

# **RAPORT**

**Proiect de consultanță:**

**Întreprinderea Municipală**

**APĂ – CANAL din DROCHIA**

**PLAN DE DEZVOLTARE**

**Chișinău, 14 martie 2014**



**USAID**  
DIN PARTEA POPORULUI AMERICAN

Proiectul de Susținere a Autorităților  
Locale din Moldova

Acest document a fost elaborat cu suportul proiectului USAID de Susținere a Autorităților Locale din Moldova (LGSP) în parteneriat cu Compania ProConsulting. Viziunile exprimate nu corespund în mod obligatoriu celor ale Agenției Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID) ori Guvernului SUA.

## Proiectul USAID de Susținere a Autorităților Locale din Moldova

**Contractor:**

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

**Partener:**

Compania: ProConsulting  
Director: Anatolie Palade  
str. P. Movilă 23/9, Chișinău, Moldova  
tel: (+373 22) 21-00-89  
[office@proconsulting.md](mailto:office@proconsulting.md)  
[www.proconsulting.md](http://www.proconsulting.md)

**PROCONSULTING**<sup>®</sup>  
defining success

## CUPRINS

<b>REZUMAT</b> .....	<b>4</b>
<b>1. ANALIZA SWOT A ÎM "APĂ-CANAL DIN DROCHIA"</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. Management strategic și organizațional</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2. Management operațional și tehnic</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3. Marketing și relații cu utilizatorii</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4. Management financiar</b> .....	<b>7</b>
<b>2. DIRECȚII DE DEZVOLTARE A ÎM "APĂ-CANAL DIN DROCHIA"</b> .....	<b>8</b>
<b>3. STRATEGII PE DIRECȚII DE DEZVOLTARE</b> .....	<b>10</b>
<b>4. MĂSURI ȘI ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII</b> .....	<b>11</b>
<b>5. RESURSE FINANCIARE PENTRU IMPLEMENTAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE</b> .....	<b>36</b>
<b>ANEXE</b> .....	<b>39</b>

### Lista de anexe

<i>Anexa 1. Structura propusă a Planului de mediu local</i> .....	39
<i>Anexa 2. Structura propusă pentru Regulamentul local de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare</i> .....	40
<i>Anexa 3. Structura propusă a Strategiei locale privind dezvoltarea și funcționarea pe termen mediu și lung a serviciului de alimentare cu apă și canalizare</i> .....	41
<i>Anexa 4. Clauze minime pe care trebuie să le cuprindă un contract de delegare a gestiunii</i> .....	42
<i>Anexa 5. Structura propusă a Planului Strategic de dezvoltare a Întreprinderii Municipale</i> .....	46
<i>Anexa 6. Activități de îmbunătățire a sistemului informațional financiar</i> .....	48
<i>Anexa 7. Structura propusă pentru Strategia de Resurse Umane a Întreprinderii</i> .....	49
<i>Anexa 8. Elementele de bază a Politicii de resurse umane</i> .....	49
<i>Anexa 9. Structura propusă pentru Regulamentul cu privire la atestarea personalului</i> .....	50
<i>Anexa 10. Model fișă de atestare</i> .....	51
<i>Anexa 11. Model de cuprins al Codului de conduită a angajatului</i> .....	52
<i>Anexa 12. Structura (conținutul) recomandată a Manualului operațional a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare</i> .....	52
<i>Anexa 13. Recomandări privind organizarea Serviciului de dispecerat</i> .....	52
<i>Anexa 14. Măsuri de perfecționare a sistemului de contorizare</i> .....	53
<i>Anexa 15. Minimul necesar de completat în registrele de evidență a reparațiilor în rețea</i> .....	55
<i>Anexa 16. Măsuri de perfecționare a procedurii de branșare a noilor utilizatori și de limitare a cazurilor de branșare neautorizată</i> .....	56
<i>Anexa 17. Măsuri de perfecționare a sistemului de contractare</i> .....	58
<i>Anexa 18. Măsuri de perfecționare a sistemului de colectare a veniturilor</i> .....	60
<i>Anexa 19. Măsuri de perfecționare a sistemului de colectare a datorilor</i> .....	64
<i>Anexa 20. Măsuri de dezvoltare a operațiunilor legate de procesul de lucru cu utilizatorii</i> .....	65
<i>Anexa 21. Măsuri de diversificare a canalelor și mijloacelor de relaționare cu utilizatorii și publicul larg</i> .....	65
<i>Anexa 22. Bugetarea și controlul bugetelor</i> .....	66
<i>Anexa 23. Schema procesului bugetării</i> .....	68
<i>Anexa 24. Model evidență indicatori de performanță</i> .....	69
<i>Anexa 25. Indicatori de performanță: operaționali, manageriali, financiari, privind continuitatea și managementul activelor</i> .....	70
<i>Anexa 26. Structură model propusă pentru Politica tarifară</i> .....	72

## REZUMAT

Scopul elaborării Planului de dezvoltare și îmbunătățire a activității Întreprinderii Municipale „APĂ-CANAL din DROCHIA” constă în oferirea unor recomandări generale privind îmbunătățirea și dezvoltarea activității Întreprinderii.

La baza elaborării **Planului de dezvoltare și îmbunătățire a activității Întreprinderii Municipale „APĂ-CANAL din DROCHIA”** stă analiza diagnostic a activității Întreprinderii în perioada anului 2013 și a indicatorilor financiari ce caracterizează activitatea acesteia pentru perioada anilor 2010-2012. Rezultatele integrale ale analizei sunt expuse în raportul **Analizei diagnostic a Întreprinderii Municipale “Apă – Canal din Drochia”**.

- ! **NOTĂ:** Deoarece Planul de dezvoltare și îmbunătățire a activității Întreprinderii Municipale „APĂ-CANAL din DROCHIA” a fost fundamentat în baza rezultatelor Analizei diagnostic a Întreprinderii Municipale “Apă – Canal din Drochia, se recomandă analiza în complex a acestor 2 lucrări.

Concluziile sumare ale analizei diagnostic a Întreprinderii sunt prezentate în capitolul 1. ANALIZA SWOT A ÎM "APĂ-CANAL din DROCHIA". Analiza a fost divizată pe principalele sectoare de activitate ale Întreprinderii:

- management strategic și organizațional,
- management operațional,
- marketing și relații cu utilizatorii,
- management financiar.

Reieșind din profilul de activitate și specificul activității Întreprinderii, precum și din situația curentă a acesteia, reflectată sumar în analiza SWOT, în capitolul 2. DIRECȚII DE DEZVOLTARE A ÎM "APĂ-CANAL din DROCHIA" au fost trasate principalele direcții de dezvoltare și de îmbunătățire a activității Întreprinderii:

Îmbunătățirea activității operaționale

Modernizarea și extinderea activității

În capitolul 3. STRATEGII PE DIRECȚII DE DEZVOLTARE, pe fiecare dintre direcțiile sus-menționate, au fost propuse strategii de dezvoltare.

Strategiile de dezvoltare sunt detaliate la nivel de măsuri și acțiuni concrete la nivelul fiecărui sector de activitate a Întreprinderii în capitolul 4. MĂSURI ȘI ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII

Pentru acțiunile a căror implementare prezintă implicații financiare în capitolul 5. RESURSE FINANCIARE PENTRU IMPLEMENTAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE a fost propus un buget estimativ.

## 1. ANALIZA SWOT A ÎM "APĂ-CANAL din DROCHIA"

Analiza SWOT prezintă sumar rezultatele analizei diagnostic a Întreprinderii despre care s-a menționat anterior.

Scopul analizei SWOT este acela de creare a unei viziuni comune de realizare a strategiilor și planului de îmbunătățire pe direcții de activitate, prin identificarea zonelor cu potențial și a priorităților.

Analiza SWOT permite identificarea măsurilor oportune pentru înlăturarea/diminuarea punctelor slabe, precum și ierarhizarea lor ca priorități, eliminând în mare măsură influența în cazul amenințărilor.

Analiză SWOT s-a efectuat cu divizare pe sectoarele de activitate ale Întreprinderii:

- Management strategic și organizațional
- Management operațional și tehnic
- Marketing și relații cu utilizatorii
- Management financiar

Urmărind punctele slabe și amenințările pentru fiecare nivel organizațional, îmbunătățirile specifice pot fi încorporate mai eficient în planificarea activităților.

### 1.1. Management strategic și organizațional

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
+ Calitatea de membru al Asociației Moldova Apă-Canal + Contract de asigurare a muncitorilor la o companie de asigurări națională + Implicarea activă și permanentă a administrației Întreprinderii în procesul de control al activității	– Lipsa unui Contract de gestiune a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare între Consiliul local și Întreprindere – Lipsa unui mecanism de planificare și evaluare a activității pe termen mediu și lung – Structura organizatorică parțial funcțională. Abateri în divizarea proceselor de muncă – Lipsa unor metodologii scrise și a unor proceduri bine definite de lucru la nivelul fiecărei subdiviziuni funcționale a Întreprinderii – Lipsa unui sistem automatizat de procesare și gestionare a informațiilor la nivel de Întreprindere și de subdiviziuni – Desfășurarea activității privind gestiunea resurselor umane cu încălcarea parțială a prevederilor legale și regulamentare
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
! Intrarea în etapa de intrare în vigoare a proiectului Legii privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare Nr. 258 din 14.06.2013 ! Cadru legislativ complex pe direcția de alimentare cu apă și canalizare ! Oportunitatea de a deveni un operator regional	✎ Influența majoră a intereselor politice asupra dezvoltării și activității operaționale a Întreprinderii ✎ Lipsa unei baze regulamentare locale care ar reglementa domeniul serviciilor publice de gospodărie comunală ✎ Disfuncții majore între instituția primarului și cea a consiliului local privind căile de soluționare a serviciilor comunale ✎ Legislația imperfectă, artificial multiplicată, neclară și nu rareori antagonică, promovată de mai multe instituții care sunt tangente activităților în sectorul de alimentare cu apă și de canalizare ✎ Imaginea de angajator neatractiv (neprestigios)

## 1.2. Management operațional și tehnic

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Prezența în cadrul întreprinderii a unui laborator de monitorizare a calității apei</li> <li>+ Cantitate de apă suficientă pentru acoperirea cererii de apă</li> <li>+ Calitatea apei corespunde GOST „Apă-Potabilă”</li> <li>+ Scop de a reduce pierderile din sistem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Livrarea apei conform graficului</li> <li>– Grad înalt de uzură și eficiență scăzută a infrastructurii, echipamentelor electrice și mecanice</li> <li>– Insuficiența investițiilor în infrastructură și activitatea întreprinderii și lipsa de fonduri pentru prevenirea și întreținerea regulată și adecvată a echipamentelor</li> <li>– Nivel foarte mare al pierderilor</li> </ul>
OPORTUNITĂȚI	RISCURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> <li>! APL deschisă pentru realizarea unor programe complexe de investiții</li> <li>! Programe transfrontaliere pentru implementarea proiectelor de dezvoltare a infrastructurii și serviciilor</li> <li>! Colaborarea cu centre specializate, fonduri naționale și internaționale (FISM, Agenția de Eficiență Energetică), ministere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Incapacitate de acoperire totală a teritoriului orașului cu rețea centralizată de alimentare cu apă și canalizare</li> <li>✗ Pierderi în rețea în rezultatul prelevării numărului contoarelor din clasa metrologică A, caracterizate prin cea mai înaltă marjă de eroare a măsurării</li> <li>✗ Monitorizare și control mai aprofundat poate identifica mai mulți parametri chimici ai apei, care nu sunt conformi cu standardele moldovenești și Directivele europene</li> </ul>

## 1.3. Marketing și relații cu utilizatorii

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Organizarea unor campanii de verificare a instalațiilor de branșare și măsurare ale utilizatorilor</li> <li>+ Preluarea de către Întreprindere a obligațiunii de verificare metrologică a contoarelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sistem neorganizat de evidență și lucru cu utilizatorii</li> <li>– Lipsa unui sistem de facturare în bază de documente de plată și a unui sistem de achitare transparent pentru servicii</li> <li>– Posibilități de plată limitate puse la dispoziția utilizatorilor pentru achitarea serviciilor Întreprinderii</li> <li>– Vizibilitate și sensibilizare redusă a utilizatorilor privind activitatea Întreprinderii</li> </ul>
OPORTUNITĂȚI	RISCURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> <li>! Potențial de extindere a ariei de deservire pe teritoriul orașului</li> <li>! Creșterea gradului de confort și sănătate al locuitorilor</li> <li>! Asigurarea echității și egalității de gen în prestarea serviciului, inclusiv în crearea condițiilor necesare mamei cu copii mici sau cu mulți copii, a veteranilor de război și a persoanelor cu dizabilități în achitarea serviciului într-un mod convenabil, cât și în exprimarea reclamațiilor și sugestiilor față de serviciile permise, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Statut incert al rețelelor de alimentare cu apă și/sau canalizare, edificate de locuitorii din anumite zone ale orașului pentru conectarea la sistemul centralizat de alimentare cu apă și canalizare</li> <li>✗ Număr ridicat al cazurilor de branșare și folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și canalizare</li> <li>✗ Număr ridicat al cazurilor de branșare și folosire neautorizată a sistemului de alimentare cu apă și canalizare</li> <li>✗ Refuz din partea utilizatorilor de a legaliza statutul de utilizator al serviciilor Întreprinderii, prin încheierea contractului de prestare a serviciilor</li> <li>✗ Refuz din partea utilizatorilor de a asigura accesul reprezentanților autorizați ai Întreprinderii pentru verificarea instalațiilor interioare și de contorizare</li> </ul>

- ✦ Potențiale reclamații din partea anumitor grupuri sociale în privința imposibilității acoperirii costurilor serviciului, cât și cu referire la lipsa condițiilor adecvate pentru achitarea acestora ori exprimarea reclamațiilor, etc. De ex. lipsa pantelor pentru persoanelor cu dizabilități face imposibilă vizita acestora în cadrul întreprinderii municipale pentru exprimarea anumitor obiecții sau îngrijorări cu privire la serviciul primit. Lipsa punctelor de achitare în zonele ușor accesibile ale orașului creează dificultăți mameilor cu copii mici de a achita serviciile.

## 1.4. Management financiar

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<p>+ Calcularea tarifelor pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare în baza „Metodologiei determinării, aprobării și aplicării tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă și canalizare și epurare a apelor uzate”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Organizarea evidenței și raportării financiare manuală</li> <li>– Pierderi din activitatea operațională în decursul ultimilor ani</li> <li>– Lipsa capacității investiționale</li> <li>– Gestionarea financiară ineficientă a patrimoniului public</li> <li>– Risc de faliment foarte ridicat</li> <li>– Neactualizarea anuală a tarifelor și diferențe majore dintre tarifele pentru populație și agenți economici</li> </ul>
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> <li>! Implementarea unui soft specializat care ar permite evidența financiară integrată</li> <li>! Accesibilitatea fondurilor și proiectelor externe pentru atragerea de noi investiții</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Gradul de suportabilitate pentru populație (calculat în baza costului serviciilor și a unui consum de servicii necesare unui trai decent) depășește valoarea de 4%</li> </ul>

## 2. DIRECȚII DE DEZVOLTARE A ÎM "APĂ-CANAL din DROCHIA"

Serviciile de utilitate publică au ca obiectiv asigurarea condițiilor de viață mai bune pentru populație și sunt de importanță socială majoră pentru administrația orașului. Astfel, una din condițiile de bază privind înregistrarea unor succese reale atât în planul administrației orașului, cât și în planul serviciilor de utilitate publică este colaborarea instituțională eficientă. Oportunitățile de dezvoltare a Întreprinderii Municipale „Apă-Canal din Drochia” sunt în directă dependență de deciziile și obiectivele consiliului orășenesc și primărie.

Stabilirea unei colaborări eficiente între fondatori și întreprindere – va permite să se elimine totul sau parțial, diversele disfuncționalități ce există sau pot apărea în cazul implementării unei strategii într-un anumit domeniu și respectiv fie să minimalizeze efectele negative propagate cumulativ și/sau în lanț, fie să optimizeze relația efecte pozitive/efecte negative.

Reieșind din scopul creării și specificul activității desfășurate, misiunea propusă pentru ÎM „Apă-Canal din Drochia” este:

*Asigurarea unui nivel înalt al condițiilor de trai și al sănătății cetățenilor și a unui mediu ambiant curat și sănătos, prin dezvoltarea durabilă a infrastructurii de alimentare cu apă și canalizare și prin prestarea serviciilor calitative*

Principiile care vor ghida activitatea Întreprinderii sunt:

- *asigurarea egalității de tratament*
- *accesibilitatea prin prisma suportabilității serviciilor*
- *recuperarea în totalitate de către operatori a costurilor furnizării/prestării serviciilor*
- *asigurarea rentabilității și eficienței economice*
- *asigurarea autonomiei financiare*
- *transparența operațiunilor organizatorice și comerciale*

Reieșind din rezultatele analizei diagnostic a Întreprinderii strategiile de dezvoltare și de îmbunătățire a activității Întreprinderii vor fi orientate pe 2 direcții:



Pentru **îmbunătățirea activității operaționale** eforturile Întreprinderii vor fi orientate spre îmbunătățirea activității operaționale în cadrul principalelor sectoare de activitate ale Întreprinderii:



- 1) management strategic și organizațional,
- 2) management operațional,
- 3) marketing și relații cu utilizatorii,
- 4) management financiar.

Procesul de îmbunătățire a calității serviciului revine în mare parte personalului Întreprinderii, implicând inițierea și implementarea unor măsuri de îmbunătățire curente, la nivelul activității operaționale.

**Modernizarea și extinderea activității** implică consolidarea și concentrarea eforturilor factorilor de decizie din cadrul Întreprinderii și alte entități cointeresate în dezvoltarea durabilă a serviciului public de alimentare cu apă și canalizare (APL, donatori locali și externi etc.) pentru:

- 1) modernizarea și extinderea serviciului curent,
- 2) crearea și dezvoltarea unor servicii noi.

### 3. STRATEGII PE DIRECȚII DE DEZVOLTARE

Analizând situația internă a Întreprinderii, oportunitățile și riscurile mediului extern, prezentate în analiza SWOT, și așteptările factorilor de decizie interni și externi au fost identificate strategiile de dezvoltare a acesteia. Reieșind din direcțiile de dezvoltare a Întreprinderii propuse mai sus, strategiile au fost divizate după cum urmează:

<b>Direcția</b>	<b>ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE</b>
<b>Sector</b>	Management strategic și organizațional
<b>Strategii</b>	Elaborarea unei baze regulamentare și documentare interne și locale Automatizarea sistemelor informaționale interne Implementarea unui mecanism intern de planificare și evaluare a activității pe termen mediu și lung Revizuirea Structurii Organizatorice prin divizarea și formalizarea proceselor de muncă în cadrul Întreprinderii Asigurarea condițiilor de muncă adecvate și corespunzătoare cerințelor legale
<b>Sector</b>	Marketing și relații cu utilizatorii
<b>Strategii</b>	Perfecționarea sistemului de contractare a utilizatorilor Perfecționarea sistemului de colectare a veniturilor Asigurarea accesului la servicii a tuturor categoriilor de cetățeni (analiza gender)
<b>Sector</b>	Management operațional și tehnic
<b>Strategii</b>	Îmbunătățirea calității apei Renovarea infrastructurii de operare
<b>Sector</b>	Management financiar
<b>Strategii</b>	Eficientizarea gestionării financiare Asigurarea unui nivel optim al rentabilității
<b>Direcția</b>	<b>MODERNIZAREA ȘI EXTINDEREA ACTIVITĂȚII</b>
<b>Sector</b>	Modernizare și extindere serviciu curent
<b>Strategii</b>	Eficientizarea energetică Creșterea acoperirii la 100% Extinderea numărului de străzi cu colectoare
<b>Sector</b>	Creare și dezvoltare de servicii noi
<b>Strategii</b>	Dezvoltarea serviciilor de proiectare Dezvoltarea serviciilor de executare a lucrărilor de trasament Dezvoltarea serviciilor de executare a lucrărilor de construcție și instalare a rețelelor ingineresti și tehnico-edilitare Dezvoltarea serviciilor de reparație și întreținere a rețelelor sanitare Dezvoltarea serviciilor de comercializare a contoarelor Dezvoltarea serviciilor de montare și exploatare a contoarelor

#### 4. MĂSURI ȘI ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE A ACTIVITĂȚII

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
Direcția strategică 1		ÎMBUNĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE				
Sector		MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL				
Crearea cadrului legal secundar privind desfășurarea serviciului de apă și canalizare	Elaborarea Planului de mediu al localității (mai detaliat în Anexa 1)	Plan de mediu local elaborat și aprobat	Stabilirea condițiilor de prestare a serviciilor publice, majorarea capacității de gestiune și organizare a serviciilor, atractivitate pentru investitori	3 – 4 luni	Consiliul raional Primarul Directorul Întreprinderii Specialiștii din cadrul întreprinderii Societatea civilă	
	Elaborarea și aprobarea unui Regulament local de organizare și funcționare a serviciului de apă și canalizare (mai detaliat în Anexa 2)	Regulament elaborat, aprobat, publicat și implementat	Minimizarea riscurilor în pregătirea programelor investiționale. Stabilirea unor indicatori de costuri investiționale.			
	Elaborarea Strategiei locale privind dezvoltarea și funcționarea pe Termen mediu și lung a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare (mai detaliat în Anexa 3)	Strategie elaborată și aprobată		3 4luni		
Crearea bazei legale pentru delegarea gestiunii serviciilor	Revizuirea actelor în baza cărora au fost transmise în gestiune bunurile Autorității administrativ teritoriale, care să confirme drepturile și obligațiile întreprinderii asupra acestor bunuri – condiții de exploatare, modul de restituire, etc.	Acte de transmitere în gestiune a bunurilor revizuite	Gestionarea corectă a activelor primite în folosință	2-3 luni	Juristul APL Consiliul orășenesc Primarul Directorul Întreprinderii Contabil șef Juristul	
	Semnarea unui contract de gestiune a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare între fondator și întreprindere (mai detaliat în Anexa 4)	Contract de gestiune elaborat, aprobat și implementat	Confirmarea drepturilor și obligațiilor întreprinderii asupra bunurilor transmise Stabilirea condițiilor de exploatare și modului de restituire, etc. Definirea clară a responsabilităților părților	2 luni		
Conformarea actelor instituționale	Revizuirea conținutului Statutului Întreprinderii în vederea includerii reglementărilor exhaustive referitoare la independența patrimonială, financiară și managerială	Statut revizuit și aprobat	Corespunderea conținutului Statutului exigențelor unui act	3 – 4 luni	Juristul întreprinderii	

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	<b>corespunzător legislației</b>	Descrierea obiectului de activitate desfășurat de întreprindere conform descrierii CAEM Aprobarea statutului în redacție nouă		constitutive al entității juridice		Juristul APL Directorul
	<b>Îmbunătățirea managementului i strategic intern</b>	Elaborarea și aprobarea Planului strategic unic pe Întreprindere cu delimitarea și indicarea viziunii Întreprinderii, misiunii, obiectivelor strategice de lungă durată, de durată medie și scurtă durată, strategiile, indicatorilor de îndeplinire, planurilor operaționale (mai detaliat în <b>Anexa 5</b> )	Plan Strategic al Întreprinderii elaborat și aprobat	Consolidarea obiectivelor de dezvoltare a întreprinderii	3 luni	Managementul întreprinderii Consiliul orășenesc
Elaborarea planurilor de acțiuni care conțin politicile, procedurile și regulile de realizare a activităților		Plan de acțiuni elaborat și prezentat angajaților întreprinderii, responsabilități repartizate	Fiecare angajat cunoaște responsabilitățile sale pentru atingerea obiectivelor strategice	În decurs de 2 săptămâni după aprobarea Planului Strategic		
Elaborarea Planului Strategic angajaților întreprinderii și repartizarea responsabilităților						
		Revizuirea periodică și înnoirea Planului strategic în dependență de situație/necesitate	Plan Strategic adaptat și aprobat	Adaptarea Planului strategic la condițiile actualizate	Permanent	
	<b>Îmbunătățirea structurii organizaționale ale întreprinderii</b>	Elaborarea unei organigrame clare cu includerea totală a personalului întreprinderii Repartizarea pe sectoare a personalului conform funcțiilor și subordonărilor directe Repartizarea și delegarea funcțiilor atât între subdiviziuni, cât și în interiorul acestora	Structura organizațională modificată, îmbunătățită și aprobată	Menținerea nivelului înalt de comunicare dintre subdiviziuni. Formarea unui sistem clar de subordonare funcțională.		
	<b>Implementarea sistemului de raportare și control</b>	Elaborarea formelor de raportare operativă financiară și activității curente  Implementarea sistemului de raportare sistematică	Sisteme de raportare și control elaborate și implementate	Sistematizarea documentației Îmbunătățirea gradului de raportare operativă Limitarea accesului la informație conform	4 -5 luni	Directorul întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii

**PLAN DE DEZVOLTARE pentru Întreprinderea Municipală "APĂ-CANAL din DROCHIA"**

No	Măsurile	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Implementarea programului sistematic de control		obligațiunilor de personal Implementarea controlului în timp util		
	<b>Perfecționarea sistemului informațional</b>	Procurarea tehnicii de calcul	Tehnică achiziționată	Majorarea gradului de utilitate a informației raportate către factorii de decizie; crearea unei baze de indicatori argumentativi pentru luarea deciziilor strategice; automatizarea treptată prin introducerea tehnicii moderne; instruirea în vederea elaborării formularelor de raportare, de evidență analitică și prognoze economice în MS Excel	6-12 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
Instruirea angajaților în lucru cu calculatoarele		Angajații instruiți				
Automatizarea proceselor de prelucrare a datelor		Proces automatizat				
Automatizarea secțiilor prin sisteme informaționale integrate prin intranet și internet		Rețea internă implementată				
		Crearea și aprobarea unei metodologii unice de acumulare a datelor operaționale pentru efectuarea analizei și prelucrarea datelor	Metodologie unică de acumulare a datelor operaționale			
	<b>Implementarea sistemelor de evidență automatizată</b>	Sistemul GIS „Geographical Information System” – obținerea hărții topografice a localității (Oficiul Cadastral) și indicare pe această hartă toate elementele și caracteristicile sistemelor aflate în administrarea Operatorului.	Implementarea sistemului GIS inițiat	Acces rapid și simplu la informații Eficientizarea activităților Creșterea performanțelor departamentelor din cadrul Întreprinderii Posibilitatea adaptării unor decizii corecte în timp util, prin accesarea informațiilor necesare în baza de date GIS	De la 6 luni până la 2 ani	Directorul Întreprinderii Resurse umane
Procurarea unui sistem contabil integrat (1C) și implementarea acestuia în cadrul întreprinderii (mai detaliat în <b>Anexa 6</b> )		Soft 1C procurat și implementat				
Procurarea unui soft pentru evidența personalului		Soft procurat				
Instruirea personalului în utilizarea sistemelor automatizate de evidență		Personal instruit				
	<b>Perfecționarea procesului de administrare a</b>	Elaborarea Strategiei de resurse umane ce reiese din Strategia de dezvoltare a întreprinderii (mai detaliat în <b>Anexa 7</b> )	Strategia de resurse umane elaborată și aprobată	Principii de lucru cu angajații bine definite Cunoașterea valorilor,	2 luni	Consiliul orașului Directorul

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	<b>personalului</b>	Elaborarea Politicii de personal a companiei (mai detaliat în <b>Anexa 8</b> )	Politică de personal elaborată și aprobată	normelor corporative, drepturilor și obligațiilor personale de către angajați Crearea unei culturi manageriale, de leadership în întreprindere	2 luni	Manager resurse umane
		Școlarizarea angajaților cu prevederile politicii de personal, drepturile și obligațiile personale.	Personal școlarizat		În decurs de 2 săptămâni după aprobarea politicii	
		Planificarea anuală a recrutărilor în conformitate cu planul de activitate anuală al întreprinderii	Plan anual de recrutare elaborat		Anual	
		Elaborarea Planului anual de instruire și dezvoltare format în baza necesităților	Plan anual de instruire elaborat		Anual în perioada lunilor septembrie - octombrie	
		Elaborarea Regulamentului privind atestarea salariaților întreprinderii și a fișelor de atestare (mai detaliat în <b>Anexa 9 și Anexa 10</b> )	Regulament privind atestarea personalului elaborat, aprobat și implementat Fișe de atestare elaborate		2 luni	
		Fortificarea culturii de leadership în Întreprindere – crearea practicii de evaluare și motivare a angajaților, sensibilizarea și instruirea conducerii Întreprinderii referitor la calitățile de leader eficient; studierea problemelor apărute în relațiile cu angajații, motivarea și evaluarea acestora			Crearea unei culturi manageriale, de leadership în întreprindere	
		Elaborarea Codului de conduită al angajatului întreprinderii (mai detaliat în <b>Anexa 11</b> ) Dezvoltarea culturi de cooperare și colaborare între diferitele generații (lucrul în echipă, ajutor reciproc)	Cod de conduită elaborat	Creșterea nivelului de integritate, toleranță, corectitudine, angajament și devotament față de întreprindere		

No	Măsurile	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Procurarea echipamentului de protecție pentru muncitorii încadrați în procese de muncă seminocive de muncă	Echipamente procurate	Personal dotat cu echipament		
	<b>Sector</b>	<b>MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC</b>				
	<b>Crearea condițiilor pentru îmbunătățirea procesului de management operațional</b>	Elaborarea și aprobarea Manualului Operațional al Întreprinderii (mai detaliat în Anexa 12)	Manual operațional elaborat, aprobat și implementat	Stabilirea condițiilor de desfășurare a activităților specifice serviciului, stabilind nivelurile de calitate și condițiile tehnice necesare funcționării acestui serviciu în condiții de eficiență și siguranță.	6 luni	Director tehnic Director
		Organizarea Serviciului de dispecerat (mai detaliat în Anexa 13)	Modificări în cadrul organigramei aprobate Contract de telefonie (fixă și mobilă) semnat Responsabil desemnat	Îmbunătățirea evidenței lucrărilor de mentenanță Asistență tehnică continuă pentru utilizatori Acesibilitate 24/24 pentru utilizatori	1-2 luni	
		Organizarea Biroului tehnic și producție	Biroul tehnic și producție organizat	Elaborarea condițiilor tehnice și monitorizarea lucrărilor de operare și mentenanță	1-3 luni	
		Organizarea Serviciului energomecanic și metodologie	Serviciul energomecanic și metodologie organizat	Îmbunătățirea exploatării utilajelor și mecanismelor. Deservirea metrologică a contoarelor.	3-5 luni	

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	<b>Perfecționarea sistemului de contorizare</b>	Elaborarea unei metodologii privind achiziționarea, instalarea și exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă	Prevederile regulamentelor naționale (mai detaliat în Anexa 14) analizate Metodologie privind achiziționarea, instalarea și exploatarea contoarelor elaborată și aprobată <sup>1</sup>	Claritatea procedurii de achiziționare, instalare și exploatare a contoarelor	30 zile	Director tehnic Jurist Director
		Aplicarea modelului tipizat al prescripției privind organizarea evidenței contorizate a consumului de apă (mai detaliat în Anexa 14)	Model tipizat al prescripției privind organizarea evidenței contorizate a consumului de apă completat	Motivarea utilizatorilor de a organiza evidența contorizată a consumului de apă	La necesitate	Responsabil de efectuarea operațiunii
		Achiziționarea, instalarea și exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă din contul Întreprinderii (mai detaliat în Anexa 14)	Număr contoare necesare stabilit și aprobat Cost operațiune calculat Modalitatea de repartizare a costului operațiunii în tarif stabilită și aprobată Decizie Consiliu local aprobată Sectoare și grafic de instalare stabilite și aprobate Responsabili achiziționare, instalare și exploatare contoare desemnați prin ordin	Limitarea tipurilor de contoare instalate la cele din clasa metrologică C Minimizarea pierderilor de apă din contul minimizării marjei de eroare a măsurărilor Evitarea problemelor legate de rezistența din partea utilizatorilor la necesitatea înlocuirii contorului și verificării metrologice a acestora Asigurarea unui nivel de contorizare de 100% din numărul total al utilizatorilor	Pregătirea operațiunii - 60 zile Înlocuirea fizică a contoarelor – 3 ani	Director tehnic Economist Jurist Director
		Elaborarea unui model al cererii privind (re)instalarea aparatelor de evidență a consumului de apă (în format electronic)	Model cerere privind (re)instalare contor elaborat (în format electronic) și aprobat	Flexibilitate și accesibilitate în redactare și utilizare Comoditate în completare	1 zi	Director tehnic

<sup>1</sup> Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat



No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Elaborarea unui model completat al cererii-tip privind (re)instalarea aparatelor de evidență a consumului de apă	Model cerere privind (re)instalare contor completată elaborat	pentru utilizator Facilitarea procedurii de organizare a evidenței contorizate a consumului de apă Optimizarea resurselor de timp alocate pentru procesarea solicitării de organizare a evidenței contorizate a consumului de apă		
		Elaborarea unui șablon al condițiilor tehnice de instalare a instalațiilor de contorizare a consumului de apă (mai detaliat în Anexa 14)	Șablon condiții tehnice de instalare a instalațiilor de contorizare elaborat și aprobat	Facilitarea și optimizarea resurselor de timp pentru elaborarea condițiilor tehnice	3 zile	Director tehnic Director
		Desemnarea responsabililor de efectuarea lucrărilor de instalare și exploatare a instalațiilor de contorizare <sup>2</sup>	Ordin de desemnare a specialiștilor Întreprinderii responsabili de efectuarea lucrărilor de contorizare semnat Lista agenților economici autorizați pentru efectuarea lucrărilor de contorizare aprobată	Asigurarea calității și siguranței lucrărilor de instalare și exploatare a instalațiilor de contorizare Minimizarea marjei de eroare a înregistrărilor contoarelor	1 zi	Director tehnic Director
		Aplicarea modelului tipizat al actului de recepție a lucrărilor de instalare și punere în funcțiune a aparatelor de evidență (mai detaliat în Anexa 14)	Model act de recepție a lucrărilor de instalare și punere în funcțiune a aparatelor de evidență completat	Optimizarea resurselor de timp alocate pentru procedurile de exploatare a contoarelor	La necesitate	Responsabil de efectuarea lucrărilor
		Aplicarea modelului tipizat al actului de sigilare a aparatelor de evidență (mai detaliat în Anexa 14)	Model act de sigilare a aparatelor de evidență completat	Facilitarea procedurii de înregistrare a operațiunilor de exploatare a contoarelor	La necesitate	Responsabil de efectuarea lucrărilor

<sup>2</sup> Efectuarea lucrărilor de instalare a aparatelor de evidență va fi efectuată doar de către specialiștii Întreprinderii sau de către agenți economici ce dețin licență pentru desfășurarea activității de construcție a edificiilor și aviz tehnic de înregistrare, eliberat de Organismul Național de Metrologie

№	Măsurii	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Organizarea unei acțiuni de inventariere a aparatelor de evidență a consumului de apă a utilizatorilor	Baza de date a contoarelor instalate la utilizatori întocmită Termenul de verificare metrologică verificat	Identificarea utilizatorilor care nu au organizată evidența contorizată a consumului de apă Direcționarea contoarelor cu termenul expirat la verificare metrologică	30zile	Controlori Director tehnic
		Organizarea unei campanii de verificare în teren a evidenței și folosirii apei și de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare și a aparatelor de evidență a consumului de apă	Ordin de organizare a campaniei de verificare semnat Responsabili de organizarea, desfășurarea și monitorizarea campaniei desemnați Componentă comisii de verificare desemnată Grafic de verificare, cu divizare teritorială, elaborat și aprobat Vizite în teren desfășurate	Înregistrarea contoarelor utilizatorilor Sigilarea contoarelor utilizatorilor Identificarea defectelor contoarelor Completarea bazei de date a contoarelor utilizatorilor Depistarea cazurilor de încălcare a regulilor de folosire a sistemelor publice de alimentare cu apă și/sau de canalizare Depistarea cazurilor de furt Depistarea și înlăturarea scurgerilor de apă	Organizarea campaniei - 5 zile Desfășurarea campaniilor de verificare - periodic	Director tehnic Jurist Director
		Prevederea în cadrul contractului de prestare a serviciilor a termenelor de executare a operațiunilor legate de instalarea și exploatarea contoarelor (mai detaliat în Anexa 14)	Clauze privind termenele de executare a operațiunilor legate de instalarea și exploatarea contoarelor	Garanția executării în timp a operațiunilor legate de instalarea și exploatarea contoarelor	1 zi	Jurist
		Instituirea de penalități pentru încălcarea condițiilor de instalare și exploatare a contoarelor (mai detaliat în Anexa 14)	Mărimea penalităților pentru încălcarea condițiilor de instalare și exploatarea contoarelor și cazurile aplicării stabilite și aprobate	Demotivarea utilizatorilor de a încălca condițiile de instalare și exploatarea contoarelor	3 zile	Jurist Economist Director

**PLAN DE DEZVOLTARE pentru Întreprinderea Municipală "APĂ-CANAL din DROCHIA"**

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Aplicarea modelului tipizat al prescripției privind necesitatea efectuării verificării metrologice sau reparației aparatelor de evidență (mai detaliat în Anexa 14)	Model prescripție privind necesitatea efectuării verificării metrologice sau reparației aparatelor de evidență aplicat	Înlăturarea în termen a deranjamentelor contoarelor	La necesitate	Responsabil de efectuarea lucrărilor
		Elaborarea unui model al cererii privind efectuarea operațiunilor de exploatare a contoarelor (în format electronic) (mai detaliat în Anexa 14)	Model cerere privind efectuare operațiuni de exploatare a contoarelor elaborat (în format electronic) și aprobat	Optimizarea resurselor de timp alocate pentru procedurile de exploatare a contoarelor	1 zi	Director tehnic Director
		Elaborarea unui model completat al cererii privind efectuarea operațiunilor de exploatare a contoarelor	Model cerere completată elaborat	Facilitarea procedurii de înregistrare a operațiunilor de exploatare a contoarelor		
		Preluarea funcțiilor de exploatare a contoarelor (verificarea metrologică, repararea, deservirea) de către Întreprindere (mai detaliat în Anexa 14)	Condiții de preluare a funcțiilor de exploatare a contoarelor stabilite și evaluate Costuri evaluate Clauze prevăzute în contract	Siguranța executării calitative și în termen a lucrărilor de exploatare a contoarelor Optimizarea cheltuielilor legate de exploatarea contoarelor	20 zile	Director tehnic Economist Jurist Director
		Prevederea în cadrul contractului de prestare a serviciilor a modalității de facturare pentru serviciile de livrare a apei potabile și evacuare a apelor uzate pe parcursul perioadei de timp când echipamentul de măsurare este demontat pentru efectuarea verificării metrologice periodice, de expertiză, sau pentru efectuarea reparației (mai detaliat în Anexa 14)	Clauze introduse în contract	Respectarea prevederilor legale	1 zi	Contabil-șef Jurist
	<b>Implementarea unui sistem funcțional de monitorizare și întreținere a sistemelor inginerești</b>	Planificarea anuală și organizarea unor campanii sistematice de verificare a instalațiilor de branșare și contorizare ale utilizatorilor	Campanii sistematice de verificare a instalațiilor de branșare și contorizare ale utilizatorilor organizate	Reducerea cazurilor de branșare și utilizare neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă	permanent	Director tehnic Director
		Achiziționarea unui dispozitiv de detectare a țevilor și conductelor subterane	Dispozitiv de detectare a țevilor și conductelor subterane achiziționat	Reducerea pierderilor de apă, din cauza furturilor și scurgerilor	10 zile	

No	Măsurile	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Implementarea registrelor pentru completarea informației referitor la reparații în rețea, intervenții accidentale, revizii tehnice, reparații curente, reparații capitale și intervenții programate (mai detaliat în Anexa 15)	Registrelor de evidență elaborate	Cultivarea responsabilității în rândul utilizatorilor Deținerea controlului permanent asupra evoluției consumurilor de apă pe zone Posibilitatea preîntâmpinării și-sau înlăturării rapide	2 săptămâni	
		Inventarierea și determinare tronsoanelor cu cele mai mari pierderi care trebuie înlocuite	Inventarierea tronsoanelor executată Lista tronsoanelor cu cele mai mari pierderi și/sau care trebuie înlocuite elaborată și aprobată	Determinarea tronsoanelor cu cele mai mari pierderi și/sau care trebuie înlocuite Reducerea pierderilor	6-8 luni	
		Dotarea operatorului cu mecanisme și utilaje pentru întreținerea sistemelor ingineresti	Mecanisme și utilaje pentru întreținerea sistemelor ingineresti achiziționate și instalate	Creșterea capacităților de operare și întreținere a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare	48 luni	
		Scurtarea timpului de executare a reparațiilor și lichidarea scurgerilor în rețea	Timp redus de înlăturare a avariilor	Minimizarea pierderilor în rețea	Permanent	
		Controlul presiunii	Presiune controlată permanent	Reducerea scurgerilor din conductele vechi	Permanent	
		Organizarea și implementarea planurilor preventive de reparație și întreținere a mijloacelor fixe	Plan organizat și implementat	Prevenirea avariilor	Permanent	
<b>Sector</b>	<b>MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII</b>					
<b>Perfecționarea procedurii de branșare a noilor utilizatori</b>	Elaborarea unui model al cererii de branșare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare, în format electronic	Model cerere de branșare elaborat (în format electronic) și aprobat	Flexibilitate și accesibilitate în redactare și utilizare	1 zi	Director tehnic	
	Elaborarea unui model completat al cererii de branșare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	Model cerere de branșare completată elaborat	Comoditate în completare pentru utilizator			
	Stabilirea conținutului pachetului de documente justificative necesar a fi prezentat la solicitarea de	Lista documentelor justificative necesare a fi	Facilitarea procedurii de depunere a solicitării de branșare	1 zi	Director tehnic Jurist	

**PLAN DE DEZVOLTARE pentru Întreprinderea Municipală "APĂ-CANAL din DROCHIA"**

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		branșare pentru elaborarea condițiilor tehnice de branșare (mai detaliat în Anexa 16)	prezentate pentru elaborarea condițiilor tehnice de branșare elaborată și aprobată	Optimizarea resurselor de timp necesare pentru procesarea solicitării de branșare		
		Elaborarea unui șablon al condițiilor tehnice și al proiectului de branșare (mai detaliat în Anexa 16)	Șablon condiții tehnice și proiect de branșare elaborat (în format electronic) și aprobat Lista instituțiilor cu care urmează a fi coordonat proiectul de branșare elaborată (în scris) și aprobată	Optimizarea resurselor de timp necesare pentru elaborarea proiectului de branșare Evitarea conflictelor cu instituțiile externe a căror rețele pot fi afectate de lucrările de branșare	5 zile	Director tehnic Director
		Elaborarea unui model al autorizației de branșare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare <i>Lucrările de construcție și montaj pentru branșare vor fi lansate doar în baza autorizației pentru branșare, eliberată în formă scrisă de către Întreprindere</i>	Autorizația - model de branșare la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau de canalizare elaborată în format electronic și aprobată	Crearea unei baze legale pentru preîntâmpinarea cazurilor de branșare neautorizată la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau de canalizare	2 zile	Director tehnic Jurist Director
		Desemnarea responsabililor de supravegherea tehnică a lucrărilor și verificarea calității materialelor și articolelor utilizate pentru construcție conform cerințelor înaintate în condițiile tehnice / documentația de proiect	Ordin de desemnare a responsabililor de supravegherea tehnică a lucrărilor de branșare semnat	Asigurarea respectării normelor de calitate a lucrărilor de branșare Asigurarea unui nivel înalt al calității lucrărilor de branșare	1 zi	Director tehnic Director
		Desemnarea componenței standard a comisiei de recepție a lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare (mai detaliat în Anexa 16)	Componența comisiei de recepție a lucrărilor de branșare stabilită în scris	Respectarea prevederilor legale	1 zi	Director tehnic Director
		Stabilirea conținutului obligatoriu al procesului verbal de recepție a lucrărilor de branșare	Model proces verbal de recepție a lucrărilor de branșare elaborat (în format electronic)	Optimizarea resurselor de timp necesare pentru elaborarea procesului verbal de recepție a lucrărilor de branșare	1 zi	Director tehnic Director

**PLAN DE DEZVOLTARE pentru Întreprinderea Municipală "APĂ-CANAL din DROCHIA"**

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Stabilirea metodologiei de calcul a cantității și costului apei consumate pentru spălarea și dezinfectarea a tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului <sup>3</sup>	Metodologie de calcul a costului serviciilor prestate de Întreprindere elaborată și aprobată <sup>4</sup>	Acoperirea cheltuielilor Întreprinderii Evitarea sau soluționarea rapidă a situațiilor de conflict cu inculpații	5 zile	Economist Director tehnic Director
		Contractarea Centrului teritorial de medicină preventivă pentru evaluarea și confirmarea nivelului de corespundere a rețelelor și construcțiilor utilizatorului cerințelor igienico-sanitare <sup>5</sup>	Contract cu Centrul teritorial de medicină preventivă încheiat	Garantarea calității apei livrate Siguranța sănătății utilizatorilor	După situație	Director
	<b>Limitarea cazurilor de branșare neautorizată</b>	Stabilirea tuturor cazurilor posibile de branșare și folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate (mai detaliat în Anexa 16)	Lista cazurilor de branșare și folosire a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare stabilită și aprobată <sup>6</sup>	Crearea unei baze legale secundare pentru eradicarea fenomenului branșării neautorizate la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	2 zile	Director Întreprindere Consiliu Orășenesc
		Planificarea anuală și organizarea unor campanii sistematice de verificare a instalațiilor de branșare și contorizare ale utilizatorilor	Sectoare de verificare trasate Plan calendaristic al vizitelor de verificare elaborat și aprobat Responsabili desemnați Componență comisii de verificare desemnată	Depistarea cazurilor de încălcare a regulilor de branșare și de folosire a sistemelor publice de alimentare cu apă și/sau de canalizare Reducerea pierderilor de apă Reducerea pierderilor financiare	5 zile	Director tehnic Director
		Aplicarea modelului tipizat al actului de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare, a aparatelor de evidență a apei	Model act de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și	Data efectuării ultimului control, confirmată prin	La necesitate	Responsabil de efectuarea lucrărilor

<sup>3</sup> Pentru asigurarea unui nivel satisfăcător de corespundere a rețelelor și construcțiilor utilizatorului cerințelor igienico-sanitare se recomandă desfășurarea obligatorie a procedurii de spălare și dezinfectare a tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și a instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului

<sup>4</sup> Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat

<sup>5</sup> impuse de Regulamentul igienic. Cerințe privind proiectarea, construcția și exploatarea apeductelor de apă potabilă aprobat de Ministerul Sănătății la 31.10.1995

<sup>6</sup> Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat

**PLAN DE DEZVOLTARE pentru Întreprinderea Municipală "APĂ-CANAL din DROCHIA"**

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		(mai detaliat în Anexa 16)	canalizare, a aparatelor de evidență a apei completat	actul de verificare completat și semnat de părți, va servi pentru determinarea perioadei de calcul a costului pierderilor de apă și al apelor uzate evacuate, în cazul depistării în cadrul controalelor ulterioare, a cazurilor de folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare		
		Stabilirea unei metodologii de calcul a costului pierderilor de apă și a apei uzate evacuate în cazul depistării cazurilor de branșare neautorizată	Metodologia de calcul a consumului de apă și a apei uzate evacuate în cazul depistării cazurilor de branșare neautorizată elaborată și aprobată <sup>7</sup>	Recuperarea pierderilor financiare generate din contul consumului ilicit de apă	5 zile	Economist Director tehnic Director
		Instituirea de penalități pentru branșarea și utilizarea neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare	Mărimea penalităților pentru încălcarea regulilor de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare și cazurile aplicării stabilite și aprobate <sup>8</sup>	Demotivarea populației de a încălca regulile de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	3 zile	Jurist Economist Director
		Colaborarea cu Primăria <i>Se recomandă direcționarea cazului spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei, în cazul refuzului din partea inculpatului de a-și recunoaște vina și/sau de achita suma stabilită</i>	Condițiile direcționării cazului către Comisia administrativă convenite și aprobate	Demotivarea populației de a încălca regulile de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	1 zi	Jurist Director
		Stabilirea unui tarif fix care va fi perceput pentru	Tarif pentru debranșare și	Acoperirea cheltuielilor întreprinderii legate de	5 zile	Economist

<sup>7</sup> Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat

<sup>8</sup> Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat

**PLAN DE DEZVOLTARE pentru Întreprinderea Municipală "APĂ-CANAL din DROCHIA"**

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		debranșare și reconectare, produse din vina utilizatorului <sup>9</sup>	reconectare, produse din vina utilizatorului calculat, aprobat și introdus în lista tarifelor pentru serviciile prestate de Întreprindere	procedura de deconectare și reconectare la sistemul public de alimentare cu apă		Director
		Intentarea unor procese penale pentru furt <sup>10</sup>	Procedura de intentare a proceselor penale pentru furt analizată Pachet de documente pentru intentarea cazurilor în instanța de judecată pregătit Cerere privind intentarea procesului depusă	Demotivarea populației de a încălca regulile de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	După situație	Jurist Director
		Stabilirea cazurilor și condițiilor de suspendare a livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate de la utilizatori, prin debranșare temporară de la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare sau prin lichidarea instalațiilor neautorizate ale utilizatorului și chiar a branșamentului la sistemul public de alimentare cu apă	Lista cazurilor și condițiilor de suspendare a livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate de la utilizatori stabilită și aprobată <sup>11</sup>	Metodă legală de luptă cu cazurile de branșare ilegală și încălcare repetată a regulilor de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	2 zile	Jurist Director tehnic Director
	<b>Perfecționarea sistemului de contractare</b>	Instituirea de penalități pentru utilizarea sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare în lipsa contractului de prestare a serviciilor	Mărimea penalităților pentru încălcarea regulilor de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare și cazurile aplicării stabilite și aprobate <sup>12</sup>	Demotivarea populației de a încălca regulile de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	3 zile	Economist Director

<sup>9</sup> Conform prevederilor art. 25, alin. (3) din Legea serviciilor publice de gospodărie comunală Nr. 1402 din 24.10.2002 – "cheltuielile aferente suspendării, respectiv reluării furnizării/prestării serviciului, vor fi suportate de utilizator"

<sup>10</sup> Conform Codului Contravențional al Republicii Moldova, intrat în vigoare la 31.05.2009, realizarea de branșamente de apă și racorduri de canalizare fără avizul furnizorului de apă este considerată clandestină și atrage, conform legislației în vigoare, răspunderea contravențională, administrativă sau penală, după caz, atât pentru utilizator cât și pentru executantul lucrării

<sup>11</sup> Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat

<sup>12</sup> Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat



**PLAN DE DEZVOLTARE pentru Întreprinderea Municipală "APĂ-CANAL din DROCHIA"**

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Elaborarea unui model al cererii de încheiere a contractului de prestare a serviciilor (în format electronic) (mai detaliat în Anexa 17)	Model cerere de încheiere contract de prestare a serviciilor, cu divizare pe categorii de utilizatori, elaborat și aprobat	Flexibilitate și accesibilitate în redactare și utilizare	1 zi	Responsabil de lucrul cu utilizatorii Director
		Elaborarea unui model completat al cererii-tip de încheiere a contractului de prestare a serviciilor	Model cerere de încheiere contract de prestare a serviciilor completată elaborat	Comoditate în completare pentru utilizator Facilitarea procedurii de contractare a serviciilor		
		Stabilirea conținutului pachetului de documente justificative necesar a fi prezentat pentru elaborarea proiectului contractului (mai detaliat în Anexa 17)	Lista documentelor justificative necesare a fi prezentate elaborarea proiectului contractului elaborată în scris și aprobată	Optimizarea resurselor de timp necesare pentru procesarea solicitării de încheiere a contractului de prestare a serviciilor	1 zi	Jurist Director
		Inventarierea contractelor de prestare a serviciilor încheiate cu utilizatorii	Lista utilizatorilor cu care nu sunt încheiate contracte elaborată și aprobată Lista utilizatorilor a căror contracte au termenul de valabilitate expirat elaborată și aprobată	Identificarea utilizatorilor cu care nu sunt încheiate contracte Identificarea utilizatorilor a căror contracte au termenul de valabilitate expirat Stabilirea volumului de lucru în cadrul campaniei de utilizare	60 zile	Jurist Responsabil de lucrul cu utilizatorii
		Organizarea unei campanii de (re)încheiere a contractelor de prestare a serviciilor cu utilizatorii (mai detaliat în Anexa 17)	Ordin de organizare a campaniei de (re)încheiere a contractelor semnat Responsabili de organizarea, desfășurarea și monitorizarea campaniei desemnați Grafic de (re)încheiere a contractelor, cu divizare teritorială, elaborat și	Contracte semnate cu 100% dintre utilizatorii brânșați Îmbunătățirea relațiilor contractuale cu utilizatorii Punct de lansare pentru introducerea unui nou sistem de evidență a utilizatorilor	90 zile	Jurist Responsabil de lucrul cu utilizatorii Director

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			aprobat Prescripții înmânate Contracte pregătite Contracte semnate			
<b>Perfecționarea sistemului actual de colectare a veniturilor</b>		Aplicarea modelului tipizat al fișelor de evidență a contoarelor (mai detaliat în Anexa 18)	Model fișă de evidență a contoarelor aplicat	Facilitarea procesului de colectare a indicațiilor curente ale contoarelor	La necesitate	Responsabil de lucrul cu utilizatorii
		Dotarea reprezentanților autorizați ai Întreprinderii, împuterniciți cu dreptul de control, cu legitimații de serviciu	Legitimații de serviciu pregătite și transmise fiecărui angajat	Respectarea prevederilor legale	10 zile	Manager de oficiu Director
		Elaborarea unei metodologii scrise de lucru în cazul refuzului de către utilizator de a sigura accesul reprezentanților Întreprinderii pentru verificarea și citirea indicațiilor contoarelor și inspectarea stării sistemelor interioare de alimentare cu apă și canalizare (mai detaliat în Anexa 18)	Metdologie de lucru în cazul refuzului de a asigura accesul elaborată și aprobată <sup>13</sup>	Asigurarea accesului pentru verificarea și citirea indicațiilor contoarelor și inspectarea stării sistemelor interioare de alimentare cu apă și canalizare	30 zile	Responsabil de lucrul cu utilizatorii Jurist Director
		Actualizarea softului special pentru efectuarea automată a calculelor	Specialist IT contractat Soft actualizat	Automatizarea procesului de efectuare a calculelor	30 zile	Contabil-șef Specialist IT Director
		Elaborarea unei metodologii scrise de calcul a volumului consumului de apă și al apelor uzate evacuate (mai detaliat în Anexa 18)	Metodologie de calcul a volumului consumului de apă și apelor uzate evacuate elaborată și aprobată <sup>14</sup>	Uniformizare și facilitarea procedurii de calcul a volumului consumului de apă și apelor uzate evacuate	20 zile	Economist Director
		Trecerea de la sistemul de achitare actual la sistemul de achitare în bază de documente de plată (mai detaliat în Anexa 18)	Soft de generare automatizată a documentelor de plată adaptat și actualizat Forma tipizată a	Nivel înalt de încredere a utilizatorilor în sistemul de plată al Întreprinderii Factura ar putea servi ca: • instrument de informare referitor la modificările de	90 zile	Contabil-șef Specialist IT Director

<sup>13</sup> Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat

<sup>14</sup> Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			documentului de plată elaborată și aprobată Grafic de distribuire a documentelor de plată stabilit și aprobat	tarife, regimul de livrarea a apei, întreruperile în livrarea apei <ul style="list-style-type: none"> <li>instrument de informare referitor la termenul spre achitare, penalitățile percepute pentru întârzieri, datoriile pentru serviciile prestate, termenul de achitare a datoriilor</li> <li>instrument pentru colectarea indicațiilor actuale ale contoarelor</li> <li>instrument de justificare a plăților încasate</li> <li>instrument de certificare a achitărilor efectuate de către utilizator</li> </ul>		
		Stabilirea unor aranjamente contractuale privind încasarea achitărilor pentru serviciile Întreprinderii cu toate băncile comerciale care își au reprezentanțe în localitate	Contracte încheiate cu băncile comerciale care își au reprezentanțe în localitate	Asigurarea unui nivel înalt de comoditate a procesului de colectare a veniturilor Diversificarea instrumentelor de achitare a serviciilor puse la dispoziția utilizatorilor	După situație	Director Jurist
		Stabilirea unor aranjamente contractuale privind încasarea achitărilor pentru serviciile Întreprinderii cu Poșta Moldovei	Contract încheiat cu Poșta Moldovei		După situație	
		Stabilirea condițiilor de încasare a plăților în cazuri speciale (mai detaliat în Anexa 18)	Condiții de încasare a plăților în cazuri speciale stabilite și aprobate <sup>15</sup>	Optimizarea și eficientizarea procedurii de încasare a contravalorii serviciilor prestate	5 zile	Contabil-șef Director
	<b>Perfecționarea sistemului de colectare a datoriilor</b>	Ținerea unui registru al datoriilor	Registrul datoriilor elaborat	Urmărirea permanentă a datoriilor	15 zile	Responsabil de lucrul cu utilizatorii
		Planificarea și organizarea unor campanii de colectare a datoriilor	Ordin de organizare a campaniei de colectare a datoriilor semnat	Eficientizarea procesului de colectare a datoriilor Stingerea creanțelor din	20 zile	Director Jurist Responsabil de

<sup>15</sup> Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			<p>Componenta comisiilor de colectare a datoriilor stabilită și aprobată</p> <p>Responsabil de monitorizarea și controlul activității membrilor fiecărei comisii desemnat</p> <p>Sectoarele de lucru pentru fiecare comisie repartizate</p> <p>Sumele datoriei totale pe sectoare stabilite și aprobate</p> <p>Grafic anual de colectare a datoriilor, prin divizarea sumei datoriei în tranșe lunare ce urmează a fi colectate</p> <p>Periodicitatea raportării activității comisiei stabilită și aprobată</p>	<p>partea utilizatorilor Întreprinderii</p>		<p>lucrul cu utilizatorii</p>
		<p>Elaborarea unui model al avertizării scrise privind datoria acumulată, în format electronic (mai detaliat în Anexa 19)</p>	<p>Model avertizare scrisă privind datoria acumulată elaborat (în format electronic) și aprobat</p>	<p>Asigurarea unei baze documentale pentru eficientizarea procesului de colectare a datoriilor</p>	<p>1 zi</p>	<p>Responsabil de lucrul cu utilizatorii Director</p>
		<p>Colaborarea cu instituții locale pentru colectarea datoriilor de la utilizatori (mai detaliat în Anexa 19)</p>	<p>Principii de colaborare stabilite și aprobate</p>	<p>Eficientizarea și urgentarea procesului de colectare a datoriilor</p>	<p>30 zile</p>	<p>Jurist Director</p>
		<p>Elaborarea unui model al cererii privind achitarea în rate a datoriilor pentru serviciile prestate</p>	<p>Model cerere de achitare în rate a datoriilor pentru serviciile prestate elaborat (în format electronic) și aprobat</p>	<p>Garanția stingerii creanțelor de către utilizatori</p>	<p>1 zi</p>	<p>Jurist Director</p>
		<p>Întocmirea unor grafice de achitare în rate a datoriilor existente ale utilizatorilor</p>	<p>Beneficiari ai opțiunii de achitare a datoriilor stabilit</p>	<p>Fluidizarea încasărilor în contul stingerii creanțelor utilizatorilor</p>	<p>60 zile</p>	<p>Jurist Contabil-șef</p>

**PLAN DE DEZVOLTARE pentru Întreprinderea Municipală "APĂ-CANAL din DROCHIA"**

№	Măsurile	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		(mai detaliat în Anexa 19)	și aprobat Grafice de achitare în rate a datoriilor convenite și aprobate Acte adiționale privind achitarea în rate a datoriilor la contractul de prestare a serviciilor întocmite și semnate			Director
		Prevederea în cadrul contractului de prestare a serviciilor a perioadei concrete (x luni) după expirarea căreia, Întreprinderea își rezervă dreptul de a acționa în judecată utilizatorul în vederea recuperării datoriilor și dobânzilor de întârziere și a penalităților prevăzute de contract și de a deconecta utilizatorul de la sistemul central de alimentare cu apă și/sau canalizare, în caz de neachitare de către acesta a serviciilor de livrare cu apă potabilă și canalizare	Clauze privind dreptul Întreprinderii de a acționa rău-platnicii și datornicii în instanța de judecată și de a-i debransa de la sistemul central de alimentare cu apă și/sau canalizare incluse în contractul-tip de prestare a serviciilor	Motivarea utilizatorilor de a-și onora obligațiunile financiare față de Întreprindere Crearea unei baze legale pentru acționarea rău-platnicilor și datornicilor în instanța de judecată	10 zile	Jurist
		Perceperea parțială a achitărilor în avans de la agenții economici <sup>16</sup>	Mărimea achitărilor în avans de la agenții economici stabilită și aprobată <sup>17</sup>	Garanția încasărilor de la utilizatori	2 zile	Economist Jurist Director
		Instituirea de dobânzi pentru întârzierea plăților pentru serviciile prestate	Mărimea dobânzii pentru fiecare zi de întârziere a plăților și condițiile aplicării stabilite și aprobate <sup>18</sup>	Demotivarea populației de a încălca regulile de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	3 zile	Economist Jurist Director

<sup>16</sup> Conform prevederilor din capitolul V al Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002

<sup>17</sup> Cuantumul plății anticipate și termenele de achitare vor fi indicate în contractul de prestare a serviciilor

<sup>18</sup> Se recomandă a fi prevăzute în contractual-tip de prestare a serviciilor

**PLAN DE DEZVOLTARE pentru Întreprinderea Municipală "APĂ-CANAL din DROCHIA"**

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	<b>Dezvoltarea operațiunilor legate de procesul de lucru cu utilizatorii</b>	Actualizarea softului de evidență a utilizatorilor (mai detaliat în Anexa 20)	Specialist IT contractat Soft actualizat Personal instruit	Asigurarea compatibilității softului de evidență a utilizatorilor cu programa de evidență contabilă a Întreprinderii	60 zile	Responsabil de lucrul cu utilizatorii Specialist IT Director
		Ținerea registrelor de evidență a utilizatorilor (mai detaliat în Anexa 20)	Registrelor de evidență a utilizatorilor elaborate	Optimizarea proceselor de lucru cu utilizatorii Facilitarea gestionării informațiilor despre fiecare utilizator	5 zile	Responsabil de lucrul cu utilizatorii
	<b>Diversificarea canalelor și mijloacelor de relaționare cu utilizatorii și publicul larg</b>	Ținerea Registrului de reclamații (mai detaliat în Anexa 21)	Registru de reclamații achiziționat și autentificat de APL Loc pentru amplasarea Registrului de reclamații selectat și amenajat	Creșterea nivelului de operativitate în înregistrarea și soluționarea plângerilor și propunerilor din partea utilizatorilor	1 zi	Responsabil de lucrul cu utilizatorii
		Crearea unei adrese de e-mail a Întreprinderii	Adresa de e-mail creată	Facilitarea procesului de comunicare cu mediul extern	1 zi	Manager de oficiu
		Crearea profilurilor personalizate ale Întreprinderii pe rețele de socializare populare	Profiluri create	Asigurarea prezenței Întreprinderii în mediul on-line	1 zi	Director Manager de oficiu
		Crearea unei pagini separate a Întreprinderii pe site-ul oficial al Primăriei	Contentul paginii stabilit și aprobat Pagina elaborată și dată în exploatare		20 zile	Director Specialist IT
		Crearea unui site corporativ al Întreprinderii (mai detaliat în Anexa 21)	Compania IT selectată și contractată Contentul site-ului stabilit și aprobat Site-ul elaborat și dat în exploatare	Crearea unei imagini pozitive și moderne a Întreprinderii	90 zile	Director Companie IT externă
		Publicarea datelor generale despre Întreprindere pe	Motoare selectate		10 zile	Director

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		diverse motoare de căutare de companii	Informații privind Întreprinderea plasate			Manager de oficiu
		Publicarea informațiilor privind Întreprinderea și activitatea acesteia în mass-media locală (mai detaliat în Anexa 21)	Periodicitatea plasării informațiilor stabilită și aprobată	Creșterea gradului de informare referitor la Întreprindere și activitatea acesteia	periodic	Director Responsabil de lucrul cu utilizatorii
		Desfășurarea periodică a unor anchete de satisfacție a utilizatorilor	Model anchetă elaborat și aprobat Periodicitatea și metodele de administrare stabilite și aprobate	Evaluarea nivelului de satisfacție a utilizatorilor și a evoluției acestuia în timp	Elaborare chestionar - 5 zile Administrare chestionar - periodic	Responsabil de lucrul cu utilizatorii
<b>Sector</b>	<b>MANAGEMENT FINANCIAR</b>					
<b>Îmbunătățirea sistemului de evidență contabilă</b>	Instruirea personalului din cadrul departamentului financiar în utilizarea sistemelor contabile integrate	Instruire efectuată	Se va scurta intervalele de colectarea datelor, astfel crescând eficiența. Sistemele permițând personalului să acorde mai multă atenție datelor rezultate, decât procesului de colectare și formare a rapoartelor.	50 ore	Directorul Managerul departamentului financiar Managerul Resurse Umane	
	Îmbunătățirea politicii de contabilitate și adaptarea la tipul activității	Politica de contabilitate îmbunătățită		2 luni		
<b>Îmbunătățiri la nivel de planificare și formarea bugetelor</b>	Formarea procedurilor interne de planificare, bugetare și control	Proceduri de planificare formate și implementate		Crearea unui suport pentru funcția de planificare și control Asigurarea unei baze complexe de date obiective pentru planificarea activității	Anual în perioada septembrie - octombrie	Economist
	Planificarea activităților pe diferite perioade (lunar, trimestrial, anual) cu elaborarea unui plan de acțiuni pentru fiecare activitate în parte.	Planificări elaborate				
	Bugetarea activităților operaționale și investiționale (mai detaliat în Anexa 22 și Anexa 23)	Bugete elaborate				

No	Măsurile	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Controlul îndeplinirii activităților și bugetelor planificate. Compararea indicatorilor planificați cu cei reali	Control efectuat			
		Efectuarea inventarierilor (stocuri, active materiale ș.a.)	Inventarieri efectuate			
	<b>Stabilirea indicatorilor de performanță</b>	Formarea bazei de indicatori (mai detaliat în Anexa 24 și Anexa 25)	Indicatori stabiliți	Îmbunătățirea performanțelor întreprinderii	1-2 luni	Economist Directorul Director tehnic
		Monitorizarea indicatorilor (trimestrial, semestrial, anual)	Monitorizare efectuată		Permanent	
	<b>Elaborarea, aplicarea și monitorizarea tarifului</b>	Elaborarea Politicii tarifare pentru o perioadă de 5-7 ani (mai detaliat în Anexa 26)	Politică tarifară elaborată, aprobată și implementată	Planificarea sustenabilă a activității întreprinderii pe perioada medie	5-8 luni	Economist Consiliul Orășenesc
		Actualizarea anuală a tarifului	Tarife actualizate	Evitarea creșterilor bruște a factorilor Nemulțumiri mai mici a consumatorilor privind creșterile importante a valorii facturilor	Permanent	Economistul Consiliul Orășenesc
		Reducerea diferenței dintre tariful pentru populație și alte categorii de consumatori prin creșterea lentă a tarifului pentru populație și stoparea creșterii tarifului pentru alte categorii de consumatori	Echilibrarea tarifului între populație și alte categorii de consumatori	Creșterea volumului de servicii facturate pentru alte categorii de consumatori (instituții bugetare și agenți economici) Reducerea creșterilor de tarif	Până la uniformizarea tarifului dintre diferite categorii 30-48 luni	Consiliul Orășenesc
		Calcularea periodică a gradului de suportabilitate a tarifului pentru populație (diverse categorii de consumatori) și monitorizarea acestuia	Grad de suportabilitate monitorizat	Identificarea persoanelor pentru care tariful este insuportabil Identificarea posibilităților de creștere a tarifului	Permanent	Economistul Consiliul Orășenesc Direcția Asistență Socială



No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
<b>Direcția strategică 2</b>		<b>MODERNIZAREA ȘI EXTINDEREA SERVICIULUI</b>				
	<b>Sector</b>	<b>MODERNIZARE ȘI EXTINDERE SERVICIU CURENT</b>				
	<b>Crearea cadrului legal secundar privind desfășurarea serviciilor de utilitate publică</b>	Elaborarea Studiului de fezabilitate „Alimentarea cu apă și canalizarea raionului Drochia”	Studiu de Fezabilitate elaborat	Aprobarea soluției optime de dezvoltare a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare.	6 – 8 luni	Consiliul raional
		Elaborarea Planului general de alimentare cu apă și de canalizare a raionului Drochia	Plan general de alimentare cu apă și de canalizare a raionului Drochia elaborat și aprobat prin decizia Consiliului raional	Minimalizarea riscurilor și identificarea soluțiilor pentru realizarea celor mai eficiente variante.	5-7 luni	
		Elaborarea Strategiei de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Drochia în contextul regionalizării serviciilor de operare	Strategia de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Drochia în contextul regionalizării serviciilor de operare elaborată și aprobată prin decizia Consiliului raional	Identificarea soluțiilor de accelerare a dezvoltării sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare.	3-4 luni	Consiliul Raional
	<b>Modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare</b>	Procurarea mecanismelor și utilajelor pentru petrecerea lucrărilor de mentenanță	Utilaje și mecanisme procurate	Îmbunătățirea lucrului privind lucrările de întreținere, micșorarea timpului de stopare a livrării apei către consumator	1-3 ani	Consiliul orășenesc ÎM Apă Canal din Drochia
		Instalarea stațiilor de ridicare a presiunii (stații hidrofor) la clădirile cu multe nivele	Stații hidrofor instalate	Scăderea presiunii medii în rețeaua de apă	1-2 ani	Consiliul orășenesc ÎM Apă Canal din Drochia
		Dezvoltarea unui sistem de modelare hidraulică a sistemului de alimentare cu apă și canalizare	Sistem de modelare hidraulică implementat	Managementul presiunii în condiții de schimbare a condițiilor de livrare a apei și supradimensionarea	6-8 luni	Consiliul orășenesc ÎM Apă Canal

No	Măsurile	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				sistemului		din Drochia
		Procurarea unui debitmetru ultrasonor portativ	Debitmetru procurat	Identificarea și localizarea conductelor de apă cu cele mai mari pierderi	3-4 luni	ÎM Apă Canal din Drochia
		Înlocuirea pompelor de alimentare cu apă	Pompe înlocuite	Micșorarea consumului de energie electrică	1-3 ani	Consiliul orășenesc ÎM Apă Canal din Drochia
		Înlocuirea rețelelor de alimentare cu apă din oțel	Rețele înlocuite	Micșorarea pierderilor, minimizarea costurilor de mentenanță	3-8 ani	Consiliul orășenesc ÎM Apă Canal din Drochia
		Înlocuirea rețelelor de aducțiune	Rețele înlocuite	Micșorarea pierderilor de apă Micșorarea costurilor de operare și mentenanță	1-2 ani	Consiliul orășenesc ÎM Apă Canal din Drochia
<b>Sector</b>	<b>CREARE ȘI DEZVOLTARE DE SERVICII NOI</b>					
<b>Asigurarea condițiilor pentru dezvoltarea serviciilor de comerț</b>	Obținerea autorizației de comerț	Autorizație obținută		Diversificarea surselor de venit	2-3 luni	Director Director tehnic
	Identificarea furnizorilor	Contracte încheiate				
<b>Asigurarea condițiilor pentru dezvoltarea serviciilor de proiectare</b>	Angajarea unui specialist cu studii tehnice superioare în domeniu	Specialist angajat		Diversificarea surselor de venit	2-3 luni	Director Director tehnic
	Pregătirea pachetului pentru obținerea licenței	Licență obținută				

Măsurile propuse pentru îmbunătățirea activității operaționale pot fi implementate de către angajații Întreprinderii, în cadrul sarcinilor de lucru ale acestora. Măsurile propuse pentru extinderea și modernizarea activității Întreprinderii au un caracter mult mai complex, necesitând, în mare parte, implicarea unor specialiști externi.

Date fiind multitudinea acțiunilor propuse, precum și insuficiența actuală a resurselor interne pentru implementarea operativă a măsurilor de îmbunătățire a activității, nu a fost trasat un plan calendaristic de implementare a acestora. Pentru fiecare măsură a fost apreciată estimativ durata de implementare.

Termenul maxim recomandat pentru implementarea măsurilor de îmbunătățire a activității operaționale a Întreprinderii este de 3-5 ani.

Pe termen scurt, se recomandă focusarea eforturilor și resurselor Întreprinderii în realizarea acțiunilor propuse de îmbunătățire a activității operaționale a Întreprinderii. Implementarea acestora va avea ca efect nu doar eficientizarea nemijlocită a activității operaționale, dar și crearea unui mediu intern favorabil pentru valorificarea investițiilor ce pot fi atrase din exterior.

Se prezintă posibilă și implementarea cu forțe și surse proprii a unora dintre măsurile propuse pentru modernizarea și extinderea activității, cum ar fi cele ce vizează dezvoltarea de noi servicii. Dotările aflate în gestiunea Întreprinderii în prezent asigură posibilitatea dezvoltării serviciilor propuse. La acest capitol, eforturile Întreprinderii trebuie focusate pe asigurarea bazei legale de desfășurarea a serviciilor respective, precum și pe suplینirea efectivului de personal cu cadre de calificarea necesară.

Planul de măsuri de dezvoltare a Întreprinderii va orienta eforturile și resursele, proprii și atrase din exterior, pe termen mediu și lung. Creșterea eficienței și rentabilității activității curente a Întreprinderii, precum și existența unui plan de dezvoltare a acesteia pe termen lung vor contribui esențial la creșterea capacității Întreprinderii de a atrage resurse externe pentru implementarea măsurilor de modernizare și extindere a activității.

Pentru asigurarea accesului la serviciu a tuturor cetățenilor este necesară o abordare incluzivă a planificării și implementării îmbunătățirilor serviciului. În acest scop este recomandabilă efectuarea unei analize din perspectivă gender, ce ar însemna evaluarea beneficiilor îmbunătățirilor asupra femeilor și bărbaților din comunitate în mod separat, inclusiv evaluarea efectelor îmbunătățirilor asupra diverselor grupuri comunitare și categorii de cetățeni. Aici se referă inclusiv oferirea posibilităților persoanelor cu dizabilități, veteranilor de război, mamelor cu copii mici să achite serviciul înlocuri ușor accesibile (post-terminale, etc.), cât și oferirea oportunităților de a adresa întreprinderii plîngeri și sugestii cu privire la serviciul primit (on-line, panou informativ cu boxă pentru sugestii și reclamații, disponibilitatea rampelor pentru persoane cu dizabilități).

## 5. RESURSE FINANCIARE PENTRU IMPLEMENTAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE

Pentru acțiunile propuse în capitolul 4. MĂSURI ȘI ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII a căror implementare prezintă implicații financiare a fost estimat un buget aproximativ, care este prezentat în cele ce urmează.

Bugetul de implementare a fost estimat doar pentru măsurile și acțiunile, care solicită resurse financiare importante, ce pot fi asigurate doar cu suport extern. Pentru acțiunile cu implicații financiare moderate nu a fost estimat bugetul, deoarece multe dintre acestea pot fi implementate nemijlocit de către angajații Întreprinderii, în cadrul sarcinilor de lucru ce le revin. Pentru acțiunile pentru care se consideră posibilă implementarea lor cu resurse interne nu este prezentat bugetul de implementare.

Faptul că sumele bugetate au fost stabilite cu aproximație, pornind de la costul unor lucrări sau proiecte similare, determină o marjă de eroare suficient de înaltă a acestora. În aceste condiții, sumele prezentate au mai mult un caracter orientativ, având rolul de a crea o idee generală asupra implicațiilor financiare ale măsurilor propuse. În cazul aprobării spre implementarea integrală sau parțială a planului de măsuri de îmbunătățire, pentru fiecare acțiune sau proiect se recomandă evaluarea costului real al acestora în bugete / devize / studii de fezabilitate separate.

Nr.	Măsuri/activități	UM	Cantitate	Costuri, mii EUR	Sursa de finanțare
<b>I</b>	<b>INSTRUIREA</b>				
1.1.	Instruirea managementului			3	Surse proprii ale întreprinderii Proiecte de consultanță
1.2.	Instruirea personalului tehnic			3	
1.3.	Instruirea personalului în utilizarea tehnicii de calcul și a sistemului contabil integrat	ore	50	1	
	<b>TOTAL</b>			<b>7</b>	
<b>II</b>	<b>AUTOMATIZAREA PROCESELOR OPERAȚIONALE</b>				
	Implementarea sistemului GIS	sist	1	25	Proiecte de asistență tehnică/consultanță Resursele interne ale Întreprinderii
	Dotarea integrală a întreprinderii cu tehnică de calcul				
	Calculatoare	buc	5	2,2	
	Server	buc	1	0,8	
	Construcția rețelei interne	buc	1	0,05	
	Soft pentru evidența personalului	buc	1	0,02	
	Sistemul contabil integrat (1C vers. 8.1. – contabilitate + producerea + evidența utilizatori)	Buc/ server	1	1,4	
	Modulul de evidență documentară	buc	1	0,8	
	Dotarea controlorilor cu aparate de casă mobile	buc	8	0,1	
	<b>TOTAL</b>	-	-	<b>30,37</b>	

**PLAN DE DEZVOLTARE pentru Întreprinderea Municipală "APĂ-CANAL din DROCHIA"**

<b>III DOCUMENTAREA</b>						
	Asistență consultativă și tehnică	Plan de mediu local	lucrare	1	5	Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică/consultanță
		Strategiei locale privind dezvoltarea și funcționarea pe Termen mediu și lung a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare	lucrare	1	9	
		Studiului de fezabilitate „Alimentarea cu apă și canalizarea raionului Drochia”	lucrare	1	15	
	Asistență consultativă și tehnică în implementarea planurilor de măsuri (în cazul în care factorii de decizie nu dispun de capacități și resurse interne pentru îndeplinirea acestora)	Regulament local de organizare și funcționare a serviciului de apă și canalizare a raionului Drochia	lucrare	1	20	Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică/consultanță Resursele interne ale Întreprinderii
		Contract de gestiune a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare între fondator și întreprindere	contract	1		
		Revizuirea Statutului Întreprinderii	statut	1		
		Organigrama structurată a întreprinderii				
		Planului Strategic pe Întreprindere	lucrare			
		Plan de acțiuni ce reiese din Strategia Întreprinderii	lucrare			
		Manual operațional al Întreprinderii	manual	1		
		Politica tarifară	lucrare	1		
		Strategia de resurse umane	lucrare	1		
		Politica de personal				
		Plan anual de recrutare				
		Planul anual de instruire				
		Regulament privind atestarea angajaților				
	Chestionar de atestare a angajatului					
	Codul de conduită a angajaților					
<b>TOTAL</b>					<b>49</b>	
<b>IV RENOVAREA ȘI REPARAREA</b>						
	<b>Alimentarea cu apă</b>					
	Reabilitarea conductei de aducțiune treapta I – Treapta II cu Dm -160mm	m	360	18,36		
	Reabilitarea conductei de pe str.Hotin cu Dm 250mm	m	350	25,9		
	Reabilitarea conductei pe str.Gudanov cu Dm -250mm	m	105	7,7		
	Reabilitarea conductei pe str.Brâncuș cu Dm -110mm	m	185	5,18		
	Reabilitarea conductei pe str.V.Lupu cu Dm -110mm	m	625	17,5		

<b>Orășelul Fabricii de zahăr</b>				
Reabilitarea conductei pe str.Chișinăului cu Dm -110mm	m	250	7,5	
Reabilitarea conductei pe str. Boiarnișchii cu Dm – 90 ÷ 110mm	m	520	12,48	
Reabilitarea conductei pe str.Marinescu cu Dm - 75÷110mm	m	750	16,5	
<b>Sistemul de canalizare</b>				
Reconstrucția stației de pompare	unit	1	15,0	
Reconstrucția stației de epurare	unit	1	355,0	
<b>Măsuri/activități pe termen lung</b>				
Reabilitarea rețelei de distribuție a apei executate din oțel cu conducta din PEID;	km	9,76	536,8	
Reabilitarea rețelei de distribuție a apei executate din azbociment cu conducta din PEID;	km	3,25	107,25	
Reabilitarea rețelei de distribuție a apei executate din fontă cu conducta din PEID;	km	25	2100,0	
<b>TOTAL</b>			<b>3 225,17</b>	
<b>V MODERNIZARE ȘI EXTINDEREA</b>				
<b>Sistem de canalizare</b>				
Construcția conductei de presiune de la Stația de pompare (spitalul raional) cu Dm 160mm	m	850	40,8	
Conducta pe str.Burebista cu Dm 400mm	m	110	6,29	
Conductă pe str. Dorohoi și Gribov cu Dm 250mm	m	750	42,93	
Extinderea rețelei de canalizare pentru a putea acoperi întreaga populație a orașului:	km	20	1 015,0	
Dotarea serviciului cu :				
– mașină specială pentru intervenții	unit	1	38,0	
– mașină specială de vidanjare	unit	1	25,0	
– Debitmetru ultrasonor portativ	unit	1	7,5	
<b>TOTAL</b>			<b>1181,62</b>	

## ANEXE

### Anexa 1. Structura propusă a Planului de mediu local

#### MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Acțiune vizată

Dezvoltarea unui plan de acțiuni concrete pentru îmbunătățirea calității mediului în orașul Drochia

Obiective propuse:

- Perfecționarea cadrului legal în domeniu
- Asigurarea accesului la informația de mediu
- Promovarea protecției mediului și sensibilizarea populației

Cadrul legislativ este asigurat de actele normative existente în legislația Republicii Moldova

Structura / etapele de realizare ale Planului de mediu la nivel local fac referire la:

1. Stabilirea Scopului Planului de mediu / planului de acțiuni de mediu
2. Identificarea obiectivelor, care pot fi:
  - ✍ Identificarea, evaluarea și ierarhizarea problemelor de mediu din localitate
  - ✍ Dezvoltarea și implementarea unui plan local de acțiuni concrete pentru soluționarea problemelor de mediu ale localității
  - ✍ Implicarea tuturor membrilor societății civile pe toată durata de desfășurare a procesului de elaborare a Planului de mediu, inclusiv a Planului de acțiuni de mediu
3. Stabilirea etapelor principale ale procesului, pot fi următoarele:
  - I. Inițierea și instituționalizarea procesului de elaborare a Planului de mediu
  - II. Analiza SWOT
  - III. Identificarea și evaluarea problemelor și aspectelor de mediu. Stabilirea priorităților
  - IV. Elaborarea Planului de Mediu
  - V. Adoptarea oficială a Planului de Mediu
  - VI. Implementarea, monitorizarea, evaluarea rezultatelor și revizuirea Planului de mediu
4. Structura organizatorică a Planului de mediu, trebuie să conțină:
  - ✍ Coordonatorul de proiect
  - ✍ Comitetul de coordonare
  - ✍ Comitetul de analiză tehnică
  - ✍ Grupul de lucru (Responsabil al grupului de lucru)
  - ✍ Grafic de desfășurare al proiectului
5. Structura propusă al Planului de mediu:
  - I. Introducere
  - II. Informații generale
    - 2.1. Istoricul orașului
    - 2.2. Caracteristica fizico-geografică
    - 2.3. Starea mediului în localitate
    - 2.4. Perspectivele dezvoltării în domeniul mediului
  - III. Stabilirea priorităților
  - IV. Consultarea factorilor interesați
  - V. Viziunea
  - VI. Sistemul de management
  - VII. Monitorizarea implementării Planului
  - VIII. Planul de implementare

**Anexa 2. Structura propusă pentru Regulamentul local de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare**

**MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL**

Acțiune vizată	<b>Elaborarea și aprobarea unui Regulament local de organizare și funcționare a serviciului de apă și canalizare</b>
<b>CUPRINS</b>	
Capitolul I	DISPOZIȚII GENERALE
Capitolul II	ORGANIZAREA ȘI FUNCȚIONAREA SERVICIILOR PUBLICE DE ALIMENTARE CU APĂ ȘI DE CANALIZARE
Secțiunea 1	Gestiunea serviciilor de apă și canalizare
Secțiunea 2	Operatorii/furnizorii de prestări de servicii de apă și canalizare
Secțiunea 3	Utilizatorii de servicii de apă și canalizare
Capitolul III	SISTEMUL PUBLIC DE ALIMENTARE CU APĂ ȘI DE CANALIZARE
Capitolul IV	REȚELELE PUBLICE DE ALIMENTARE CU APĂ ȘI DE CANALIZARE
Secțiunea 1	Funcționarea sistemelor publice de alimentare cu apă și de canalizare
Secțiunea 2	Perturbări sau întreruperi în funcționarea serviciilor de apă și de canalizare
Secțiunea 3	Protecția rețelelor de apă, a apei din rețea și a rețelelor de canalizare
Capitolul V	BRANȘAREA/RACORDAREA LA REȚELELE PUBLICE DE ALIMENTARE CU APĂ ȘI CANALIZARE
Secțiunea 1	Prevederi generale
Secțiunea 2	Condiții de branșare și utilizare a serviciilor de alimentare cu apă
Secțiunea 3	Condiții de racordare și utilizarea serviciului de canalizare
Capitolul VI	ÎNCHEIEREA CONTRACTELOR PRIVIND SERVICIILE PUBLICE (COMUNALE) DE ALIMENTARE CU APĂ ȘI DE CANALIZARE
Secțiunea 1	Dispoziții generale
Secțiunea 2	Criteriile încheierii contractelor cu consumatorii
Capitolul VII	INSTALAREA ȘI EXPLOATAREA CONTOARELOR DE APĂ
Capitolul VIII	INSTALAȚIILE/REȚELELE INTERIOARE DE ALIMENTARE CU APĂ ȘI DE CANALIZARE
Capitolul IX	DREPTURILE ȘI OBLIGAȚIILE OPERATORULUI ȘI UTILIZATORILOR
Capitolul X	STABILIREA CONSUMURILOR DE APĂ ȘI A DEBITELOR DE APĂ EVACUATĂ LA CANALIZARE
Secțiunea 1	În cazul contorizării obiectivelor consumatorilor
Secțiunea 2	În cazul necontorizării obiectivelor consumatorilor
Secțiunea 3	În cazul încălcării evidenței volumului de apă furnizat și/sau volumului apelor uzate evacuate
Capitolul XI	REGLEMENTAREA ȘI CONTROLUL FURNIZĂRII APEI ȘI RECEPȚIONĂRII APELOR UZATE
Capitolul XII	PLĂȚI PENTRU FURNIZAREA APEI ȘI RECEPȚIONAREA APELOR UZATE
Secțiunea 1	Tarife
Secțiunea 2	Facturarea și plata serviciilor furnizate
Capitolul XIII	OBLIGAȚIILE, DREPTURILE ȘI RESPONSABILITĂȚILE FURNIZORULUI ȘI CONSUMATORULUI
Secțiunea 1	Obligațiile, drepturile și responsabilitățile furnizorului
Secțiunea 2	Obligațiile, drepturile și responsabilitățile consumatorului
Capitolul XIV	INDICATORI DE PERFORMANȚĂ DISPOZIȚII FINALE ȘI TRANZITORII



**Anexa 3. Structura propusă a Strategiei locale privind dezvoltarea și funcționarea pe termen mediu și lung a serviciului de alimentare cu apă și canalizare**

**MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL**

Măsură vizată	<b>Crearea cadrului legal secundar privind desfășurarea serviciului de apă și canalizare</b>
Acțiune vizată	Elaborarea Strategiei locale privind dezvoltarea și funcționarea pe termen mediu și lung a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare
Obiectiv	<b>Îmbunătățirea condițiilor de viață ale cetățenilor</b>
Scop	<b>Controlul total și eficient al Consiliului Local asupra operatorului serviciului de utilitate publică</b>

Structura exemplu și conținutul propus al Strategiei pe capitole:

- 1. Îmbunătățirea condițiilor de viață ale populației** – prevederi generale privind organizarea serviciului cu scopul de redresare a condițiilor la nivel de localitate și respectiv a fiecărui cetățean, ținând cont de aspectele de egalitate de gen, accesul persoanelor cu dizabilități și a altor categorii de populație potențial dezavantajate.
- 2. Susținerea dezvoltării economico-sociale** – prevederea condițiilor ale Consiliului local privind cantitatea de servicii pentru a avea o bază argumentativă pentru luarea celor mai bune măsuri economice și sociale.
- 3. Promovarea calității și eficienței serviciului de alimentare cu apă și canalizare** – scopul fiind urmărirea creșterii calității și eficienței serviciului pentru asigurarea unui raport just între prețul și calitatea serviciului, gradul de recuperare și situația social – economică a cetățeanului.
- 4. Stimularea mecanismelor de piață** – prevederi pentru colaborarea permanentă cu operatorul de servicii pentru introducerea noilor tehnologii în vederea desfășurării unei activități profitabile, cu cheltuieli minime pentru cetățeni, dar cu rezultate maxime.
- 5. Dezvoltarea durabilă a serviciului** – prevederi privind promovarea tehnologiilor și procedurilor moderne de gestionare a serviciului pentru a îndeplini toate condițiile impuse de dezvoltarea durabilă.
- 6. Gestionarea serviciului pe criterii de transparență, competitivitate și eficiență** – prevederi privind campaniile de sensibilizare și informare ale populației, consultarea permanentă cu utilizatorii în vederea stabilirii politicilor și strategiilor locale, etc.
- 7. Promovarea programelor de dezvoltare și reabilitare a serviciului, pe baza unui mecanism eficient de planificare multianuală a investițiilor** – prevederi privind procedurile și normele de organizare și funcționare a serviciului prin prisma necesarului de investiții determinat.
- 8. Protecția și conservarea mediului înconjurător și a sănătății populației** – prevederi privind posibilitățile de finanțare pe programe necesare îmbunătățirii serviciului pentru satisfacerea nevoilor populației și respectarea legislației de mediu.
- 9. Consultarea cu utilizatorii serviciului de apă și canalizare în vederea stabilirii politicilor și strategiilor locale și regionale în domeniu** – prevederi privind organizarea și funcționarea serviciului inclusiv prin stabilirea indicatorilor de performanță (prin dezbateri publice), etc.
- 10. Adoptarea normelor locale referitoare la organizarea și funcționarea serviciului de alimentare cu apă și canalizare** – prevederi privind îndeplinirea condițiilor de deplină legalitate și transparență.
- 11. Informarea periodică a utilizatorilor asupra politicilor de dezvoltare a serviciului de salubritate, precum și asupra necesității instituirii unor taxe speciale**
- 12. Respectarea cerințelor din legislația privind protecția mediului.**

Anexa 4. Clauze minime pe care trebuie să le cuprindă un contract de delegare a gestiunii

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

I – Partea contractuală

Clauză	Explicații (exemple și comentarii)
1. Denumirea părților contractate	Pe de o parte Delegatarul – APL, Consiliul Orășenesc, pe de altă parte, în calitate de Delegat, operatorul de prestare a serviciilor de apă și canalizare.
2. Obiectul contractului	Printr-un astfel de contract de delegare a gestiunii, Delegatarul, acordă operatorului toate sau o parte dintre atribuțiile și responsabilitățile privind furnizarea serviciului de alimentare cu apă și canalizare (activitățile componente ale serviciului a căror gestiune se delegă trebuie să fie expres prevăzute), precum și dreptul și obligațiile de a administra și de a exploata bunurile transmise în gestiune.  Contractul de delegare a gestiunii trebuie să specifice de asemenea și aria delegării pentru furnizarea serviciului de către operator.
3. Durata contractului	Se specifică durata de contractului de delegare a gestiunii
4. Drepturile și obligațiile părților contractante	<p><b>EXEMPLE de drepturi și obligații ale Delegatarului:</b></p> <p><b>Drepturi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>să stabilească programele de reabilitare, extindere și modernizare a bunurilor existente;</li> <li>să coordoneze proiectarea și execuția lucrărilor tehnico-edilitare, a investițiilor, în scopul realizării acestora într-o concepție unitară și corelată cu programele de dezvoltare economico-socială a localității;</li> <li>să realizeze investiții de interes comun în domeniul infrastructurii tehnico-edilitare aferentă serviciilor de apă și canalizare și în acest scop să finanțeze lucrările necesare, precum și să contracteze și să garanteze, conform prevederilor legale aplicabile, împrumuturile în vederea finanțării programelor de investiții în infrastructura aferentă serviciilor;</li> <li>să inspecteze bunurile gestionate, serviciile și activitățile a căror gestiune a fost delegată, să verifice gradul de realizare a investițiilor și să monitorizeze modul în care este satisfăcut interesul public, să monitorizeze îndeplinirea obligațiilor contractuale asumate, cu notificarea prealabilă a operatorului și în condițiile prevăzute de caietul de sarcini și de regulamentul serviciului;</li> <li>să-și exprime intenția de a dobândi bunurile de preluare și să solicite operatorului să semneze contractul de vânzare-cumpărare a acestor bunuri;</li> <li>să modifice unilateral partea reglementară a contractului de delegare a gestiunii pentru motive excepționale ce țin de interesul național sau local;</li> <li>să aprobe structura și ajustarea tarifelor, la propunerea operatorului, conform prevederilor legale în vigoare la acel moment, sau după caz să aprobe și să colecteze taxele locale pentru serviciul de apă și canalizare, conform prevederilor legale în vigoare (în funcție de sistemul adoptat: tarife sau taxe locale);</li> </ol> <p><b>Obligațiile:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>să elaboreze și să aprobe regulamentele locale ale serviciilor, în baza regulamentelor cadru, conform legilor în vigoare;</li> <li>să aprobe tarifele propuse de operator, conform prevederilor legale și clauzelor contractuale privind tarifele;</li> <li>să verifice periodic: <ol style="list-style-type: none"> <li>calitatea serviciilor furnizate;</li> <li>îndeplinirea indicatorilor de performanță și să aplice penalități în cazul neîndeplinirii acestora;</li> <li>menținerea echilibrului contractual;</li> </ol> </li> </ol>

- d) asigurarea unor relații echidistante și echilibrate între operator și utilizator;
  - e) respectarea clauzelor privind administrarea, întreținerea și predarea bunurilor publice;
  - f) independența managerială a operatorului față de orice implicare a autorităților și instituțiilor publice;
4. să predea către operator la data intrării în vigoare a prezentului Contract toate bunurile, instalațiile, echipamentele și facilitățile aferente întregii activități delegate, împreună cu inventarul existent, libere de orice sarcini pe baza unui proces verbal de predare-primire, anexat la contractul de delegare a gestiunii;
  5. să notifice către părțile interesate informațiile privind semnarea contractului de delegare;
  6. să faciliteze obținerea de către operator a autorizațiilor pentru lucrări și investiții pe terenurile publice și private, conform prevederilor legale în vigoare;
  7. să-și asume, pe toată durata contractului de delegare, toate responsabilitățile și obligațiile care rezultă din calitatea sa de proprietar, altele decât cele expres transferate operatorului prin contractul de delegare;
  8. să ia toate măsurile pentru înlocuirea bunurilor scoase din funcțiune, astfel încât capacitatea de a furniza serviciile să fie cel puțin constantă pe toată durata contractului;
  9. să nu-l tulbure pe operator în exercițiul drepturilor sale ce rezultă din contractul de delegare;
  10. să nu modifice unilateral contractul de delegare, cu excepția situațiilor expres prevăzute de lege sau de clauzele contractuale;
  11. să notifice operatorului apariția oricăror împrejurări care pot produce prin antura lor un efect negativ asupra drepturilor operatorului.

**EXEMPLE de drepturi și obligații ale Operatorului:**

***Drepturi:***

1. să încaseze contravaloarea serviciului prestat/contractat, corespunzător tarifului aprobat de autoritățile administrației publice locale, determinat în conformitate cu normele metodologice elaborate și aprobate de A.N.R.E.;
2. să asigure echilibrul contractual pe durata contractului de delegare a gestiunii;
3. să solicite ajustarea tarifului în raport cu evoluția generală a prețurilor și tarifelor din economie;
4. să propună modificarea tarifului aprobat în situațiile de schimbare semnificativă a echilibrului contractual;
5. să suspende sau să limiteze prestarea serviciului, fără plata vreunei penalizări, cu un preaviz de 5 zile lucrătoare, dacă sumele datorate nu au fost achitate;
6. să solicite recuperarea debitelor în instanță.

***Obligațiile:***

1. să țină gestiune separată pentru fiecare activitate în parte, pentru a se putea stabili tarife juste în concordanță cu cheltuielile efectuate;
2. să asigure prestarea serviciului conform prevederilor contractuale și cu respectarea prezentului regulament, prescripțiilor, normelor și normativelor tehnice în vigoare;
3. să furnizeze autorității administrației publice locale, respectiv A.N.R.E., informațiile solicitate și să asigure accesul la documentele și documentațiile pe baza cărora prestează serviciul de salubritate, în condițiile legii;
4. să dețină toate avizele, acordurile, autorizațiile și licențele necesare prestării activităților specifice serviciului de alimentare cu apă și canalizare,

	<p>prevăzute de legislația în vigoare;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. să respecte angajamentele luate prin contractele de prestare a serviciului de apă și canalizare;</li> <li>6. să presteze serviciul la toți utilizatorii din raza unității administrativ-teritoriale pentru care are hotărâre de dare în administrare sau contract de delegare a gestiunii;</li> <li>7. să țină la zi evidența tuturor utilizatorilor cu și fără contracte de prestări servicii;</li> <li>8. să respecte indicatorii de performanță stabiliți prin contractul de delegare a gestiunii și precizați în regulamentul serviciului de alimentare cu apă și canalizare, să îmbunătățească în mod continuu calitatea serviciilor prestate;</li> <li>9. să aplice metode performante de management care să conducă la reducerea costurilor specifice de operare;</li> <li>10. să factureze serviciile prestate în conformitate cu procedurile proprii de facturare aprobate de autoritatea competentă, la tarife legal aprobate;</li> <li>11. să înființeze activitatea de dispecerat și de înregistrare a reclamațiilor, având un program de funcționare permanent;</li> <li>12. să înregistreze toate reclamațiile și sesizările utilizatorilor într-un registru și să ia măsurile de rezolvare ce se impun. În registru se vor consemna numele, prenumele persoanei care a reclamat și a primit reclamația, adresa reclamantului, data și ora reclamației, data și ora rezolvării, numărul de ordine al reclamației care va fi comunicat petentului.</li> </ol>
5. Investițiile	<p>O astfel de clauză trebuie să detalieze sarcinile și responsabilitățile părților în ceea ce privește programele de investiții, programele de reabilitare, reparații și înlocuire, precum și condițiile de finanțare a acestora.</p> <p>În general, planurile de investiții și planul pentru lucrările de întreținere, reparații obișnuite, reparații planificate, lucrări de înlocuire, atât în ceea ce privește datele tehnice cât și cele financiare, sunt anexate la contractul de delegare a gestiunii.</p> <p>Clauzele corespunzătoare din contractul de delegare stabilesc doar obligațiile părților în ceea ce privește investițiile și fac trimitere la anexa care detaliază aspectele tehnice și financiare.</p>
6. Administrarea patrimoniului transmis în gestiune	<p>Contractul de gestiune va stipula obligațiile pentru operator de a efectua lucrări de întreținere, înlocuire și modernizare a bunurilor transmise în gestiune.</p>
7. Indicatorii de performanță	<p>Indicatorii de performanță privind cantitatea și calitatea serviciului, precum și metoda de evaluare și cuantificare a acestora, termene și garanții, sunt stabilite în detaliu în caietul de sarcini și în regulamentul serviciului, care sunt anexe la contractul de delegare a gestiunii.</p> <p>Clauza contractuală va face doar trimitere la acești indicatori și la prevederile unde sunt aceștia detaliați în anexele menționate.</p> <p>În cazul în care unele aspecte nu sunt prevăzute de anexe sau trebui să fie stabilite mai în detaliu, clauzele trebuie să fie completate în consecință.</p>
8. Tarifele practicate de operator	<p>Această clauză contractuală ar trebui să prevadă care sunt tarifele ce urmează a fi practicate de operator și procedurile de ajustare și de modificare a tarifelor (o formulă de calcul poate fi fixată de către părțile contractante)</p>
9. Modul de tarifare și încasare a contravalorii serviciilor furnizate	<p>O astfel de clauză trebuie să stipuleze de cine este efectuată plata pentru serviciile prestate, termenele și modalitățile de plată.</p>
10. Răspunderea contractuală	<p>Contractul va cuprinde clauze privind penalitățile ce urmează a fi aplicate oricăreia dintre părți în cazul în care aceasta nu respectă sau nu execută obligațiile ce îi incumbă conform contractului de delegare</p>

	<p>Contractul trebuie să stipuleze în detaliu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- actele sau omisiunile care pot conduce la aplicarea de penalități contractuale.</li> </ul> <p>Exemple: pentru Operator - neîndeplinirea indicatorilor de performanță, nerespectarea obligațiilor de investiții și/sau a obligațiilor privind gestiunea adecvată a infrastructurii.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- formula de calcul a penalităților, precum și condițiile în care aceste încălcări ale obligațiilor ar duce la rezilierea contractului;</li> <li>- procedurile de notificare și de punere în executare a acestor prevederi privind răspunderea contractuală.</li> </ul>
11. „Forța Majoră”	<p>Contractul trebuie să detalieze:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- definiția evenimentului de forță majoră</li> <li>- obligația de notificare a evenimentelor de forță majoră de către fiecare parte afectată</li> <li>- consecințele forței majore (suspendarea furnizării serviciilor sau chiar încetarea contractului de delegare);</li> </ul>
12. Structura forței de muncă și protecția socială a acesteia	<p>Această clauză trebuie să prevadă sau să facă trimitere la anexele care reglementează:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- numărul de angajați pe categorii;</li> <li>- obligația operatorului de a menține capacitatea de mână de lucru în scopul de a-și îndeplini obligațiile sale contractuale.</li> </ul>
13. Menținerea echilibrului contractual	<p>Contractul va trebui să includă clauze privind modificarea contractului, ajustarea obligațiilor financiare, compensații etc. în apariției unei schimbări semnificative în condițiile de executare a contractului față de condițiile existente la data semnării contractului.</p>
14. Modificarea contractului	<p>Contractul poate fi modificat prin acordul scris al părților sau unilateral de către delegatar însă numai partea reglementară, cu notificarea.</p>
<p><b>II – Partea reglementară – cerințe minime privind anexele</b></p>	
15. Caietul de sarcini privind furnizarea serviciului	<p>Elaborat și aprobat de APL, cu respectarea Caietului de sarcini din cadrul serviciului de alimentare cu apă și canalizare al localității.</p>
16. Regulamentul serviciului	<p>Elaborat și aprobat de APL, cu respectarea Regulamentului al serviciului de alimentare cu apă și canalizare al localității.</p>
17. Inventarul bunurilor mobile și imobile, proprietate publică	
18. Procesul verbal de predare-primire a bunurilor mai sus menționate	
<p><b>III – Alte anexe, astfel cum convin părțile (de exemplu: plan de investiții), care sunt obligatorii în cazul în care detaliază clauze contractuale obligatorii, dar făcând partea contractuală a contractului de delegare, nu din partea reglementară.</b></p>	

Anexa 5. Structura propusă a Planului Strategic de dezvoltare a Întreprinderii Municipale

## MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

### 1. DATE GENERALE

#### 1.1. *Prezentarea generală a Î.M.*

- 1.1.1. Date generale
- 1.1.2. Scurt istoric
- 1.1.3. Profilul de activitate

#### 1.2. *Prezentarea generală a proiectului*

- 1.2.1. Date generale
- 1.2.2. Scenarii de implementare
- 1.2.3. Modalitatea de implementare

### 2. ANALIZA-DIAGNOSTIC A SITUAȚIEI-CURENTE LA Î.M.

#### 2.1. *Descrierea activității curente a întreprinderii*

- 2.1.1. Serviciul I
- 2.1.2. Serviciul II
- 2.1.3. Serviciul III
- 2.1.4. Serviciul IV

#### 2.2. *Analiza managementului și resurselor umane*

- 2.2.1. Managementul și procesul organizatoric
- 2.2.2. Structura resurselor umane ale întreprinderii

#### 2.3. *Analiza activității operaționale*

- 2.3.1. Infrastructura tehnică
- 2.3.2. Infrastructura și procesul de gestionare al serviciului

#### 2.4. *Analiza activității de marketing*

- 2.4.1. Analiza procesului de vânzare
- 2.4.2. Analiza utilizatorilor serviciilor de utilitate publică
- 2.4.3. Politica tarifară

#### 2.5. *Analiza-diagnostic financiară*

- 2.5.1. Analiza în baza bilanțului contabil
- 2.5.2. Analiza în baza veniturilor, costurilor și rezultatelor financiare
- 2.5.3. Analiza eficienței muncii
- 2.5.4. Analiza pe baza indicatorilor financiari

### 3. ANALIZA SWOT

### 4. STRATEGIA Î.M.

#### 4.1. *Misiunea și viziunea Î.M.*

#### 4.2. *Obiectivele strategice ale Î.M.*

### 5. CADRUL GENERAL DE DEZVOLTARE A STRATEGIEI Î.M.

#### 5.1. *Strategia de stat în domeniul gestionării serviciilor întreprinderii*

#### 5.2. *Cadrul legislativ în domeniul gestionării serviciilor întreprinderii*

#### 5.3. *Situația privitoare la norma de consum / generare a serviciilor în zonă*

- 5.3.1. Evoluția numărului populației
- 5.3.2. Evoluția volumului de servicii

### 6. PLAN DE DEZVOLTARE A SERVICIULUI DE SALUBRIZARE ÎN CADRUL Î.M.

#### 6.1. *Management organizatoric și personal*

- 6.1.1. Schimbări organizaționale în cadrul Î.M.
- 6.1.2. Structura de organizare a Î.M.
- 6.1.3. Asigurarea cu resurse umane a Î.M.
- 6.1.4. Responsabilitățile personalului
- 6.1.5. Reglementarea activității interne a întreprinderii
- 6.1.6. Instruirea personalului

**6.2. Plan operațional**

6.2.1. Infrastructură și factori de producție

6.2.2. Procese operaționale

6.2.2.1. Ipoteze

6.2.2.2. Organizarea procesului operațional

6.2.2.3. Procesul Serviciului I

6.2.2.4. Procesul Serviciului II

6.2.2.5. Procesul Serviciului III

6.2.2.6. Procesul Serviciului IV

6.2.2.8. Stabilirea tarifului

**6.3. Strategia de lucru cu clienții**

6.3.1. Politica de conștientizare a populației

6.3.2. Politica de prețuri

6.3.3. Politica de deservire a clienților

**6.4. Plan financiar**

6.4.1. Bugetul de investiții și plan de implementare al bugetului

6.4.2. Bugetul de venituri și cheltuieli

6.4.3. Prognoza rezultatelor financiare

6.4.4. Prognoza fluxului de numerar

6.4.5. Estimarea pragului de rentabilitate

6.4.6. Analiza eficienței investiției

6.4.7. Analiza sensibilității proiectului

**7. PLAN DE IMPLEMENTARE A OBIECTIVELOR STRATEGICE**

**8. ANALIZA RISCURILOR**

**9. PLAN DE MONITORIZARE**

## Anexa 6. Activități de îmbunătățire a sistemului informațional financiar

### MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

#### **Sistemul informațional financiar<sup>19</sup>:**

- ↪ Trecerea evidenței financiar – contabile în formă electronică<sup>20</sup> unde se va duce evidența operațiunilor cu activele întreprinderii:
  - a) evidența utilajelor pentru montare;
  - b) evidența mijloacelor fixe pe categorii, pe obiecte (locul exploatării), sursa de proveniență (procurate din surse proprii, donații, în folosință de la fondator, granturi, ș.a.) cu menționarea informației privind data procurării, data dării în exploatare, termenul de exploatare și calcularea termenului rămas de exploatat, însemnarea tuturor defectărilor și lucrărilor de reparație (data, costul);
  - c) evidența OMVSD;
  - d) evidența operațiunilor de casă;
  - e) evidența creanțelor (în special forma de evidență a creanțelor privind facturile comerciale – categorizarea acestora după: tipul beneficiarilor, termenul creanțelor, formarea corecțiilor la creanțele dubioase). Mai jos sunt prezentate câteva tehnici de management al încasărilor pentru accelerarea acestora;
  - f) evidența împrumuturilor și creditelor;
  - g) evidența datoriilor comerciale și calculate;
  - h) evidența organizării și rezultatelor inventarierii;
  - i) evidența veniturilor pe categorii de venituri (apă, canalizare, altele);
  - j) evidența cheltuielilor de producere și general administrative;
- ↪ Instruirea personalului din departamentul financiar-contabil în ținerea evidenței cu ajutorul sistemelor electronice;
- ↪ Dotarea personalului cu tehnica necesară;

#### **Sistemul informațional managerial:**

- ↪ Utilizarea tehnologiilor informaționale în ținerea contabilității și pregătirii rapoartelor financiare; (Formarea centrelor de profit și costuri: pe categorii de servicii și zone ale localității, ceia ce va permite mărirea randamentului productivitate/cost, depistarea pierderilor cele mai mari, descoperirea ineficienței, justificarea cererilor de buget, pregătirea rapoartelor de performanță.)
- ↪ Formarea procedurilor pentru întocmirea rapoartelor financiare periodice și veridice în baza datelor contabile și a informației furnizate de departamentele întreprinderii. (Procedurile formate ar trebui să conțină lista rapoartelor necesare de a fi formate pentru a efectua un control eficient asupra activității întreprinderii, și pentru a putea fi luate decizii actuale și corecte.)

### Tehnici de management al încasărilor

**Accelerarea încasărilor** - se pot utiliza următoarele metode de accelerare a procesului de colectare:

- Formarea facturii de plată a serviciului;
- Accelerarea pregătirii și trimiterii facturii;
- Eficientizarea procesului de recuperare a creanțelor;
- Centralizarea facturilor și a funcției de colectare;

Facturarea din timp a clienților. Construirea unui program de pregătire a facturilor în interiorul întreprinderii. Este permis ca pentru serviciile prestate operatorul să perceapă o plată în avans de o sumă medie posibilă de consum – aceasta va duce la majorarea lichidității întreprinderii și micșorarea riscului de neplată în cazul Companiilor ce falimentează.

<sup>19</sup> Utilizarea sistemelor de contabilitate în conformitate cu criteriile stabilite în art.15 din legea contabilității;

<sup>20</sup> Evidența financiar contabilă se va ține conform actelor normative: Legea contabilității nr. 113-XVI din 27.04.2007; Standardele Naționale de contabilitate (SNC); Comentariile privind aplicarea SNC; Planul de conturi contabile al activității economico-financiare a întreprinderii;



**Anexa 7. Structura propusă pentru Strategia de Resurse Umane a Întreprinderii**

**MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL**

<b>CONȚINUT</b>	
Capitolul I	<b>CONTEXTUL ȘI SCOPUL STRATEGIEI DE RESURSE UMANE A ÎM PENTRU PERIOADA _____ - _____</b>
Capitolul II	<b>MISIUNEA, VIZIUNEA ȘI VALORILE ÎM ÎN DOMENIUL RESURSELOR UMANE</b>
Capitolul III	<b>ACTIVITATEA CURENTĂ PRIVIND RESURSELE UMANE</b>
	3.1. Organizarea și structura resurselor umane
	3.2. Modificări în cultura organizațională
	3.3. Priorități de modernizare a activităților din cadrul Strategiei de resurse umane
Capitolul IV	<b>OBIECTIVE STRATEGICE GENERALE, OBIECTIVE STRATEGICE SPECIFICE, MĂSURI STRATEGICE ȘI ACȚIUNI SPECIFICE PENTRU APLICAREA OBIECTIVELOR STRATEGICE SPECIFICE ÎN DOMENIUL RESURSELOR UMANE</b>
Capitolul V	<b>IMPLEMENTAREA OBIECTIVELOR STRATEGICE</b>

**Anexa 8. Elementele de bază a Politicii de resurse umane**

**MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL**

- ✍ Introducere (descrierea scurtă a asociației, obiectivelor și sarcinilor);
- ✍ Ocupația personalului;
- ✍ Politica de bază;
- ✍ Încadrarea în muncă (angajarea, recrutarea);
- ✍ Termenul de încercare;
- ✍ Forma ocupării funcției (ziua de muncă deplină, prescurtată, lucru temporar);
- ✍ Ținerea fișelor personale a salariaților;
- ✍ Timpul și condițiile de muncă (orele individuale de muncă, graficul colectiv de muncă, orele de muncă supra normelor stabilite de legislație, explicații în cazul neprezentării la lucru, etc.);
- ✍ Structura salariului, Tarifele de salariu (salariile, onorariile funcțiilor), inclusiv: structura salariului, data eliberării avansului și a salariilor, onorariilor, deducerile la care au dreptul salariații, măsuri de ridicare a calificării personalului (cursuri, training-uri, alte măsuri), privilegiile pentru personal, sancțiuni pentru nerespectarea condițiilor de muncă, inclusiv pentru neprezentarea la serviciu, graficul concediilor, sărbătorilor, politica recuperării buletinelor pentru incapacitatea temporară de muncă, concedii din cont propriu, concedii de maternitate, în legătură cu îngrijirea copilului, cât pentru mame, atât și pentru tați, concedii ordinare administrative, asigurarea socială și medicală, ieșirea la pensie, alte privilegii, asigurarea vieții, asigurarea în cazul accidentelor de muncă;
- ✍ Politici și proceduri administrative generale: munca nelegată de funcțiile de bază, promovarea în funcție, închiderea oficiului, telefonia, comunicațiile, deplasările, lucrurile personale, cheltuielile de oficiu, păstrare și utilizarea, fumatul, utilizarea, reparația și profilaxia utilajului și mobilierului;
- ✍ Verificarea lucrului îndeplinit (respectarea graficului colectiv de muncă, evidența timpului individual de muncă, proceduri de control);
- ✍ Evaluarea mucii (criterii principale: calitatea, cantitatea, comunicarea, inițiativa și creativitatea, Soluționarea problemelor (conflictele de muncă, evidența propunerilor, problemelor, avertizărilor);
- ✍ Eliberarea din funcție (din dorință proprie, la pensie, eliberarea din funcție în legătură cu nerespectarea regulamentului intern, a condițiilor de muncă, calcularea salariului de eliberare;
- ✍ Diagrama organizațională a asociației, Politica conflictelor de interese, Proceduri de verificare a lucrului îndeplinit, Enumerarea funcțiilor de bază (descrierea concretă funcțiilor nu se include în Politica de gestionare cu personalul, dar în alte documente, menționate mai sus).

Politica personalului se revizuieste periodic (nu mai rar decât odată în an) și se aplică în mod obligatoriu conform procedurilor descrise în aceasta.

**Anexa 9. Structura propusă pentru Regulamentul cu privire la atestarea personalului**

<b>Nº</b>	<b>Denumirea</b>	<b>Comentarii</b>
I	<b>DISPOZIȚII GENERALE</b>	Cu menționarea scopului și principiilor
II	<b>ORGANIZAREA PROCEDURII DE ATESTARE</b>	Cu menționarea metodelor de formare a comisiei de atestare, a responsabililor de organizare a atestării și cu funcțiile acestora.
III	<b>DESĂȘURAREA PROCEDURII DE ATESTARE A PERSONALULUI</b>	Cu indicarea periodicității atestărilor și metodologia de petrecere a atestării
IV	<b>DISPOZIȚII FINALE</b>	

---

**Anexa 10. Model fișă de atestare**

**Fișa de atestare**

**I. Date generale**

(se completează de serviciul resurse umane sau personalul responsabil)

\_\_\_\_\_ (numele, prenumele persoanei atestate)

Subdiviziunea \_\_\_\_\_

Funcția exercitată \_\_\_\_\_

Vechimea în muncă în funcția exercitată \_\_\_\_\_

Gradul de calificare \_\_\_\_\_

Includerea în rezerva de cadre (funcția, data) \_\_\_\_\_

Data ultimei atestări \_\_\_\_\_

Cursurile de specializare/perfecționare (pe parcursul perioadei de atestare) \_\_\_\_\_

Stimulări (pe parcursul perioadei de atestare) \_\_\_\_\_

Sanctiuni disciplinare (pe parcursul perioadei de atestare) \_\_\_\_\_

**Îndeplinirea recomandărilor din cadrul ultimei atestări**

Recomandările comisiei de atestare	Îndeplinirea recomandărilor

Întocmit \_\_\_\_\_

Numele, prenumele \_\_\_\_\_

Funcția \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

**II. Ședința de atestare**

(se completează de către secretarul comisiei de atestare)

Data atestării \_\_\_\_\_

Interviul de atestare a angajatului

Întrebări	Răspunsuri

Decizia \_\_\_\_\_

Recomandări \_\_\_\_\_

Opinii separate ale membrilor comisiei

Numele, prenumele	Opinia separată

Semnăturile membrilor comisiei de atestare

Numele, prenumele \_\_\_\_\_ Semnătura \_\_\_\_\_

Întocmit: \_\_\_\_\_ Luat cunoștință de către angajat

Data \_\_\_\_\_

Semnătura \_\_\_\_\_

**Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL**

**Anexa 11. Model de cuprins al Codului de conduită a angajatului**

**MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC**

**CUPRINS**

**Preambul**

**CAPITOLUL I: DISPOZIȚII GENERALE**

- 1.1. Scopul Codului de conduită
- 1.2. Obiectivele codului de conduită etică
- 1.3. Principiile generale

**CAPITOLUL II: NORME GENERALE DE CONDUITĂ PROFESIONALĂ ȘI PREVENIREA ÎNCĂLCĂRII ACESTORA**

- 2.1. Norme generale de conduită profesională a angajaților
- 2.2. Metode de prevenire a încălcărilor normelor de conduită profesională
- 2.3. Conflictul de interese pentru angajați
- 2.4. Avantaje și dezavantaje ale conduitei profesioniste

**CAPITOLUL III: SANȚIUNI APLICATE SALARIAȚILOR**

**CAPITOLUL IV: DISPOZIȚII FINALE**

*Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL*

**Anexa 12. Structura (conținutul) recomandată a Manualului operațional a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare**

**MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC**

1. **Obiectul Manualului, care poate să conțină** – trecerea în revistă a punctelor care vor fi conținute în Manual, cum ar fi scopul și funcționalitatea manualului, descrierea condițiilor de desfășurare a activităților, specificațiile tehnice calitative, tehnice și de performanță, exploatare, reglementări obligatorii ce trebuie respectate pe parcursul prestării serviciului pentru toate etapele de desfășurare, etc.
2. **Cerințe organizatorice minime** – obligațiile organizatorice minime ale operatorului, obligațiile și răspunderile personalului operativ al operatorului (structura personalului operativ, modul de subordonare, modul de stabilire a locurilor de muncă, etc.), alte obligații ale operatorului privind asigurarea desfășurării serviciului public, etc.
3. **Condiții tehnice și organizatorice** de desfășurare a serviciilor prestate de operator (cu repartizare pe secțiuni sau capitole pentru fiecare serviciu în parte). Aici poate fi inclus planul operativ de acțiune, orarul de desfășurare, etc.

**Anexa 13. Recomandări privind organizarea Serviciului de dispecerat**

**MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC**

Acțiune vizată

**Organizarea Serviciului de dispecerat**

1. **ETAPE:**

- *Instituirea unui post suplimentar în structura organizatorică a Întreprinderii*
- *Aprobarea modificărilor în organigrama Întreprinderii de către fondator*
- *Instalarea unui număr de telefon al serviciului de dispecerat*
- *Publicarea numărului de telefon al serviciului de dispecerat al Întreprinderii*  
*✍ Metode recomandate: publicarea pe facturi, prezentarea către Primărie etc.*
- *Asigurarea accesibilității numărului de telefon 24/24 ore pe zi*

**Anexa 14. Măsurile de perfecționare a sistemului de contorizare**

**MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC**

Acțiune vizată	<b>Elaborarea unei metodologii scrise privind achiziționarea, instalarea și exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă</b>
	<p>1. Baza regulamentară națională privind achiziționarea, instalarea și exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă:</p> <p>a) Regulamentului cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002</p> <p>b) Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007</p> <p>c) Standardul Moldovean (în continuare - SM) 213(1):2000 (ISO 4064-2) "Măsurarea debitului de apă în conducte închise. Contoare de apă rece potabilă. (Partea 1. Condiții tehnice); SM 213(2):2000 (ISO 4064-2) "Măsurarea debitului de apă în conducte închise. Contoare de apă rece potabilă. Partea 2. Condiții de instalare"</p>
Acțiune vizată	<b>Aplicarea modelului tipizat al prescripției privind organizarea evidenței contorizate a consumului de apă</b>
	<p>1. Forma tipizată a prescripției privind obligativitatea organizării evidenței contorizate a consumului de apă este prezentată în Anexa 6 a Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007</p> <p>2. Prescripția privind obligativitatea instalării aparatelor de evidență a consumului de apă va fi adresată nominativ, sub semnătură</p> <p>3. Prevederea în cadrul prescripției a preîntâmpinării referitor la faptul că în cazul refuzului de a instala aparatele de evidență a consumului de apă, precum și în cazul depășirii termenului indicat, consumul de apă a utilizatorului va fi calculat în baza normelor de consum al apei aprobate, fără drept de recalcul</p> <p>4. Oferirea unui termen concret în decursul căruia utilizatorul este obligat să ducă la îndeplinire solicitarea din prescripție ✍️ <i>TERMEN recomandat: 60 zile</i></p> <p>5. Indicarea în cadrul prescripției a tipului și a clasei metrologice din care trebuie să facă parte contoarele instalate ✍️ <i>CLASA METROLOGICĂ recomandată: C</i></p>
Acțiune vizată	<b>Elaborarea unui șablon al condițiilor tehnice de instalare a instalațiilor de contorizare a consumului de apă</b>
	<p>1. În cadrul condițiilor tehnice pentru bransarea utilizatorilor la sistemul public de alimentare cu apă sau pentru instalarea aparatelor de evidență a consumului de apă va fi indicat tipul și diametrul contoarelor selectate spre instalare de către Întreprindere conform modelelor aprobate și incluse în Registrul de stat al mijloacelor de măsurare al Republicii Moldova<sup>21</sup></p>
Acțiune vizată	<b>Achiziționarea, instalarea și exploatarea contoarelor din contul Întreprinderii</b>
	<p>1. Condiții obligatorii pentru implementare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprobarea măsurii date de către Primărie, în calitate sa de fondator al Întreprinderii</li> <li>✓ Instalarea segmentară a contoarelor, cu distribuire în timp și pe regiuni ale orașului, în vederea uniformizării poverii financiare pentru Întreprindere și urmării reacției utilizatorilor și a efectului măsurii respective în timp</li> <li>✓ Includerea cheltuielilor legate de contorizare în tariful perceput pentru serviciul de alimentare cu apă</li> <li>✓ Încheierea unui contract separat sau includerea în contractul de prestare a serviciilor a unor mențiuni obligatorii referitoare la:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• condițiile tehnice de exploatare a instalațiilor de contorizare instalate</li> <li>• obligația utilizatorului de a:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ asigura integritatea fizică a contorului</li> <li>▶ asigura integritatea fizică a căminului instalației de contorizare</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

<sup>21</sup> Conform prevederilor art.9 din Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007

- ▶ *asigura accesul liber, permanent al reprezentanților Întreprinderii pentru inspectarea instalației de contorizare, citirea indicațiilor contoarelor, verificarea condițiilor tehnice de exploatare a instalațiilor de contorizare*
- *responsabilitățile părților pentru exploatarea contoarelor*
- *răspunderea materială purtată de utilizator în cazul deteriorării contorului din vina lui*
- ✓ *Prezentarea către utilizator a cărții tehnice a contorului și a documentelor care prezintă rezultatele verificării metrologice a aparatului de evidență și atestă integritatea și funcționabilitatea acestuia*

Acțiune vizată

**Aplicarea modelului tipizat al actului de recepție a lucrărilor de instalare și punere în funcțiune a aparatelor de evidență**

1. *Forma tipizată a actului de recepție a lucrărilor de instalare și punere în funcțiune a aparatelor de evidență este prezentată în Anexa 1 a Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007*
1. *Actul va fi întocmit în câte un exemplar pentru fiecare semnatar*

Acțiune vizată

**Aplicarea modelului tipizat al actului sigilare a aparatelor de evidență**

1. *Forma tipizată a actului de sigilare a aparatelor de evidență este prezentată în Anexa 2 a Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007*
2. *Actul va fi întocmit în câte un exemplar pentru fiecare semnatar*

Acțiune vizată

**Prevederea în cadrul contractului de prestare a serviciilor a termenelor de executare a operațiunilor legate de instalarea și exploatarea contoarelor**

1. *Operațiuni pentru care se recomandă prevederea termenelor de executare:*
  - a) *anunțarea Întreprinderii în cazul depistării unor defecțiuni a contorului, sigiliilor aplicate, rețelelor de apă și canalizare sau scurgerii de apă*
  - b) *reparația sau înlocuirea echipamentelor de măsurare defecte*
  - c) *prezentarea reprezentantului Întreprinderii la solicitarea verbală sau scrisă a utilizatorului pentru a monta, demonta, recepționa sau sigila contoarele de apă potabilă, precum și pentru recepția și sigilarea acestora după reparație sau verificare*
  - d) *informarea în prealabil a utilizatorului despre data și ora demontării contoarelor de către reprezentanții Întreprinderii în scopul verificării lor metrologice*
  - e) *asigurarea accesului reprezentantului Întreprinderii, la prezentarea legitimației, pentru deconectarea contorului în scopul verificării lui metrologice, efectuarea controlului privind înscrierea indicațiilor și starea tehnică a contoarelor și a rețelelor de alimentare cu apă*

Acțiune vizată

**Instituirea de penalități pentru încălcarea condițiilor de instalarea și exploatarea contoarelor**

1. *Lista cu caracter recomandat a cazurilor de încălcare a condițiilor de instalarea și exploatarea contoarelor:*
  - demontare a aparatelor de evidență, instalate la bransamentele utilizatorului, fără coordonarea prealabilă scrisă a Întreprinderii*
  - informare întârziată sau neinformarea Întreprinderii cu privire la defecțiunile aparatelor de evidență depistate de către utilizator*
  - deteriorare intenționată de către utilizator a aparatelor de evidență, sigiliilor*
  - instalare a unor dispozitive pentru falsificarea indicațiilor aparatelor de evidență*
2. *Penalitățile stabilite urmează a fi prevăzute în cadrul contractului-tip de prestare a serviciilor*

Acțiune vizată

**Aplicarea modelului tipizat al prescripției privind necesitatea efectuării verificării metrologice sau reparației aparatelor de evidență**

1. *Forma tipizată a prescripțiilor privind efectuarea metrologică de stat / înlocuirea a contoarelor de apă pentru populație și respectiv agenți economici și instituții publice este prezentată în Anexele 7/8 și respectiv 9/10 ale Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007*
2. *În prescripție va fi indicat în mod obligatoriu termenul concret de executare a lucrărilor prescrise*
3. *În cazul neîndeplinirii de către utilizator a prescripțiilor Întreprinderii privind organizarea evidenței contorizate a consumului de apă și/sau a evacuării apelor uzate în termenele indicate sau în cazul depășirii termenelor calcularea volumului supus facturării se va efectua conform normelor aprobate de consum al apei, fără drept de recalcul*
4. *Considerarea drept temei pentru suspendarea de către Întreprindere a livrării apei potabile și/sau recepționării apelor uzate a cazurilor de neîndeplinire de către utilizator în termenele stabilite a prescripțiilor Întreprinderii privind montarea / înlocuirea / verificarea metrologică a instalațiilor de contorizare și a contoarelor*

Acțiune vizată	<b>Elaborarea unui model al cererii privind efectuarea operațiunilor de exploatare a contoarelor</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Operațiuni de exploatare a contoarelor pentru executarea cărora e recomandată solicitarea cererii scrise: montare, demontare, recepționare sau sigilare, recepție și sigilare după reparație sau verificare</i></li> <li>2. <i>În cadrul cererii va fi menționată acțiunea solicitată, scopul acesteia și termenul</i></li> <li>3. <i>Respectarea termenului indicat în cerere este obligatorie</i></li> </ol>
Acțiune vizată	<b>Preluarea funcțiilor de exploatare a contoarelor (verificarea metrologică, repararea, deservirea) de către Întreprindere</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Condiții obligatorii pentru implementare:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Încheierea unui contract separat sau prevederea unor clauze în cadrul contractului de prestare a serviciilor privind preluarea obligațiilor privind exploatarea contoarelor (verificarea metrologică, repararea, deservirea) de către Întreprindere</i></li> <li>✓ <i>Perceperea unei plăți suplimentare (fixe sau variabile) pentru lucrările de exploatare a contoarelor</i></li> <li>✓ <i>Termen: în limitele termenului normativ de exploatare, stabilit de producătorii contorului</i></li> <li>✓ <i>După expirarea termenului normativ de exploatare a contrului, utilizatorul este obligat să achiziționeze și să instaleze un nou contor, cu posibilitatea transmiterii contorului nou în exploatare Întreprinderii</i></li> </ul> </li> </ol>
Acțiune vizată	<b>Prevederea în cadrul contractului de prestare a serviciilor a modalității de facturare pentru serviciile de livrare a apei potabile și evacuare a apelor uzate pe parcursul perioadei de timp când echipamentul de măsurare este demontat pentru efectuarea verificării metrologice periodice, de expertiză, sau pentru efectuarea reparației</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Modalități de facturare recomandate:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) <i>în conformitate cu consumul mediu zilnic pe perioada similară sau</i></li> <li>b) <i>reieșind din media de consum a ultimelor 3 luni</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>În cazul în care consumul mediu zilnic al utilizatorului pe parcursul perioadei similare de facturare a anului precedent nu este posibil de identificat</i></li> </ul> </li> </ol> </li> </ol>
Acțiune vizată	<b>Elaborarea unei metodologii scrise de calcul a volumului consumului de apă și apelor uzate evacuate</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Cazuri speciale pentru care se recomandă elaborarea metodologiei de calcul a volumului consumului de apă și apelor uzate evacuate</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>demontare a echipamentelor de măsurare pentru verificare sau reparare</i></li> <li>• <i>bransare neautorizată la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare</i></li> <li>• <i>folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare</i></li> <li>• <i>încălcări în evidența volumului de apă furnizat și/sau volumului apelor uzate evacuate</i></li> <li>• <i>evacuare de către utilizator în sistemul public de canalizare a apelor uzate cu depășiri ale volumului sau CMA a substanțelor poluante ș.a.</i></li> </ul> </li> </ol>

**Anexa 15. Minimul necesar de completat în registrele de evidență a reparațiilor în rețea**

**MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC**

Acțiune vizată	<b>Implementarea registrelor pentru completarea informației referitor la reparații în rețea, intervenții accidentale, revizii tehnice, reparații curente, reparații capitale și intervenții programate conform înregistrărilor obligatorii</b>
<p><i>Conținut recomandat al registrelor de evidență a reparațiilor în rețea:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>data și ora anunțării defecțiunii</i></li> <li>• <i>data programată și ora începerii executării lucrărilor</i></li> <li>• <i>data și ora finalizării</i></li> <li>• <i>tipul intervenției</i></li> <li>• <i>tipul și cantitatea de materiale utilizate</i></li> <li>• <i>utilajele și forța de muncă</i></li> <li>• <i>nominalizarea echipei de lucru</i></li> <li>• <i>costul lucrărilor pe structură de deviz general</i></li> <li>• <i>altele</i></li> </ul>	

**Anexa 16. Măsurile de perfecționare a procedurii de branșare a noilor utilizatori și de limitare a cazurilor de branșare neautorizată**

**MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII**

Acțiune vizată	<b>Stabilirea conținutului pachetului de documente justificative necesar a fi prezentat la solicitarea de branșare pentru elaborarea condițiilor tehnice de branșare</b>
1.	<p><i>Lista cu caracter recomandativ a actelor și datelor necesare a fi solicitate pentru elaborarea condițiilor tehnice de branșare (adaptată conform prevederilor Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din municipiul Chișinău, aprobat prin decizia Consiliului municipal Chișinău nr 5/4 din 25.03.2008)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dreptul de proprietate sau de folosire a obiectivului care urmează să fie branșat</li> <li>▪ planul de situație a obiectivului, care urmează să fie branșat, cu referire la străzi și drumuri</li> <li>▪ baza topografică a sectorului de amplasare a obiectivului, care urmează să fie branșat, cu toate comunicațiile și construcțiile terestre și subterane existente, cu indicarea hotarelor de suprafață ale terenului</li> <li>▪ destinația obiectivului, înălțimea și numărul de etaje ale obiectivului, care urmează să fie branșat</li> <li>▪ datele despre numărul locatarilor</li> <li>▪ bilanțul consumului de apă și evacuării apelor uzate, cu indicarea felurilor de folosire a apei și (sau) evacuarea apelor uzate, consumului zilnic de apă și (sau) de ape uzate, a debitului calculat al apei pentru necesitățile stingerii incendiilor</li> <li>▪ componența fizico-chimică a apelor uzate ce urmează a fi evacuate în sistemul public de canalizare</li> <li>▪ presiunea necesară a apei în branșament</li> <li>▪ existența surselor proprii de apă sau folosirea surselor de apă ale altor consumatori, capacitatea lor, dotarea lor cu mijloace de măsurare, precum și referitoare la calitatea, volumul de folosire</li> </ul> <p>✎ <i>Volumul documentației necesare a fi prezentate va fi stabilit de către Întreprindere, ținându-se cont de categoria din care face parte utilizatorul, precum și de condițiile specifice fiecărui caz în parte</i></p>
Acțiune vizată	<b>Elaborarea unui șablon al condițiilor tehnice și al proiectului de branșare</b>
1.	<p><i>Date recomandate a fi indicate în condițiile tehnice și/sau proiectul de branșare la rețelele publice de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate (adaptat conform prevederilor Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din municipiul Chișinău, aprobat prin decizia Consiliului municipal Chișinău nr 5/4 din 25.03.2008)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>locul branșării rețelelor clientului la rețelele publice ale sistemului de alimentare cu apă și/sau canalizare (adresa, numerele căminurilor, camerelor, materialul tuburilor)</i></li> <li>• <i>cerințele tehnice speciale față de instalațiile și construcțiile pentru branșare</i></li> <li>• <i>presiunea piezometrică a apei în punctul de branșare la rețea și diametrul ei</i></li> <li>• <i>consumul autorizat (coordonat) al volumelor de apă și regimul furnizării ei (inclusiv pentru stingerea incendiilor)</i></li> <li>• <i>profilurile rețelelor de apă și canalizare, cu indicarea tuturor cotelor, pantelor necesare, diametrelor, lungimilor, materialului, etc.</i></li> <li>• <i>cerințele față de amplasarea și montarea obligatorie a instalațiilor de contorizare și a mijloacelor de măsurat (contoarelor) a apei potabile și/sau a apelor uzate, argumentarea și tipurile contoarelor proiectate</i></li> <li>• <i>cotele rigolelor pentru conductele sistemelor publice de canalizare în punctul racordării, diametrul și materialul țevilor, condițiile racordării</i></li> <li>• <i>volumul autorizat (coordonat) al apelor uzate, cerințele față de componența lor și regimul de evacuare</i></li> <li>• <i>cerințele față de dispozitivele pentru prelevarea probelor, căminele de control</i></li> </ul> <p>2. <i>Lista cu caracter recomandativ a instituțiilor cu care urmează a fi coordonat și aprobat proiectul de branșare: Primăria orașului, furnizorii locali de energie electrică, servicii de telefonie prin cablu, gaz, Poliția rutieră, Inspectoratul ecologic teritorial ș.a.</i></p>
Acțiune vizată	<b>Desemnarea componenței comisiei de recepție a lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare</b>
1.	<p><i>Componență recomandată a comisiei de recepție a lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare: reprezentanții utilizatorului, Întreprinderii, Centrului teritorial de medicină preventivă, Comisiei pentru agricultură, ecologie, urbanism și amenajarea teritoriului a Primăriei și a altor organizații specializate interesate</i></p>



Acțiune vizată

**Stabilirea tuturor cazurilor posibile de bransare și folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate**

1. Lista cu caracter recomandativ a cazurilor posibile de bransare neautorizată la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate:
    - Utilizarea rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare în lipsa autorizației pentru bransare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare
    - Utilizarea rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare în lipsa condițiilor tehnice prescrise de către Întreprindere
    - Utilizarea rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare executate fără proiect sau în baza unui proiect care nu a fost coordonat cu Întreprinderea sau care nu respectă prescripțiile de execuție ale Întreprinderii
    - Utilizarea rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare în lipsa procesului-verbal privind punerea în funcțiune a instalațiilor și construcțiilor de bransare
    - Utilizarea rețelelor publice de alimentare cu apă și/sau canalizare fără perfectarea contractelor privind furnizarea serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare sau la expirarea termenului de valabilitate a contractului existent
      - ✍ Primele 4 puncte vor servi drept temei pentru considerarea bransării drept neautorizată doar în cazul utilizatorilor conectați după introducerea obligativității actelor respective, prin adoptarea la nivel de Întreprindere a Regulamentului de funcționare a serviciului, care ar stipula acest aspect
  2. Lista cu caracter recomandativ a cazurilor posibile de folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate:
    - Folosirea apei prin bransamente necontorizate și prin prize de apă instalate până la contor
    - Neîndeplinirea de către utilizator a prescripțiilor Întreprinderii privind organizarea evidenței contorizate a consumului de apă și/sau evacuării apelor uzate
    - Neasigurarea repetată (după avertizarea scrisă) a accesului reprezentantului Întreprinderii pentru citirea indicațiilor contoarelor și inspectarea stării sistemelor interioare de alimentare cu apă și canalizare
    - Neîntreprinderea, în termenele stabilite, de către consumator a măsurilor privind reparația, verificarea sau înlocuirea contorului deteriorat, precum și înlocuirea contoarelor ce nu corespund debitului real de apă sau de ape uzate
    - Demontarea neautorizată a contoarelor sau schimbarea amplasării lor fără acordul furnizorului, ruperea sigiliilor aplicate pe contoare, vanele de pe țeava de ocolire a instalațiilor de contorizare, vanele de la bransamentele de apă antiincendiară, hidranții de incendiu de la rețelele interioare ale utilizatorului
    - Instalarea / Schimbarea contorului fără avizul prealabil al Întreprinderii
    - Deteriorarea contoarelor ca urmare a intervenției asupra lor din exterior (deteriorarea sticlei și acelor, deteriorarea cadranelor sau carcaserii, înghețarea contorului, ruperea sigiliilor)
    - Instalarea dispozitivelor și instalațiilor pentru falsificarea indicațiilor contorului
    - Micșorarea intenționată a numărului de utilizatori\*
- \* în cazul calculării consumului de apă conform normelor de folosire a apei aprobate de APL

Acțiune vizată

**Aplicarea modelului tipizat al actului de verificare**

1. Forma tipizată a Actului de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare, a aparatelor de evidență a apei este prezentată în Anexele 11-13 ale Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007
2. Întocmirea actului de verificare în mod obligatoriu, indiferent dacă au fost sau nu depistate cazuri de bransare și utilizare neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare
3. Actul va fi întocmit în câte un exemplar pentru fiecare semnatar
  - ✍ Actele de verificare privind depistarea cazurilor de bransare neautorizată întocmite vor fi confirmate prin semnătură de persoane independente, invitate la locul depistării cazului de încălcare
4. Arhivarea și păstrarea actelor de verificare întocmite
  - ✍ Pentru un nivel mai înalt de comoditate și accesibilitate, acestea vor fi păstrate în ordinea cronologică a întocmirii, cu divizare pe sectoare și străzi

**Anexa 17. Măsurile de perfecționare a sistemului de contractare**

**MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII**

Acțiune vizată	<b>Elaborarea unui model al cererii de încheiere a contractului de prestare a serviciilor, în format electronic</b>
<p>8. <i>MODEL: cererea pentru încheierea contractului (cu divizare pe categorii de utilizatori) a SA "Apă-Canal Chișinău"</i><sup>22</sup></p> <p>9. <i>CONȚINUT OBLIGATORIU</i><sup>23</sup>: numele și prenumele (denumirea și forma juridică) solicitantului, adresa (sediul), scopul în care se solicită apa, debitul și caracteristicile apei ce urmează a fi livrată / deversată în rețelele de canalizare, regimul de furnizare / deversare și alte date care ar facilita încheierea contractului</p> <p>10. <i>Anexarea la cererea privind încheierea contractului depusă de către utilizator a angajamentului de a respecta Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare și actele normative aferente în vigoare</i><sup>24</sup></p>	
Acțiune vizată	<b>Stabilirea conținutului pachetului de documente justificative necesar a fi prezentat pentru elaborarea proiectului contractului</b>
<p>1. <i>Lista cu caracter recomandat a actelor și datelor necesare a fi solicitate pentru elaborarea proiectului contractului (adaptată conform prevederilor Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din municipiul Chișinău, aprobat prin decizia Consiliului municipal Chișinău nr 5/4 din 25.03.2008)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>cererea privind încheierea contractului</i></li> <li>• <i>lista obiectivelor nemijlocit bransate (sau preconizate pentru bransare) la sistemul public de alimentare cu apă și de canalizare</i></li> <li>• <i>condițiile tehnice de bransare la sistemul public de alimentare cu apă și canalizare</i></li> <li>• <i>documentația de proiect și de executare a rețelilor interne și externe de alimentare cu apă și canalizare</i></li> <li>• <i>datele despre volumul consumului de apă și evacuării apelor uzate, bilanțul consumului și evacuării apelor, în cazul folosirii apei în componența producției fabricate sau în cazul pierderii ei ireversibile în procesul de producție</i></li> <li>• <i>copia certificatului de înregistrare și extrasului din Registrul de stat al întreprinderilor și organizațiilor (pentru persoane juridice) / copia buletinului de identitate (pentru persoane fizice)</i></li> <li>• <i>actele de confirmare a dreptului de proprietate sau de folosire asupra amplasamentelor bransate</i></li> <li>• <i>cartea de imobil sau certificat de componență a familiei</i></li> <li>• <i>procesul-verbal privind gradul de pregătire a instalațiilor în vederea bransării și exploatării, care să confirme îndeplinirea de către client a tuturor cerințelor furnizorului față de instalațiile și construcțiile de bransare (documentația de proiectare și construcție, procesele-verbale de recepție a lucrărilor executate în vederea montării bransamentelor și racordurilor, spălării și dezinfectării bransamentelor de apă și a rețelilor interioare de alimentare cu apă, achitarea tuturor cheltuielilor de bransare ale furnizorului etc.)</i></li> <li>• <i>procesul-verbal de confirmare a corespunderii instalațiilor de contorizare ale clientului cerințelor condițiilor tehnice și pregătirii lor de exploatare</i></li> <li>• <i>datele privind existența și folosirea în paralel a surselor de apă proprii</i></li> <li>• <i>date privind componența apelor uzate evacuate în sistemul public de canalizare</i></li> <li>• <i>ultima factură achitată / certificat privind achitarea datoriilor pentru serviciile prestate (după caz)</i></li> </ul> <p><i>✍ Volumul documentației necesare a fi prezentate va fi stabilit de către Întreprindere, ținându-se cont de categoria din care face parte utilizatorul, precum și de condițiile specifice fiecărui caz în parte</i></p> <p>2. <i>Cererea de încheiere a contractului de prestare a serviciilor va fi acceptată doar în cazul prezentării pachetului integral de documente solicitate</i></p>	

<sup>22</sup> prezentă pe site-ul oficial al întreprinderii [www.acc.md](http://www.acc.md)

<sup>23</sup> Conform prevederilor art. 46 din Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002

<sup>24</sup> Conform prevederilor art. 46 din Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002

Acțiune vizată

**Organizarea unei campanii de (re)încheiere a contractelor de prestare a serviciilor cu utilizatorii**

1. Metode și instrumente recomandate:

- Publicarea în locuri publice din localitate a unor avize scrise referitoare la obligativitatea<sup>25</sup> încheierii contractelor și invitarea populației la sediul Întreprinderii pentru depunerea cererilor de încheiere a contractelor, cu indicarea pachetului de documente necesare a fi prezentate
  - ✍ În avizele scrise publicate vor fi făcute referințe la prevederile Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002, precum și la Regulament local de organizare și funcționare a serviciului de apă și canalizare, ce se recomandă a fi elaborat
- Înaintarea unor avize scrise nominative<sup>26</sup> utilizatorilor care beneficiază de serviciile Întreprinderii în lipsa unui contract încheiat cu aceasta și care nu au reacționat la timp la avizele publice
  - ✍ În avize va fi indicat termenul concret oferit pentru prezentarea la sediul Întreprinderii cu pachetul de acte solicitat, pentru încheierea contractului: 10 zile<sup>27</sup>
  - ✍ În avize va fi menționat că, în cazul refuzului utilizatorului de a încheia contract cu Întreprinderea în termenul indicat, calculul consumului de apă va fi făcut în baza normelor de consum aprobate de Consiliul orașenesc și utilizatorul va fi debransat de la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare
- Vizite în teren pentru încheierea contractului la adresa de domiciliu a utilizatorului
  - ✍ Pentru economia de resurse poate fi desfășurată concomitent cu campania de verificare a instalațiilor de branșare și contorizare și a sistemelor și rețelelor interioare ale utilizatorilor
- Calcularea volumului supus facturării în baza normelor de consum aprobate în cazul refuzului utilizatorului de a prelungi termenul de valabilitate a contractului existent sau de a reîncheia contractul în condițiile noi ale Întreprinderii, în condițiile continuării utilizării serviciilor de către acesta
- Debransarea utilizatorului de la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare în caz de refuz de la încheierea contractului de prestare a serviciilor
  - ✍ Debransarea va fi făcută cu un preaviz oficial de x zile

2. Acțiuni predecesoare:

- Verificarea plăților restante din partea utilizatorului pentru serviciile prestate de Întreprindere
  - ✍ Întocmirea unui Act de verificare a achitărilor până la încheierea contractului de prestare a serviciilor cu utilizatorul, prin care va fi confirmată lipsa datoriilor debitoare din partea utilizatorului față de Întreprindere pentru perioadele precedente sau va consemna suma datoriei acumulate și confirmarea sumei datoriei de către utilizator și acordul acestuia de a achita suma respectivă conform înțelegerii dintre părți
- Cercetarea stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și de canalizare ale utilizatorului, a utilajului sanitar și a contoarelor
- Organizarea evidenței contorizate a consumului de apă pentru toți utilizatorii cu care se încheie contract
- Sigilarea contoarelor instalate ale utilizatorilor
- Înlocuirea contoarelor, care nu au trecut verificarea metrologică

<sup>25</sup> Conform prevederilor art. 46 și 47 din Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002

<sup>26</sup> Conform cerințelor punctului 3 din Anexa nr. 10 la Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002

<sup>27</sup> Conform prevederilor punctului 10 din Anexa nr. 10 la Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002

Anexa 18. Măsuri de perfecționare a sistemului de colectare a veniturilor

**MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII**

Acțiune vizată

**Aplicarea modelului tipizat al fișelor de evidență a contoarelor**

1. *Date recomandate a fi incluse în fișa de evidență a contorului:*
  - Număr contoare instalate
  - Locul instalării
  - Tip contor instalat
  - Data instalării
  - Data sigilării
  - Cazurile de ieșire din funcțiune
  - Cazurile de demontare și re-montare
  - Data ultimei verificări metrologice
  - Termenul de verificare
2. *MODEL: Forma tipizată a fișei de evidență a consumului de apă prezentată în Anexele 4/5 ale Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007*
3. *Fișele de evidență a consumului de apă vor fi ținute în 2 exemplare:*
  - 1) *pentru Întreprindere*
    - ✍ *Pentru comoditate, evidența consumurilor va fi dusă în registre speciale de evidență a utilizatorilor, cu divizare pe sectoare și străzi ale orașului*
  - 2) *pentru utilizator*
    - ✍ *Prezența fișei de evidență la utilizator va asigura un nivel mai înalt de încredere în calculele efectuate*
    - ✍ *În momentul verificărilor de rutină, datele din fișele de evidență vor fi contrapuse pentru analiza corectitudinii datelor*
4. *Fixarea volumului apei furnizat în fișele de evidență a consumului de apă*
5. *Semnarea indicațiilor lunare înregistrate în fișele de evidență de către reprezentantul Întreprinderii și reprezentantul utilizatorului*

Acțiune vizată

**Elaborarea unei metodologii scrise de lucru în cazul refuzului de către utilizator de a sigura accesul reprezentanților Întreprinderii pentru verificarea și citirea indicațiilor contoarelor și inspectarea stării sistemelor interioare de alimentare cu apă și canalizare**

1. *Măsuri recomandate:*
  - *în cazul refuzului primar de a asigura accesul reprezentanților Întreprinderii*
    - 1) *Indicarea intervalului orar în care utilizatorul e obligat să asigure accesul liber al reprezentantului Întreprinderii pentru verificarea stării tehnice a rețelelor interioare și a contoarelor utilizatorului și pentru citirea indicațiilor contoarelor în cadrul contractului de prestare a serviciilor încheiat cu utilizatorul*
    - 2) *Stabilirea unui grafic de citire a indicațiilor contoarelor, cu stabilirea datei și intervalului orar ale vizitelor la fiecare adresă, care ar avea un caracter constant de la lună la lună*
    - 3) *Aprobarea zilei și intervalului orar al vizitelor lunare de verificare a contoarelor cu fiecare utilizator în parte, cu preîntâmpinare referitor la obligativitatea aflării la domiciliu a utilizatorului sau a reprezentantului său în perioada convenită*
      - ✍ *În cazul abaterilor de la data și intervalul orar stabilit parvenite din vina Controlorului, utilizatorul va*

fi informat obligatoriu, în timp util, în scris (prin lăsarea unui bilețel scris la adresa utilizatorului), prin telefon sau prin intermediul vecinilor

✍ Utilizatorului i se va aduce la cunoștință că în cazul abaterilor de la data și intervalul orar stabilit, parvenite din vina sa, este obligat să informee Controlorul de sector, în timp util, în scris (prin lăsarea unui bilețel scris la sediul Întreprinderii) sau prin telefon

4) Informarea cu 2 zile înainte despre data vizitei reprezentanților Întreprinderii

5) Prezentarea, în momentul vizitei de verificare, de către reprezentantul Întreprinderii investit cu funcția de control, a legitimației de serviciu

6) Întocmirea unui act care să conțină: data înaintării avizului, data și ora vizitei, enumerarea reprezentanților Întreprinderii, confirmarea lipsei locatarului sau refuzului de acces al acestuia, preavizul pentru a doua vizită a reprezentanților Întreprinderii

– în cazul refuzului repetat de a asigura accesul reprezentanților Întreprinderii

- Avertizarea verbală nemijlocit din partea Controlorilor

- Întocmirea unui proces-verbal privind refuzul din partea utilizatorului de a permite accesul reprezentantului autorizat al Întreprinderii la sistemele interioare de alimentare cu apă și canalizare

✍ În cazul în care utilizatorul refuză să semneze, procesul-verbal nesemnat va servi drept temei pentru aplicarea sancțiunilor corespunzătoare, în condițiile legislației în vigoare

- Anunțarea Directorului referitor la cazul de refuz al accesului

- Înaintarea către utilizator, sub semnătură, a unei prescripții scrise pentru asigurarea accesului

✍ Modelul prescripției pentru asigurarea accesului este prezentat în Anexa 14 a Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007

✍ În prescripție se va face referință la prevederile Codului contravențional al Republicii Moldova, intrat în vigoare la 31.05.2009, privind răspunderea administrativă purtată în cazul neasigurării accesului liber al reprezentantului prestatorului de servicii de alimentare cu apă și de canalizare în locuințe și pe teritoriul agenților economici pentru efectuarea controlului legal asupra funcționării sistemelor interne de alimentare cu apă și de canalizare, pentru citirea indicațiilor de pe aparatele de evidență a consumului de apă, pentru efectuarea lucrărilor de exploatare a aparatelor de evidență și a sancțiunilor economice prevăzute.

- Calcularea volumului apei consumate și a apelor uzate evacuate în temeiul normelor de consum aprobate, până se va asigura accesul solicitat, fără drept de recalcul a sumelor calculate pentru această perioadă<sup>28</sup>

✍ Pentru a putea fi justificat în cazul intentării cazului în judecată numărul utilizatorilor folosit pentru calcule va fi cel indicat în contractul semnat de utilizator, cu verificarea periodică și operarea modificărilor intervenite sub semnătura utilizatorului

✍ Volumul apelor uzate va fi considerat egal cu volumul de apă utilizat

✍ Termen: din momentul expirării termenului specificat în prescripția scrisă, transmisă utilizatorului

✍ Perioada: până în momentul citirii indicațiilor contoarelor

✍ Sumele calculate pentru această perioadă nu vor fi supuse recalculării

- Direcționarea cazului spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei

✍ În cazul confirmării vinei inculpatului, acestuia i se vor aplica sancțiunile administrative prevăzute de Codul contravențional al Republicii Moldova

- Intentarea cazului în instanța de judecată în cazul refuzului din partea utilizatorului de achita serviciile prestate în termenul indicat în în prescripția scrisă, transmisă utilizatorului

<sup>28</sup> Conform prevederilor punctului 11 din Anexa nr. 10 la Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002

Acțiune vizată

**Trecerea de la sistemul de achitare actual la sistemul de achitare în bază de documente de plată**

1. Măsuri de implementare:

- Actualizarea softului specializat care ar permite emiterea automatizată a documentelor de plată
- Angajarea unei persoane responsabile de facturare
- Elaborarea formei tipizate a documentelor de plată
  - ✍ Elemente cu caracter recomandat ce urmează a fi incluse în facturi:
    - destinatarul facturii
    - data emiterii facturii
    - termenul de plată scadent
    - perioada pentru care s-a făcut facturarea
    - semnătura și ștampila emitentului
    - semnificația fiecărei obligații de plată cuprinse în factură (suma corespunzătoare facturilor anterioare neachitate, plată pentru serviciu, pentru penalități, pentru corecții etc.)
    - datele care au stat la baza stabilirii consumurilor de apă (consumurile de apă înregistrate de contor, numărul de persoane sau alte elemente, după caz)
    - tarifele aplicate pentru fiecare mărime de facturat, inclusiv baza legală
    - sumele rezultate pentru fiecare mărime facturată, precum și valoarea totală de plată
    - loc special destinat pentru introducerea datelor actuale ale contorului
  - ✍ În calitate de exemplu poate servi modelul chitanței de plată din anexa nr.2 la Contractul-model propus în Anexa nr.5 la Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002
- Stabilirea periodicității emiterii documentelor de plată
  - ✍ Periodicitate recomandată de emiterie a documentelor de plată - lunar
- Trecerea la regimul de colectare a datelor desemnat în cadrul contractului actual de prestare a serviciilor:
  - 📄 23-28\* a lunii curente, între orele 8<sup>00</sup>-19<sup>00</sup> – pentru populație
  - 📄 23-26\* a lunii curente, între orele 8<sup>00</sup>-17<sup>00</sup> – pentru agenți economici și instituții publice

pentru a asigura încadrarea în timp a tuturor etapelor ulterioare (distribuirea facturilor, încasarea plăților)
- Stabilirea termenului limită de emiterie a documentelor de plată
  - ✍ Termen recomandat: cel târziu, până la data de 15 a lunii următoare celei în care prestația a fost efectuată
- Stabilirea unui termen de scadență de la data emiterii documentului de plată
  - ✍ Termen recomandat<sup>29</sup>
    - Pentru persoane juridice: 15 zile
    - Pentru persoane fizice: 30 zile
  - ✍ Înscirarea datei emiterii facturii și termenului de scadență pe factură
  - ✍ Stabilirea unor penalități de întârziere pentru fiecare zi de întârziere a plății de la data scadenței sub formă de procent (0,xx %) din suma totală facturată
- Stabilirea perioadei și graficului de distribuire a documentelor de plată la utilizatori
- Prevederea în cadrul chitanțelor de plată pentru consumul de apă pe luna precedentă a unui loc special, în care utilizatorii, care dispun de contoare, vor indica volumul de apă potabilă consumată pe parcursul lunii curente<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Conform prevederilor din capitolul V al Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002

<sup>30</sup> Conform prevederilor punctului 12 din Anexa nr. 5 la Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002

- ✍ În cazul în care utilizatorul nu-și îndeplinește obligația de a înscrie lunar indicii de pe contoare în bonul de plată, calculul în primele două luni de zile de la ultima înscriere se va efectua conform consumului mediu. La expirarea termenului indicat, calculul se va efectua în baza normelor de consum, fără recalculare, până la înscrierea indicilor de pe contoare în bonurile de plată
- ✍ Obligația utilizatorului de a înscrie lunar indicii de pe contoare în bonul de plată, precum și modul de calcul a volumului de apă în cazul nerespectării acestei obligații vor fi prevăzute în mod obligatoriu în contractul de prestare a serviciilor
- Prevederea în cadrul contractului de prestare a serviciilor a perioadei de distribuire de către Întreprindere a documentelor de plată

Acțiune vizată

**Instituirea unui sistem intern de verificare a activității de colectare a plăților de către reprezentanții Întreprinderii**

1. Determinarea numărului strict al bonurilor de plată eliberate zilnic controlorilor pentru încasarea achitărilor din partea utilizatorilor în baza numărului preconizat al utilizatorilor ce urmează a fi vizitați în ziua curentă
  - Numărul utilizatorilor ce urmează a fi vizitați în ziua curentă va fi determinat în funcție de graficul de citire a indicațiilor contoarelor (recomandat a fi întocmit anterior) sau prin divizarea numărului total de utilizatori deserviți de fiecare controlor în parte la numărul zilelor lucrătoare din luna curentă
2. Introducerea obligativității raportării zilnice (la începutul zilei pentru ziua precedentă) de către Controlori către Inspectorul-controlor a rezultatelor activității de colectare a plăților de la utilizatori
  - ✓ Număr bonuri de plată primite
  - ✓ Zona vizitată (cu menționarea adreselor concrete)
  - ✓ Număr achitări înregistrate
  - ✓ Suma colectată
  - ✓ Număr bonuri de plată rămase (cu menționarea cauzei)
3. Verificarea periodică, fără preîntâmpinare, a lucrului controlorilor și a corectitudinii datelor prezentate de către aceștia în rapoartele lunare
  - Măsurile recomandate în cazul depistării de nereguli:
    - ✓ efectuarea recalculării volumelor apei livrate și/sau apelor uzate evacuate, în conformitate cu indicațiile contoarelor în stare de funcționare, în cazul depistării în urma controlului a neconcordanțelor între indicațiile contoarelor și datele prezentate de către controlor
    - ✓ privirea controlorului de dreptul de a citi indicațiile și a determina volumele serviciilor furnizate

Acțiune vizată

**Stabilirea condițiilor de încasare a plăților în cazuri speciale**

1. În lipsa proprietarului, chiriașului, cheltuielile necesare pentru achitarea serviciilor de alimentare cu apă și/sau canalizare vor fi suportate de către persoanele care domiciliază în locuință<sup>31</sup>
2. În caz de absență a locatarului, modul de percepere a plăților pentru serviciile necontorizate prestate de Întreprindere va fi stabilit conform prevederilor Regulamentului cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă<sup>32</sup>, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002
  - ✍ Pentru simplificarea procedurii de recalculare, înainte de plecare locatarii vor informa Întreprinderea despre data plecării, sosirii și durata absenței prin intermediul unei cereri scrise depuse la sediul Întreprinderii
  - ✍ Pe perioada specificată în cerere de suspendare a plății pentru serviciile prestate reprezentanții Întreprinderii vor controla constant lipsa locatarilor

<sup>31</sup> Conform prevederilor punctului 12 din Anexa nr. 10 la Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002

<sup>32</sup> Anexa nr.4 - Modul de percepere a plăților pentru serviciile locative, comunale și necomunale, în caz de absență a locatarului

**Anexa 19. Măsurile de perfecționare a sistemului de colectare a datoriilor**

**MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII**

Acțiune vizată

**Ținerea unui jurnal al datoriilor**

1. Actualizarea lunară a listei utilizatorilor rău-platnici și datornicilor
  2. Publicarea trimestrială a listei utilizatorilor rău-platnici, care urmează a fi debransați de la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare:
    - pe pagina Întreprinderii în cadrul site-ului oficial al Primăriei localității, cu indicarea datoriei acumulate și a perioadei de acumulare
    - pe profilul Întreprinderii pe rețelele de socializare (odnoklassniki.ru, facebook.com ș.a.)
    - pe site-ul oficial al Întreprinderii
- ✍ după crearea acestora

Acțiune vizată

**Elaborarea unui model al avertizării scrise privind datoria acumulată**

1. Elemente recomandate a fi menționate în avertizările scrise privind datoria acumulată:
  - Suma datoriei acumulate
  - Data expirării termenului de achitare a plății pentru serviciile prestate
  - Termen-limită oferit spre achitare
  - Preîntâmpinare referitor la posibilitatea sistării serviciului, prin debransare în caz de neplată în termenul indicat
  - Preîntâmpinare referitor la intentarea cazului în instanța de judecată, pentru recuperarea forțată a datoriei acumulate

Acțiune vizată

**Colaborarea cu instituții locale pentru colectarea datoriilor de la utilizatori**

1. Colaborarea cu notarii locali pentru perceperea plăților restante de la utilizatori: eliberarea certificatelor solicitate cu condiția prezentării unui certificat confirmativ privind lipsa datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea
2. Colaborarea cu filialele locale ale băncilor prezente în localitate pentru perceperea plăților restante de la utilizatori: oferirea creditelor solicitate cu condiția prezentării unui certificat confirmativ privind lipsa datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea
3. Colaborarea cu Primăria pentru perceperea plăților restante de la utilizatori:
  1. eliberarea certificatelor, autorizațiilor și altor acte solicitate cu condiția prezentării unui certificat confirmativ privind lipsa datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea
  2. lansarea lucrărilor de reparație, întreținere etc a blocurilor locative din localitate doar după achitarea integrală de către toți locatarii a datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea
4. Direcționarea cazurilor datornicilor și rău-platnicilor spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei
  - ✍ În cazul confirmării vinei inculpatului, acestuia i se vor aplica sancțiunile administrative prevăzute de Codul contravențional al Republicii Moldova

Acțiune vizată

**Întocmirea unor grafice de achitare în rate a datoriilor existente ale utilizatorilor**

1. Graficul de achitare în rate va fi convenit de ambele părți
2. Pentru achitarea în rate va fi încheiat un acord adițional la contractul de prestare a serviciilor sau un contract separat, care va cuprinde în mod obligatoriu
  - ✍ Suma datoriei acumulate
  - ✍ Perioada de formare a datoriei
  - ✍ Confirmarea de către părți a datoriei existente (în special de către utilizator)
  - ✍ Graficul de achitare în rate
  - ✍ Penalitățile prevăzute pentru întârzierea achitărilor sau refuzul respectării obligațiilor de plată



**Anexa 20. Măsurile de dezvoltare a operațiunilor legate de procesul de lucru cu utilizatorii**

**MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII**

Acțiune vizată	<b>Ținerea registrelor de evidență a utilizatorilor</b>
<p>1. <i>Date recomandate a fi înregistrate în registrele de evidență a utilizatorilor :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nume, prenume (denumire juridică) utilizatorului</i></li> <li>• <i>Adresa de domiciliu (adresa juridică)</i></li> <li>• <i>Prezența racordului la sistemul public de alimentare cu apă</i></li> <li>• <i>Prezența racordului la sistemul public de canalizare</i></li> <li>• <i>Număr contoare instalate, data și locul instalării</i></li> <li>• <i>Numărul, tipul, modelul contoarelor instalate</i></li> <li>• <i>Data sigilării contoarelor instalate</i></li> <li>• <i>Data verificărilor metrologice ale contorului</i></li> <li>• <i>Data citirii lunare a indicațiilor contoarelor</i></li> <li>• <i>Indicațiile lunare ale contoarelor (cu semnătura utilizatorului sau reprezentantului acestuia)</i></li> <li>• <i>Consumurile lunare de apă</i></li> <li>• <i>Datoriile utilizatorului și perioada neachitării</i></li> <li>• <i>Graficul de achitare a datoriilor</i></li> </ul> <p><i>✍ Registrele de evidență a utilizatorilor vor îndeplini în paralel și rolul de fișe de evidență a contoarelor</i></p>	

**Anexa 21. Măsurile de diversificare a canalelor și mijloacelor de relaționare cu utilizatorii și publicul larg**

**MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII**

Acțiune vizată	<b>Ținerea Registrului de reclamații</b>
<p>1. <i>Registrul de reclamații va fi de forma stabilită de Regulamentul cu privire la modul de gestionare a Registrului de reclamații aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr.1141 din 04.10.2006</i></p> <p>2. <i>Registrul de reclamații va fi șnuruat și autentificat prin aplicarea ștampei și semnăturii reprezentantului autorității administrației publice locale</i></p> <p>3. <i>Registrul de reclamații va fi la un loc vizibil<sup>33</sup></i></p>	
Acțiune vizată	<b>Crearea unui site corporativ al Întreprinderii</b>
<p>1. <i>MODEL pentru stabilirea content-ului și design-ului site-ului:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>site-ul SA "Apa-Canal Chișinău" (<a href="http://www.acc.md/">http://www.acc.md/</a>)</i></li> <li>• <i>site-ul ÎM "Apă-Canal Cahul" (<a href="http://www.apacanalcahul.md">http://www.apacanalcahul.md</a>)</i></li> </ul>	
Acțiune vizată	<b>Publicarea informațiilor privind Întreprinderea și activitatea acesteia în mass-media locală</b>
<p>1. <i>Publicarea în mass-media<sup>34</sup> a informațiilor referitoare la:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>indicii de calitate a apei furnizate (periodic)</i></li> <li>– <i>întreruperile planificate de alimentare cu apă potabilă (la necesitate)</i></li> </ul>	

<sup>33</sup> Conform articolului 10 al Legii Nr. 105 din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor

<sup>34</sup> Conform prevederilor art. 13 alin (1)și (4) din Legea cu privire la apa potabilă Nr. 272 din 10.02.1999

**Anexa 22. Bugetarea și controlul bugetelor**

**Formarea bugetelor**

→ *Bugetul veniturilor și cheltuielilor;*

*Sunt binevenite formarea bugetelor specifice pe activități: bugetul de vânzări (un model este prezentat mai jos), bugetul de marketing, bugetul de producție, bugetul cheltuielilor administrative generale, bugetul cheltuielilor de întreținere a activelor, ș.a.)*

→ *Bugetul de producție;*

→ *Bugetul de investiții (un model este prezentat mai jos);*

→ *Bugetul proiectelor, programelor;*

→ *Bugetul programelor de parteneriat;*

→ *De asemenea întreprinderea poate elabora bugete detaliate: până la nivelul resurselor planificate, pe departamente ale întreprinderii, bugetul mijloacelor fixe, bugetul fluxului de numerar, bugetele aferente achiziționărilor de bunuri materiale, ș.a. , și este rațional ca aceste bugete să fie elaborate pe o perioadă de semestru.*

→ *Formarea bugetului consolidat și stabilirea priorităților bugetare;*

→ *Revizuirea și corectarea bugetelor;*

*Pentru procesul de bugetare, dacă nu este disponibil un modul integrat, poate fi întocmit și folosit un proiect Excel. Acest model poate fi pregătit intern de specialiștii întreprinderii sau poate fi pregătit de către un consultant (un model) și apoi folosit de specialiștii întreprinderii. O schemă a procesului bugetării este prezentată la*

*Anexa 23 .*

**Controlul asupra executării bugetelor**

→ *Respectarea graficului și mărimii mijloacelor bănești încasate;*

→ *Respectarea graficului și volumului de cheltuieli;*

→ *Încasările și plățile neprevăzute;*

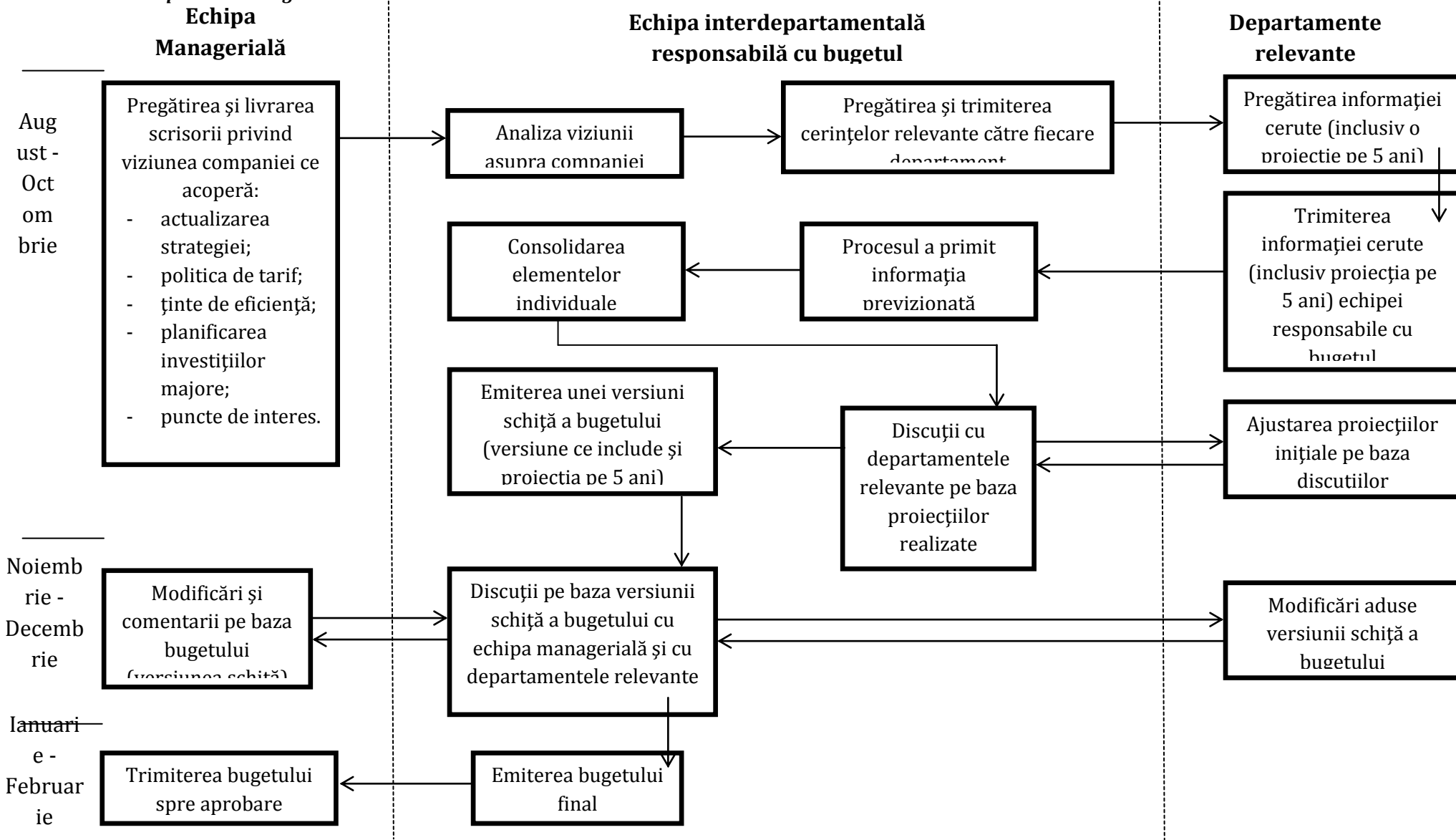
**Model buget vânzări**

		ianuarie					...					decembrie					TOTAL AN					
		Pers.Fizic	Pers. Jur	...	canal n	TOTAL LUNA	canal 1	canal 2	...	canal n	TOTAL LUNA	canal 1	canal 2	...	canal n	TOTAL LUNA	canal 1	canal 2	...	canal n	TOTAL AN	
APĂ	CANTITATE																					
	PRET MEDIU VANZARE																					
	VALOARE VANZARE																					
CANALIZARE	CANTITATE																					
	PRET MEDIU VANZARE																					
	VALOARE VANZARE																					
Alte servicii	CANTITATE																					
	PRET MEDIU VANZARE																					
	VALOARE VANZARE																					
TOTAL	CANTITATE (Daca are sens)																					
	VALOARE VANZARE																					

Model buget de investiții

Nr.	Denumirea obiectivului Data începerii executării (luna, anul) Nr. și data acordului de aprobare	Valoarea totală	Valoarea totală actualizată	Total	Finanțate din:							Capacități	Termen	
					Surse proprii	Credite bancare interne	Credite bancare externe	Alte surse	Total alocații bugetare	din care:				
										de la bugetul local	pe seama transferul ui de la bugetul de stat			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1														
2														
3														
4														
...														
n+1														
n+2														
<b>Total</b>														

Anexa 23. Schema procesului bugetării



Sursa: Manualul Național al Operatorului de apă și canalizare, 2008

**Anexa 24. Model evidență indicatori de performanță**

Indicatori de performanta	Unit.	31 decembrie 20__	31 decembrie 20__	31 decembrie 20__
<b>Indicatori financiari</b>				
Marja de Profit Brut	%			
Lichiditatea Curenta				
Durata de colectare a creanțelor	zile			
Durata de plata a datoriilor	zile			
Datorii totale/Active totale				
<b>Indicatori operaționali, manageriali, ai managementului activelor</b>				
Conformitatea cu Calitatea Apei	%			
Conformitatea cu Calitatea Apei Uzate	%			
Apa nefacturata	%			
Populația conectata la rețeaua de apa	%			
Populația conectata la rețeaua de canalizare	%			
Procentul de Consumatori Contorizați	%			
Populația Deservita pe Angajat				
Procentajul rețelei de apa înlocuite anual	%			
Procentajul rețelei de canalizare înlocuite anual	%			
Numărul de reparații legate de scurgeri ale rețelei de apa	nr./ km. /an			
Numărul de blocaje sau colapsuri legate de rețeaua de canalizare	nr. /km. /an			

**Anexa 25. Indicatori de performanță: operaționali, manageriali, financiari, privind continuitatea și managementul activelor**

**Indicatorii de performanță operațională**

**1. Conformitatea cu Calitatea Apei și a Apei Uzate**

Numărul de eșantioane/ probe de producție de apă și efluent de apă uzată pe an care sunt conforme cu respectivele standarde de calitate, exprimate ca procent din totalul probelor prelevate într-un an.

*Parametrii pentru calitatea apei potabile sunt:* Turbiditate, Fier, Mangan, Amoniu, Clor, Nitrat, Coliformi, E Coli.

*Parametrii pentru calitatea apei uzate sunt:* Materii solide în suspensie, BOD<sub>5</sub>, COD, Amoniu

**2. Consumul de Apă: litri/persoană/zi**

Cantitatea totală anuală de **apa vândută (facturată)** către consumatori/ populația deservită, exprimată în litri pe persoană pe zi.

**3. Apa nefacturată**

**(Apa produsă/ zi (sau an) – Apa facturată/ zi (sau an)) / Apa produsă/ zi (sau an)**. Diferența dintre apa care intră în rețeaua de distribuție minus cantitatea de apă vândută împărțită la cantitatea de apă care intră în sistemul de distribuție, exprimată ca procent.

**Indicatorii de performanță managerială**

**1. Acoperirea Populației**

Procentul de populație conectată la rețeaua de alimentare cu apă și apă uzată.

**2. Procentul de Consumatori Contorizați**

Procentul de consumatori pentru care facturile se emit efectiv în baza contorului. Dacă nu vor fi contorizați și vor trebui să plătească facturi ce sunt bazate pe prezumții sau medii, clienții vor avea un grad scăzut de satisfacție.

**3. Populația Deservită pe Angajat**

Un indicator al eficienței forței de muncă. Ia în considerare populația conectată la rețeaua de alimentare cu apă împărțită la numărul de angajați care furnizează servicii de apă și canalizare (inclusiv personalul auxiliar).

**Indicatorii de performanță financiară**

Indicatorii de performanță financiari aleși reprezintă indicatorii de baza a ceea ce înseamnă sănătate financiară, fiind ușor de colectat și calculat. Aceștia se bazează pe analiza standard a situațiilor financiare elaborate de către fiecare companie. Indicatorii analizează 3 categorii de condiții financiare, în speța, *profitabilitatea, lichiditatea și solvabilitatea. Acești indicatori trebuie separați de alți indicatori financiari folosiți în analiza proiectelor, decizii de investiții sau în analize de costuri operaționale.* Indicatorii de performanță au fost aleși deoarece produc o imagine generală asupra sănătății financiare a companiei și indică abilitatea a priori a acesteia de a-și asuma și a finanța un proiect. De asemenea, în cazul în care acești indicatori de performanță sunt prezentați pe o perioadă mai mare de timp (în ultimii trei ani), se vor vedea și unele tendințe ale acestora (de exemplu, durata medie de încasare a clienților poate să fie crescut, ceea ce indică o înrăutățire a capacității companiei de a colecta venituri și de a încasa numerar).

Trebuie subliniat faptul că acești indicatori de performanță selectați sunt considerați ca fiind corespunzători pentru condițiile actuale cu care se confruntă întreprinderea. De exemplu, puține din companiile de apă au la momentul actual datorii pe termen lung. Acest lucru se întâmplă atât din cauza unor motive istorice cât și din cauza unor motive financiare (băncile private locale au rețineri în a acorda credite sectorului public municipal). Așadar, unii dintre cei mai cunoscuți indicatori de solvabilitate, deși

sunt foarte importanți, în condițiile date nu sunt foarte relevanți. La fel, indicatori precum rentabilitatea financiară sunt relevanți numai la nivel economic, deoarece fondatorii întreprinderilor sunt în mare parte organisme publice.

### **1. Marja de Profit Brut (Vânzări brute minus cheltuieli directe)/Vânzări totale**

Indică modul în care întreprinderea își acoperă costurile operaționale prin vânzări înaintea apariției altor categorii de costuri (incluzând cele financiare, cu impozitele sau cele extraordinare). Un procent negativ al acestui indicator arată faptul că vânzările nu acoperă cheltuielile operaționale curente. Se poate face o comparație cu marja profitului net, care reprezintă profitul net/vânzări totale.

### **2. Lichiditatea Curentă: Active circulante /Datorii curente**

Indică abilitatea întreprinderii de a plăti datoriile curente pe baza sumelor din activele circulante; o valoare >1 reprezintă un minimum în mod normal.

### **3. Durata de colectare a creanțelor: Creanțe/(vânzări anuale/365)**

Acest indicator arată de câte zile este nevoie ca o vânzare să se transforme în intrare de numerar. O valoare mică (<30) arată o întreprindere cu lichiditate bună.

### **4. Durata de plată a datoriilor: Sold mediu furnizori /(costuri operaționale/365)**

Acest indicator arată de cât timp (în zile de cost operațional) are nevoie întreprinderea pentru a-și plăti creditorii pentru materiale. *Provizioanele pentru depreciere nu se includ în calculul costurilor operaționale.* O valoare a acestui indicator >90 indică faptul că operatorul are întârzieri de plată sau beneficiază de condiții de creditare facile din partea furnizorilor.

### **5. Datorii totale/Active totale**

Măsoară procentajul furnizat de către creditorii din totalul fondurilor atrase. Datoriile totale includ atât datoriile curente cât și pe cele pe termen lung. Acest indicator ajută la formarea unei idei despre structura financiară a întreprinderii: 20% este o valoare normală, deoarece nu există întreprinderi fără datorii (fie comerciale, bancare, fiscale); 50% este un nivel maxim. Dacă o companie are datorii pe termen lung, se va calcula un al doilea indicator, gradul de acoperire al serviciului datoriei, care poate fi folosit pentru a demonstra capacitatea companiei de a acoperi datoriile pe termen lung. Acest indicator se definește astfel: **numerar la dispoziția acționarilor (venit net + amortizare +/- variații ale capitalului de lucru)/ plata datoriei (principal+dobânzi).**

### **6. Investițiile realizate**

Măsoară procentul de investiții realizate din sursele proprii în totalul investițiilor realizate de întreprindere în perioada respectivă.

## **Indicatorii de performanță privind continuitatea și managementul activelor**

Este foarte important ca managementul activelor să fie considerat prioritar pentru a ne asigura ca investițiile sunt bine direcționate. Acest obiectiv poate fi atins prin raportări privind nivelul înlocuirii rețelelor și monitorizarea nivelului de întreținere a activității, în special în ceea ce privește rețelele de apă și de canalizare.

### **1. Procentajul rețelei înlocuite anual**

Cantitatea de rețea înlocuită anual (sub forma unui %) din lungimea totală a rețelei. Relevant atât pentru sistemul de furnizare al apei cât și pentru cel de canalizare.

### **2. Numărul de reparații legate de scurgeri ale rețelei de apă și de blocaje sau colapsuri legate de rețeaua de canalizare.**

Numărul de reparații referitoare la scurgerile rețelei de apă sau numărul de reparații ale sistemului de canalizare în urma curățării/prăbușirii per km din lungimea rețelei respective. Se exprimă în număr de kilometri de rețea pe an.

**Anexa 26. Structură model propusă pentru Politica tarifară**

---

1. **Principii generale**
2. **Principii specifice**
  - 2.1. **Acoperirea costului**
  - 2.2. **Corelarea cu gradul de suportabilitate**
  - 2.3. **Prețuri/ Tarife inițiale**
  - 2.4. **Ajustarea tarifelor cu inflația**
  - 2.5. **Alte modificări ale prețurilor/tarifelor**
  - 2.6. **Alte prevederi**
3. **Suportabilitatea tarifelor**
  - 3.1. **Cadrul Legal**
  - 3.2. **Valoarea totală a facturii pentru o gospodărie**
  - 3.3. **Venitul mediu lunar al unei gospodării**
4. **Estimarea prețului/tarifelor unice în orizontul anului \_\_\_\_\_**

**ANEXE 1: Evoluția în termeni reali a prețurilor/tarifelor**

---