Human Resource Management
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau (German Development Bank)
MIS	Management Information System
MoC	Ministry of Construction
MoFi	Ministry of Finance
MPI	Ministry of Planning and Investment
O&M	Operation & Maintenance
PC	People’s Committee
PMIS	Personal Management Information System
PMU	Project Management Unit
SOE	State Owned Enterprise
SOP	Standard Operation Procedure
TC	Technical Cooperation
TNA	Training Needs Assessment
VAT	Value-added tax
WS	Water supply
WSSC	Water Supply and Sewerage Company
WW	Wastewater
WW&D	Wastewater & Drainage
WWM	Wastewater Management in Provincial Urban Centers Vietnam Project

CÔNG TY CẤP THOÁT NƯỚC BẮC NINH

KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CÔNG TY (CDP) 2007 – 2010

Ngày 25/01/2006 Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Nghị định số 15/2006/NĐ-CP về việc thành lập Thành phố Bắc Ninh thuộc tỉnh Bắc Ninh. Thành phố Bắc Ninh có diện tích 26,34km² và dân số khoảng 121.000 người, gồm một xã (Võ Cường) và chín phường (Đáp Cầu, Thị Cầu, Vũ Ninh, Suối Hoa, Tiên An, Ninh Xá, Vệ An, Kinh Bắc, và Đại Phúc).

Kể từ khi thành lập, Thành phố Bắc Ninh đã trải qua nhiều chuyển đổi quan trọng để trở thành trung tâm thương mại, văn hoá, xã hội, chính trị và hành chính của tỉnh. Do đứng trước những thách thức và định hướng mới, Công ty Cấp thoát nước Bắc Ninh phải mở rộng quy mô, phạm vi và cải tiến chất lượng dịch vụ để đáp ứng những mong đợi và nhu cầu của khách hàng.

Based on the Prime Minister's Decree No. 15/2006/ND-CP dated 25 January 2006 on the 'Establishment of Bac Ninh City', the city is now the capital of Bac Ninh province, with an area of 26.34 km² and a population of about 121,000 inhabitants, including one commune (Vo Cuong) and nine wards (Dap Cau, Thi Cau, Vu Ninh, Suoi Hoa, Tien An, Ninh Xa, Ve An, Kinh Bac, and Dai Phuc).

Since then, Bac Ninh City has undergone major transformations to become the commercial, cultural, social, political, and administrative centre of the province. Because of this new orientations and challenges, our enterprise – the Bac Ninh Water Supply and Sewerage Company has to improve the scale, scope and quality of our services to meet the expectations and needs of our present and future customers.

THÔNG TIN CHUNG VỀ CÔNG TY

Tên Công ty:
Công ty Cấp thoát nước Bắc Ninh

Địa chỉ:
57 Ngô Gia Tự, Thị Cầu – Thành phố Bắc Ninh

Giám đốc:
Ông ĐINH QUANG HIỆP

Ngày 17/01/1997, dựa trên đề xuất của Sở Xây dựng, UBND tỉnh Bắc Ninh ra Quyết định thành lập Công ty Cấp thoát nước Bắc Ninh với tư cách là Doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Sở Xây dựng tỉnh Bắc Ninh (QĐ số 12/UB 17/01/1997). Nhiệm vụ của Công ty như đề cập trong Quyết định thành lập là:

- Sản xuất và phân phối nước sạch
- Xây lắp hệ thống cấp thoát nước
- Xây lắp hệ thống điện cao hạ thế, các công trình dân dụng và công nghiệp

Tư cách DNNN được xác lập ngày 28 tháng 2 năm 1997 theo Đăng ký kinh doanh số 110883.

Với tư cách đại diện quản lý Nhà nước, UBND tỉnh Bắc Ninh là chủ sở hữu chung của Công ty Cấp thoát nước Bắc Ninh cùng toàn bộ tài sản của nó. Ngoài UBND tỉnh, các bên hữu quan gồm Sở Xây dựng, Sở Tài chính, Sở Kế hoạch - Đầu tư và Sở Tài nguyên - Môi trường.

GENERAL COMPANY DATA

Company's Name:
Bac Ninh Water Supply and Sewerage Co.

Address:
57 Ngo Gia Tu Street, Thi Cau Ward, Bac Ninh

Director:
Mr. DINH QUANG HIEP

On January 17, 1997 the Bac Ninh Provincial People's Committee (PC) established on the basis of a proposal of the Bac Ninh Provincial Department of Construction (DoC) the Bac Ninh Water Supply and Sewerage Company (BN-WSSC) as a State Owned Enterprise (SOE) under the authority of the DoC (Decision No. 12/UB 17/01/1997). The mission of the Company, as mentioned in its establishment deed, is:

- Production and distribution of clean water
- Construction and connection of a water supply (WS) and drainage system (DS)
- Construction of high- and low-voltage infrastructure and buildings for civil and industrial use

The registration as a SOE followed on February 28, 1997 under the Business registration number 110833.

As a representative of the State, the Bac Ninh PC is the overall owner of the BN-WSSC and of all its assets. Stakeholders of the Company are, besides the PC, the DoC, the Provincial Department of Finance (DoF), the Provincial DPI, and the DoNRE

QUY MÔ KỸ THUẬT CỦA CÁC HẠNG MỤC THU GOM VÀ XỬ LÝ NƯỚC THẢI ĐÃ CÓ KẾ HOẠCH

TECHNICAL DIMENSIONS OF THE PLANNED WASTEWATER COLLECTION & TREATMENT FACILITIES

Thành phố Bắc Ninh đang đối mặt với rất nhiều vấn đề môi trường lý do vì hệ thống thoát nước và xử lý nước thải không phù hợp, đặc biệt khu vực trung tâm có mật độ dân cư cao. Bao gồm việc nước thải bị ứ đọng trong cống, mương, việc nước thải chưa xử lý được xả thẳng ra các mương và kênh Kim Đồi và việc ngập úng ở nhiều khu vực thấp.

Năm 2003 Công ty Tư vấn Xây dựng Đông Dương (ICC) lập báo cáo nghiên cứu khả thi đưa ra đề xuất cải tạo hệ thống thoát nước và tình trạng nước thải. Sau đó Ngân hàng tái thiết Đức (KfW) đã tài trợ cho việc thực hiện Bản cập nhật Báo cáo nghiên cứu khả thi. Sau khi thẩm định Bản cập nhật Báo cáo nghiên cứu khả thi, Chính phủ Việt Nam, đại diện là Bộ Tài chính và Chính phủ CHLB Đức, đại diện là KfW đã cùng ký kết hỗ trợ tài chính cho dự án giảm thiểu ô nhiễm trong thành phố bằng cách cải tạo hệ thống thoát nước và xây dựng trạm xử lý nước thải. Tổng nguồn vốn cho dự án là 16 triệu EUROS, trong đó 70% do KfW tài trợ và phần còn lại là vốn đối ứng của Chính phủ Việt Nam.

Khu vực dự án nước thải bao gồm bốn khu riêng biệt – khu vực hào thành, khu vực Đông Bắc của thành phố, khu vực phía Nam của Quốc lộ 1 (tất cả các khu này theo phạm vi ban đầu của dự án) và khu vực mở rộng phía Đông, được thêm vào phạm vi dự án.

Hiện trạng hệ thống thoát nước chung tự chảy bao gồm các tuyến cống hộp và cống tròn, xả thẳng vào nhiều vị trí trên hào thành, các mương hở, ao nhỏ và hồ Thị Cầu. Nước mưa xả vào các mương hở, các vùng trũng, và các ao nhỏ, với một số mương được nối với kênh tưới tiêu Kim Đồi. Tại đầu cuối phía Bắc của kênh có trạm bơm nước mưa để bơm nước mưa ra sông Cầu.

Để thiết kế hệ thống thoát nước hợp lý, đặc biệt cho khu vực phía Đông và Tây, cũng như khu vực hào thành, cần phải xem xét sự liên hệ chặt chẽ giữa việc chống ngập úng tổng thể với hệ thống nước thải.

Giai đoạn lập thiết kế chi tiết cho hệ thống thoát nước đến năm 2020 đã được thông qua. Trong khu vực dự án dân số năm 2004 ước tính khoảng 50.000 người. Khu vực phía Đông Bắc thành phố bao gồm khu vực mở rộng đã được quy hoạch phát triển trong tương lai với dự báo dân số tăng mạnh vào năm 2015. Tuy nhiên, dự báo dân số sẽ

The city of Bac Ninh suffers from a number of environmental problems caused by the inadequacies of its drainage and wastewater disposal systems, especially in the densely populated central areas. These include stagnating sewage in channels, discharge of untreated wastewater to channels and the Kim Doi Canal and flooding in some low lying areas.

In 2003 a Feasibility Study was carried out by the Indochina Construction Consultant Company (ICC) to develop proposals for improving the drainage and wastewater situation. Subsequent to this, the Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) financed the preparation of an Updated Feasibility Study. Following appraisal of the Updated Feasibility Study, the Government of Vietnam, represented by the Ministry of Finance and the Government of the Federal Republic of Germany, represented by KfW, have agreed jointly to finance a project to reduce pollution in the city by improvements to the drainage and sewerage systems and the provision of a wastewater treatment plant. The total funding for the project amounts to 16.0 million EUROS, of which 70% will be funded by KfW and the remainder by the Government of Vietnam.

The waste water project area comprises of four distinct areas – the moat area, the northeastern area of the city, the south of the National Highway No.1 (all part of the original project area) and the eastern extension area, which has been added to the project area.

The existing combined gravity drainage system comprises of box culverts and circular sewers, which discharge to various locations including the moat, open channels, small ponds and Thi Cau Lake. Storm water discharges to open channels, open areas, and small ponds, with some of the channels connected to the Kim Doi irrigation canal. At the northern limit of the canal, a pumping station is in use to drain the storm water into the Cau River.

In order to design an adequate drainage system for the eastern and western areas especially, and also the moat area, it was essential to consider the interrelationship between the overall flood protection and the waste water system.

A horizon of the year 2020 has been adopted for the detailed design of the wastewater and drainage system. Within the project area the estimated population in 2004 was approximately 50,000 people. The northeastern areas of the city include extensive areas where new development is planned with consequently high increases in

CÔNG TY CẤP THOÁT NƯỚC BẮC NINH 2007 – 2010

tăng chậm ở khu vực hào thành và khu vực mở rộng phía Đông. Dự báo, dân số sẽ tăng trong 10 năm tới, ước tính khoảng 75.000 người vào năm 2010 và 92.000 người vào năm 2015.

Trong khu vực dự án có các đơn vị hoạt động trong lĩnh vực công cộng, dịch vụ và hoạt động thương mại/công nghiệp nhỏ. Khu vực phía Đông tập trung nhiều cơ quan hành chính sự nghiệp. Khu vực dự án không có các cơ sở công nghiệp sử dụng nước hay gây ô nhiễm đáng kể nào.

Khối lượng nước thải được tính dựa trên cơ sở giả thiết là 90% số hộ dân đầu nối vào hệ thống thoát nước với 85% nước cấp chảy vào hệ thống thoát nước. Lượng nước thấm vào cho phép bằng 50% lượng nước thải và hệ số không điều hòa là 1.9 được sử dụng cho tính toán thiết kế hệ thống nước thải. Các chỉ số được tổng hợp trong bảng dưới đây:

population growth up to about 2015. However, low population growth is forecasted in the moat and eastern extension areas. Overall most of the increase in population is expected to occur in the next ten years, with the estimated populations in 2010 and 2015 of about 75,000 and 92,000 respectively.

Within the project area there are public institutions, services and small commercial/industrial activities. The eastern area includes large areas of public administration buildings. There are no industries of any significance in terms of water users or pollutants within the project area.

Wastewater quantities are based on the assumption that 90% of households are connected to the drainage system with 85% of water supplied returned to the drainage system. An allowance of 50% of the wastewater flow is provided for infiltration and a peak flow factor of 1.9 has been used for the design of the wastewater system. The flows are summarized in the following table:

Các chỉ số	Năm			
	2005	2010	2015	2020
Dân số	53,396	75,452	91,657	92,809
Tiêu chuẩn dùng nước (l/ng/ngày)	103.1	120	140.7	165
Số hộ đầu nối vào hệ thống (%)	85.9	90	90	90
Lượng nước cấp chảy vào hệ thống thoát nước (%)	85	85	85	85
Lưu lượng nước thải (m ³ /ngày)	4,017	6,926	9,867	11,715
Lượng nước thấm cho phép (% của lượng nước thải)	50	50	50	50
Lưu lượng trung bình (m ³ /ngày)	6,026	10,390	14,800	17,572
Hệ số không điều hòa lưu lượng	1.9	1.9	1.9	1.9
Lưu lượng max đến TXL nước thải (m ³ /ngày)	9,641	16,622	23,680	28,116

Nguồn: Báo cáo thiết kế cuối cùng, tháng 10 năm 2005 của GKW.

CÔNG TY CẤP THOÁT NƯỚC BẮC NINH 2007 – 2010

Criteria	Year			
	2005	2010	2015	2020
Population	53,396	75,452	91,657	92,809
Per capita water consumption (l/c/d)	103.1	120	140.7	165
% connected to drainage system	85.9	90	90	90
% of water supply returned as drainage	85	85	85	85
Wastewater flow (m ³ /d)	4,017	6,926	9,867	11,715
Infiltration Allowance (% of wastewater flow)	50	50	50	50
Average flow (m ³ /d)	6,026	10,390	14,800	17,572
Peak Factor on wastewater flow	1.9	1.9	1.9	1.9
Maximum flow to WWTP (m ³ /d)	9,641	16,622	23,680	28,116

Source: GKW - Final Design Report, Nov 2005

Công nghệ trong trạm xử lý nước thải (TXLNT) sẽ là xử lý cơ học và xử lý sinh học, xử lý cấp 3 (một phần) và xử lý bùn. Nước thải sau xử lý sẽ xả ra kênh Kim Đôi. Vào mùa khô, nước thải xả ra sẽ được trộn với nước trong kênh, có thể sử dụng cho mục đích nông nghiệp. Vào mùa mưa, nước trộn lẫn này cũng có thể được sử dụng cho mục đích nông nghiệp, nhưng để duy trì được mực nước trong kênh Kim Đôi như mực nước thiết kế thì cần bơm nước ra sông Cầu, như hiện trạng đã có.

The wastewater treatment plant (WWTP) will include mechanical and biological treatment, tertiary treatment (partial) and sludge treatment. Effluent from the WWTP will be discharged to the Kim Doi Canal. In the dry season effluent will be mixed with water in the canal, with the possibility that the blended water is used for irrigation. In the wet season the blended water can also be used for irrigation, but in order to maintain the design water level in the Kim Doi canal, water will be pumped to the Cau River, as is the case at the moment.

SỰ CẦN THIẾT CỦA CÔNG TÁC LẬP KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CÔNG TY

Mục tiêu lập kế hoạch phát triển công ty đối với Công ty Cấp thoát nước Bắc Ninh là xác định và thiết lập các hoạt động cần thiết để đảm bảo cung cấp dịch vụ thoát nước bền vững. Cần tập trung các nguồn lực sẵn có cho các hoạt động chính để cải thiện các điều kiện làm việc khó khăn của Công ty như thiếu vốn để đầu tư và thay thế tài sản, nguồn thu hạn hẹp, chi phí năng lượng ngày càng tăng, cơ sở hạ tầng xuống cấp và năng lực cán bộ công nhân viên còn hạn chế. Kế hoạch phát triển công ty sẽ giải quyết các vấn đề này nhằm đảm bảo khả năng tài chính và kỹ thuật cho công tác quản lý nước thải của công ty trong tương lai.

Đến nay, Công ty vẫn dựa vào nguồn kinh phí đáng kể của Nhà nước để thực hiện công tác vận hành và bảo dưỡng hệ thống thoát nước. Để đảm bảo cung cấp dịch vụ tốt nhất và cân đối thu chi, cần sắp xếp lại cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty và điều chỉnh các chính sách đối ngoại.

Kế hoạch phát triển công ty là nguyên tắc chỉ đạo định hướng cho công tác quản lý và lập kế hoạch

THE RATIONALE OF CORPORATE PLANNING

The purpose of corporate planning for the Bac Ninh Water Supply & Sewerage Company (BN-WSSC) is the identification and formulation of key actions necessary to achieve sustainable wastewater service delivery. Concentration of available resources on key actions is vital, to improve the Company's operational conditions, which are characterized by limited funds for asset investment and replacements, a restricted revenue stream, increasing energy cost, deterioration of existing infrastructure, and limited workforce capacities. This corporate development plan (CDP) is addressing these issues for assuring the financial and technical viability of the Company's future wastewater management obligations.

Until date, the Company relies upon considerable government subsidies to implement O&M operations for wastewater management. In order to secure best service delivery and to bring revenues in line with actual cost, it is necessary to restructure the Company's management set-up and adjust the external regulatory conditions.

This CDP is our institutional planning and management guideline, representing a balanced

thể chế, đưa ra biện pháp thích hợp để giải quyết các vấn đề quản lý quan trọng nhất của Công ty, gồm: các phương án về cơ cấu tổ chức trong tương lai, các vấn đề về giá và quản lý tài chính, quản lý quan hệ khách hàng và sự tham gia của cộng đồng, các yêu cầu về quản lý tài sản và quản lý nguồn nhân lực. Kế hoạch phát triển công ty sẽ hỗ trợ Công ty trong việc phát triển khung thể chế và phát huy nội lực cần thiết để quản lý hệ thống thoát nước ở Thành phố Bắc Ninh.

Kế hoạch phát triển công ty sẽ phản ánh các kết quả của quá trình lập kế hoạch chiến lược có sự tham gia, cho phép Công ty xác định các giải pháp ưu tiên và triển khai thực hiện có hiệu quả các chiến lược.

Lập Kế hoạch chiến lược là đưa ra các định hướng mục tiêu được trình bày trong báo cáo lập Kế hoạch phát triển công ty. Trước tiên, Công ty sẽ xác định mục tiêu phát triển chính, tiếp theo, xác định các biện pháp để đạt được các mục tiêu đó. Các hoạt động được xác định theo thứ tự ưu tiên và được thực hiện theo thứ tự ưu tiên đó.

Không giống như quá trình lập kế hoạch thông thường, lập kế hoạch chiến lược tập trung vào xây dựng kế hoạch trung hạn và mang tính thực tiễn cao. Vì thế Công ty chúng ta chỉ đưa vào kế hoạch những hoạt động sẽ mang lại lợi ích thiết thực trong từng giai đoạn. Ngoài ra, lập kế hoạch chiến lược mang tính liên ngành; kết hợp các biện pháp tổ chức, tài chính, quan hệ khách hàng, kỹ thuật và quản lý nguồn nhân lực trong cùng một khung chính sách rõ ràng và minh bạch.

Một yêu cầu đặc biệt đối với Công ty chúng ta là việc thành lập một phòng/đơn vị/bộ phận chức năng quản lý Nước thải trong cơ cấu tổ chức hiện tại của Công ty. Theo dự kiến thì hệ thống cơ sở hạ tầng thu gom và xử lý nước thải do KfW đồng tài trợ sẽ đi vào hoạt động vào năm 2008. Vì thế, hiện nay Công ty đang chuẩn bị các kế hoạch phù hợp để thiết lập các điều kiện về tổ chức, kỹ thuật và tài chính, đảm bảo vận hành và bảo dưỡng an toàn hệ thống cơ sở hạ tầng kỹ thuật thoát và xử lý nước thải mới. Việc xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực và thực hiện chương trình đào tạo để nâng cao các kỹ năng cần thiết cho công tác quản lý nước thải hiệu quả là một vấn đề quan trọng.

Cho đến nay, trách nhiệm và chức năng quản lý cơ sở hạ tầng thoát nước hiện tại được chuyển giao từ Công ty Môi trường đô thị năm 2005 vẫn chưa được xác định. Vì thế UBND tỉnh Bắc Ninh cần tiến hành phân cấp rõ vai trò và trách nhiệm trong việc vận hành và bảo dưỡng hệ thống thoát nước.

approach that addresses the Company's foremost management issues, including: institutional and organizational perspectives, financial management and tariff issues, customer relations management and community participation, asset management requirements, and human resources management. The CDP will support the development of the institutional framework and our internal capacities that are required for the management of drainage and wastewater facilities for the city of Bac Ninh.

This CDP is reflecting the results of a participative strategic planning process, which allowed the Company identifying priority measures and developing effective implementation strategies.

Strategic corporate planning, as presented in this CDP report, is objective and demand-driven. The Company first set our main development objectives, and then identified ways to achieve them. Actions are prioritized and will be carried accordingly.

Unlike conventional development planning, strategic planning focuses on medium-term planning, taking a strictly practical orientation. Thus, our Company included in their plans only those actions that are leading to tangible benefits over a period of years. Moreover, strategic planning is interdisciplinary; it aligns organizational, financial, customers, technical, and HRM measures into a clear and transparent framework.

A particular requirement for our Company is the establishment of an efficient wastewater management department within the existing Company structure. It is expected that the KfW co-financed wastewater collection and treatment infrastructure is ready for operation in the year 2008. Hence, the Company is now preparing appropriate plans to establish suitable institutional, technical, and financial conditions, assuring appropriate operation and maintenance (O&M) of the existing and new wastewater infrastructure. An important aspect is the development of a human resources plan, and the implementation of a training program for improving the required skills for appropriate wastewater management.

So far, the management functions and operational responsibilities for the existing drainage infrastructures, which were handed over in 2005 from URENCO, are not finally defined. Therefore, a clear allocation of roles and responsibilities in O&M of the assets should be carried out by the Bac Ninh PC.

LẬP KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CÔNG TY

PREPARATION OF THE CORPORATE DEVELOPMENT PLAN

Kế hoạch phát triển công ty được thiết lập và cơ cấu trong suốt đợt Hội thảo kéo dài 9 ngày tổ chức tại Bắc Ninh, từ 17/5 đến 26/5/2006. Đây cũng là kết quả của quá trình tham vấn và tham gia của Ban lãnh đạo Công ty, tổ công tác lập kế hoạch phát triển công ty, các phòng ban trong công ty. Nhóm tư vấn GFA đã tham gia vào quá trình đánh giá thể chế và quá trình chuẩn bị lập kế hoạch phát triển công ty.

This CDP was established and structure during a comprehensive nine days seminar that took place in Bac Ninh from May 17, until May 26, 2006 and is the result of a consultative and participatory process, involving the Company’s senior management and the Company’s CDP ‘task force’, representing the various divisions of the company. The GFA advisory team was engaged in the institutional assessments and during the CDP preparation process.

Công ty đã áp dụng phương pháp “thảo luận linh hoạt” để đảm bảo sự hiểu biết đầy đủ về quá trình soạn thảo kế hoạch phát triển công ty. Sự tham gia tích cực của các bên liên quan góp phần to lớn vào việc nâng cao năng lực, xác định các nhu cầu và yêu cầu về thể chế bao gồm việc thiết lập chính sách, mục tiêu phát triển công ty, và kế hoạch hành động cho giai đoạn 2007-2010.

The Company applied the ‘metaplan’ method, ensuring appropriate visualization of the CDP elaboration process. Active participation of the participants contributed greatly to awareness building and the identification of our true institutional needs and requirements; including the formulation of Company policies, development objectives, strategies, and actions plans for the period 2007 until 2010.

Tuy nhiên, Ban lãnh đạo Công ty cho rằng kế hoạch này là công cụ linh hoạt và cần được cập nhật các vấn đề mới phát sinh vào bản kế hoạch phát triển công ty, phù hợp với chính sách quản lý nước thải của quốc gia cũng như của tỉnh, điều kiện môi trường và nhu cầu thực tế của khách hàng. Do vậy, hàng năm Công ty sẽ xem xét và cập nhật nội dung kế hoạch trước khi lập dự toán ngân sách hàng năm.

However, the Company’s management believes that this plan is a flexible instrument that needs to accommodate new emerging priorities, in line with national as well as provincial wastewater policies, environmental conditions, and actual customer demands. It is, therefore, the Company’s intention to review and update the content of this plan annually, prior to the annual budget process.

Thành công của Kế hoạch phát triển công ty chủ yếu phụ thuộc vào nguồn thu nhập hợp lý của Công ty thông qua việc áp dụng giá nước thải đủ để trang trải chi phí hoạt động của công ty, qua đường lối chỉ đạo triệt để của giám đốc công ty, và chủ sở hữu công ty – UBND tỉnh Bắc Ninh.

The success of the plan’s implementation will largely depend on an adequate revenue stream through the application of a cost covering customer tariff and the thorough guidance of the Company’s director and the Company’s owner – the PC of the province of Bac Ninh.

**PHẦN 1:
TUYÊN BỐ CHÍNH SÁCH CỦA GIÁM ĐỐC
CÔNG TY**

**PART 1:
THE DIRECTOR’S POLICY STATEMENT**

“Tuyên bố chính sách” của giám đốc công ty bao gồm “Sứ mệnh”, “Tầm nhìn”, “Phương châm” và “Các mốc mục tiêu chiến lược” của công ty. Tuyên bố chính sách công ty thể hiện các nguyên tắc định hướng phát triển Công ty và nội dung của Kế hoạch phát triển công ty. Các nhân viên Công ty sẽ đóng vai trò là những sứ giả của “Tuyên bố Chính sách” Công ty, vận dụng tinh thần của Tuyên bố Chính sách này cho mục đích lập kế hoạch chiến lược và cho công việc thực hiện hàng ngày.

The Director’s ‘Policy Statement’ is including the Company’s ‘Mission’, ‘Vision’, ‘Values’, and ‘Strategic Goals’. It represents the guiding principles for the development and the content of this CDP. Our employees are committed ambassadors of the Company’s policy statement, applying its spirit for strategic planning purposes and during day-to-day operations.

Sứ MỆNH của chúng ta là cung cấp các dịch vụ công cộng cho toàn thể nhân dân tỉnh Bắc Ninh, gồm các dịch vụ cấp nước chất lượng cao và theo nhu cầu khách hàng, các dịch vụ thoát nước và quản lý nước thải, giảm ô nhiễm nước ngầm và

Our core **MISSION** is the provision of public services for the communities of Bac Ninh Province, including demand oriented and high quality water supply services, drainage and waste water management services, reduction of groundwater

nước mặt, giảm tình trạng ngập lụt theo mùa ở Thành phố Bắc Ninh. Do vậy, Công ty chúng ta sẽ góp phần vào việc cải thiện điều kiện môi trường, nâng cao sức khỏe và lợi ích cộng đồng, thúc đẩy phát triển kinh tế của người dân thành phố và các đô thị khác ở tỉnh Bắc Ninh. Do tốc độ phát triển nhanh của tỉnh Bắc Ninh, Công ty chúng ta sẽ phải đương đầu với những thay đổi về kinh tế - xã hội đang diễn ra và đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng về các dịch vụ công cộng bằng cách chúng ta phải liên tục và chủ động cải tiến hoạt động của Công ty để đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Khách hàng của chúng ta là những người hưởng lợi trực tiếp từ các dịch vụ của Công ty, đây cũng chính là lý do chính để Công ty chúng ta tồn tại. Chúng ta phải làm cho khách hàng cảm thấy hài lòng để tiếp tục mở rộng phạm vi dịch vụ cũng như tạo ra các nhóm khách hàng có khả năng sẵn sàng chi trả cho các dịch vụ của Công ty. Đảm bảo cung cấp nước sạch đủ về số lượng, áp lực và đảm bảo chất lượng theo tiêu chuẩn Việt Nam, công tác thu gom và xử lý nước thải, kiểm soát ngập lụt trong các khu dân cư là những yếu tố quan trọng để thỏa mãn khách hàng hiện tại và khách hàng tương lai của công ty. Hệ thống cấp thoát nước hiện tại và tương lai là những cơ sở hạ tầng thiết yếu và cần phải được đảm bảo đầy đủ về chất lượng và số lượng để hoàn thành Sứ mệnh của Công ty.

Nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của Công ty phản ánh nhiệm vụ chính trị của UBND tỉnh Bắc Ninh. Vì vậy, chúng ta cần phải liên tục cải thiện dịch vụ công cộng Công ty cung cấp.

Trong 10 năm tới, **TÂM NHÌN** của chúng ta là vươn tới để trở thành công ty có dịch vụ cấp thoát nước tốt nhất của khu vực phía Bắc. Chúng ta muốn phát triển Công ty trở thành một Doanh nghiệp Nhà nước độc lập, tự chủ về tài chính, không phải dựa vào bao cấp của Chính phủ. Để đảm bảo cung cấp các dịch vụ một cách bền vững, chúng ta phải cải tiến hệ thống quản lý và chính sách nội bộ công ty về quản lý tài chính, quản lý quan hệ khách hàng, quản lý tài sản và quản lý nguồn nhân lực. Ngoài ra, cùng với sự phối hợp chặt chẽ của UBND tỉnh và các bên liên quan khác, chúng ta sẽ áp dụng một biểu tính phí chi tiết mục tiêu nhằm đảm bảo đủ trang trải cho các chi phí của dịch vụ cấp thoát nước. Khi áp dụng biện pháp bù giá chéo trong cơ cấu tính giá cho khách hàng, cần xem xét điều kiện kinh tế - xã hội của khách hàng.

Chúng ta sẽ nâng cao hiệu quả hoạt động toàn diện của Công ty để đạt mục tiêu là tỉ lệ thất thoát nước sạch không vượt quá 20% và 80% lượng nước thải sẽ được thu gom trong khu vực Thành phố Bắc Ninh. Sự chặt chẽ, tính chủ động trong quan hệ với khách hàng và công tác “giải quyết

and surface water pollution, and reduction of seasonal inundations in the city of Bac Ninh. Thus, our Company contributes to the improvement of environmental conditions, public health and convenience, and economic development of the communities in the city and other municipalities in the province. Due to the fast development of the Bac Ninh province our Company will scope with the ongoing socio-economic transformations and growing demands for improved public services, by constantly and pro-actively matching public demands and requirements with our Company's performance.

Our customers, which are the direct beneficiaries of our services, are the reason for our Company to exist. Customers need to be satisfied in order to expand the usage of our services as well as to generate the customer's 'willing-to-pay' for our services. The assurance of supplying clean water in sufficient quantity and pressure as well as water quality in accordance to Vietnamese standards, and the collection and treatment of wastewater as well as the control of floods in urban residential areas are key factors for satisfying our present and future customers. The existing and future water supply, drainage and waste water systems are the essential infrastructure assets that are required in sufficient quality and quantity to accomplish our Company's mission.

Business tasks of our Company are reflecting the political orientation of the Bac Ninh PPC. Thus, we are encouraged to improve our services to public constantly.

It is our **VISION** to become, over a period of ten years, the best performing water supply provider and wastewater managing company in northern Vietnam. We want to develop into an accountable autonomous government enterprise, operating financially self-reliant, without essential governmental subsidies. For accomplishing sustainable service provisions we will improve a.o. our management system and our internal policies on financial management, customer relations management, asset management and HRM. Moreover, we will, in close cooperation with the PC and other stakeholders, introduce an objectively elaborated cost covering tariff for our water supply, drainage and wastewater management services. Cross subsidies within the customer tariff structure takes into account the socio-economic conditions of our customers.

We will increase our overall performance to the extent that 'non-revenue-water' water doesn't exceed 20% and wastewater is collected in over 80% of urban areas of Bac Ninh City. Close and pro-active interactions with our customers and efficient 'customer complaint management' will

hiệu quả của khách hàng” hiệu quả sẽ dần dần mang lại sự hài lòng cho khách hàng mà đối với chúng ta đây là một chỉ số quan trọng để đánh giá hiệu quả hoạt động của Công ty.

Chế độ đãi ngộ của Công ty đối với các cá nhân cũng như tập thể, được thực hiện dựa trên một tập hợp các **PHƯƠNG CHÂM** đã được thống nhất của Công ty, được vận dụng bên trong cũng như bên ngoài Công ty, đều có tác động tới mối quan hệ qua lại giữa các nhân viên Công ty, giữa nhân viên của Công ty với khách hàng và với các cá nhân và các tổ chức có liên quan khác.

Các Phương châm của Công ty sẽ chi phối thái độ và cách ứng xử của chúng ta bao gồm các thuộc tính sau đây:

- Quyết đoán và Năng động
- Trung thực, Trung thành và Đoàn kết
- Tôn trọng và Thân thiện
- Minh bạch và Cởi mở
- Hiệu quả và An toàn
- Tin cậy và Trách nhiệm giải trình
- Dân chủ và Bình đẳng

Để đạt được tầm nhìn của Công ty, chúng ta xác định các mục tiêu chiến lược quản lý nước thải đến năm 2010, như sau:

- Xây dựng hệ thống thu gom và xử lý nước thải mới
- Tái cơ cấu tổ chức theo yêu cầu quản lý nước thải
- Thiết lập hệ thống quản lý nước thải phù hợp và toàn diện
- Đảm bảo tính bền vững của dịch vụ bằng cách áp dụng giá nước thải đủ để trang trải các chi phí liên quan và cơ chế điều chỉnh giá minh bạch
- Tăng cường thông tin khách hàng và mở rộng sự tham gia của cộng đồng
- Thiết lập Hệ thống Quản lý Chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001
- Nâng cao kiến thức bằng cách chia sẻ kinh nghiệm với các công ty trong và ngoài nước

gradually improve customer satisfaction, which is, for us, a key performance indicator.

The behavior of our Company, individually and collectively, is guided by an agreed set of corporate **VALUES**, applicable internally as well as externally; and as such, affecting the interactions of our employees - among each other, with our customers, and other related external individuals and institutions.

Our corporate values that are governing our behavior comprise the following attributes:

- Determination and Motivation
- Honesty, Loyalty and Solidarity
- Respect and Friendliness
- Transparency and Openness
- Efficiency and Safety
- Trustworthiness and Accountability
- Democracy and Equality

For accomplishing our corporate vision we identified some basic waste water management related **STRATEGIC GOALS** that we like to implement until 2010, as follows.

- Construct new drainage and wastewater collection and treatment facilities
- Reorganize our organizational structure in accordance to the requirements of waste water management
- Set-up a comprehensive and suitable waste water management system
- Assure sustainability of services through the introduction of cost covering customer tariffs and transparent tariff adjustment mechanism
- Enhance customer information and community participation
- Establish the Quality Management System following ISO 9001
- Improve our knowledge through sharing of experiences with other national and international companies

**PHẦN 2:
CÁC MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CÔNG TY**

Nắm bắt cơ hội và đương đầu với những khó khăn, tăng cường thể mạnh và vượt qua những thách thức là các nguyên tắc chỉ đạo trong công tác tổ chức và thể chế của Công ty.

**PART 2:
CORPORATE OBJECTIVES**

Seizing opportunities and opposing constraining weaknesses, fostering our strength and overcoming possible external threats are the Company's guiding institutional and organizational principles.

Mục tiêu của Phát triển Thể chế và Tổ chức

Mục tiêu của Phát triển Thể chế và Tổ chức là tìm tòi những thay đổi hợp lý, những điều chỉnh và những cải tiến về các điều kiện khung cho hoạt động, cơ cấu tổ chức và quản lý của Công ty. Công việc này nhằm tạo ra các điều kiện khung thuận lợi, cho phép Công ty hoàn thành các mục tiêu phát triển và các mốc mục tiêu chiến lược theo đúng tiến độ và hiệu quả kinh tế.

Các điều kiện khung đôi khi cần được điều chỉnh để thích nghi được với các thách thức ngày càng tăng đối với Công ty. Tăng cường cơ chế tự chủ và chính sách giá rõ ràng, những quy định thích hợp của ngành và kiểm toán, nâng cao trách nhiệm giải trình là những điều cần thiết để đáp ứng các kỳ vọng ngày càng tăng của khách hàng, nhu cầu ngày càng lớn về vốn, đầu tư mới, thay thế, chi phí vận hành và những điều kiện khách quan khác liên quan đến hoạt động của chúng ta.

Rất cần những thay đổi nội bộ để rút ngắn khoảng cách giữa khung pháp quy của nhà nước với các yêu cầu cung cấp dịch vụ và các kỳ vọng của khách hàng. Công ty cần được quản lý theo cách thức hữu hiệu và hiệu quả, đảm bảo chi phí vận hành thấp. Với sự tin tưởng chung là hoạt động 'bền vững' cần đến việc áp dụng tính giá đủ trang trải các chi phí, chúng ta cam kết quản lý các hoạt động theo phong cách chuyên nghiệp và cung cấp các dịch vụ theo các tiêu chuẩn tốt nhất có thể và với chi phí thấp nhất có thể.

Chiến lược phát triển thể chế và tổ chức toàn diện của chúng ta cuối cùng sẽ đưa lại các hoạt động hiệu quả và bền vững. Do đó, các chiến lược được trình bày trong Kế hoạch phát triển công ty này sẽ đề cập đến các lĩnh vực chủ yếu, bao gồm cả quản lý tài chính, quản lý quan hệ khách hàng, quản lý tài sản và quản lý nguồn nhân lực.

Objectives of Institutional and Organizational Development

The objective of institutional and organizational development is the quest for appropriate changes, adjustments, and reforms of the Company's institution framework conditions, organizational structure, and management set-up. The ultimate aim is the establishment of 'conducive' framework conditions that allows the Company to achieve, in a timely and cost efficient manner, our corporate objectives and strategic goals.

Framework conditions need to be adjusted from time to time to address the growing challenges of the Company. Incremental institutional autonomy and clear tariff policy, proper sector regulations and audit, and improving accountability are in need to overcome increasing customer expectations, increasing capital requirements for new investments and replacements, increasing operational cost, and other externalities related to our operations.

Internal changes must take place to bridge between the government's regulatory framework and the service delivery requirements and community expectations. The Company must be managed in an efficient and effective manner, assuring 'least' cost operations. In line with generally accepted belief that 'sustainable' operations require the introduction of a 'cost covering' customer tariff, we are committed to manage our operations in a professional manner, and, as such, delivering our service at 'best possible' standard and 'lowest possible' cost.

Our comprehensive institutional and organizational development strategy will lead, ultimately, to efficient and sustainable operations. Hence, the strategies addressed in this CDP, address our main operational fields, including financial management, customer relations management, asset management, and human resources management.

Tình hình hiện tại về Thể chế và Tổ chức

Chế độ giám sát từ bên ngoài

Sở Xây dựng là cơ quan chính tiến hành giám sát từ bên ngoài. Hiệu quả hoạt động của Công ty chúng ta được Sở Xây dựng đánh giá hàng tháng. Hàng quý, Sở Tài chính sẽ giám sát chung các hoạt động tài chính của Công ty.

Cho đến nay, phạm vi trách nhiệm và nhiệm vụ đối với hệ thống công trình thoát nước hiện có và cả các công trình thu gom cũng như các công trình xử lý nước thải sẽ được xây dựng trong tương lai cần được UBND tỉnh xác định cụ thể. Từ đó, cần thiết phải có quy định một khung pháp quy của tỉnh về việc cung cấp các dịch vụ về thoát nước, trong đó xác định rõ quyền hạn và nghĩa vụ của UBND, các bên có liên quan khác, Công ty và khách hàng.

Chính sách nội bộ và Cơ cấu quản lý

Chính sách nội bộ của Công ty chúng ta tập trung vào việc phân định rõ ràng các chức năng và trách nhiệm bên trong cơ quan. Hiện các quy chế này cần được rà soát lại cho phù hợp với việc quản lý nước thải và các hoạt động.

Cho tới nay, các hoạt động của chúng ta tuân theo một số các chính sách nội bộ. Để thích ứng với các nhiệm vụ mới nhằm phát triển Công ty và việc quản lý các tài sản công trình mới, Công ty cần định kỳ rà soát các chính sách hiện có và sửa đổi bổ sung một cách có hệ thống.

Bản Nghị quyết về “Quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty” ngày 26/6/2002 đã nói lên sự cam kết của công ty trong việc đổi mới, như là các chính sách đối ngoại, các chính sách đối nội, chức năng và nhiệm vụ các phòng, ban, đơn vị, chế độ quản lý cán bộ công nhân viên. Kế hoạch phát triển công ty được xây dựng trên các cam kết đó thông qua việc thực hiện các kế hoạch hoạt động.

Một tài liệu thứ hai, nhan đề “Quy chế thực hiện dân chủ trong Doanh nghiệp nhà nước” do Giám đốc Công ty ban hành tháng 11/2000 theo Nghị định của Chính phủ tháng 2/1999. Bên cạnh những quy định chung, văn bản đã đặt ra những vấn đề như là tính minh bạch nội bộ, sự tham gia của cộng đồng, quyền của người lao động, phạm vi quyền hạn ra quyết định, các quyền kiểm soát và giám sát của người lao động.

Công ty đã soạn thảo nhiều quy chế và quy trình thủ tục được coi là những công cụ quản lý, bao gồm các văn bản sau đây:

- Ngày 25/05/1998: ‘Quy định về chức năng

Current Institutional and Organizational Situation

External Supervisory Regime

The Department of Construction (DoC) is the main actor of general external supervisory. Our Company’s performance is evaluated on a monthly basis by a DoC’s supervisory team. A quarterly delegation of the DoF supervises our financial affairs, in general terms.

At present, the scope of responsibilities and tasks with regard to the existing drainage facilities and the future wastewater collection and treatment works need to be finally defined by the PPC. It is, therefore, recommended to set up a clear provincial regulatory framework for the provision of waste water services, defining the rights and obligations of the PC, other key stakeholders, the Company, and the customers.

Internal Policy and Management Structure

Our Company’s internal policy is focused on an unmistakable allocation of functions and responsibilities within the organization. These regulations will, now, be re-addressed to check their appropriateness with regard to waste water management and operations.

So far, our operations are guided by a number of internal policies. To accommodate new tasks that are required for the Company’s development and the management of the new wastewater assets, the Company is periodically reviewing our existing policies and renewing them systematically.

The resolution on ‘Operational Management and Business Organization’ dated on June 26, 2002 describes our commitment on reforms issues, such as: external policies, internal policies, functions and duties of departments and sections, and staff management regime. The CDP is building of these commitments through the implementation of agreed action plans.

A second document, called ‘Regulation on Democratic SOE Implementations’, was issued by the Company’s Director in November, 2000, following a governmental decree of February 1999. It contains, besides general regulations, issues such as the development of internal transparency, community participation, the rights of employees, scope of decision making, control and supervisory rights of employees.

Our Company has prepared, in addition, a number of regulations and procedures, which are considered as management tools, including the following:

- nhiệm vụ được phân công cho các phòng ban, đơn vị thuộc Công ty CTN Bắc Ninh'
- Ngày 15/09/1998: 'Quy chế làm việc của Công ty CTN'
 - Ngày 13/04/2001: 'Quy chế Điều hành các đội sản xuất'
 - Ngày 14/12/2004: 'Quy chế hoạt động của Tổ Xây lắp'
 - Ngày 07/01/2005: 'Quy chế làm việc của Ban Giám đốc'
 - Ngày 07/06/2005: 'Quy chế làm việc của Ban QLDA'
 - Ngày 09/06/2005: 'Chức năng, nhiệm vụ của Đội Thoát nước đô thị'
 - Ngày 30/06/2005: 'Quy chế làm việc của Đội Thoát nước'
 - Ngày 01/08/2005: 'Chức năng, nhiệm vụ của Tổ Thanh tra Cấp thoát nước'

- 1998, May 25: Functions and Duties of Departments and Subordinated Sections of the Company
- 1998, September 15: Working Regulation for the BN-WSSC
- 2001, April 13: Regulation on Management of Production Units
- 2004, December 14: Operational Regulation for the Construction Team
- 2005, January 07: Working Regulation for the Board of Directors
- 2005, June 07: Working Regulation for the WW PMU
- 2005, June 09: Functions and Duties of the WW&D Unit
- 2005, June 30: Working Regulation for the WW&D Unit
- 2005, August 01: Functions and Duties of the WS & WW Inspection Team

Hơn nữa, chúng ta dự định sẽ sắp xếp lại cơ cấu tổ chức để thích ứng với nhiệm vụ mới về Quản lý nước thải một cách có hiệu quả, thiết lập các sơ đồ luồng rõ ràng cho từng hoạt động chính trong cơ quan, đảm bảo rằng các mối liên hệ giữa bộ phận Quản lý nước thải và các phòng, ban có liên quan khác của Công ty được thể hiện đầy đủ.

Các hướng dẫn về lãnh đạo, sự tham gia của cán bộ công nhân viên, sự khuyến khích thi đua và khen thưởng sẽ được triển khai trong một thời gian, nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và môi trường làm việc thuận lợi. Chúng ta sẽ hoạch định các chương trình đào tạo để cán bộ công nhân viên làm quen với các kỹ năng và phương pháp quản lý hiệu quả.

Kiểm tra nội bộ:

Công ty chúng ta đã thành lập Tổ Thanh tra vào tháng 7/2005. Nhiệm vụ của Tổ này là thực hiện thanh tra các hoạt động của Công ty và trực tiếp báo cáo với Giám đốc Công ty. Các hoạt động thanh tra thường xuyên bao gồm: công việc xây dựng của các đơn vị trong Công ty, công việc vận hành và bảo dưỡng, hiệu quả thu phí và quản lý phàn nàn của khách hàng. Hơn nữa, Tổ Thanh tra luôn giữ vững mối liên hệ với các phường, xã để nắm rõ các nhu cầu phục vụ hiện hành và những bức xúc.

Tổ Thanh tra đối với chúng ta là một hệ thống hỗ trợ hữu hiệu. Chúng ta có kế hoạch hoàn chỉnh lại các quy trình thủ tục làm việc và quyền hạn của Tổ Thanh tra để có thể gạt hái tốt nhất các kết quả hoạt động này nhằm đạt được hiệu quả hoạt động thật đúng đắn của toàn Công ty. Các quy trình thủ tục làm việc sẽ được chuẩn hóa và các báo cáo sẽ được lập thường xuyên để có thể đo lường được các kết quả.

Moreover, we intend to re-address our organizational structure for accommodating the new waste water management task efficiently, and establish clear flow charts for each internal key activity, assuring that interfaces between the waste water department and related Company departments are sufficiently described.

Guidelines on leadership, staff participation, motivation, and incentives schemes will be developed over a period of time, aiming on the development of a conducive management and working environment. We schedule training sessions to familiarize our staff with new efficient management skills and methods.

Internal Audit

Our Company has established an internal inspection team in July 2005. Its task is to perform regular inspections of our operations and to report directly to the Company's Director. Regular inspections comprise: construction works of the Company's units, O&M works, tariff collection efficiency, and the management of customer's complaints. Furthermore, the team maintains regular exchange with communes and wards to understand prevailing service needs and constraints.

The inspection team is for us a useful management support system. We are planning to re-address the work procedures and authorities of the team, for achieving best possible benefits of the team's activities to capture the true performance of our Company. Work procedures will be formalized and regular reports will be produced to enable effective follow-up measures.

CÔNG TY CẤP THOÁT NƯỚC BẮC NINH 2007 – 2010

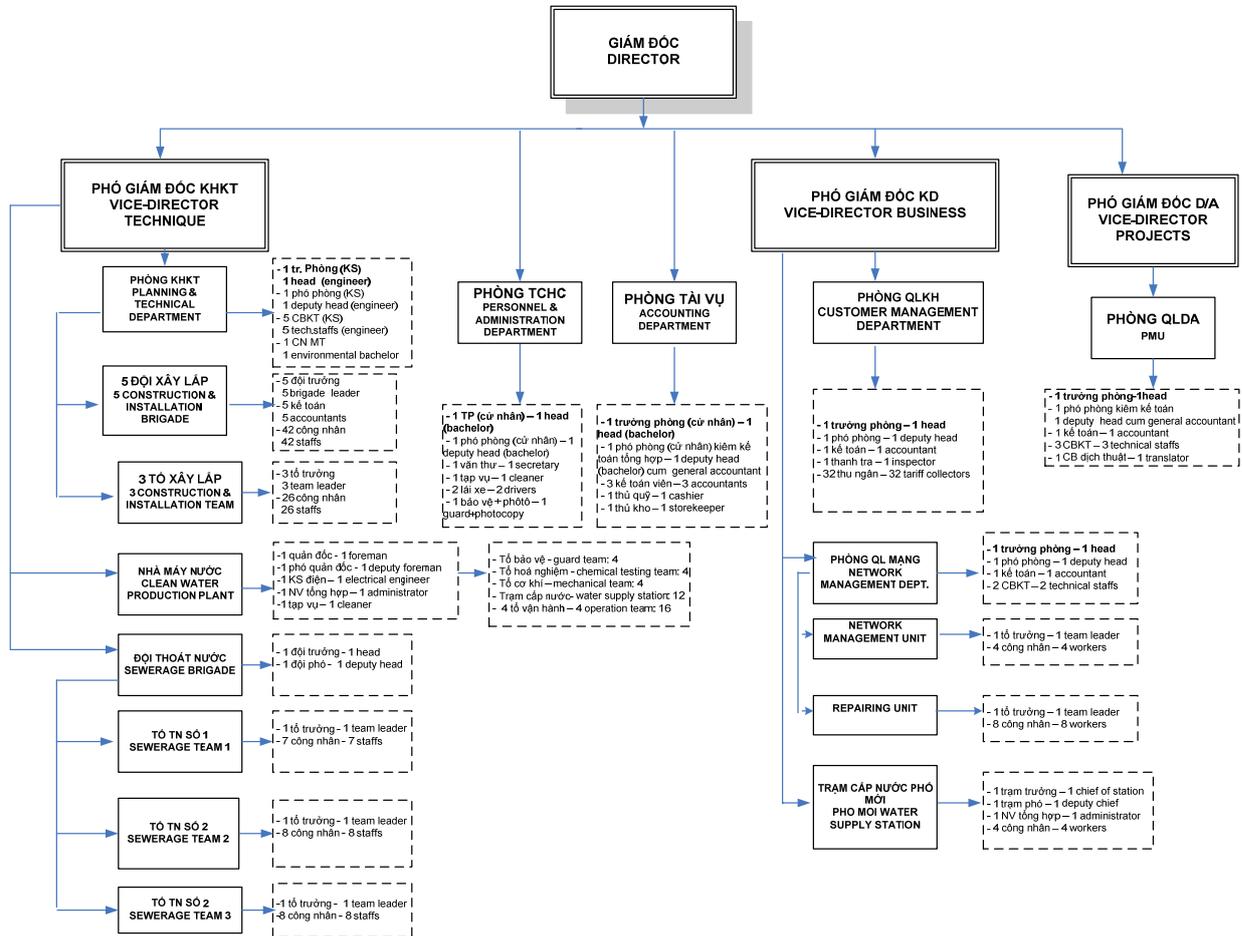
Cơ cấu tổ chức

Sơ đồ dưới đây mô tả cơ cấu tổ chức hiện hành của Công ty Cấp thoát nước Bắc Ninh.

Organizational Structure

The following figure shows the current organizational chart of the BN-WSSC.

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC Cty BẮC NINH/ORGANIZATIONAL CHART OF THE BN-WSSC



Cơ cấu tổ chức là một vấn đề chính yếu cho sự phát triển tương lai của Công ty chúng ta. Cơ cấu lại Công ty một cách hợp lý, hiệu quả và logic là một trong những thử thách hiện tại và tương lai cho phép chúng ta hoàn thành được các nhiệm vụ và trách nhiệm về sau.

Các kế hoạch kinh doanh và phát triển nội bộ

Chúng ta đã lập một số báo cáo về kế hoạch phát triển làm định hướng cho các hoạt động, bao gồm:

- Ngày 29/08/2001: “Báo cáo quá trình phát triển của Hệ thống cấp nước Thị xã Bắc Ninh giai đoạn 1997-2001” và “Kế hoạch phát triển 2001-2005”
- Ngày 13/02/2005: “Tóm tắt báo cáo về việc thực hiện kế hoạch năm 2004 và Định hướng kế hoạch năm 2005”
- Tháng 06/2005: “Báo cáo tình hình phát triển của Hệ thống cấp nước Thị xã Bắc Ninh giai đoạn 2001-2005” và “Kế hoạch phát triển 2005-

The organizational structure is a key issue for the future development of our Company. Restructuring the Company in a rational, efficient and logic way, is one of the present and future challenges, enabling us to meet our future tasks and responsibilities.

Internal Business & Development Plans

We have several reports on development plans available in the Company that are used as an internal orientation, including:

- 2001, August 29: ‘Report on the Development Process of the Bac Ninh WS System for the Period 1997-2001’ and the ‘ Bac Ninh WSSC Development Plan for 2001-2005’
- 2005, February 13: ‘Summary Report on Implementation Plan 2004 and the Orientation for the 2005 Plan’
- 2005, June: ‘Report on the State of Development of the WS System in Bac Ninh

2010”

- “Các chỉ tiêu kế hoạch cho Đội Quản lý Thoát nước năm 2005”

for the Period 2001-2005’ and the ‘Development Plan for the Period 2005-2010’

- ‘Planning Indicators for Waste Water Brigade Year 2005’

Các hợp đồng dịch vụ

Là một Doanh nghiệp Nhà nước, chịu trách nhiệm quản lý các công trình hạ tầng và cung cấp các dịch vụ công cộng, Công ty chúng ta luôn phải tìm mọi cách đạt được hiệu quả hoạt động tốt nhất có thể được. Điều đó sẽ dẫn đến phải xem xét cân nhắc đến việc ‘thuê ngoài’ một số hoạt động và dịch vụ có thể được cung cấp từ các đơn vị dịch vụ khác với hiệu quả kinh tế lớn hơn, chẳng hạn như các tổ chức cộng đồng hoặc các hãng tư nhân chuyên ngành. Tuy nhiên, hiện xét thấy các tổ chức này chưa đủ năng lực chuyên môn. Do đó, Công ty sẽ từng bước đánh giá và lựa chọn rồi ký hợp đồng với điều kiện là thuê ngoài phải là phương án kinh tế và xã hội tốt. Các dịch vụ này có thể bao gồm: Tham vấn và điều tra cộng đồng, các chiến dịch nâng cao hiểu biết, đợc đồng hồ nước, thu tiền nước, rút hầm cầu, bảo dưỡng máy móc và thiết bị, v.v..

Các Chiến lược Phát triển của Công ty

Quan hệ đối ngoại

Xây dựng và duy trì các mối quan hệ đối ngoại cần thiết là một yêu cầu rất quan trọng đối với chúng ta, một doanh nghiệp nhà nước, cung cấp các dịch vụ công cộng cho cộng đồng. Công việc điều chỉnh dần các điều kiện khung của Công ty chúng ta cần đến những mối quan hệ mật thiết với các bên có liên quan. Đưa khách hàng đến gần với Công ty và hiểu được các nhu cầu và hoàn cảnh của cộng đồng là rất quan trọng đối với Công ty chúng ta trong việc phát triển các chiến lược dịch vụ tương lai. Do đó, chúng ta cam kết sẽ rà soát lại và điều chỉnh các chính sách đối nội và cách ứng xử của mình với các bên có liên quan, bao gồm UBND tỉnh, UBND Thành phố, Sở Xây dựng, Sở Tài chính, Sở Tài nguyên - Môi trường, các nhóm cộng đồng...

Xây dựng mối quan hệ tốt với các công ty Cấp Thoát nước các tỉnh bạn và Hội Cấp thoát nước Việt Nam sẽ là một phần chiến lược của chúng ta nhằm cải tiến hoạt động của Công ty.

Các điều kiện khung

Sự thành công của các hoạt động của Công ty chúng ta phụ thuộc rất nhiều vào khung pháp quy. Từng bước cải thiện dần các điều kiện hiện tại và áp dụng các quy định mới phù hợp với Sứ mệnh và Tầm nhìn của Công ty chúng ta là công việc chính yếu đảm bảo cho các dịch vụ của chúng ta được bền vững. Từ đó, chúng ta cam kết sẽ đối thoại toàn diện với các bên hữu quan nhằm phát

Service Contracts

As a SOE, being responsible for managing public infrastructure and the provision of public services, our Company will at all times seek for best possible operational efficiency. That leads to the consideration to ‘out-source’ activities and services that can be provided more economically by a third party, e.g. community organizations or private specialized firms. However, for the time being, such organizations are not yet considered competent. Therefore, our Company will gradually evaluate such options and will enter into ‘service contracts’ in the event that out-sourcing is an economic and or social alternative. Such services can include: community consultations and surveys, awareness campaigns, meter reading, bill collection, septic tank sludge collection, maintenance of machinery and equipment, etc.

Our Corporate Strategies

External Relations

Building and maintaining meaningful external relations is a paramount requirement for us as a SOE, providing public services to our community. Gradual adjustments of our Company’s framework conditions require fruitful relationships with our stakeholders. Bringing our customers closer to the Company and understanding the needs and conditions of the community is important for us in developing our future service strategies. We are, therefore, committed to review and adjust our internal policies and our behavior in dealing with our stakeholders, including the PPC, City PC, DoC, DoF, DoNRE, community groups.

Establishing good relationship with other WS & WW companies and the VWS Association is part of our strategy for improving our corporate performance.

Framework Conditions

The success of our operations depends very much on the Government’s regulatory framework. Gradually improving existing conditions and introducing new regulations that are in favor of our Company’s mission and vision are essential for sustaining our services. Hence, we are committed to enter into a comprehensive dialog with our stakeholders, aiming for the development of

triển môi trường khung thuận lợi. Tính tự chủ về quản lý thông qua việc ký kết một hợp đồng quản lý chính thức, cùng với kiểm toán chuyên nghiệp từ bên ngoài, chính sách thay thế tài sản rõ ràng và thu tiền từ khách hàng đủ trang trải các chi phí là một số vấn đề quyết định nhất về pháp quy.

Tự chủ tài chính

Đây là chiến lược trung hạn nhằm phát triển Công ty chúng ta thành một doanh nghiệp tự chủ về tài chính, đòi hỏi về nguyên tắc, các dịch vụ công ích phải được trang trải bằng giá dịch vụ. Tuy nhiên, chúng ta hiểu rằng trong thời gian tới, Công ty vẫn được sự hỗ trợ tài chính từ UBND tỉnh. Chúng ta sẽ đề nghị UBND tỉnh cho phép lập một chiến lược nhằm từng bước xóa bỏ trợ cấp, mang lại lợi ích cho Nhà nước, Công ty và khách hàng của chúng ta.

Quản lý theo mục tiêu

Bản Kế hoạch phát triển công ty này là một công cụ kế hoạch và quản lý giúp cho việc thực hiện Tầm nhìn, các Mục tiêu và các Mốc mục tiêu của Công ty. Kế hoạch này sẽ giúp cho lãnh đạo cùng cán bộ công nhân viên quản lý và vận hành Công ty trên cơ sở các mục tiêu cụ thể đã được xác định và thiết lập từ trước, sẽ dần nâng cao được hiệu quả hoạt động của chúng ta cùng với chất lượng cung cấp dịch vụ. Ngoài ra, Bản kế hoạch phát triển công ty còn là một công cụ thông tin, đảm bảo cho các cơ quan hữu quan chính của chúng ta như UBND tỉnh, Sở Xây dựng, Sở Tài chính, v.v.. được thông tin đầy đủ về các chiến lược và kế hoạch của chúng ta. Việc xem xét Kế hoạch phát triển công ty hàng năm sẽ đảm bảo các hoạt động của chúng ta được điều chỉnh phù hợp với những thay đổi môi trường phục vụ.

Các chính sách đối nội và các mục tiêu

Công ty chúng ta dự định sẽ chuyển các kết luận của bản “Nghị quyết về Tổ chức và điều hành công tác SXKD của Công ty” thành các chính sách nội bộ của Công ty, bao gồm các vấn đề sau đây: tìm kiếm sự hỗ trợ của các bên hữu quan để tăng cường hiệu quả hoạt động của Công ty, xây dựng niềm tin giữa các cơ quan hữu quan, khách hàng và Công ty, lôi cuốn cộng đồng tham gia vào việc cải thiện các dịch vụ của chúng ta, và cải thiện hiệu quả hoạt động của Công ty thông qua các nghiên cứu so sánh.

Điều đó nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và dịch vụ khách hàng thông qua việc từng bước cải thiện các cam kết, tạo động lực thúc đẩy, hiệu quả, sự minh bạch, trách nhiệm giải trình và cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng là sự tín nhiệm của chúng ta.

conducive framework conditions. Managerial autonomy through the introduction of a formal management contract, professional external audit, clear asset replacement policy, and cost covering customer tariffs are some of the most decisive regulatory issues.

Financial Autonomy

It is the medium-term strategy to develop our Company into a financially self-sufficient enterprise, which requires, in principle, that all our public service provisions are covered and reimbursed through a customer service charge/tariff. However, we are aware that for period of time our Company needs on-going financial assistance from the PPC. We are committed to communicate with the PPC on the establishment of such a strategy in order to abolish subsidies over a period of time, which should be beneficial for the Government, our Company and our customers.

Management by Objectives

This CDP is a planning and management tool that is streamlining our corporate vision, objectives, and institutional goals. It will help the management and staff alike to manage and operate the Company on the basis of defined and agreed tangible objectives and will, as such, gradually improve our performance and service delivery quality. Moreover, the CDP is also a communication tool, assuring that our main stakeholders, e.g. PC, DoC, DoF, etc. are well informed about our strategies and plans. Annual reviews of the CDP will assure that our activities are adjusted to the changing environment of our services.

Internal Policies and Objectives

Our Company intends to transform the stipulations of the ‘Resolution on Operational Management and Business Organization’ into binding internal corporate policies, including the following issues: seeking stakeholder support to strengthen our corporate performance; building trust between our clients, customers and the Company; engaging the community for improving our services; and improving our performance through comparative studies.

It is our aim to improve our internal performance and customer services through the gradual improvement of our commitments, motivation, efficiency, transparency, accountability, and last but not least our credibility.

Về chiến lược mà nói, chúng ta sẽ rà soát lại và ban hành mới một cách toàn diện các chính sách nội bộ về: cơ cấu quản lý Công ty, hệ thống quản lý tài chính và thu tiền, quan hệ khách hàng và sự tham gia của cộng đồng, quản lý tài sản và công trình và quản lý nguồn nhân lực. Các chiến lược này sẽ được vạch ra trong các chương sau của Bản Kế hoạch phát triển Công ty này.

Các quy trình thủ tục nội bộ

Các chức năng, nhiệm vụ và hiệu quả của các phòng ban, đơn vị và tổ đội sẽ được soạn thảo lại và sửa đổi cho phù hợp. Các đơn vị của Công ty cần được cơ cấu lại thành một hệ thống tổ chức rõ ràng, tập trung vào các hoạt động chính yếu và phù hợp với các mục tiêu và nhiệm vụ quản lý nước thải mới. Thành lập một 'Bộ phận chăm sóc khách hàng', một 'Đơn vị quản lý nước thải', và một 'Trung tâm Lưu trữ Hồ sơ tài sản' là những ví dụ cho việc cơ cấu lại mà chúng ta đang dự định sẽ thực hiện trong Công ty.

Để tăng cường hoạt động trong nội bộ công ty, Công ty sẽ thiết lập các quy trình tác nghiệp chuẩn (SOP) mô tả nguyên tắc, các hoạt động và cơ chế ra quyết định về các vấn đề kỹ thuật, tài chính và tổ chức hành chính.

Các quy trình tác nghiệp chuẩn (SOP) đặc biệt cho Đơn vị quản lý nước thải sẽ được ưu tiên thiết lập để phù hợp với các yêu cầu của quản lý nước thải đúng cách, bao gồm cả quản lý tài chính, quản lý khách hàng, quản lý tài sản và quản lý nguồn nhân lực.

Các chức năng và nghĩa vụ của mỗi phòng ban, đơn vị sẽ được đề ra đúng mức, các mối quan hệ tác nghiệp giữa các phòng ban và đơn vị này sẽ phải đơn giản hóa và xác định rõ ràng. Để cho quá trình thực hiện các thủ tục quản lý được dễ dàng, chúng ta sẽ soạn thảo các sơ đồ luồng, bao gồm các sơ đồ luồng về điều hành và chỉ dẫn, các tác nghiệp chuẩn về các hoạt động chính và việc thu thập dữ liệu.

Kiểm toán nội bộ

Cải thiện hệ thống kiểm tra, kiểm toán nội bộ là một trong các chiến lược của chúng ta nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của Công ty. Cải thiện hệ thống kiểm tra, kiểm toán nội bộ sẽ giúp cho lãnh đạo phát hiện các sai sót và các bức xúc trong hoạt động, và cụ thể sẽ hỗ trợ quá trình quyết định và làm cho lãnh đạo ra được các quyết định đúng đắn và kịp thời.

Hệ thống thông tin quản lý

Một Hệ thống thông tin quản lý được lập toàn diện trên máy vi tính và hàng loạt các mẫu báo cáo sẽ được triển khai và đưa vào hoạt động trong thời gian tới. Thông tin xác thực và kịp thời, luôn có sẵn

Strategically, we will review and reformulate comprehensively our internal policies on: corporate management structure; financial management and a tariff system; customer relations and community participation; asset management, and human resources management, as outlined in the following chapters of this CDP.

Internal Procedures

The functions, tasks and efficiency of our divisions, units and teams will be re-addressed and modified, as required. The Company's units need to be restructured into a transparent organizational system, focusing on our core activities and accommodating the new waste water management objectives and tasks. An efficient 'Customer Care Unit', a 'Waste Water Management Unit' and an 'Asset Documentation Center' are samples of various new structures that we intent to establish within our Company.

For improving our internal performance, the Company will prepare 'standard operation procedures' (SOP), which are describing each principle type and flow of activities and the decision making structure related to technical, financial, and administrative issues.

SOPs, in particular for the new waste water department are a matter of priority to accommodate the requirements for proper waste water management, including financial management, customer management, asset management, and human resources management.

The functions and obligations of each department and unit will be sufficiently described; operational interfaces in-between those departments and units will be minimized and clearly defined. For facilitating the internal management procedures we will prepare flow charts, including: management commands and instructions, standard operations of key activities, and data collection.

Internal Audit

Improve the existing internal audit and control system is one of our strategies for increasing our performance and efficiency. Improved internal audit and control will help the management to detect irregularities and operational constraints, and as such, will support the internal decision making process and will enable the management to do the 'right' decisions at the 'right' time.

Management Information System (MIS)

A comprehensive computerized MIS and a series of reporting formats will be developed and set into operation over a period of time. Reliable real time information, available for the Director and the

cho Giám đốc và lãnh đạo cấp trên là điều cốt yếu thuận lợi cho quá trình ra các quyết định của lãnh đạo và cho phép tiến hành điều chỉnh kịp thời mỗi khi cần thiết.

Tạo động lực và khuyến khích

Các hướng dẫn về sự lãnh đạo, sự tham gia của cán bộ công nhân viên, chính sách tạo động lực và các phương sách khuyến khích sẽ cần được rà soát lại, sửa đổi và áp dụng trong thời gian tới nhằm cải thiện hệ thống quản lý của chúng ta và môi trường làm việc của Công ty.

Quản lý theo hiệu quả hoạt động

Quản lý theo hiệu quả công việc nhằm đảm bảo rằng các quyết định, chỉ thị và hoạt động được gắn liền với các chính sách nội bộ, quy trình thủ tục, tiêu chuẩn và mục tiêu đã được thông qua; bao gồm các lĩnh vực kỹ thuật, tài chính và quan hệ khách hàng. Công ty sẽ xây dựng bộ “tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc” và coi đây là một tham chiếu mục tiêu cho các hoạt động của công ty. Giám sát các tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc là một phần công việc hàng tháng của công ty, nhằm hỗ trợ ban lãnh đạo công ty trong công tác giám sát hoạt động công ty và áp dụng các biện pháp điều chỉnh, khắc phục nếu cần thiết.

Chứng chỉ ISO 9001

Chúng ta cam kết sẽ áp dụng chứng chỉ ISO 9001 để cải thiện việc quản lý chất lượng nội bộ của Công ty. Việc Quản lý chất lượng ngày càng trở nên vấn đề quan trọng trong quản lý nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và chất lượng các dịch vụ chúng ta cung cấp cho khách hàng và cộng đồng.

Các Kế hoạch hoạt động

Phần tiếp theo đây là phần mô tả những kế hoạch hoạt động của chúng ta. Những kế hoạch này đã được xác định trong quá trình soạn thảo Kế hoạch phát triển Công ty. Chúng ta coi đây là những đề xuất ban đầu của sự phát triển Công ty đã được sắp đặt. Theo thời gian, chúng ta sẽ cập nhật và điều chỉnh các kế hoạch này theo các nhu cầu nội bộ và các yêu cầu của bên ngoài.

Mô tả các hoạt động chính

Các quan hệ đối ngoại

Thiết lập và cải thiện quan hệ đối ngoại với các bên hữu quan (ví dụ UBND, Sở Xây dựng, Sở Tài chính, Sở Tài nguyên - Môi trường, cộng đồng dân cư, v.v...)

Hoạt động chính bao gồm:

- Rà soát lại các quan hệ với các cơ quan cấp tỉnh có liên quan
- Xác định các yếu tố và nhân tố quyết định

upper management, are essential to facilitate the management’s decision making process and to allow for timely ‘corrective’ actions, whenever required.

Motivation and Incentives

Guidelines on leadership, staff participation, motivation, and staff incentives schemes will be revised, respectively developed and introduced over a period of time to improve our management system and the working environment of our Company.

Performance Oriented Management

Performance Oriented Management ensures that decisions, instructions and activities are related to internally agreed policies, procedures, standards and objectives; including technical, financial and customer relations issues. We will set up a set of ‘performance benchmarks’, serving as an objective reference for our internal operationals. Monitoring of the performance benchmarks is part of our routine monthly activities, enabling our managers to observe our current corporate performance and apply corrections as deemed necessary.

ISO 9001 Certification

We are committed to introduce ISO 9001 certification for improving the internal quality management of the Company. Quality management is an increasingly important management issue for improving our performance and providing efficient services to our customers and community.

Action Plans

The following section is the description of our action plans that were identified during the CDP preparation workshop. We consider these plans as our initial initiative of structured corporate development. As time requires, we will update and adjust these plans in accordance to actual internal needs and external requirements.

Description of Main Activities

External Relations

Build and improve external relations with the Company’s direct stakeholders (e.g. PC, DoC, DoF, DoNRE, community groups, etc.).

Main activities include:

- Review relations with directly related provincial stakeholders
- Defining decisive elements and factors
- Formulate and follow up strategies for

CÔNG TY CẤP THOÁT NƯỚC BẮC NINH 2007 – 2010

- Đề ra và thực hiện các chiến lược cải thiện quan hệ đối ngoại

improving constrained relationships

Các điều kiện khung

Thiết lập các điều kiện khung hữu ích thông qua các các bên hữu quan (ví dụ UBND, Sở Xây dựng, Sở Tài chính, Sở Tài nguyên - Môi trường...)

Hoạt động chính bao gồm:

- Phân tích khung pháp quy hiện hành, xác định các vướng mắc và đề xuất những cải tiến
- Trình các đề xuất với các cơ quan hữu quan, trao đổi, xin phê duyệt và hỗ trợ thực hiện các hoạt động của các cơ quan hữu quan
- Cùng với cơ quan hữu quan thực hiện triệt để các đề xuất của Công ty
- Điều chỉnh chính sách nội bộ theo các điều kiện khung đã được thay đổi

Framework Conditions

Build conducive framework conditions through the Company's stakeholders (e.g. PC, DoC, DoF, DoNRE, community groups, etc.).

Main activities include:

- Analyze the prevailing regulatory framework; identify constraints and formulate proposals for improvements
- Submit proposals to stakeholders; communicate, seek approval and support the implementation of needed stakeholder actions
- Follow-up with each related stakeholder the implementation of the Company's proposals
- Adjust internal policy in accordance to changing framework conditions

Tính tự chủ của Công ty

Xây dựng chiến lược để dần dần tăng cường khả năng độc lập, tự chủ tài chính của công ty nhằm quản lý và vận hành các tài sản một cách bền vững. Giới thiệu việc áp dụng hợp đồng quản lý chính thức giữa chủ sở hữu tài sản (UBND) và cơ quan vận hành quản lý tài sản (Công ty) là vấn đề trọng tâm.

Hoạt động chính bao gồm:

- Thành lập tổ công tác và xác định hỗ trợ bên ngoài
- Xác định và nghiên cứu "các bài học thành công"
- Phân bổ kinh phí, tìm tư vấn bên ngoài và nghiên cứu các phương án 'hợp đồng' phù hợp
- Soạn thảo và thông báo đề xuất, tìm kiếm sự giúp đỡ và xin phê duyệt
- Sẵn sàng điều chỉnh nội bộ cho phù hợp với các điều khoản của hợp đồng quản lý chính thức
- Thỏa thuận và ký hợp đồng

Corporate Autonomy

Develop a strategy for gradually improving the Company's corporate and financial autonomy, aiming at sustainable management and operations of assets. Focal issue is the introduction of a formal management contract between the asset owner (PC) and our Company, as asset managers.

Main activities include:

- Form an internal task force and identify external support
- Identify and study 'success stories'
- Allocate budget, seek external advisory, and study suitable 'contract' options
- Prepare and disseminate proposal, seek stakeholder support and approval
- Prepare for relevant internal adjustments to accommodate terms and conditions of a formal management contract
- Negotiate and sign contract

Các chính sách nội bộ

Điều chỉnh các chính sách nội bộ trong công ty để đạt được các mục tiêu của công ty.

Hoạt động chính bao gồm:

- Thành lập tổ công tác
- rà soát lại các tài liệu pháp lý hiện hành và cập nhật các chính sách nội bộ theo các quy định của Chính phủ
- Phổ biến các chính sách nội bộ đến các bên hữu quan và cán bộ công nhân viên Công ty

Internal Policies

Internal policies will be adjusted to support the achievement of our corporate objectives and goals.

Main activities include:

- Establish task force
- Review current legal documents and update internal policies in accordance to actual Government regulations and requirements
- Disseminate internal policies to stakeholders and Company staff

Xí nghiệp Quản lý nước thải

Xí nghiệp Quản lý nước thải mới thành lập sẽ được tổ chức lại và hoạt động theo các nhu cầu đã được xác định.

Hoạt động chính bao gồm:

- Triển khai đề xuất thành lập Xí nghiệp Quản lý nước thải
- Trình các đề xuất với UBND tỉnh Bắc Ninh về việc cải thiện khung pháp quy và xin phê duyệt
- Bố trí cơ cấu xí nghiệp, các chính sách và quy chế
- Xây dựng trụ sở mới của Xí nghiệp và mua sắm các trang thiết bị cần thiết
- Tiến hành công tác đào tạo về Quản lý nước thải

Các đơn vị tác nghiệp

Thành lập các đơn vị tác nghiệp gồm: (a) bộ phận chăm sóc khách hàng, (b) bộ phận quản lý nước thải và (c) trung tâm lưu trữ hồ sơ tài sản.

Hoạt động chính bao gồm:

- Triển khai tờ trình để thành lập các bộ phận hoạt động mới
- Giám đốc xem xét, chỉnh sửa và phê duyệt tờ trình
- Trình phê duyệt tại Sở Xây dựng và UBND Tỉnh Bắc Ninh
- Điều chỉnh cơ cấu tổ chức và soạn thảo các Quy trình tác nghiệp chuẩn

Kiểm tra, kiểm toán nội bộ

Cải tiến hệ thống kiểm toán và kiểm soát nội bộ hiện hành của công ty. Việc cải tiến công tác kiểm toán nội bộ sẽ giúp cho ban lãnh đạo Công ty phát hiện ra những hạn chế của Công ty, từ đó hỗ trợ quá trình ra quyết định trong nội bộ Công ty.

Hoạt động chính bao gồm:

- Xác định các hạng mục kiểm toán
- Đề ra các tiêu chuẩn kiểm toán và quy trình thủ tục
- Cung cấp các trang thiết bị theo danh sách được duyệt
- Soạn thảo các bản mô tả công việc và phân công cán bộ đủ năng lực
- Xác định nhu cầu đào tạo và thực hiện đào tạo (đào tạo trong và ngoài nước)

Bù đắp chi phí - Các vấn đề liên quan đến Thẻ chế

Cần phải bù đắp đủ chi phí vận hành và bảo dưỡng hệ thống cấp thoát nước thông qua tiền

Wastewater Management Department

The newly established waste water management department will be reorganized and made operational in accordance to identified needs.

Main activities include:

- Develop proposal for reorganization of the waste water management department
- Submit proposals on improvement of framework conditions to Bac Ninh PPC and seek approval
- Set-up department's structure, policies and regulations
- Build new department office and procure necessary equipments
- Implement training plans on wastewater management

Operational Units

Establish additional operational units, including: (a) customer care unit, (b) waste water management unit, and (c) asset documentation center.

Main activities include:

- Develop proposal
- Director reviews, modifies, and approves proposals
- Submit and seek external approve by Bac Ninh DoC and PC
- Adjust organizational structure and prepare SOPs

Internal Audit

Improve the existing internal audit and control system. Improved internal audit is helping the management to detect irregularities and operational constraints, and as such, will support the internal decision making process.

Main activities include:

- Defining audit criterion
- Formulate audit standards and procedures
- Provide equipping in accordance to agreed list
- Prepare job descriptions and assign qualified staff
- Identify training needs and implement training (in-house and external)

Cost Recovery – Institutional Considerations

The Company's cost for operation and maintenance of water supply and waste water

nước sạch và nước thải thu từ khách hàng.

Hoạt động chính bao gồm:

- Rà soát lại các qui định hiện hành của Chính phủ
- Đề xuất các nguyên tắc về giá bù chi phí
- Báo cáo với các cơ quan hữu quan và xin phê duyệt
- Áp dụng giá bù đắp chi phí và dựa vào quyết định của cấp tỉnh

Hệ thống thông tin quản lý

Thiết lập một hệ thống thông tin quản lý trên máy tính.

Hoạt động chính bao gồm:

- Xác định các mục tiêu và thông số (đầu vào, nguồn dữ liệu, đầu ra) sẽ được thể hiện trong hệ thống thông tin quản lý
- Bố trí kinh phí, cử chuyên gia CNTT, thiết kế hệ thống thông tin quản lý và soạn thảo bản quy trình tác nghiệp chuẩn
- Mua sắm trang thiết bị
- Đào tạo nhân viên áp dụng và vận hành MIS

Chứng chỉ ISO 9001

Áp dụng chứng chỉ ISO 9001 để nâng cao công tác quản lý chất lượng nội bộ công ty.

Hoạt động chính bao gồm:

- Nghiên cứu nội dung ISO 9001
- Bố trí kinh phí và tìm hỗ trợ bên ngoài
- Rà soát hệ thống quản lý chất lượng hiện hành
- Triển khai hệ thống quản lý chất lượng và quy trình thủ tục theo ISO 9001
- Cử nhân viên quản lý chất lượng nội bộ
- Đào tạo nhân viên
- Trình hồ sơ ISO 9001 và xin cấp chứng chỉ

Quản lý định hướng hiệu quả hoạt động

Cần thiết lập các tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động công ty để kiểm soát và đánh giá quá trình phát triển của Công ty.

Hoạt động chính bao gồm:

- Xác định các tiêu chí chuẩn về hiệu quả hoạt động
- Lập các dữ liệu ban đầu (cùng với MIS)
- Kiểm điểm hàng tháng về hiệu quả hoạt động và các kết luận điều chỉnh (nếu cần thiết)

Làm việc theo nhóm và khuyến khích

Xây dựng tinh thần cộng tác trong công việc và cải thiện văn hoá làm việc.

management services need to be fully recovered by the customer tariff.

Main activities include:

- Review existing government regulations
- Formulate principles of cost recovery
- Disseminate to stakeholders and seek approval
- Introduce cost covering tariff and the basis of a provincial decision

Management Information System

Establish a computer based management information system (MIS).

Main activities include:

- Defining objectives and parameter (inputs, data source, outputs) that will be included in the MIS
- Allocate budget, assign IT expert, designing the MIS, and produce SOP
- Procure equipment
- Training staff to apply and operate MIS

ISO 9001 Certification

Introduce ISO 9001 certification for improving the internal quality management of the Company.

Main activities include:

- Studying ISO 9001 framework
- Allocate budget and seek external support
- Review current quality management system
- Develop quality management criterion and procedure in accordance with ISO 9001
- Nominate internal quality management agent
- Training staff
- Submit ISO 9001 documentation and seek certification

Performance Oriented Management

The establishment of 'performance benchmarks' is needed to monitor and evaluate the Company's development progress.

Main activities include:

- Identification of performance benchmarks
- Establishment of data base (in combination with MIS)
- Monthly verification of performance and conclusions on corrective actions, if required

Team Work and Motivation

Develop team work spirit and improved working culture.

Hoạt động chính bao gồm:

- Bố trí kinh phí và tìm hỗ trợ bên ngoài
- Rà soát và bổ sung các quy chế và quy trình thủ tục
- Xác định nhu cầu đào tạo, nâng cao trình độ CBCNV
- Phổ biến nhiệm vụ, nâng cao tính năng động, tinh thần trách nhiệm, làm quen và xây dựng trách nhiệm giải trình
- Thực hiện sự tham gia của nhân viên và lập kế hoạch từ dưới lên
- Thực hiện các biện pháp làm việc theo nhóm
- Tăng cường cơ chế ủy quyền cho cấp dưới
- Rà soát và cải tiến chính sách khuyến khích trong công việc.

Chiến lược bảo vệ môi trường

Thiết lập chiến lược bảo vệ môi trường theo yêu cầu của ISO 14 000.

Hoạt động chính bao gồm:

- Thành lập tổ công tác và xác định hỗ trợ bên ngoài
- Nghiên cứu các yêu cầu của ISO 14000
- Bố trí kinh phí và hợp đồng hỗ trợ từ bên ngoài
- Đề ra và phổ biến chiến lược, xin cơ quan hữu quan phê duyệt
- Thực hiện chiến lược theo các bước đã được duyệt

Main activities Include:

- Allocate budget and seek external support
- Review and supplement current regulations and procedures
- Identify training needs, improve qualification of staff
- Disseminate job tasks, improve job alertness, increase sense of job responsibility, familiarize and build accountability
- Develop staff participation and bottom-up planning
- Develop and introduce team building measures
- Improve delegation of responsibilities to lower staff tiers
- Review and improve present incentive system

Environmental Protection Strategy

Prepare, in accordance with the requirements of ISO 14000 an environment protection strategy.

Main activities include:

- Form an internal task force and identify external support
- Study ISO 14000 requirements
- Allocate budget and contract external advisory experts
- Formulate and disseminate strategy, seek stakeholder approval
- Implement strategy in accordance to agreed steps

PHẦN 3: CÁC MỤC TIÊU HOẠT ĐỘNG

Dựa vào các mục tiêu chiến lược đã đặt ra, công ty sẽ thực hiện các chương trình phát triển và các kế hoạch hành động nhằm đạt được các mục tiêu của công ty.

Chương dưới đây mô tả các mục tiêu và các chiến lược chính của công ty trong các vấn đề sau:

- Quản lý tài chính
- Quản lý khách hàng và quan hệ cộng đồng
- Quản lý tài sản & Lập Hồ sơ tài sản
- Quản lý nguồn nhân lực

PART 3: OPERATIONAL OBJECTIVES

Based on our defined strategic corporate goals, we will implement various development programs and action plans that will help us accomplishing our corporate objectives.

The following chapter describes the Company's main operational objectives and key strategies for the fields of:

- Financial Management
- Customer Management and Community Relations
- Asset Management & Asset Documentation
- Human Resource Management

3.1 Quản lý Tài chính

Quản lý tài chính nhằm mục đích sử dụng hiệu quả các khoản thu từ khách hàng và trợ cấp chính phủ. Công tác quản lý tài chính bao gồm dự báo, phân bổ và kiểm soát các quỹ, đây là các vấn đề cần thiết cho việc cung cấp dịch vụ theo nhu cầu khách hàng, vận hành, bảo dưỡng và thay thế các tài sản hiện có cũng như mở rộng khu vực dịch vụ và phạm vi bao phủ dịch vụ.

Tình hình hiện tại về Quản lý tài chính

Giá dịch vụ nước thải

Bộ Xây dựng và UB Vật giá Nhà nước đã ban hành Thông tư liên bộ số 03/1999/TTLT/BXD-BVGCP ngày 16/6/1999 về việc cho phép thu phí nước thải theo tỉ lệ tối thiểu 10% trên giá nước sạch.

Ngày 13/6/2003, Chính phủ đã ban hành Nghị định 67/2003 về việc thiết lập phí bảo vệ môi trường đối với nước thải công nghiệp và nước thải sinh hoạt. Nghị định đã quy định phí bảo vệ môi trường tối đa đối với nước thải sinh hoạt tính theo tỉ lệ 10% của giá nước sạch (chưa bao gồm VAT). Phí bảo vệ môi trường đối với nước thải công nghiệp được tính theo khối lượng và mức độ ô nhiễm. Công ty cấp nước có thể giữ lại một phần phí thu được và không được vượt quá 10% tổng số tiền thu được. 90% số tiền thu được còn lại được chuyển vào Kho bạc Nhà nước, 50% trong số đó được đưa vào Ngân sách Trung ương để bổ sung cho Quỹ Bảo vệ Môi trường Việt Nam, 50% còn lại được phân bổ cho các địa phương để sử dụng cho công tác bảo vệ môi trường.

Thay mặt UBND tỉnh, Công ty bắt đầu thực hiện thu phí nước thải vào ngày 1/1/2003. Không có hoá đơn riêng cho phí nước thải mà phí nước thải được thu theo hoá đơn nước sạch như loại phí riêng biệt trong hoá đơn nước sạch. Từ thời điểm bắt đầu thu phí đến 31/5/2005, phí nước thải được tính theo tỉ lệ 10% giá nước sạch (khoảng 250 VNĐ/m³ - chưa bao gồm VAT).

Trong Quyết định ra ngày 24/5/2005, UBND đã phê duyệt mức phí nước sạch và mức phí nước thải mới (500 VNĐ/m³), quyết định này có hiệu lực từ 1/6/2005.

Công tác Kế toán

Để thực hiện công tác kế toán, Công ty sử dụng phần mềm kế toán LAC VIET AccNet. Phần mềm kế toán này tuân thủ theo hệ thống kế toán Việt Nam. Công ty cũng sử dụng phần mềm lập hoá

3.1 Financial Management

Financial Management is aiming for efficient and effective use of customer revenues and government subsidies, including projections, allocations, and monitoring of funds that are required for the delivery of demand oriented service, sustainable operations, maintenances & replacement of existing assets, as well as the expansion of the service area and service coverage.

Current Situation of Financial Management

Wastewater Tariff

The Ministry of Construction and the State Pricing Committee issued the Inter-Ministerial Circular No. 03/1999/TTLT/BXD-BVGCP on June 16, 1999 allowing the collection of a waste water fee in addition to water supply tariffs with a minimum value of 10% of the water supply charge.

On June 13, 2003, the Government issued Decree No. 67/2003 establishing an environmental protection (EP) fees for industrial and domestic waste water. The Decree states that the maximum EP fee for domestic wastewater shall be 10% of water supply tariff (excluding VAT). The EP fee for industrial waste water is calculated on the bases of pollution quantity and quality. The water supply provider can retain a fee for its collection work not to exceed 10% of EP fee collected. The 90% balance of EP fee collected is remitted to the State Treasury of which 50% accrues to the Central Budget for the Vietnam Environmental Protection Fund while the remaining 50% accrues to the localities to use for the environmental protection in their territories.

The Company started with the waste water fee collection, on behalf of the People's Committee, on January 1, 2003. The waste water fee was not billed as a separate item, but added to the water tariff as a single tariff item in the water invoice. From the start of the fee collection up to May 31, 2005, the fee was calculated as 10% of water tariff (about VND 250/m³ - excluding VAT).

The People's Committee, in its decision dated May 24, 2005, approved a new water tariff and waste water fee (in the value of VND 500/m³), which took effect on June 1, 2005.

Accounting

For accounting purposes we are using the accounting software package called LAC VIET AccNet. The accounting software package follows the Vietnamese Accounting System. The

đơn CICAT để lập hoá đơn cho khách hàng nước sạch.

Lập ngân sách, lập kế hoạch tài chính và thiết lập biểu giá

Cho đến nay, Công ty đã thực hiện công tác lập ngân sách và lập kế hoạch tài chính cho hoạt động kinh doanh của công ty, nhưng vẫn cần cải thiện. Thêm vào đó, giá dịch vụ trong tương lai cần dựa trên các tiêu chí và mục tiêu được xác định rõ ràng.

Công ty đã áp dụng hệ thống tính giá cơ bản; tuy nhiên, cần phải xem xét phương pháp tính giá và cơ cấu giá tương ứng.

Kiểm toán bên ngoài

Ngày 29/6/2004, Bộ Tài chính đã ban hành Thông tư số 64/2004/TT-BTV hướng dẫn thực hiện công tác kiểm toán độc lập và yêu cầu các doanh nghiệp nhà nước phải thực hiện kiểm toán hàng năm. Nhưng cho đến nay, các báo cáo tài chính của Công ty mới chỉ được Cơ quan Kiểm toán Nhà nước kiểm toán năm 1999. Điều này nằm ngoài khả năng kiểm soát của Công ty, tuy nhiên Công ty muốn hợp tác với Cơ quan Kiểm toán Độc lập để tăng cường công tác quản lý tài chính và kế toán. Vì vậy, chúng ta dự kiến thuê kiểm toán để thực hiện công tác kiểm toán báo cáo tài chính theo đúng các quy định kiểm toán hiện hành.

Các chiến lược quản lý tài chính của Công ty

Chúng ta sẽ thiết lập chính sách tính giá dịch vụ nước thải và các quy trình liên quan. Chúng ta sẽ thực hiện công tác lập kế hoạch tài chính và lập dự toán ngân sách toàn diện theo Thỏa thuận thực hiện giữa Chính phủ Việt Nam và Ngân hàng Tái thiết Đức (KfW) về việc xây dựng và quản lý vận hành hệ thống thu gom và xử lý nước thải.

Dự kiến, công ty sẽ tạo nguồn thu trực tiếp cho các hoạt động thoát nước thông qua giá dịch vụ nước thải, dần dần sẽ xoá bỏ trợ cấp từ UBND tỉnh.

Chúng ta sẽ áp dụng mô hình tài chính trong chương trình Microsoft Excel để lập kế hoạch tài chính giai đoạn 5 năm nhằm hỗ trợ, kết hợp với Kế hoạch phát triển công ty và quy trình lập ngân sách hàng năm. Mô hình này sẽ tính giá nước thải mà khách hàng phải trả đủ để bù đắp chi phí vận hành, bảo dưỡng và chi phí khấu hao của các thiết bị/tài sản.

Mô tả các hoạt động chính

Chúng ta sẽ tiến hành lập dự toán ngân sách và kế hoạch tài chính như một phần công việc của quá

Company is also using the billing software called CICAT for its water supply customers.

Budgeting, Financial Planning & Tariff Setting

So far, our Company does exercise budgeting and financial planning for the various business activities in which we are engage in, even though there is room for improvements. Moreover, the future tariff for our services will be based on clearly defined criteria and objectives.

We use a basic system for tariff calculation; however, the methodology for setting the tariff and the correlating tariff structure will be reviewed.

External Audit

On June 29, 2004 the Ministry of Finance issued Circular No. 64/2004/TT-BTC dealing with the requirements of independent state auditing and requiring annual audit of state owned enterprises. So far, financial statements were audited by the State Audit of Viet Nam (SAV) in 1999 only. This situation is beyond our control; however, we are committed to cooperate with the Independence Audit of Viet Nam for improving our accounting and financial management practices. Hence, we intend to hire an external auditor to undertake financial statements auditing in line with existing auditing regulations.

Our Financial Management Strategies

We are committed to establish a waste water tariff setting policy and the subsequent procedures. We will also introduce comprehensive budgeting and financial planning practices, which are in compliance with the 'Separate Implementation Agreement' that was agreed between the Socialist Republic of Vietnam and Kreditanstalt fuer Wiederaufbau (KfW), with regard to the construction and operation of wastewater collection and treatment facilities.

It is intended to create a direct revenue stream for the Company's wastewater operations through the customers' waste water tariff, abolishing PC subsidies over a period of time.

We will apply a Microsoft Excel based financial model to prepare a 5-year Financial Plan that supports and links with our Corporate Development Plan and the annual budget procedures. The model generates the required customer tariff, covering the cost for operation, maintenance and depreciation of equipments/assets.

Description of Main Activities

We will undertake budgeting and financial planning exercises as part of the Company's annual CDP

trình xem xét Kế hoạch phát triển công ty hàng năm. Giai đoạn và thời gian lập kế hoạch cho các hoạt động tài chính sẽ cân đối với chu kỳ lập Kế hoạch phát triển công ty và sẽ được thực hiện từng năm một.

Giá dịch vụ nước thải cho khách hàng

Để đảm bảo tính ổn định của công tác thu tiền nước thải và công tác quản lý vận hành hệ thống thu gom và xử lý nước thải, chúng ta sẽ cố gắng thuyết phục UBND tỉnh thay phí nước thải đang áp dụng hiện nay bằng một mức giá dịch vụ nước thải mới cho khách hàng và Công ty phải được phép giữ lại tiền nước thải thu được từ khách hàng như một khoản thu nhập hàng tháng.

Do phí nước thải hiện nay thu từ khách hàng sử dụng nước sạch có thể không đủ để trang trải toàn bộ các chi phí vận hành và duy tu hệ thống thoát nước trong giai đoạn đầu khi hệ thống đi vào hoạt động, UBND phải tiếp tục trợ cấp cho Công ty để bù đắp sự thiếu hụt trong thu nhập.

Giá dịch vụ nước thải phải dần dần được tăng lên để Công ty có thể trang trải được toàn bộ chi phí quản lý vận hành và bảo dưỡng và có thể thay thế kịp thời các thiết bị máy móc theo yêu cầu.

Lập Báo cáo tài chính

Ban lãnh đạo Công ty sẽ áp dụng hệ thống lập Báo cáo tài chính nội bộ hàng tháng để thực hiện quy trình quản lý tài chính một cách hiệu quả và đúng thời hạn. Có được thông tin về tài chính kịp thời sẽ giúp cho ban lãnh đạo Công ty phát hiện ra những khó khăn và hạn chế trong giai đoạn đầu và đưa ra các giải pháp nếu cần thiết.

Lập dự toán ngân sách và lập kế hoạch tài chính

Hàng năm, Công ty lập dự toán ngân sách kết hợp với việc xem xét Kế hoạch phát triển công ty. Ngoài ra, Công ty thiết lập các trung tâm chi phí và định mức chi phí theo tình hình hoạt động thực tế. Định mức chi phí phản ánh hiệu quả hoạt động, sử dụng hữu hiệu nguồn nhân lực, thiết bị máy móc của Công ty.

Vào cuối quý 3 hàng năm, Công ty lập dự toán ngân sách về quản lý nước thải cho năm sau theo nguyên tắc phân bổ ngân sách “định hướng hiệu quả hoạt động”. Lập kế hoạch ngân sách hàng năm của công ty gồm: Kế hoạch doanh thu, Kế hoạch chi phí, Kế hoạch lãi (lỗ), Kế hoạch vốn (vốn tự có, vốn vay...), Kế hoạch nộp ngân sách (các khoản thuế: thuế VAT, thuế thu nhập doanh nghiệp...); cùng các tài liệu bổ trợ như dự toán chi phí hoạt động và dự toán chi phí đầu tư của các bộ phận và phòng ban. Công ty tiến hành rà soát ngân

review process. The planning horizon and the timing of activities of financial planning will be harmonized with those of the CDP planning cycles and will be ‘rolled-over’ from year to year.

Customer Tariff

For assuring sustainable operations of the waste waster collection and treatment facilities, we will lobby with the PC to replace the present waste water fee by a waste water customer tariff, which should be allowed to be kept by the Company as regular monthly revenue.

Whilst the presently agreed waste water fee, collected from water supply customers, might not be sufficient during the initial years for covering the total costs of operating and maintaining the waste water facilities, the People’s Committee should continue to provide ‘operating support’ payments to the Company for balancing possible revenue shortfalls.

The waste water tariff should be gradually raised over a period of time so that the Company can cover all the required operation and maintenance costs and can undertake the required replacement of mechanical and electrical equipment in due time.

Financial Reporting

Management will introduce an internal monthly financial reporting system to facilitate on-time and effective financial management procedures. Receiving important financial information in due time enables our management to detect constraints at an early stage and to come up with remedies or corrective actions, as the requirement might be.

Budgeting and Financial Planning

Our Company links the annual budget preparation process to the annual CDP review. Moreover, we have set up cost centers and standard cost in accordance to actual working conditions. Our standard costs are reflecting efficient operations and effective utilization of our human resources, equipment and machinery.

At the end of each year’s third quarter, the annual budget estimate for wastewater management of the following year is being prepared, following the principles of ‘performance oriented’ budget allocations. Our annual budgets consist of the ‘income statement’, ‘balance sheet’ and ‘flow of funds statement’; together with all supporting documents, such as: ‘revenue budget’, ‘operating expense budget’ of each division, and ‘capital expenditures budget’ of each department and division. We are implementing budget reviews

sách hàng tháng và trình UBND tỉnh phê duyệt trong trường hợp có sự thay đổi.

Bộ phận lập ngân sách thuộc phòng Kế toán của công ty chịu trách nhiệm lập dự toán hàng năm và rà soát ngân sách. Hàng tháng, bộ phận lập ngân sách tiến hành phân tích điều chỉnh dự toán ngân sách bằng cách đối chiếu chi tiêu thực tế với ngân sách được phân bổ; và cung cấp bản copy cho toàn bộ các phòng ban, bộ phận trong công ty “Báo cáo Dự toán Ngân sách”. Trong trường hợp có kiến nghị về giải pháp, cần trình lên Ban Giám đốc để xem xét và phê duyệt.

3.2 Quản lý Quan hệ Khách hàng

Quản lý quan hệ khách hàng là chiến lược kinh doanh nhằm mục đích hiểu biết, dự đoán, quản lý và cá nhân hóa các nhu cầu của khách hàng hiện tại và tương lai.

Chất lượng dịch vụ khách hàng và các mối quan hệ gần gũi và tốt đẹp với khách hàng là rất quan trọng cho thành công của Công ty chúng ta. Chúng ta cam kết cung cấp dịch vụ cấp thoát nước hiệu quả, vì vậy việc cung cấp thông tin và tư vấn kỹ thuật cho khách hàng, quản lý các phàn nàn của khách hàng một cách hiệu quả là rất quan trọng và sẽ tạo quan hệ tốt đẹp với khách hàng. Hàng năm chúng ta sẽ thực hiện các cuộc điều tra về “sự hài lòng của khách hàng”, các chiến dịch truyền thông nâng cao nhận thức cộng đồng về dịch vụ của Công ty và về vệ sinh môi trường.

Tình hình hiện tại về Quản lý khách hàng

Hiện nay Công ty Cấp thoát nước Bắc Ninh phục vụ cho 10 phường xã thuộc thành phố Bắc Ninh, và một số vùng lân cận thành phố như huyện Quê Võ, huyện Yên Phong và huyện Tiên Du với số khách hàng là khoảng trên 21.000 hộ gia đình và 400 khách hàng là doanh nghiệp và các tổ chức. Tốc độ tăng khách hàng của hộ gia đình là khoảng 10% một năm.

Phòng Quản lý khách hàng của Công ty đã được thành lập từ 1/2006 trên cơ sở tách từ phòng Kinh doanh. Nhiệm vụ hiện nay của phòng là thực hiện phát triển khách hàng, đảm bảo dịch vụ một cửa cho khách hàng, quản lý phàn nàn của khách hàng về sử dụng dịch vụ và thu tiền dịch vụ hàng tháng. Phòng Quản lý khách hàng có 36 cán bộ nhân viên (trong đó có 3 người là nam) thuộc 4 tổ quản lý khách hàng.

every month and submit the results of such reviews to the PPC for approval in case of major deviations.

The budgeting section of our accounting department is responsible for implementing annual budget preparations and reviews. The budget section also performs monthly variance analysis by comparing actual expenditures with allocated budgets; and provides to all departments and divisions a copy of the monthly ‘Budget Monitoring Report’. In case remedial actions are recommended, it is up to the Directors discretion to issue appropriate directions and actions.

3.2 Customer Relations Management

Customer Relations Management is the business strategy that aims to understand, anticipate, manage and personalize the needs of our current and potential customers.

The quality of customer service as well as close and good customer relationships is critically important for the success of our Company. We are committed to provide efficient and effective water supply and sewerage services; thus to provide information and technical advice to our customers; managing customer complaints effectively and creating a fruitful relationship with our customers. Last but not least ‘customer satisfaction’ surveys and series of public awareness campaigns for promoting our services and for improving public awareness on sanitary and environmental behaviors will be implemented annually.

Current Situation of Customer Relations Management

Currently, our Company’s water supply services cover ten communes and wards of Bac Ninh City and some suburbs including the of Que Vo, Yen Phong and Tien Du district, with a total number of more than 21,000 households, plus 400 non-domestic customers. The growth rate of domestic customers is about 10% per annum.

The Company’s Customer Management Department (CMD) was established in January 2006, after the separation from the Company’s Business Development Department. The mandate of the CMD includes the development of a sound customer base, providing ‘one-door-services’ to our customers, managing customer complaints, and collecting the monthly customer tariff charge. The department has 36 staff (from which three are male) working in four separate customer management teams.

Ngoài ra trong công ty còn có phòng Quản lý mạng đảm nhận một số hoạt động chăm sóc khách hàng như giải quyết các yêu cầu của khách hàng, xử lý các sự cố về đồng hồ, rò rỉ hoặc mất nước. Cho tới nay các hoạt động chăm sóc khách hàng mới dừng lại ở việc ghi nhận những ý kiến phản hồi của khách hàng và nhanh chóng giải quyết. Thêm vào đó, Công ty chưa thiết lập được hệ thống bảng theo dõi sự biến động về số lượng khách hàng cũng như nguyên nhân của nó. Vì vậy chúng ta cam kết giao cho nhân viên phòng Quản lý khách hàng thực hiện các hoạt động chăm sóc khách hàng, điều tra thỏa mãn khách hàng thường kỳ, phân tích và đảm bảo giải quyết các phàn nàn của khách hàng một cách nhất quán và có hệ thống; Những hoạt động này sẽ giúp chúng ta hiểu rõ hơn mong đợi của khách hàng, quan điểm và ý kiến của họ về dịch vụ và kết quả hoạt động của công ty. Đội ngũ cán bộ nhân viên của phòng trẻ, nhiệt tình và có ý thức học hỏi nâng cao trình độ để cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng của chúng ta.

Chúng ta cam kết giảm dần dần sự phàn nàn của khách hàng và nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng theo thời gian bằng việc thực hiện đào tạo nâng cao kỹ năng giao tiếp và năng lực giải quyết vấn đề cho cán bộ nhân viên.

Công ty đã tạo lập mối quan hệ bước đầu với chính quyền địa phương và các tổ chức liên quan, nhưng Công ty còn yếu trong các chính sách và hoạt động quan hệ cộng đồng một cách chủ động. Hiện nay, Công ty đã có một cộng tác viên thường là cán bộ địa chính hoặc giao thông, thủy lợi tại mỗi phường, xã, phối hợp hoạt động trong việc truyền đạt thông tin hai chiều từ công ty và khách hàng. Chúng ta cam kết tăng cường mối quan hệ với cộng đồng thông qua phối kết hợp chặt chẽ với các nhóm cộng đồng và các đại diện cộng đồng. Chúng ta sẽ chuẩn bị các kế hoạch hành động và chương trình phù hợp để nâng cao nhận thức cộng đồng về dịch vụ chủ yếu của Công ty bao gồm cấp thoát nước và dịch vụ vệ sinh.

Các chiến dịch thông tin và giáo dục nâng cao nhận thức cộng đồng sẽ giúp người dân hiểu rõ hơn lợi ích của sử dụng nước sạch, các công cụ vệ sinh phù hợp và hành vi bảo vệ môi trường phù hợp. Hơn nữa, Luật Bảo vệ môi trường ban hành 12/2005 đi vào hoạt động sẽ tạo điều kiện hành lang pháp lý cho Công ty trong việc thu gom và xử lý nước thải ở Thành phố Bắc Ninh. Chúng ta quan tâm liệu cộng đồng có được thông báo về mục tiêu, hoạt động và chi phí hoạt động về quản lý nước thải. Trong khía cạnh này, cộng đồng cần

In addition, the Company's network management unit carries out some limited customer care activities, such as providing services upon requests from customers, solve problems related to watermeters, leakage or supply of piped water. So far, the unit records customers complains, reports internally ensuring immediate resolution of customer problems. However, our Company does not yet keep proper internal track of changing customer number as well as reasons of changes. Thus, we are committed to assign our customer care activities and duties to the CMD team, carrying out regular 'customer satisfaction' surveys; analyzing and assuring follow-up measures of all customer complaints consistently and systematically; thus, helping us to improve our understanding about customer expectations, customer views, and customer opinions about our Company's services and performance. Our young and enthusiastic workforce is highly motivated and ready to improve their skills and knowledge for providing better services to our esteemed customers.

It is our commitment to reduce customer complaints gradually and to improve the degree of customer satisfaction over a period of time by implementing specific staff training measures for improving our communication skills and internal 'problem-solving' capacities.

Even though the Company has established a beneficial relationship with the provincial People's Committee and other related government organization, we are still weak in terms of proactive 'public relations' policies and activities. So far, the Company has assigned one part time staff from the Department of Land Registration or Department of Transportation in each ward to communicate with our customers. We are committed to intensify the present level of community relations through closer collaboration with community groups, and other community representatives. We will prepare suitable action plans and programs to enhance public awareness on topics of our core business, including water supply, drainage, waste water and sanitation services.

Tailor made informational and educational campaigns will help the community to get a better understanding on the benefits of clean water services, appropriate sanitary facilities and good environmental behaviors. In addition, the new environment protection law of 12/2005 will be applied as reference for our Company with regard to wastewater collection and treatment in Bac Ninh City. It is our sincere concern that the community is informed about the objectives, activities and related operational cost of waste water

được thông báo về dự kiến lộ trình giá nước thải sẽ là 1.700 đồng/m³ tính theo lượng nước sạch tiêu thụ vào năm 2008.

Chiến lược về quản lý khách hàng của chúng ta

Chúng ta cam kết xây dựng các chiến lược về quản lý khách hàng theo thời gian, nhằm mục tiêu phát triển khách hàng, nâng cao chất lượng dịch vụ, cải thiện mối quan hệ với khách hàng và cộng đồng và nâng cao hình ảnh Công ty.

Sau đây là nội dung tóm tắt của các chiến lược cụ thể mà chúng ta dự kiến thực hiện trong phòng Quản lý khách hàng. Nội dung cụ thể của các hoạt động sẽ được nêu trong phần Kế hoạch hành động.

Thành lập tổ Bảo dưỡng đồng hồ

Chúng ta sẽ thành lập một tổ Bảo dưỡng đồng hồ, chịu sự quản lý của Bộ phận Chăm sóc khách hàng, xây dựng kế hoạch kiểm tra, sửa chữa và thay thế miễn phí đồng hồ để cải thiện công tác thu phí và sự hài lòng của khách hàng.

Chính sách & Bộ phận Chăm sóc khách hàng

Chúng ta sẽ chuẩn bị xây dựng các chính sách chung về quản lý khách hàng và viết đề xuất về việc thành lập tổ Chăm sóc khách hàng.

Chúng ta sẽ nêu rõ phạm vi công việc, chức năng nhiệm vụ của tổ chăm sóc khách hàng; tổ Chăm sóc khách hàng sẽ được bố trí nhân viên phù hợp, có đủ trang thiết bị và bắt đầu hoạt động vào cuối năm 2007, thực hiện các nhiệm vụ và chức năng đã được phê chuẩn. Các qui trình chuẩn về chăm sóc khách hàng cũng sẽ được xây dựng và thực hiện

Tổ Chăm sóc khách hàng sẽ hoạt động với những nhân viên được đào tạo, có trách nhiệm cải thiện mối quan hệ với khách hàng, giải quyết các phàn nàn của khách hàng một cách có hiệu quả và thực hiện các chiến dịch nâng cao nhận thức cộng đồng. Kết quả hoạt động của bộ phận này sẽ giúp tăng mức độ thỏa mãn của khách hàng và nâng cao hình ảnh công ty trong công chúng.

Năng lực cán bộ nhân viên

Chúng ta sẽ tiến hành đánh giá nhu cầu đào tạo và sẽ tìm những tổ chức, cá nhân cung cấp dịch vụ đào tạo phù hợp; chuẩn bị và thực hiện kế hoạch đào tạo hàng năm và các khoá học nâng cao.

management. In that respect, the community should be informed about the intended application of a waste water tariff, which is estimated at VND 1,700 per cubic meter of piped water in the year 2008.

Our Customer Relations Management Strategies

We are committed to develop, over a period of time, a set of suitable customer management strategies, aiming in improving our customer base, improving the quality of our services, improving the relationship with our customers and the general public, and enhancing the Company's public image.

Below is the summary of specific strategies that we intend to implement through our customer relations department. The detailed content of the activities are outlined in the attached Action Plan.

Establishment of Watermeter Maintenance Team

We will establish a Watermeter Maintenance Team under the Customer Care Unit and set up a plan for regular inspection and repair, respectively replacement, of watermeter for our customer free of charge which will improve water billing and, as such, customer satisfaction.

Policy & Customer Care Unit

We will prepare a general policy outline on customers relations management (CRM) and prepare a proposal on the establishment of the customer care unit (CCU).

We intend to clarify the scope of works, functions and responsibilities if the CCU; hence the CCU will be adequately staffed, fully equipped, and functional by the end of 2007, implementing a range of agreed tasks and functions. Standard customer care procedures will be developed and implemented.

The CCU is operated by a trained customer care team, responsible for improving customer relations, handling customer complaints effectively, implementing public awareness campaigns, and helping to enhance our corporate image and public appearance. Hence, the performance of the CCU will be related to the number of satisfactorily resolved customer complaints and the improvement of the customer satisfaction level.

Staff Competence

We will carry out training needs assessments (TNA), and will identify suitable training institutes and trainers; the preparation and implementation of annual training plans and comparative studies

Tất cả cán bộ quản lý, nhân viên của phòng sẽ được tham dự các khóa đào tạo phù hợp mà mục tiêu cơ bản là nâng cao kỹ năng giao tiếp, chăm sóc khách hàng và giải quyết những phàn nàn của khách hàng.

Điều tra sự hài lòng của khách hàng và cộng đồng

Công ty chúng ta sẽ thiết kế và áp dụng các thước đo có hệ thống để hiểu rõ nhu cầu và quan điểm của khách hàng hiện tại và tương lai. Chúng ta sẽ thực hiện các cuộc điều tra cộng đồng thường xuyên để phát hiện: mức độ hài lòng của khách hàng về dịch vụ của chúng ta, nhu cầu của khách hàng, quan điểm của họ về khả năng chấp nhận dịch vụ của chúng ta, vv... Chúng ta sẽ tăng cường quan hệ tư vấn với lãnh đạo địa phương để hiểu rõ quan điểm của cộng đồng và những điểm yếu trong dịch vụ của chúng ta. Các cuộc điều tra sẽ có lợi trong việc nâng cao sự tham gia của cộng đồng.

Kết quả của điều tra còn giúp lãnh đạo công ty hiểu rõ những dịch vụ quan trọng cần cải thiện và có chiến lược chăm sóc khách hàng phù hợp.

Chính sách chăm sóc khách hàng

Dựa trên kết quả điều tra về khách hàng, chúng ta sẽ xây dựng và thực hiện chính sách phù hợp và thực tế để nâng cao qui trình nội bộ về chăm sóc khách hàng. Việc thực hiện chính sách về chăm sóc khách hàng cần phải có sự giám sát của lãnh đạo công ty và là điều bắt buộc đối với tất cả cán bộ nhân viên. Hàng năm chính sách cần có sự đánh giá, xem xét để điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu và điều kiện thực tế.

Các chiến dịch nâng cao nhận thức của cộng đồng

Tất cả khách hàng của công ty và cộng đồng ở Thành phố Bắc Ninh sẽ được thông báo thường xuyên về các dịch vụ của công ty, bao gồm cả tiêu chuẩn về dịch vụ và chi phí của dịch vụ. Cộng đồng sẽ được tuyên truyền về về lợi ích của nước sạch, tời công tác thu gom và xử lý nước thải. Chúng ta sẽ cung cấp thông tin định kỳ về sử dụng hợp lý nước sạch và vệ sinh cơ bản và về lợi ích của giữ gìn môi trường sạch sẽ. Chúng ta sẽ phát triển và sử dụng các công cụ và phương tiện khác nhau để tuyên truyền trong các chiến dịch nâng cao nhận thức cộng đồng.

Chúng ta sẽ phối hợp với chính quyền phường, xã và các tổ chức liên quan trong các chiến dịch thông tin và nâng cao nhận thức mà sẽ được thực hiện tại các khu dân cư, trường học, chợ, bệnh viện, cơ sở sản xuất kinh doanh. Chúng ta sẽ phát triển và cung cấp tờ rơi, tờ quảng cáo, áp phích, giấy dán tường, băng truyền thông và đoạn băng video trong các chiến dịch này.

Chúng ta sẽ xây dựng một chính sách nhằm khuyến khích cho tập thể và cá nhân trong và

are core elements.

All managers and staff of the CCU participate in a series of identified training course that are primarily aiming in improving the staff's communication skills and customer care, respectively complaint skills.

Customer Satisfaction & Community Surveys

Our Company will design and apply systematic measures to understand the needs and opinions of our present and future customers more comprehensively. We will carry out regular community surveys for identifying: customer satisfaction level on our service, customer needs, opinion on the affordability of our services, etc. We will intensify consultations with community leaders to gain a better understanding on community options and prevailing customer service gaps. Surveys will also be beneficial for improving community participation activities.

The results of the surveys will also help the management identifying vital service need to be improved and developing adequate customer care strategies.

Customer Care Policy

We will prepare, based on the results of the customer surveys, and put into operation a suitable and practical policy to enhance our internal procedures on customer care. The execution of the customer care policy is supervised by the Company's management and is compulsory for all staff members. Annual reviews will be executed to adjust the policy to actual needs and conditions.

Public Awareness Campaigns

All of our customers and the community at large of Bac Ninh City are regularly informed about our Company' services, including information on service standards and cost of our services. Communities will be informed about the benefits of clean water, and the collection and treatment of waste water. We will provide periodic information about the proper use of clean water and basic sanitation and will inform the public about the benefit of good environmental practices. We will develop and apply various means and media for the dissemination of the awareness campaigns.

We will closely coordinate with wards, districts and relevant city officials on informational and educational awareness campaign that are conducted in residential areas, schools, markets, hospitals, commercial and industrial establishments. For that purpose we will develop and provide leaflets, brochures, posters, stickers, billboards, and video clips.

We will set up a policy to encourage our staff as well as external organizations, and individuals to

ngoài Công ty tố cáo các hành vi làm hại đến hệ thống cấp thoát nước và tài sản của Công ty. Việc tố cáo các hành vi này sẽ được Công ty khen thưởng thích đáng.

report any abuse of our assets and/or services . The rightful reporting of such cases will be honour by our Company.

3.3 Quản lý tài sản

Công tác quản lý tài sản là một hoạt động quan trọng của Công ty, nếu tính đến việc đòi hỏi vốn đầu tư rất lớn cho việc thu gom và xử lý nước thải. Mục tiêu quản lý tài sản nhằm vào (a) kéo dài tuổi thọ của tài sản đã được đầu tư, và (b) cung cấp đầy đủ tài chính theo yêu cầu để đảm bảo duy trì hoạt động bền vững của tài sản và các dịch vụ liên quan. Quản lý tài sản đúng cách đòi hỏi hiểu biết cặn kẽ về các điều kiện, yêu cầu kỹ thuật và các nguy cơ rủi ro đối với các loại tài sản, để ra các quyết định làm thế nào để vận hành, sửa chữa và/hay thay thế tài sản một cách hợp lý.

3.3 Asset Management

Asset Management is a critical element of the Company's operations, considering the highly capital-intensive nature of wastewater collection and treatment. Asset management aims at (a) optimizing the life cycle value of invested assets, and (b) providing inputs on financial requirements that are required for sustainable use of the assets and its related services. Proper asset management requires a thorough understanding of conditions, technical requirements, and risks associated with the various types of asset components, so that informed decisions can be made on how to operate, repair and/or replace an asset.

Tình hình hiện tại về Quản lý tài sản

Công ty chúng ta là một Doanh nghiệp Nhà nước, hoạt động theo Luật Doanh nghiệp; do đó UBND tỉnh Bắc Ninh là cơ quan chủ quản của Công ty, và là chủ sở hữu tất cả các tài sản hiện có mà Công ty đang vận hành. Hiện nay nhiệm vụ quản lý các tài sản thoát nước hiện có đã được bàn giao từ Công ty Môi trường Đô thị Bắc Ninh sang Công ty chúng ta vào ngày 17/5/2005.

Current Situation of Asset Management

Our Company is a SOE, operating under state-owned enterprise law; hence, the Bac Ninh PC is the owner of the Company and, thus, the owner of all existing assets operated by the Company. The management duties of the presently existing drainage assets were formally handed over from the Bac Ninh URENCO to our Company on May 17, 2005.

Các quy trình thủ tục và vận hành hệ thống thoát nước

Hoạt động vận hành hệ thống thoát nước hàng ngày theo kế hoạch năm đã được xây dựng, trình và được UBND tỉnh phê duyệt. Kế hoạch công việc được phê duyệt mô tả công tác thường xuyên và ngân sách tương ứng.

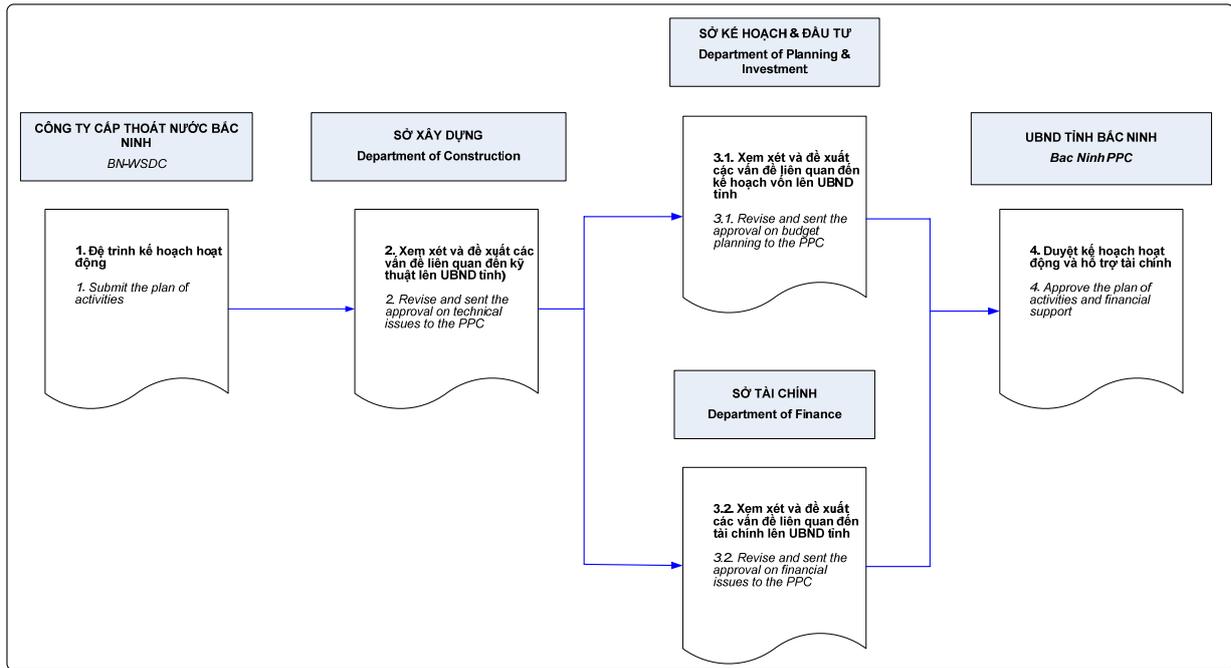
Wastewater Operations & Procedures

The daily operational activities of the wastewater sections are implemented in accordance to established annual work-plans, submitted and approved by the Bac Ninh PC. The approved work-plans describe routine works and the corresponding budgets.

Cho tới nay, Công ty chưa có quy trình chuẩn cho công tác vận hành và bảo dưỡng. Trong những năm trước, Công ty URENCO Bắc Ninh thực hiện các hoạt động thoát nước thường xuyên với nguồn tài chính vào khoảng 500 triệu (khoảng 31.000 USD) cho toàn bộ tỉnh. Tuy nhiên, công tác vận hành và bảo dưỡng không thể thực hiện đầy đủ do nguồn kinh phí hạn hẹp. Hình dưới đây mô tả quy trình phê duyệt kế hoạch hiện tại.

Until date, there are no standard-operation-procedures (SOP) for operational and maintenance works in place. In the past year, annual financial resources for routine works of wastewater and drainage activities, which were implemented by the Bac Ninh URENCO, were around VND 500 million (about USD 31,000) for the whole province. However, operation and maintenance could not be implemented in full scope because a limited fund provided. The following figure describes the current work plan approval process.

Quy trình phê duyệt Kế hoạch hoạt động / Flow of Work-plan Approval



Bảo dưỡng hệ thống nước thải và Quy trình thủ tục

Kế hoạch bảo dưỡng tổng thể cho các hoạt động thoát nước và nước thải không được lập trước và thực hiện do thiếu trợ cấp của Nhà nước và chưa có quy trình thủ tục trong bộ phận thoát nước của công ty. Công ty chưa có quy trình chuẩn (SOP) cho công tác bảo dưỡng thường xuyên và bảo dưỡng dự phòng.

Bộ phận thoát nước

Bộ phận thoát nước của Công ty có 31 người, bao gồm cả trưởng và phó bộ phận. Thông thường, bộ phận này chỉ thực hiện các công tác sửa chữa nhỏ. Các công tác sửa chữa lớn đều thuê các công ty chuyên môn bên ngoài.

Chiến lược Quản lý tài sản của Công ty

Quản lý tài sản là chu trình kỹ thuật toàn diện hướng theo nhu cầu bao gồm công tác lập kế hoạch, mua sắm, vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa và thay thế tài sản. Chiến lược Quản lý nước thải của Công ty trong những năm tới bao gồm các vấn đề sau:

- Thành lập một đơn vị chức năng về thoát nước
- Đào tạo những người quản lý nước thải và công nhân
- Thực hiện công tác vận hành và bảo dưỡng đúng cách theo Quy trình tác nghiệp chuẩn (SOP) được duyệt.
- Đầu tư công cụ máy móc cho công tác vận hành bảo dưỡng thường xuyên.

Hơn nữa, mục tiêu của Công ty còn mở rộng khu

Wastewater Maintenance & Procedures

An overall maintenance plan for the wastewater & drainage activities is not yet prepared nor implemented due to a lack of government subsidies and missing procedures within drainage section of the Company. There are no SOPs for routine and preventive maintenance tasks in place.

Wastewater Unit

The wastewater and drainage unit of the Company has 31 staff, including the Head and Deputy of the section. In general, only minor repairs are carried out by this unit. Bigger repair works are outsourced to specialized Companies.

Our Asset Management Strategies

Asset management is a comprehensive and demand oriented technical cycle of planning, procurement, operation, maintenance, repair, and replacement of asset. During the initial years of waste water management, our strategies include as follows issues:

- Establish an operational functional wastewater division
- Train wastewater managers and workforce
- Implement proper operation and maintenance of asset in accordance to agreed standard operation procedures (SOP)
- Investment in tools & machinery for routine O&M

Moreover, It is our aim to expand the wastewater

vực dịch vụ nước thải đến 90% dân số đô thị vào năm 2015; và, chúng ta muốn đảm bảo giảm hẳn úng ngập trong đô thị.

Theo đó, chiến lược Quản lý tài sản là một phần của kế hoạch hành động của Công ty và là các yếu tố ràng buộc chặt chẽ đến quá trình phát triển thể chế của Công ty.

Cơ cấu quản lý tài sản

Thiết lập cơ cấu quản lý tài sản theo chức năng là một trong những chiến lược cốt yếu và cấp thiết của Công ty. Phát triển quản lý 'theo hướng hiệu quả hoạt động', xây dựng các tiêu chí chuẩn về hiệu quả hoạt động, xây dựng tiêu chuẩn dịch vụ, thiết lập việc quản lý lưu lượng vào cống và quản lý các rủi ro là các yếu tố chính của cơ cấu quản lý tài sản, như được mô tả dưới đây.

Thành lập cơ cấu quản lý nước thải và các hoạt động có liên quan, như đã được chỉ ra dưới đây, là nhiệm vụ của 'phòng tổ chức hành chính' cùng với 'phòng kế hoạch kỹ thuật' dưới sự chỉ đạo của giám đốc. Nhóm tư vấn dự án quản lý nước thải sẽ hỗ trợ các chiến lược trong giai đoạn thai nghén và đóng góp vào việc đào tạo nhân viên đã được lựa chọn.

Cơ cấu quản lý sẽ xác định rõ ràng các chức năng quản lý và nhiệm vụ chính liên quan tới công tác quản lý. Kế hoạch bổ nhiệm nhân viên đảm bảo rằng các chức năng nhiệm vụ có thể được thực hiện theo yêu cầu quản lý nước thải và quy trình tác nghiệp chuẩn (SOP) của Công ty.

Mô tả công việc và lý lịch nhân viên sẽ được soạn thảo dựa trên cơ sở của yêu cầu các hoạt động cho từng vị trí và cấp chủ yếu. Công tác này cần phải hợp tác chặt chẽ với các nhà thầu xây dựng các hạng mục công trình nước thải.

Tuyển dụng nhân viên cho các vị trí mới sẽ được thực hiện một cách công bằng và công khai, đảm bảo lựa chọn người có năng lực tốt nhất vào các vị trí còn trống. Như vậy, Công ty sẽ thông báo tuyển người trên các báo và sẽ sàng lọc và lựa chọn người dựa trên cơ sở phỏng vấn và phân tích lý lịch. Kết quả của quá trình tuyển chọn sẽ được trình lên Giám đốc phê duyệt.

Nhu cầu đào tạo cho công tác vận hành bảo dưỡng tài sản sẽ được đánh giá, kế hoạch đào tạo và chuẩn bị các tài liệu sẽ được tiến hành. Để triển khai các khóa đào tạo cần thiết Công ty sẽ xác định những nơi đào tạo phù hợp.

Tiêu chuẩn dịch vụ sẽ được phát triển theo sự nghiên cứu so sánh với các công ty thoát nước hoạt động tốt khác. Công ty dự định xác định tiêu chuẩn dịch vụ gắn liền với các hoạt động nước thải.

service area to 90% of the urban population by the year 2015; and, we like to assure that inundations in urban areas are considerably reduced.

To following asset management strategies are part of our action plan and are binding elements of our institutional development process.

Asset Management Structure

The establishment of a functional asset management structure is one of our immediate core strategies. Developing 'performance oriented' management, establishing performance benchmarks, setting services standards, establishing sewer inflow management and risk management are essential elements of the asset management structure, as described below.

The establishment of the wastewater management structure and the related activities, as outlined below, is the responsibility of our 'Organization and Administration Department' in close coordination with 'Planning and Technical Department' under the supervision of the Director. The WWM project team will provide strategic support during the conceptional stage and contribute selected staff trainings.

Our Management structure will clearly define the management functions and key duties related to asset management. A staff assignment plan assures that functions and duties can be implemented in accordance to our wastewater management requirements and standard operation procedures (SOP).

Job descriptions and staff CVs will be prepared on the basis of actual requirements for each key position, including the operational level. Close cooperation with the contractor of the waste water facilities is required.

Staff recruitment for newly identified positions will be executed fairly and openly, assuring that the best qualified persons are assigned for the vacant positions. Thus, we will advertise job vacancies in newspapers, and will screen and select new staff on the basis of interviews and objective CV analysis. Results of this scanning process will be submitted to the Director for approval.

Training needs for asset operation and maintenance will be assessed, training plans and materials will be prepared. For the implementation of required trainings sessions we will identify suitable training institutions.

Service standards will be developed following comparative studies of other well performing wastewater companies. We intend to identify appropriate service standards which are binding for our wastewater operations.

Quản lý lưu lượng vào cống là một trong các hoạt động quản lý nước thải quan trọng. Thu thập và đánh giá các số liệu lưu lượng vào là cần thiết để đảm bảo hệ thống thoát nước hoạt động hợp lý cả trong hiện tại và trong tương lai. Công ty sẽ kết hợp quản lý lưu lượng với cơ sở dữ liệu khách hàng như là một phần của Hệ thống hồ sơ tài sản đã được lập kế hoạch.

Quản lý rủi ro là yếu tố sống còn của cơ cấu quản lý tài sản. Công ty sẽ xác định các nguy cơ rủi ro tiềm tàng trong hoạt động và sẽ đưa ra kế hoạch 'định vị và ngăn chặn rủi ro'. Các rủi ro trong hoạt động sẽ được theo dõi, rà soát và xác định lại theo thời gian.

Quy trình thủ tục vận hành và bảo dưỡng tài sản

Áp dụng các quy trình thủ tục hợp lý cho công tác vận hành và bảo dưỡng (O&M), đảm bảo toàn diện chất lượng và báo cáo hiệu quả hoạt động là nguyên tắc cơ bản cho công tác quản lý các hạng mục thu gom và xử lý nước thải thành công. Công ty phải làm việc chặt chẽ với các nhà thầu, tư vấn của KfW và nhóm tư vấn dự án quản lý nước thải trong việc soạn thảo quy trình chuẩn cho các công tác, bao gồm các hợp phần chính sau:

Quy trình chuẩn (SOP) cho công tác vận hành thường xuyên mô tả các yêu cầu chung cũng như các yêu cầu cụ thể đối với việc vận hành các công trình thu gom và xử lý nước thải, đảm bảo khả năng hiệu quả hoạt động của tài sản là tốt nhất. Hệ thống thu gom bao gồm các hạng mục: đầu nối từ nhà ra, các tuyến cống chung và cống hộp, cống tròn, hố ga, tuyến cống bao, giếng tách nước mưa, trạm bơm, hệ thống điện cung cấp cho các hạng mục, tuyến ống áp lực đưa nước thải về trạm xử lý; trạm xử lý nước thải bao gồm các hạng mục: các thiết bị cơ khí và điện, xử lý cơ khí và xử lý sinh học, theo dõi nước xả ra, xử lý bùn và phòng thí nghiệm. Các quy trình chuẩn (SOPs) chỉ rõ loại công việc, luồng công việc, các bộ phận liên quan, mô tả các mối liên hệ, yêu cầu khoảng thời gian thực hiện và thời điểm, yêu cầu nhân lực và khái toán chi phí hàng năm. Các quy trình chuẩn (SOPs) dự kiến sẽ được xem xét và điều chỉnh hàng năm cho sát với thực tế.

Quy trình chuẩn (SOP) cho công tác bảo dưỡng dự phòng mô tả yêu cầu chung và chi tiết cho các hoạt động bảo dưỡng phòng ngừa đối với các công trình thu gom và xử lý nước thải, đảm bảo giá trị, chức năng và hiệu quả hoạt động của tài sản hiện có được giữ ở mức tốt nhất có thể. Lập kế hoạch bảo dưỡng dự phòng bao gồm các trạm bơm, trạm cung cấp điện, các thiết bị cơ khí và điện trong trạm xử lý. Các quy trình chuẩn (SOPs) chỉ rõ loại

Sewer inflow management is an essential part of our wastewater management activities. Collecting and evaluating inflow data are necessary assuring the proper utilization of the existing and future wastewater and drainage network. We will combine the inflow management with our customer database as an integrated part of our planned 'asset documentation' system.

Risk management is a vital element of our asset management structure. We will identify potential operational risks and will develop a 'risk allocation and prevention' plan. Operational risk will be monitored, reviewed and reformulated from time to time.

Asset O&M Procedures

The development of appropriate procedures for operation & maintenance (O&M), comprehensive quality assurance, and performance based reporting are fundamental for successful management of the waste water collection and treatment facilities. We have to work closely together with the contractor, the KfW Consultant, and the WWM project team during the preparation works of these procedures, including the following main components:

Standard Operation Procedures (SOP) for routine operations define the general as well as specific requirements for the operation of the waste water collection and treatment facilities, assuring best possible performance of the assets. The collection system includes, among others: house connections, drains and box-culverts, sewers, manholes, interceptors, outfall structures, pumping stations, electrical supply facilities, and the pressure line to the waste water treatment plant; waste water treatment facilities include: mechanical and electrical equipment, mechanical and biological treatment, effluent monitoring, sludge handling, and the laboratory. The SOPs specify, among others: type of work, flow of work, units involved, description of interfaces, intervals and time requirements, man power requirements, and estimated annual cost. SOPs are intended to be reviewed annually.

Standard Operation Procedures (SOP) for preventive maintenance describe the general as well as detailed requirements of preventive maintenance activities for the collection and treatment facilities, assuring that the value, functioning and performance of the existing assets is maintained a highest possible levels. Preventive maintenance plans include, among others: pumping stations, electrical supply facilities,

công việc, luồng công việc, các bộ phận liên quan, mô tả các mối liên hệ, yêu cầu khoảng thời gian thực hiện và thời điểm, yêu cầu nhân lực, và khái toán chi phí hàng năm. Các quy trình chuẩn (SOPs) dự kiến sẽ được xem xét và điều chỉnh hàng năm cho sát với thực tế.

Công việc báo cáo đòi hỏi phải xây dựng các mẫu biểu chuẩn phù hợp cho công tác ghi chép và báo cáo. Hệ thống báo cáo quản lý tài sản sẽ là một phần lồng ghép của trung tâm hệ thống thông tin quản lý (MIS) của Công ty.

3.4 Lập hồ sơ tài sản

Công tác lập hồ sơ tài sản là một phần quan trọng hỗ trợ cho hợp phần Quản lý tài sản, bao gồm việc xây dựng hồ sơ về (a) loại, vị trí và tình trạng tài sản cố định của Công ty, (b) thời gian biểu vận hành và bảo dưỡng và (c) ghi chép việc thực hiện công tác vận hành và bảo dưỡng bao gồm chi phí vận hành và bảo dưỡng và các nguồn lực cần có.

Tình hình hiện tại về Hồ sơ tài sản

Hệ thống hồ sơ tài sản chúng ta hiện có bao gồm một số tài liệu trên giấy và bản vẽ AutoCAD được Công ty Công trình Đô thị bàn giao cho Công ty từ năm 2005. Các tài liệu liên quan đến hệ thống thoát nước do Công ty quản lý hiện chỉ thể hiện được một phần của Thành phố Bắc Ninh. Hệ thống hồ sơ tài sản hiện không được chúng ta tổ chức một cách có hệ thống và cũng không được cập nhật thường xuyên.

Chiến lược về lập hồ sơ tài sản

Để công tác vận hành và bảo dưỡng tài sản thoát nước trong tương lai được thực hiện hiệu quả, chúng ta cần thành lập một "Trung tâm lưu trữ hồ sơ tài sản" (ADC). Trung tâm này sẽ được vi tính hóa, áp dụng Hệ thống thông tin địa lý (GIS) và các phần mềm phù hợp khác. Trung tâm có 5 nhiệm vụ chính, bao gồm: (a) lập hồ sơ tài sản hiện có, (b) tiếp nhận việc chuyển giao dữ liệu và thông tin về tài sản thoát nước mới từ Hợp phần do KfW thực hiện, (c) chuẩn bị thời gian biểu vận hành và bảo dưỡng, (d) ghi chép việc thực hiện công tác vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa và thay thế tài sản và (f) lưu trữ các hồ sơ về kho bãi hàng hóa.

Công ty sẽ tuyển dụng và đào tạo đội ngũ cán bộ cho tổ khảo sát hiện trường, có trách nhiệm khảo sát tình trạng và thu thập dữ liệu tài sản và tổ nhân viên văn phòng, có nhiệm vụ thực hiện công tác quản lý dữ liệu tài sản

mechanical and electrical equipment of the treatment plant. The SOP specify, among others: type of work, flow of work, units involved, description of interfaces, intervals and time requirements, man power requirements, and estimated annual cost. SOPs are intended to be reviewed annually.

Reporting requires the establishment of appropriate standard forms for recording and reporting. The asset management reporting system will become an integrated part of the Company's central management information system (MIS).

3.4 Asset Documentation

Asset Documentation is an essential asset management support component, including the documentation of (a) the type, location and condition of the Company's fixed asset, (b) the operation and maintenance schedules, and (c) the records of executed operation and maintenance works, include its related cost and required resources.

Current Situation of Asset Documentation

For documentation purposes some hardcopies and some separate AutoCAD drawings were handed over to our Company from URENCO in 2005. These documents related to existing drainage assets, which are covering some limited parts of the Bac Ninh municipal area. The existing documents are not yet systematically filed and no updates are made yet.

Our Strategies on Asset Documentation

For facilitating future operations and maintenance works of the drainage and waste water assets, we are committed to establish an internal 'Asset Documentation Centre' (ADC). The ADC will be computer support, applying GIS applications and other suitable software. The ADC has five principle tasks, including (a) documentation of existing assets, (b) transfer of data and information from the KfW supported waste water project, (c) preparing operation and maintenance (O&M) schedules, (d) recording all implemented O&M works, and asset replacements and/or repairs, and (f) keeping ware-house records.

The Company will recruit and train staff for the field team, in charge of asset survey and data gathering, and the office team, in charge of data management.

Tất cả các thông tin liên quan đến tài sản thoát nước mới, được tài trợ một phần bởi Hợp phần dự án KfW, sẽ được chuyển giao cho Trung tâm Lưu trữ hồ sơ tài sản sau khi công tác xây dựng được hoàn thiện theo kế hoạch vào cuối năm 2008.

Cơ cấu tổ chức

Trung tâm Lưu trữ hồ sơ tài sản sẽ hoạt động dưới sự chỉ đạo của Phòng Kế hoạch - Kỹ thuật Công ty, phối kết hợp công việc chặt chẽ với các phòng ban liên quan. Trung tâm sẽ có một vài cán bộ chuyên môn về Công nghệ thông tin để thực hiện công tác quản lý dữ liệu và thu thập dữ liệu tài sản. Tuy nhiên, cơ cấu tổ chức chính xác sẽ cần được Ban Giám đốc bàn thảo kỹ lưỡng và xây dựng dựa trên yêu cầu thực tế công việc.

Khung chính sách

Chúng ta sẽ ban hành một chủ trương chính sách, nêu rõ mục tiêu, nhiệm vụ và mối quan hệ công việc của Trung tâm Lưu trữ hồ sơ tài sản với các phòng ban khác. Việc xây dựng chủ trương chính sách này sẽ là một hoạt động quan trọng ban đầu. Chủ trương chính sách có thể bao gồm nhiều vấn đề khác nhau nhưng ít nhất các vấn đề dưới đây cần được xem xét:

- Mục tiêu và nhiệm vụ của Trung tâm Lưu trữ hồ sơ tài sản
- Cơ cấu tổ chức, mối quan hệ với các phòng ban khác trong công ty và bố trí cán bộ
- Sổ tay và Quy trình hoạt động tiêu chuẩn cho công tác lập hồ sơ tài sản (SOP)
- Hệ thống kiểm tra và đánh giá
- Hệ thống báo cáo

Chuẩn bị cơ sở vật chất

Công ty sẽ trang bị cho Trung tâm một phòng làm việc riêng, có điều hòa, lựa chọn một số ứng dụng phần mềm thích hợp cho các công việc chính ban đầu. Một khi đã xác định xong hệ thống và phần mềm, chúng ta cần chuẩn bị ngân sách để mua sắm phần mềm, phần cứng bao gồm máy tính, máy in, một số trang thiết bị khác và tiến hành các đào tạo theo yêu cầu công việc.

Bố trí cán bộ

Liên quan đến công tác nhân sự, chúng ta sẽ phân tích phạm vi nhiệm vụ, yêu cầu công việc và chuẩn bị bản Mô tả công việc cho từng vị trí. Thêm vào đó, chúng ta sẽ lựa chọn và điều chuyển cán bộ từ nội bộ công ty hoặc sẽ tuyển dụng thêm cán bộ bên ngoài để thực hiện các công việc như khảo sát thực địa, thu thập và quản lý dữ liệu.

Đào tạo cán bộ

Công tác đào tạo cán bộ bao gồm việc tổ chức các lớp đào tạo tập trung ban đầu và đào tạo tại chỗ,

It is planned that all information of the new asset, which is partly funded by the KfW project component, will be transferred to the ADC after the completion of construction works, assumingly at the end of the year 2008

Organizational Set-up

The ADC will operate under the Planning and Technical Department of our Company, practicing closed coordination with other related departments. The ADC will have some specialized IT personnel for data management and trained personnel for data gathering. However, the exact structure will be discussed by the Management and set up in accordance to actual requirements.

Policy Framework

We will issue a policy guideline that describes the objectives, tasks and coordination works of the ADC. Preparation of this framework will be an initial activity. It is intended that this policy contains, among other issues, at least the following considerations:

- Objective and tasks of the ADC
- Organizational structure, coordination with others, and staffing
- Asset documentation manuals and procedures (SOPs)
- Quality management procedures
- Monitoring and evaluation
- Reporting

Physical Preparation

The Company will provide a separate air conditioned room to accommodate the ADC. The selection of appropriate software applications is on of the major initial tasks. Once the system and software applications are determined we will prepare budgets for the procurement of required software, hardware, including desk top, printer, plotter and other equipment, as needed, including staff training activities.

Staff Allocation

With regards to personnel we will analyze the scope of works, job requirements, and will prepare job descriptions for each position. Furthermore, we will select and assign internal staff or, if required, recruit external staff for the principle duties of field surveys, data gathering, and data management.

Staff Training

The staff training involves intensive initial classroom and on-the-job activities, followed by

tiếp theo là đào tạo bồi dưỡng cán bộ, đào tạo cập nhật và nâng cao kiến thức được tiến hành thường xuyên mỗi 6 tháng theo yêu cầu. Việc đào tạo bồi dưỡng kiến thức bao gồm cả công tác cập nhật phần mềm. Dưới đây là các hoạt động cần thiết nói chung:

- Đánh giá nhu cầu đào tạo
- Chuẩn bị phương pháp và kế hoạch đào tạo
- Phân bổ ngân sách đào tạo
- Chuẩn bị trang thiết bị và tài liệu giảng dạy
- Xác định các nguồn lực đào tạo

3.5 Quản lý Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là tài sản quan trọng nhất của công ty chúng ta. Mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực là làm thế nào để công ty có một lực lượng lao động được bố trí “đúng người, đúng việc và đúng thời gian”.

Vi vậy, trách nhiệm của các cấp quản lý trong công ty là xây dựng hệ thống quản lý nguồn nhân lực và đảm bảo có một lực lượng lao động đầy đủ về số lượng, với kỹ năng và năng lực phù hợp nhất với yêu cầu công việc. Chiến lược quản lý nguồn nhân lực của công ty chúng ta đảm bảo rằng công ty có thể quản lý thành công cơ sở hạ tầng xử lý và thu gom nước thải, nước mưa, quản lý có hiệu quả nguồn tài chính phù hợp nhất với tình hình thực tiễn và cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách hàng.

Tình hình hiện tại về Quản lý Nguồn nhân lực

Với tư cách là công ty cung cấp dịch vụ công của tỉnh, Công ty Cấp thoát nước Bắc Ninh cần một đội ngũ nhân sự có năng lực trong các lĩnh vực quản lý, kế toán, quan hệ khách hàng, vận hành và quản lý hành chính. Thực trạng quản lý nguồn nhân lực của Công ty có thể phân tích như sau.

Nguồn nhân lực tuy dồi dào về số lượng. Nhưng, kỹ năng và năng lực của lực lượng lao động hiện có chưa hoàn toàn phù hợp với yêu cầu công việc. Để vượt qua những thách thức ngày càng tăng, Công ty cần đưa ra những chương trình đào tạo thích ứng cho người lao động đối với từng phòng, ban, đơn vị trong Công ty.

Lãnh đạo Công ty và người lao động đều nhất trí và mong muốn tăng cường sự thực hiện công việc bằng việc thiết lập các tiêu chuẩn thực hiện công việc và xác định các mục tiêu quản lý rõ ràng. Lãnh đạo Công ty và các cán bộ chủ chốt nhìn chung tương đối trẻ, năng động và luôn sẵn sàng nắm bắt mọi cơ hội để đổi mới. Tất cả cán bộ công nhân viên đều được động viên và hiểu rõ sứ mệnh và

frequently refresher and up-date trainings for knowledge improvement after each 6 month, or as required. Refresher training should also include software up-dates. The general activities required, include the following:

- Training need assessment
- Preparation of training methods and plans
- Allocation of training budgets
- Preparation of training equipments and materials
- Identification of training resources

3.5 Human Resource Management (HRM)

Our human resources are the most valuable asset of our Company. It is our firm intention to ‘place the right people - at the right place - at the right time’.

It is, therefore, the responsibility of all management levels within the Company, to build up a human resources management system and a labor force in sufficient quantity with best possible skills and capacities. Our HRM strategy ensures that our Company can efficiently manage drainage and wastewater collection and treatment infrastructure, manages finance in accordance to best practices, and provides best possible customer services.

Current Situation in HRM

As the major public service provider of the Bac Ninh province, our Company depends on numerous qualified personnel in a variety of fields, including managers, accountants, customer relations staff, engineers, technicians, operators, and administrators. In terms of human resources the Company’s existing situation can be illustrated as follows.

The province provides ample human resource in terms of quantity. However, the skills and capacities of available personnel are not always in accordance to our requirements. Having the increasing future challenges of our Company in mind, we have to offer comprehensive training programs for almost all of our departments and units.

Managers and employees alike are eager to improve the Company’s performance through the set-up of clear performance benchmarks and clearly defined management objectives. Our managers and key staff are generally young, active and eager to seize all possible opportunities for improvements. All employees are motivated and understand the Company’s mission and vision

tầm nhìn của Công ty.

Bên cạnh cơ hội kinh doanh và điểm mạnh thì Công ty cũng nhận thức rõ những hạn chế hiện tại và thách thức tương lai như: các doanh nghiệp khác trên thị trường lao động có điều kiện làm việc tốt hơn đã thu hút những lao động có trình độ chuyên môn giỏi của Công ty; chính sách tuyển mộ nhân viên cần được đổi mới; cần phân tích và xác định nhu cầu đào tạo một cách có căn cứ khoa học; hệ thống các biện pháp khuyến khích người lao động cần hấp dẫn hơn; trong tỉnh còn thiếu các khoá đào tạo chuyên nghiệp và có hiệu quả; mức lương trung bình hiện tại còn thấp.

Chiến lược quản lý nguồn nhân lực của Công ty

Những cơ hội trước mắt của Công ty là hoàn thiện phân tích công việc và chuẩn bị hồ sơ của các vị trí chủ chốt trong 5 phòng ban: phòng Kế hoạch - kỹ thuật; phòng Tổ chức - hành chính; Phòng ban Cấp và thoát nước; phòng Kế toán và Ban Quản lý dự án.

Thêm vào đó, Công ty cần thiết lập hệ thống “đánh giá thực hiện công việc” chính thức để ghi nhận về sự thực hiện công việc của nhân viên, phát triển nhân viên và xác định nhu cầu đào tạo. Hơn nữa chúng ta sẽ khai thác sự hỗ trợ từ bên ngoài để tăng cường kỹ năng và năng lực của nhân viên. Một hệ thống “thông tin quản lý nhân sự” sẽ được cài đặt để lưu giữ và quản lý các số liệu, thông tin nguồn nhân lực một cách có hiệu quả.

Công ty sẽ rà soát chính sách tuyển mộ nhân lực và áp dụng vào thực tiễn, xây dựng chính sách khuyến khích nhân viên nhằm thúc đẩy sự thực hiện công việc và đề cao lòng trung thành của nhân viên. Chúng ta cần lập kế hoạch từng bước phát triển văn hoá Công ty như phát triển hình ảnh Công ty, nhận dạng Công ty thông qua những nét riêng biệt về văn hoá. Cuối cùng chúng ta cam kết thực hiện những quy định an toàn lao động, điều chỉnh cho phù hợp với yêu cầu thực tiễn.

Mỗi chiến lược trên đây được thể hiện cụ thể trong các kế hoạch hoạt động, bao gồm ước tính chi phí và đề xuất các phòng ban hoặc/và người chịu trách nhiệm. Phần tiếp theo sẽ tóm tắt mục tiêu của mỗi chiến lược và các hoạt động có liên quan.

Yêu cầu công việc cho phòng TCHC

Mục tiêu của chiến lược này là xây dựng các bản mô tả công việc, hồ sơ nhân viên và hệ thống đánh giá thực hiện công việc nhằm xác định khoảng cách giữa năng lực thực tế và yêu cầu của công việc trong Phòng TCHC. Đó chính là nhu cầu đào tạo.

thoroughly.

Besides obvious business opportunities and our internal strengths, the Company is aware of exiting constraints and future challenges that we are facing, e.g. highly skilled staff is joining other companies because of higher wages; the professionalism of our staff is not yet satisfactory; staff recruitment policy needs to be updated; systematic training needs assessments are still missing; our incentive system should be more attractive; specialized and effective training courses are lacking in the province; and the current average salary level is nor entirely satisfying.

Our HRM Strategies

Our immediate internal opportunities include the improvement of job descriptions and the preparation of CVs for key positions in our five departments, including: Technical Department, Personnel and Administration Department, WS & WW Department, Accounting Department, and PMU.

Furthermore, we like to establish a formal ‘job performance appraisal’ system to document staff performance, staff development, and to identify training needs. Furthermore, we will explore suitable external training facilities to improve the skills and capabilities of our staff. A ‘personnel management information’ system (PMIS) will be installed in our Company for capturing and managing all personnel data efficiently.

We will review our staff recruitment policy and practices and will set up an appropriate incentive policy for spurring staff performance and staff loyalty. We are also planning to develop our corporate culture in a systematic way, and, as such, develop our corporate image and identity over a period of time. Finally, we are committed to re-address our labor safety regulations and introduce adjustments, as required.

Each of these strategies is detailed in the attached Action Plan, including a tentative cost estimate and the nomination of the department and/or person in charge. The following section summarizes the objective of each strategy and the related actions sought.

Job Requirements for the Human Resource Department

The objective of this sub-strategy is the development of job descriptions, staff CVs, and a job performance assessment system for identifying actual capacity gaps and thus training needs for the Human Resource Department.

Các hoạt động chính là:

- Xây dựng bản mô tả công việc cho mỗi chức danh công việc
- Chuẩn bị hồ sơ nhân viên/ lý lịch của từng người
- So sánh yêu cầu công việc với hồ sơ nhân viên/ lý lịch
- Đề xuất đào tạo nhân viên để đáp ứng yêu cầu công việc hoặc bố trí lại nhân viên

Đào tạo nhân viên cho phòng TCHC

Mục tiêu của chiến lược này là nâng cao kiến thức và kỹ năng đảm bảo cho các thành viên của phòng TCHC thực hiện nhiệm vụ của mình một cách có hiệu quả.

Trưởng phòng TCHC có trách nhiệm thực hiện chiến lược này. Các hoạt động chính gồm:

- Thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo hai năm một lần cho cán bộ quản lý và các nhân viên chủ chốt
- Lập kế hoạch đào tạo và bố trí ngân sách
- Lựa chọn các tổ chức đào tạo và người đào tạo phù hợp
- Thực hiện đào tạo
- Đánh giá hiệu quả đào tạo

Chính sách Quản lý nguồn nhân lực

Rà soát lại chính sách quản lý nguồn nhân lực hiện có và tiến hành các nghiên cứu so sánh để học hỏi các chính sách quản lý nguồn nhân lực thành công của các công ty khác. Chúng ta sẽ xây dựng và cải tiến khung chính sách và thực hiện các chỉ dẫn quản lý nguồn nhân lực hướng vào các thách thức hiện tại và tương lai của công ty. Tạo ra một môi trường làm việc linh hoạt và có động lực, xác định rõ các chức năng và trách nhiệm của các cấp quản lý và thực hiện và bố trí đúng người đúng việc là những nguyên tắc chủ đạo của chính sách quản lý nguồn nhân lực mới trong công ty.

Hệ thống thông tin quản lý nhân sự (PMIS)

Mục tiêu của chiến lược này là thu thập và quản lý các dữ liệu có liên quan đến nhân sự bao gồm thông tin cá nhân, các hình thức giáo dục và bằng cấp, chứng chỉ, quá trình đào tạo, kết quả đào tạo, kỹ năng và năng khiếu... Đây là cơ sở dữ liệu mật, không kết nối với bất kỳ hệ thống thông tin nào khác. Chỉ có Giám đốc và Trưởng phòng Tổ chức hành chính được phép sử dụng hệ thống thông tin này. Các hoạt động chính gồm:

The following main activities are due:

- Create job description for each job title
- Preparing CVs for each employee
- Comparing Job Requirements with CVs
- Propose staff training to meet job requirements or reallocate staff

Staff Training for Human Resource Department

The objective of this sub-strategy is the improvement of knowledge and skills, enabling the staff of the Personnel and Administrative Department to perform their tasks more efficiently and effectively.

The Head of the Personnel and Administration Department is in charge of the implementation of the strategy. The following main activities are sought:

- Implement Training needs assessments (TNA) for managerial staff and key operational staff every two years
- Prepare training plans and allocate budgets
- Identify suitable training institutions and trainers
- Implement training (in-house and external)
- Assess training efficiency

Human Resource Management (HRM) Policy

We are committed to review our current human resources management policy and conduct comparative studies to learn more about the HRM policies of other successful companies. We will draft an improved policy framework and implementation guidelines that are addressing the present and future challenges of our Company. Creating a conducive and motivating working environment that is defining clear functions and responsibilities to all management and operational levels and putting the right person on the right job are the guiding principles of our new HRM policy.

Personnel Management Information System (PMIS)

The objective of this sub-strategy is the systematic acquisition and management of staff related data, including personal data, type of education and certificates, training history, track records, specific skills and talents, etc. The system is a confidential data base, not linked to any other information system. Access is permitted to the Director and the Head of the Personal and Administration Department only. The following main activities are due:

- Xác định các loại thông tin cần thiết
- Xây dựng biểu mẫu thu thập và lựa chọn phần mềm
- Mua máy móc thiết bị
- Đào tạo người sử dụng
- Thu thập số liệu và thông tin của mỗi nhân viên
- Sử lý số liệu và thông tin
- Cập nhật thông tin
- Báo cáo mật định kỳ một năm hai lần cho Giám đốc

Nên bỏ từ "mật" đi hoặc thay bằng một từ khác mà không mang tính nhạy cảm

Hệ thống khuyến khích nhân viên

Mục tiêu của chiến lược này là cải tiến hệ thống khuyến khích nhân viên hiện hành để tăng cường động lực lao động, sự cam kết của nhân viên cho thực hiện công việc và phục vụ tốt hơn. Hệ thống khuyến khích sẽ biểu dương những nhân viên cũng như các tổ, nhóm lao động có thành tích xuất sắc. Quỹ khen thưởng nên được trích với tỷ lệ cố định từ lợi nhuận của Công ty. Cùng với việc dần dần cải thiện thù lao của người lao động, hệ thống khuyến khích nhân viên sẽ nâng cao mức sống của đội ngũ nhân viên chúng ta. Hoạt động chính của chiến lược này gồm:

- Rà soát lại những quy định khen thưởng hiện hành của công ty
- Xây dựng lại và hoàn thiện quy chế khen thưởng
- Lấy ý kiến và phê chuẩn
- Tập hợp và phân tích các thông tin phản hồi
- Phổ biến và áp dụng quy chế khen thưởng mới

Văn hoá công ty

Văn hoá công ty bao gồm thái độ, hành vi, niềm tin và giá trị Công ty. Chúng ta cam kết phát triển văn hoá Công ty như là sự phản chiếu sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức. Mục tiêu hướng đến thể chế hoá văn hoá công ty như là sự chứng minh hình ảnh của Công ty trong tỉnh Bắc Ninh. Giám đốc công ty có trách nhiệm thực hiện chiến lược này kết hợp với các tư vấn chuyên môn ngoài Công ty. Hoạt động chính bao gồm:

- Xác định thái độ, giá trị và niềm tin
- Thu thập ý kiến và các gợi ý
- Học hỏi kinh nghiệm từ các công ty khác
- Thiết lập các hướng dẫn phù hợp
- Phổ biến và thể chế hoá văn hoá công ty

- Determine type of information needed
- Set-up formats and software
- Purchasing equipments
- Train applications and use of system
- Gather data and information of each staff
- Process data and information
- Implement regular information updating
- Prepare bi-annual 'confidential' report for the Director

Delete word "confidential" or change another word

Staff Incentive System

The objective of this sub-strategy is the improvement of the existing staff incentive system to enhance motivation and staff commitments, contributing to better performance and services. The incentive system will acknowledge outstanding performance of individual as well as teams or groups. The actual allocations of the incentive system should be a fixed percentage of the Company's net profit. With the gradual improvement of staff remuneration, the incentive system will enhance the living standard of our staff. Main activities of this sub-strategy include:

- Review of the Company's existing incentive regulation
- Formulate and testing improved regulations and practices
- Seek PC approval
- Gather and analyzing feedback information
- Disseminate and apply revised incentive regulation

Corporate Culture

Corporate culture comprises the attitudes, behaviors, beliefs, and values of our Company. We are committed to develop our corporate culture as a reflection of the mission and vision of our organization. The aim is to institutionalize a corporate culture as well as to improve the image of our Company within the Province of Bac Ninh. The Director is in charge for the execution of this sub-strategy, which will be elaborated in close coordination with a specialized external advisor. The following main activities are sought:

- Define attitudes, values, and beliefs
- Gather opinion and suggestion
- Consult with other institutions
- Establish appropriate guidelines
- Disseminate and institutionalize the corporate culture

Đặc trưng Công ty

Đặc trưng của Công ty (CI) là một cái gì đó rất riêng biệt của công ty ta, giúp công ty hoàn thành sứ mệnh và vươn tới tầm nhìn đã công bố. Các nét riêng biệt của Công ty sẽ được biểu hiện thông qua “nhãn/thương hiệu” của các loại dịch vụ. Đặc trưng của Công ty không chỉ liên hệ đến biểu trưng và các dịch vụ của chúng ta mà còn liên hệ đến văn hoá công ty. Giám đốc Công ty chịu trách nhiệm thực hiện chiến lược này kết hợp với các tư vấn chuyên môn ngoài Công ty. Các hoạt động chủ yếu cho phát triển chiến lược này gồm:

- Chuẩn bị thiết kế biểu tượng, khẩu hiệu, biển quảng cáo, đồng phục...
- Thiết lập thông tin và hình ảnh của Công ty (thương mại, các quan hệ công cộng, thông tin...)
- Thể chế hoá hành vi công ty (giá trị bên trong, chuẩn mực, cư xử với khách hàng...)
- Thương hiệu của sản phẩm và dịch vụ (cấp nước, nước thải, xây dựng...)

An toàn lao động

An toàn lao động và bảo vệ sức khoẻ là mục tiêu sống còn của công ty. Rà soát lại các quy định hiện có để vươn tới các tiêu chuẩn chung quốc gia, tuyên truyền và đào tạo người quản lý, nhân viên, áp dụng các tiêu chuẩn an toàn lao động. Phòng Tổ chức hành chính và phòng Kỹ thuật chịu trách nhiệm thực hiện chiến lược này. Các hoạt động chủ yếu cho phát triển chiến lược này gồm:

- Đánh giá các điều kiện an toàn lao động hiện hành.
- Rà soát và phân tích các tai nạn lao động đã qua.
- Đánh giá sự phù hợp của các tiêu chuẩn an toàn cho mỗi nhóm công việc.
- Xây dựng lại các tiêu chuẩn an toàn và khung pháp lý.
- Chuẩn bị kế hoạch đào tạo an toàn lao động.
- Thực hiện đào tạo an toàn lao động và áp dụng vào thực tế.
- Bổ sung các trang thiết bị an toàn và đào tạo người sử dụng phù hợp.

Corporate Identity

The corporate identity (CI) is the ‘persona’ of our Company, aiming to accord with and facilitate the attainment of our mission and vision statement. We will visibly manifest our CI by ‘branding’ our services within our services areas. CI relates not only to our logo and our services, but equally important to our corporate culture. The Director is in charge for the execution of this sub-strategy, which will be elaborated in close coordination with a specialized external advisor. The main features for the development of this sub-strategy include:

- Prepare ‘corporate designs’ (logos, letter heads, poster, uniforms, etc.)
- Establish ‘corporate communication and appearance’ (commercials, public relations, information, etc.)
- Institutionalize ‘corporate behavior’ (internal values, norms, treating our customers, etc.)
- Branding of our ‘corporate products and services’ (water supply, wastewater, construction, etc)

Labor Safety

Labor safety and health protection is a vital objective of our Company. We will review all existing procedures to scope with common national standards and will disseminate and train managers and staff alike for applying our safety standards. The Personnel and Administration Department, in close coordination with the technical departments bears the responsibility for handling and carrying out this sub-strategy. The main activities consist of:

- Assessment of present labor safety conditions
- Review and analyzes of historic records of labor accidents
- Evaluate the suitability of safety requirement for each task-group
- Reformulate safety requirements and frameworks
- Prepare labor safety training plans
- Execute labor safety training in operation
- Supplement labor safety equipments and respective training for usage of equipments, as required

**PHỤ LỤC 1:
CÁC KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG 2007 - 2010**

**ANNEX 1:
ACTION PLAN 2007 – 2010**

**PHỤ LỤC 2:
MỘT SỐ ẢNH TƯ LIỆU HỘI THẢO SOẠN
THẢO CDP (17.05 – 26.05.2006)**

**ANNEX 2:
SELECTED WORKSHOP DOCUMENTATION
PHOTOS (May 17 – May 26, 2006)**