

RAPORT

Proiect de consultanță:

PLAN DE DEZVOLTARE ȘI ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII

Întreprinderea Municipală
„DIRECȚIA DE PRODUCȚIE A
GOSPODĂRIEI COMUNALE ȘI DE
LOCUINȚE” Sângerei

Chișinău, 25 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

www.proconsulting.md

PROCONSULTING[®]
defining success

CUPRINS

REZUMAT	4
1. ANALIZA SWOT A Î.M. „DPGCL” SÂNGEREI	5
1.1.Management strategic și organizațional	5
1.2.Management operațional și tehnic	6
1.3.Marketing și relații cu clienții	7
1.4.Management financiar	7
2. DIRECȚII DE DEZVOLTARE A Î.M. „DPGCL” SÂNGEREI	9
3. STRATEGII DE DEZVOLTARE PE DIRECȚII DE ACTIVITATE	11
4. MĂSURI ȘI ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII	12
5. RESURSE FINANCIARE PENTRU IMPLEMENTAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE	36
ANEXE	39

Lista de anexe

Anexa 1. Structura propusă pentru Planul de mediu local	39
Anexa 2. Structura propusă pentru Strategia locală privind dezvoltarea și funcționarea pe termen mediu și lung a serviciului de alimentare cu apă și canalizare	40
Anexa 3. Structura propusă pentru Regulamentul local de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare	41
Anexa 4. Clauze minime pe care trebuie să le cuprindă un contract de delegare a gestiunii	42
Anexa 5. Măsuri de conformare a actelor instituționale corespunzător legislației și specificului activității	46
Anexa 6. Structura propusă pentru Planul strategic de dezvoltare a Întreprinderii	46
Anexa 7. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii	48
Anexa 8. Procesul recomandat de planificare strategică	49
Anexa 9. Indicatori propuși spre includere în Rapoartele unice pe direcții de activitate	49
Anexa 10. Activități de îmbunătățire a sistemului informațional financiar	50
Anexa 11. Structura propusă pentru Strategia de resurse umane a Întreprinderii	51
Anexa 12. Elemente de bază ale Politicii de resurse umane	52
Anexa 13. Structura propusă pentru Regulamentul cu privire la atestarea personalului	52
Anexa 14. Model fișă de atestare	53
Anexa 15. Structura propusă pentru Codul de conduită a angajatului	54
Anexa 16. Conținut recomandat pentru Manualul operațional	54
Anexa 17. Măsuri de perfecționare a sistemului de contractare	55
Anexa 18. Măsuri de perfecționare a sistemului de colectare a veniturilor	55
Anexa 19. Măsuri de perfecționare a sistemului de colectare a datoriilor	57
Anexa 20. Bugetarea și controlul bugetelor	58
Anexa 21. Schema procesului bugetării	60
Anexa 22. Model evidență indicatori de performanță	61
Anexa 23. Indicatori de performanță operaționali	62
Anexa 24. Structură model propusă pentru Politica tarifară	64

REZUMAT

Scopul elaborării Planului de dezvoltare și îmbunătățire a activității Întreprinderii Municipale „DPGCL” Sângerei constă în oferirea unor recomandări generale privind îmbunătățirea și dezvoltarea activității Întreprinderii.

La baza elaborării **Planului de dezvoltare și îmbunătățire a activității Întreprinderii Municipale „DPGCL” Sângerei** 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 „DPGCL” Sângerei**.

! **NOTĂ:** Deoarece Planul de dezvoltare și îmbunătățire a activității Întreprinderii Municipale „DPGCL” Sângerei a fost fundamentat în baza rezultatelor Analizei diagnostic a Întreprinderii Municipale, se recomandă analiza în complex a acestor 2 lucrări

Concluziile sumare ale analizei diagnostic a Întreprinderii sunt prezentate în capitolul 1. ANALIZA SWOT A Î.M. „DPGCL” SÂNGEREI. Analiza a fost divizată pe principalele sectoare de activitate ale Întreprinderii:

- management strategic și organizațional (include analiza instituțională, de management și managementul resurselor umane),
- management operațional și tehnic,
- 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 Î.M. „DPGCL” SÂNGEREI au fost trasate principalele direcții de dezvoltare și de îmbunătățire a activității Întreprinderii:

- ⇒ Îmbunătățirea activității operaționale
- ⇒ Modernizarea și extinderea activității

În capitolul 3. STRATEGII DE DEZVOLTARE PE DIRECȚII DE ACTIVITATE, 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 Î.M. „DPGCL” SÂNGEREI

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 clienții**
- **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	
+ Existența Regulamentului Intern al întreprinderii		– Lipsa unui Contract de gestiune a serviciilor de salubritate între Consiliul local și Întreprindere	
+ La Întreprindere se practică planificare operațională parțială		– Lipsa unei baze legale bine definite de transmitere în gestiunea economică a Întreprinderii Municipale	
+ Existența Regulamentului privind modul de organizare a activităților de protecție a lucrărilor la locul de muncă și prevenire a riscurilor profesionale		– Viziunea factorilor de decizie este pe TS și poartă un caracter preponderent operațional decât strategic prin practicarea unui mecanism reactiv de planificare strategică și operațională	
+ Existența la întreprindere a sindicatelor și a Contractului colectiv de muncă negociat și încheiat între părți		– Lipsa Strategiei și Politicii de resurse umane formalizată și bine definită	
		– Lipsa actelor normative corporative care reglementează procesele HR	
		– Din punct de vedere organizatoric, activitatea nu este structurată pe subdiviziuni conform cerințelor genului de servicii	
OPORTUNITĂȚI		RISURI / AMENINȚĂRI	
! Solicitări din partea organelor de autoritate publică locală din localitățile vecine pentru prestarea serviciului de colectare a deșeurilor de către Întreprindere	✗	Lipsa cadrului legislativ național complex cu privire la gestiunea serviciilor de salubritate	
! Influența factorilor externi - piață, oportunități investiționale, etc. asupra necesității schimbării instituționale a operatorului	✗	Influența factorilor externi (politic, social) asupra dezvoltării strategice și organizaționale a ÎM	
! Regionalizarea serviciilor de gestionare a deșeurilor, prin extinderea serviciului de salubritate din localitățile urbane în cele rurale	✗	Disfuncții majore între instituția primarului și cea a consiliului local privind căile de soluționare a problemelor serviciilor comunale	
! Existența unui proiect al Legii privind deșeurile, elaborat în conformitate cu directivele europene	✗	Migrația potențialei forțe de muncă din zonă	
! Existența Fondului Ecologic Național			
! Suport financiar și asistență tehnică acordată de donatorii internaționali			

1.2. Management operațional și tehnic

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
+ Respectarea cu strictețe a rigorilor referitor la activitatea operațională din partea muncitorilor + Asigurarea muncitorilor cu echipamentul și hainele necesare + Stipularea măsurilor de protecție a mediului în contractele cu consumatorii	– Starea precară a infrastructurii de salubritate (tehnica și echipamentele de colectare a deșeurilor învechite și insuficiente, depozit neautorizat și amplasare ilegală) ce invocă un risc de reducere a calității lucrărilor și impact negativ asupra mediului. – Lipsa capacităților adecvate pentru eliminarea deșeurilor la depozitul existent, construit și operat cu abatere de la standardele de mediu – Desfășurarea incompletă a activității de salubritate (lipsa colectării selective, neprelucrarea post-colectare, etc.) – Gestiunea calității nu este documentată și formalizată în scris la întreprindere (nu există manualul calității sau careva proceduri scrise)
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
! Existența Strategiei de gestionare a deșeurilor în Republica Moldova pentru anii 2013-2027¹ ! Promovarea protecției mediului la nivel național ! Existența posibilităților de participare la proiecte de finanțare, inclusiv a infrastructurii tehnice, a procesului operațional, asistență tehnică ! Existența potențialului de extindere a ariei și a serviciilor prestate	✎ Existența în r. Sângerei a câteva servicii de salubritate, dotate cu tehnică din fondurile publice precum FEN, FNDR, etc. ✎ Lipsa de receptivitate și interes a populației în sistemul actual de gestionare a deșeurilor ✎ Risc de poluare a mediului ✎ Risc de îmbolnăvire a populației, inclusiv a muncitorilor ✎ Dificultăți în alocarea terenurilor pentru dezvoltarea infrastructurii de mediu, construcția depozitelor de deșeurii menajere solide ✎ Creșterea continuă a ratei de generare a deșeurilor industriale, determină volumele sporite de deșeurii produse și depozitate ✎ Dezvoltarea insuficientă a pieței de reciclare și valorificare a deșeurilor ✎ Nivelul redus al colectării selective a deșeurilor

¹ Strategiei de gestionare a deșeurilor în Republica Moldova pentru anii 2013-2027 aprobată prin HG nr. 248 din 10.04.2013

1.3. Marketing și relații cu clienții

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
+ Desfășurarea permanentă a tratativelor directe cu populația pentru încheierea contractului de prestare a serviciilor de colectare și transportare a deșeurilor + Organizarea, în comun cu Primăria, a unor campanii de sensibilizare a populației + Flexibilitatea politicii de lucru cu clienții și furnizorii în funcție de specificul fiecăruia	– Nivel redus de contractare a clienților (12% din populația din sectorul individual, circa 30% din populația din sectorul locativ) – Lipsa unei secții separate, specializate pe lucru cu clienții – Sistem arhaic de evidență a clienților – Sistem arhaic de colectare a achitărilor curente și a datoriilor de la clienți – Posibilități de plată limitate puse la dispoziția clienților pentru achitarea serviciilor Întreprinderii – Vizibilitate și sensibilizare redusă a clienților privind activitatea Întreprinderii
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
! Desfășurarea activității în condiții de „Monopol natural” – condiție pentru dezvoltarea și extinderea serviciului și pentru prestarea serviciilor complementare ! Implicarea activă a Primăriei în procesul de lucru cu populația pentru determinarea cetățenilor de a încheia contracte cu Întreprinderea ! Implicarea activă a Primăriei în depistarea și desființarea gunoiștilor neautorizate ! Posibilitatea majorării numărului de clienți racordați la serviciul de salubritate din contul extinderii ariei de acoperire geografică a serviciului (în localitățile din proxima vecinătate și din zonă) ! Creșterea gradului de confort și sănătate al locuitorilor, însoțită de creșterea ratei de generare a deșeurilor pe cap de locuitor ! Asigurarea echității și egalității de gen în prestarea serviciului, inclusiv în crearea condițiilor necesare mamelor 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 primite, etc.	✗ Depozitarea neregulamentară a deșeurilor ✗ Refuz din partea cetățenilor de a legaliza statutul de client al Întreprinderii, prin încheierea contractului de prestare a serviciilor ✗ Refuz din partea clienților cu care Întreprinderea are semnate contracte de a-și onora obligațiunile de plată față de Întreprindere ✗ Colectarea plăților de la clienți nemijlocit de către reprezentanții Întreprinderii, în lipsa aparatelor de casă ✗ Lipsa de atitudine din partea populației față de problema ecologică ✗ Lipsa deprinderilor de colectare selectivă a deșeurilor la generatorii de deșeuri ✗ Discrepanțe în evoluția veniturilor populației și ale tarifelor pentru servicii ✗ 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 mamelor cu copii mici de a achita serviciile.

1.4. Management financiar

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
+ Existența unui sistem prestabilit de reguli și principii verbale cărora se consemnează toți specialiștii + Efectuarea bugetelor la serviciile prestate Instituțiilor Publice	– Lipsa conceptului formalizat de Management financiar – Baza informațională de evidență economico-contabilă se formează manual pe suport de hârtie – Lipsa formalizării procesului decizional financiar, a controlului financiar intern și a mecanismului de raportare – Bugetarea și controlul îndeplinirii bugetului la serviciile prestate

- populației și agenților economici, nu se efectuează
- Lipsa politicii de contabilitate
- Lipsa politicii tarifare

OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
! Implementarea unui soft specializat care ar permite evidența financiară integrată	✗ Lipsa eficiență de conlucrare cu APL în vederea clarității documentare a modului de evidență a activelor gestionare
! Accesibilitatea fondurilor și proiectelor externe pentru atragerea de noi investiții	✗ Încălcarea prevederilor legale privind încasarea plăților în numerar în procesul de colectare a achitărilor de la utilizatori

2. DIRECȚII DE DEZVOLTARE A Î.M. „DPGCL” SÂNGEREI

Serviciile de utilitate publică au ca obiectiv asigurarea condițiilor de viață mai bune pentru populație și prezintă o importanță socială majoră pentru administrația publică. 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 „DPGCL” Sângerei sunt în directă dependență de deciziile și obiectivele Consiliului orașenesc și ale Primăriei.

Stabilirea unei colaborări eficiente între fondator și Întreprindere va permite eliminarea totală sau parțială a diverselor disfuncționalități ce există sau pot apărea în cazul implementării unei strategii într-un anumit domeniu și respectiv, fie minimalizarea efectelor negative propagate cumulativ și/sau în lanț, fie optimizarea relației efecte pozitive / efecte negative.

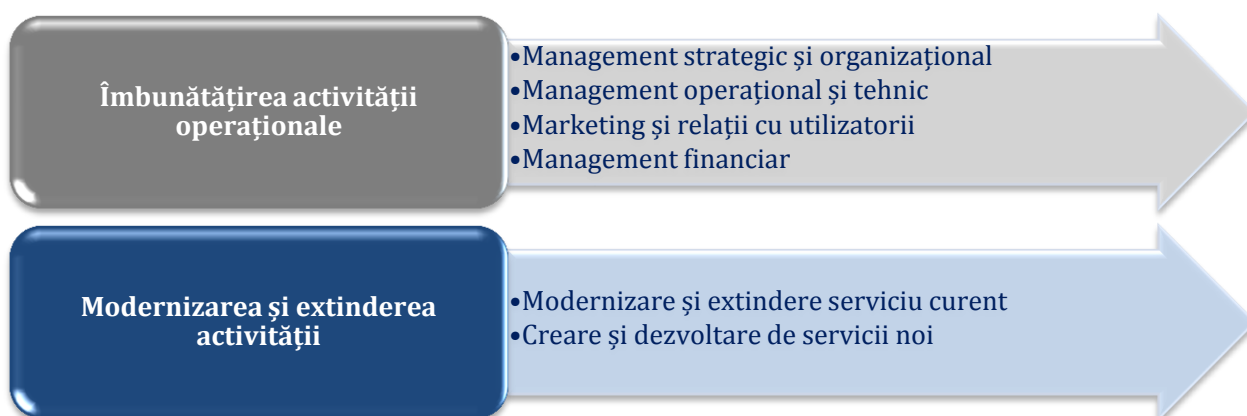
Reieșind din scopul creării și specificul activității desfășurate, **Misiunea** propusă pentru ÎM „DPGCL” Sângerei este:

Protejarea și conservarea mediului înconjurător prin dezvoltarea durabilă și calitativă a domeniului de salubritate și a serviciilor complementare, creând parteneriate de responsabilizare cu societatea civilă.

Principiile care vor ghida activitatea Întreprinderii sunt:

- dezvoltarea durabilă
- asigurarea egalității de tratament
- accesibilitatea prin prisma suportabilității serviciilor
- transparența, consultarea și antrenarea în decizii a populației
- asocierea intercomunală și parteneriatul
- recuperarea în totalitate de către operatori a costurilor prestării serviciilor
- asigurarea unui regim de funcționare continuu
- asigurarea autonomiei financiare
- transparența operațiunilor organizatorice și comerciale
- protecția și ocrotirea mediului înconjurător
- prevenire, reducere și recuperare (prevenirea generării deșeurilor, reutilizarea și recuperarea energetică a deșeurilor)

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 curente 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 managementului și 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 cointerestate în dezvoltarea a întreprinderii de utilitate publică, inclusiv a serviciului public de salubritate (APL, donatori locali și externi etc.) pentru:

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

3. STRATEGII DE DEZVOLTARE PE DIRECȚII DE ACTIVITATE

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:

Direcția	ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE
Sector	Management strategic și organizațional
Strategii	Elaborarea unei baze regulamentare și documentare interne și locale Automatizarea totală a sistemelor informaționale interne Implementarea unui mecanism intern de planificare și evaluare a activității pe termen mediu și lung Divizarea și formalizarea proceselor de muncă în cadrul Întreprinderii Asigurarea procesului de gestiune a resurselor umane corespunzător cerințelor legale și tendințelor în domeniu
Sector	Management operațional și tehnic
Strategii	Perfecționarea procesului operațional Renovarea infrastructurii de operare
Sector	Marketing și relații cu utilizatorii
Strategii	Perfecționarea sistemului de contractare a clienților Perfecționarea sistemului de colectare a veniturilor Asigurarea accesului la servicii a tuturor categoriilor de cetățeni (analiza gender)
Sector	Management financiar
Strategii	Eficientizarea sistemului de gestiune și evidență financiară Asigurarea unui nivel optim al rentabilității Perfecționarea sistemului de tarifyare
Direcția	MODERNIZAREA ȘI EXTINDEREA ACTIVITĂȚII
Sector	Modernizare și extindere serviciu curent
Strategii	Rezolvarea problemei depozitării deșeurilor Perfecționarea infrastructurii tehnice Majorarea ariei de acoperire în mediu la 90% - 100%
Sector	Creare și dezvoltare de servicii noi
Strategii	Dezvoltarea serviciilor de proiectare

4. MĂSURI ȘI ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
Direcția strategică 1		ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE				
	Sector	MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL				
	Crearea cadrului legal secundar privind desfășurarea serviciilor de utilitate publică	Elaborarea Planului de mediu al localității (mai detaliat în Anexa 1)	Plan de mediu local elaborat și aprobat	Stabilirea condițiilor de prestare a serviciului public, majorarea capacității de gestiune și organizare a serviciilor, atractivitate către investitori	3-4 luni	Consiliul orașenesc Primarul Directorul Întreprinderii Specialiștii din cadrul întreprinderii Societatea civilă
		Elaborarea Strategiei de dezvoltarea și funcționarea pe termen mediu și lung a serviciilor de salubritate (mai detaliat în Anexa 2)	Strategie elaborată și aprobată	Existența unui document strategic pentru asigurarea dezvoltării durabile în domeniul salubrității în funcție de documentația de urbanism și programele de dezvoltare economico-socială a localității și a bazei legislative existente	6-10 luni	
		Elaborarea și aprobarea unui Regulament local de organizare și funcționare al serviciului de salubritate (mai detaliat în Anexa 3)	Regulament elaborat, aprobat, publicat și implementat	Stabilirea condițiilor de prestare a serviciului Majorarea capacității de gestiune a serviciilor Atractivitate investițională	3-4 luni	



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.

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	Crearea bazei legale pentru delegarea gestiunii serviciilor	Revizuirea actelor în baza cărora au fost transmise în gestiune bunurile unității 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 și îmbunătățite	Gestionarea corectă a activelor primite în folosință Confirmarea drepturilor și obligațiilor întreprinderii asupra bunurilor transmise Stabilirea condițiilor de exploatare și modului de restituire, etc.	2-3 luni	Juristul APL Consiliul orășenesc Primarul Directorul Întreprinderii Contabil șef Juristul
		Semnarea unui contract de gestiune între fondator și Întreprindere privind serviciile de utilitate publică prestate de operator (mai detaliat în Anexa 4)	Contract de gestiune încheiat între fondator și Întreprindere	Definirea clară a responsabilităților părților Monitorizarea îndeplinirii sarcinilor	2 luni	
	Conformarea actelor instituționale corespunzător legislației și specificului activității	Revizuirea conținutului Statutului Întreprinderii în vederea includerii reglementărilor exhaustive referitoare la independența patrimonială, financiară și managerială	Statut redactat aprobat	Corespunderea conținutului Statutului exigențelor unui act constitutiv al entității juridice	3-4 luni	Juristul întreprinderii Juristul APL Directorul
		Reperfectarea modelului tipizat existent al contractului de prestare a serviciilor de colectare și transportare a deșeurilor (mai detaliat în Anexa 5)	Contracte-model elaborate (cu divizare pe categorii de servicii și de clienți) și aplicate	Anularea necesității de a redacta repetat conținutul contractului, la fiecare modificare a valorii elementelor variabile Posibilitatea introducerii valorii reale a elementelor variabile la momentul semnării contractului Anularea necesității de a întocmi anexe la contract cu privire la modificările valorii elementelor variabile	15 zile	Jurist Director

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				Evitarea risipei de resurse pentru retipărirea contractelor în redactare nouă Asigurarea unei baze legale pentru gestionarea relațiilor cu clienții, inclusiv pentru clarificarea relațiilor în instanța de judecată		
	Îmbunătățirea managementului strategic intern	Elaborarea unui Plan strategic 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 Anexa 6)	Plan Strategic al Întreprinderii elaborat și aprobat	Consolidarea obiectivelor de dezvoltare a Întreprinderii	3 luni	Managementul întreprinderii Consiliul orașului
		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 va cunoaște responsabilitățile sale pentru atingerea obiectivelor strategice	În decurs de 2 săptămâni după aprobarea Planului Strategic	
		Prezentarea 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 necesitățile actuale	Permanent	
		Instruirea echipei de conducere în noțiuni de planificare strategică , elaborarea planurilor pe termen lung și comunicarea echipei în vederea obiectivelor de realizat și rezultatelor viitoare (referire Anexa 7, Anexa 8) Transformarea soluțiilor și propunerilor ÎM în obiective concrete pe termen scurt, mediu și lung, cu termene de realizare pentru fiecare obiectiv	Abilități de planificare strategică	Eficientizarea muncii și crearea condițiilor optime pentru dezvoltarea viitoare a întreprinderii	Periodic	Directorul Întreprinderii Fondatorul

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Implicarea echipei de conducere a ÎM la scrierea de proiecte investiționale alături de Fondator	Implicarea egală a părților – delegare responsabilități	Creșterea gradului de transparență și responsabilizare precum și asumarea comună a riscurilor și beneficiilor rezultante	Permanent	Fondatorul Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
	Implementarea sistemului de raportare și de control	Elaborarea și implementarea formelor de raportare operativă financiară și a activității curente Implementarea sistemului unic de raportare sistematică și analitică cu includerea unei liste determinate de indicatori (referire Anexa 9) Implementarea sistemului de optimizare a circulației documentelor Implementarea registrelor (electronice) pentru completarea informațiilor Implementarea programului sistematic de control	Sistemele de raportare și control elaborate și implementate Registre completate Programul sistematic de control implementat	Sistematizarea documentației Îmbunătățirea gradului de raportare operativă Limitarea accesului la informație conform obligațiunilor de personal Implementarea controlului în timp util	2 luni	Directorul întreprinderii Specialiștii interni ai Întreprinderii
	Perfecționarea sistemului informațional	Dotarea integrală a Întreprinderii cu tehnică de calcul Instruirea angajaților în lucru cu calculatoarele Automatizarea proceselor de prelucrare a datelor conținută în registre, blancuri, jurnale Crearea și aprobarea unei metodologii unice de acumulare a datelor operaționale pentru efectuarea analizei și prelucrarea datelor	Tehnică de calcul achiziționată Angajații instruiți Procese de prelucrare a datelor automatizate Metodologie unică de acumulare a datelor operaționale	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
	Implementarea sistemelor de evidență automatizată	Achiziționarea unui program software pentru evidența personalului Implementarea unui sistem contabil integrat, soft-ul 1C	Program software procurat și implementat Programa de evidență	Creșterea performanțelor departamentelor din cadrul Întreprinderii Automatizarea proceselor	6 luni	Directorul Întreprinderii Managerii pe departamentele

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		versiunea 8 (mai detaliat în Anexa 10)	contabilă 1C procurată și implementată	Posibilitatea adaptării unor decizii corecte în timp util, prin accesarea informațiilor necesare în baza de date		vizate
		Instruirea personalului în utilizarea sistemelor automatizate de evidență	Personal instruit			
	Perfecționarea procesului de administrare a personalului	Elaborarea Strategiei de resurse umane ce reiese din Strategia de dezvoltare a Întreprinderii (mai detaliat în Anexa 11)	Strategia de resurse umane elaborată și aprobată	Principii de lucru cu angajații bine definite Cunoașterea valorilor, normelor corporative, drepturilor și obligațiilor personale de către angajați Sporirea eficacității muncii prin îmbunătățirea condițiilor de muncă și odihnă ale salariaților Asigurarea transparenței procesului de recrutare și selecție	2 luni	Consiliul orașului Directorul Manager resurse umane
		Elaborarea Politicii de personal a Întreprinderii (mai detaliat în Anexa 12)	Politică de personal elaborată și aprobată		Politica de personal revizuită anual	
		Instruirea angajaților cu prevederile politicii de personal, drepturile și obligațiunile personale	Personal școlarizat		2 luni	
		Planificarea anuală a recrutărilor în conformitate cu planul de activitate anuală al Întreprinderii	Plan anual de recrutare elaborat și aprobat		Anual	
		Actualizarea Regulamentului Intern al Întreprinderii	Regulament intern actualizat		1 lună	
		Elaborarea Planului anual de instruire și dezvoltare a angajaților Întreprinderii	Plan anual de instruire elaborat și aprobat		Anual	
		Elaborarea Regulamentului privind instruirea și dezvoltarea angajaților Întreprinderii	Regulament privind instruirea și dezvoltarea angajaților întreprinderii elaborat și aprobat		1-2 luni	
		Elaborarea Regulamentului privind recrutarea și selectarea personalului	Regulamentului privind recrutarea și selectarea personalului elaborat și aprobat		1-2 luni	
		Elaborarea Regulamentului privind atestarea salariaților Întreprinderii și a fișelor de atestare (mai detaliat în Anexa 13 și Anexa 14)	Regulament privind atestarea personalului îmbunătățit, aprobat și implementat Fișe de atestare elaborate		2 luni	
		Elaborarea Regulamentului privind salarizarea angajaților Întreprinderii	Regulamentului privind salarizarea angajaților Întreprinderii elaborat și	Crearea locurilor de muncă mai atractive Retenția salariaților	2 luni	

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			aprobat	calificați		
		Fortificarea culturii de leadership în întreprindere	Cultura de leadership în Întreprindere fortificată	Crearea unei culturi manageriale, de leadership în Întreprindere	Permanent	
		Elaborarea Codului de conduită a angajatului Întreprinderii (mai detaliat în Anexa 15) Dezvoltarea culturi de cooperare si colaborare intre diferitele generații (lucrul în echipă, ajutor reciproc)	Cod de conduită elaborat	Creșterea nivelului de integritate, toleranță, corectitudine, angajament și devotament față de Întreprindere	Permanent	
		Înnoirea echipamentelor de protecție pentru muncitorii care muncesc în condiții seminocive de muncă	Echipamente procurate	Personal dotat cu echipament	Permanent	
	Întărirea capacităților instituționale în domeniul gestionării deșeurilor	Crearea asociațiilor interraionale sau regionale a APL în domeniul managementului deșeurilor (mun. Bălți, raioanele: Drochia, Râșcani, Glodeni, Florești, Fălești, Sângerei, Soroca)	Asociația creată	Promovarea unei viziuni strategice de planificare în domeniul gestionării deșeurilor prin abordare regională având la bază HG nr. 248 din 10.04.2013. se va crea o instituție capabilă de stabilirea unui management durabil al deșeurilor, economico-fezabilă și la un tarif social acceptabil de populației. Va accelera atragerea investițiilor necesare	10-12 luni	APL nivel I și II
		Negocierea cu donatorii externi a asistenței tehnic e pentru dezvoltarea studiilor de fezabilitate, documentației de EIMÎ și a proiectelor tehnice pentru subregiunea nr.7	Memorandum de înțelegere semnat		1-2 ani	
		Elaborarea studiilor de fezabilitate, documentației de EIMÎ și a proiectelor tehnice pentru subregiunea nr.7	Studii de fezabilitate elaborate Aviz pozitiv al EES la Documentația EIMÎ și Proiectele tehnice			
	Sporirea conștientizării populației privind gestionarea deșeurilor	Elaborarea și implementarea proiectelor de asistență tehnică în vederea conștientizării pululației privind gestionarea deșeurilor	Societate civilă conștientă de importanța serviciului și responsabilă vis-a- vis de procesul de organizare	Promovarea colectării deșeurilor Sporirea vizibilității Întreprinderii și majorarea încrederii populației în activitatea desfășurată	Periodic	APL Întreprinderea Municipală ONG-ri

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	Sector	MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC				
	Perfecționarea procesului de management operațional	Elaborarea, aprobarea și implementarea Manualului Operațional al Întreprinderii (mai detaliat în Anexa 16)	Manual operațional elaborat, aprobat și implementat	Stabilirea condițiilor de desfășurare a activităților specifice serviciului Stabilirea nivelului de calitate și condițiilor tehnice necesare funcționării serviciului în condiții de eficiență și siguranță	6 luni	Director Specialiști interni ai Întreprinderii
		Organizarea Serviciului de dispecerat	Serviciu de dispecerat organizat	Îmbunătățirea evidenței lucrărilor de mentenanță	1-2luni	Directorul Întreprinderii Directorul tehnic
	Mentenanța echipamentelor / utilajelor	Asistarea echipei responsabile de managementul activelor cu informații legate de echipamentele instalate și starea acestora	Registrul de evidență și gestiune a instalațiilor și echipamentelor îndeplinit	Revizuirea și ajustarea la timp a planurilor de întreținere a echipamentelor atribuite personalului	Permanent	Director tehnic Director
		Revizuirea practicilor curente de întreținere a echipamentelor	Practici curente de întreținere a echipamentelor revizuite și ajustate	Îmbunătățirea modului de utilizare a mijloacelor de transport pentru activitatea de întreținere	Permanent	
		Revizuirea organizării datelor și a informațiilor privind fiecare echipament / sistem / subsistem	Datele și informațiile privind fiecare echipament/sistem/subsistem revizuite și ajustate	Actualizarea Planurilor de instruire ale personalului de întreținere	Trimestrial	
		Revizuirea modului de planificare și programare a activității de întreținere a echipamentelor la nivelul Întreprinderii	Planificarea activității de întreținere a echipamentelor la nivelul Întreprinderii efectuată	Ierarhizarea în ordinea importanței, a principalelor echipamente și sisteme	1-2 luni	
		Identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor și a situațiilor de urgență, care pot avea un potențial efect negativ asupra activității de operare	Riscuri și situații de urgență identificate	Prevenirea riscurilor și a situațiilor de urgență ce pot apărea în urma deteriorării	2 luni	

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				echipamentelor și a conductelor		
		Îmbunătățirea metodelor de înregistrare și analiză a defectelor echipamentelor	Metode de înregistrare și analiză a defectelor echipamentelor elaborate și aprobate	Definirea de standarde și proceduri comune de întreținere și implementare a acestora în toate localitățile unde societatea își desfășoară activitatea.	2-3 luni	
	Inițierea colectării selective a deșeurilor	Sensibilizarea populației privind divizarea deșeurilor solide	Populația sensibilizată	Reducerea poluării mediului Reducerea riscurilor de îmbolnăvire	1 an	APL Î.M.
		Instalarea tomberoanelor pentru colectarea selectivă a deșeurilor solide	Tomberoane pentru colectarea selectivă a deșeurilor solide instalate			
		Transportarea și depozitarea separată a deșeurilor solide	Deșeurile solide transportate și depozitate separat			
	Sector	MARKETING ȘI RELAȚII CU CLIENȚII				
	Dezvoltarea operațiunilor legate de procesul de lucru cu clienții	Înființarea unei subdiviziuni de lucru cu clienții și relații cu publicul	Componenta structurală și numerică a subdiviziunii stabilită Responsabilitățile subdiviziunii stabilite Modificările în organigrama Întreprinderii aprobate Angajații subdiviziunii desemnați Regulament de organizarea a activității operaționale a subdiviziunii elaborat și aprobat Datele de contact ale subdiviziunii publicate și comunicate clienților și publicului larg	Crearea unei locații unice pentru procesarea și soluționarea tuturor solicitărilor și procedurilor legate de clienți Îmbunătățirea relațiilor cu clienții și publicul larg Canalizarea proceselor legate de clienți	30 zile	Jurist Director
		Crearea unui centru de asistență clienți	Ghișeu amenajat	Facilitarea contactului	30 zile	Jurist

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			Contract de telefonie (fixă și mobilă) semnat Angajat desemnat și instruit Sistem informatic instalat și adaptat necesităților Date de contact făcute publice	dintre Întreprindere și clienți Accesibilitate și comoditate în soluționarea problemelor pentru clienți Integrarea contactelor directe și telefonice cu clienții printr-un singur punct Excluderea necesității deplasării clientului la diferiți funcționari/departamente din cadrul Întreprinderii Responsabilitate sporită la nivelul angajatului, care se va ocupa integral de client		Director
		Implementarea unui sistem informatic de evidență a clienților	Soft achiziționat și implementat Personal instruit	Automatizarea proceselor legate de clienți	60 zile	Responsabili de procesul de lucru cu clienții Director
		Ținerea registrelor de evidență a clienților	Șablonul și conținutul registrelor de evidență a clienților elaborat și aprobat	Facilitarea gestionării informațiilor despre fiecare client	5 zile	Responsabili de procesul de lucru cu clienții
	Diversificarea canalelor și mijloacelor de relaționare cu clienții și publicul larg	Ținerea Registrului de reclamații ²	Registru de reclamații achiziționat, șnuruat și autentificat de APL Loc vizibil pentru amplasarea Registrului de reclamații selectat și amenajat ³ Rezultat documentat al	Creșterea nivelului de operativitate în gestionarea (înregistrare, procesarea și soluționarea) plângerilor, sugestiilor și solicitărilor din partea clienților Îmbunătățirea lucrului cu	1 zi	Responsabili de procesul de lucru cu clienții

² 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

³ Conform articolului 10 al Legii Nr. 105 din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			rezolvării reclamației	reclamațiile Sursă pentru îmbunătățiri și pentru revizuirea și modificarea aranjamentelor organizaționale		
		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 Crearea unei imagini pozitive și moderne a Întreprinderii	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	Compania IT selectată și contractată Contentul site-ului stabilit și aprobat Site-ul elaborat și dat în exploatare		90 zile	Director Companie IT externă
		Publicarea datelor generale despre Întreprindere pe diverse motoare de căutare de companii	Motoare selectate Informații privind Întreprinderea plasate		10 zile	Manager de oficiu Director
		Desfășurarea periodică a unor sondaje de satisfacție a clienților	Model anchetă elaborat și aprobat Periodicitatea și metodele de administrare stabilite și aprobate	Evaluarea nivelului de satisfacție a clienților și a evoluției acestuia în timp	Elaborare chestionar - 5 zile Administrare chestionar - periodic	Responsabili de procesul de lucru cu clienții

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	Perfecționarea sistemului de contractare	Prevederea în cadrul Regulamentului local de organizare și funcționare a serviciului de salubritate, ce se recomandă a fi elaborat, a unei clauze privind obligația tuturor locuitorilor și organizațiilor din oraș de a încheia contracte de prestare a serviciului de colectare și transportare a deșeurilor cu ÎM DPGCL Sîngerei, în calitate sa de operator local de servicii de salubritate	Clauze privind obligativitatea contractării serviciilor de colectare și transportare a deșeurilor prestate de operatorul local de servicii de salubritate introduse în Regulament	Asigurarea unei baze legale pentru determinarea populației de a încheia contracte cu Întreprinderea Motivarea populației de a contracta serviciile Întreprinderii	1 zi	Responsabil de elaborarea Regulamentului local de organizare și funcționare al serviciului de salubritate
		Elaborarea unui model al cererii de încheiere a contractului de prestare a serviciilor (în format electronic)	Model cerere de încheiere contract de prestare a serviciilor, cu divizare pe categorii de clienți, elaborat și aprobat	Flexibilitate și accesibilitate în redactare și utilizare Comoditate în completare pentru client Facilitarea procedurii de contractare a serviciilor Optimizarea resurselor de timp necesare pentru procesarea solicitării de încheiere a contractului de prestare a serviciilor	1 zi	Responsabili de procesul de lucru cu clienții
		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			
		Stabilirea conținutului pachetului de documente justificative necesar a fi prezentat pentru elaborarea proiectului contractului	Lista documentelor justificative necesare a fi prezentate pentru elaborarea proiectului contractului elaborată în scris și aprobată ⁴		1 zi	Jurist Director
		Inventarierea contractelor de prestare a serviciilor încheiate cu clienții	Lista clienților cu care nu sunt încheiate contracte elaborată și aprobată Lista clienților a căror contracte au termenul de valabilitate expirat sau apropiat de data expirării elaborată și aprobată	Identificarea clienților cu care nu sunt încheiate contracte Identificarea clienților a căror contracte au termenul de valabilitate expirat Stabilirea volumului de lucru în cadrul campaniei de (re)încheiere a contractelor Documentarea și optimizarea procesului de încheiere a contractelor	60 zile	Jurist Responsabili de procesul de lucru cu clienții

⁴ Se recomandă introducerea în Regulamentul local de organizare și funcționare a serviciului de salubritate, elaborat și aprobat

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Organizarea unei campanii de (re)încheiere a contractelor de prestare a serviciilor cu clienții (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 aprobat Prescripții înmânate Contracte pregătite Contracte semnate	Contracte semnate cu 100% dintre clienții branșați Îmbunătățirea relațiilor contractuale cu clienții Punct de lansare pentru introducerea unui nou sistem de evidență a clienților	90 zile	Jurist Responsabili de procesul de lucru cu clienții Director
Introducerea unui sistem de evidență a numărului de clienți		Stabilirea pachetului de documente necesar a fi prezentat pentru certificarea numărului locatarilor pentru care va fi calculată plata pentru serviciul de salubritate	Lista documentelor necesare a fi prezentate și frecvența prezentării stabilită și aprobată	Identificarea numărului real al beneficiarilor serviciilor Întreprinderii	1 zi	Jurist Responsabili de procesul de lucru cu clienții
		Fixarea numărului de beneficiari ai serviciului de salubritate în cadrul contractului de prestare a serviciilor încheiat cu fiecare gospodărie	Număr beneficiari înregistrat în fiecare contract încheiat cu fiecare gospodărie deservită	Asigurarea unei baze legale pentru certificarea numărului real al beneficiarilor serviciilor Întreprinderii	La necesitate	Jurist Responsabili de procesul de lucru cu clienții
		Elaborarea unui model al avizului public referitor la obligația prezentării la sediul Întreprinderii a pachetului de documente justificative pentru înregistrarea numărului de beneficiari ai serviciului de salubritate	Model aviz elaborat și publicat	Facilitarea procedurii de colectare a documentelor justificative pentru înregistrarea numărului de beneficiari ai serviciului de salubritate	Elaborarea modelului – 1 zi Publicarea avizului ⁵ – la necesitate	Responsabili de procesul de lucru cu clienții Jurist
		Inventarierea periodică a numărului de clienți la fiecare gospodărie cu care Întreprinderea are încheiate contracte	Număr clienți actualizat în baza de date (electronică și/sau pe suport de hârtie) a clienților	Actualizarea (în baza de date a clienților și în contractele de prestare a serviciilor semnate pe gospodărie) permanentă și în timp util a numărului clienților	Annual	Responsabili de procesul de lucru cu clienții
		Monitorizarea permanentă a evoluției numărului de clienți la fiecare gospodărie cu care Întreprinderea are încheiate contracte	Clauze ale contractului referitoare la numărul clienților actualizate Dosar personal completat cu	Încasarea plăților pentru	Permanent	Responsabili de procesul de lucru cu clienții

⁵ În calitate de suport pentru publicarea avizului poate servi documentul de plată emis

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			copiile documentelor justificative	numărul real de persoane deservite		
		Elaborarea unui model al cererii de scutire temporară de plata pentru serviciul de salubritate (în format electronic)	Model cerere de scutire temporară de plata pentru serviciul de salubritate elaborat și aprobat	Flexibilitate și accesibilitate în redactare și utilizare Comoditate în completare pentru client	1 zi	Jurist Responsabili de procesul de lucru cu clienții
		Elaborarea unui model completat al cererii-tip de scutire temporară de plata pentru serviciul de salubritate	Model cerere de de scutire temporară de plata pentru serviciul de salubritate completată elaborat	Facilitarea procedurii de solicitare a scutirii temporare de plata pentru serviciul de salubritate		
		Stabilirea pachetului de documente necesar a fi prezentat pentru certificarea lipsei de la locul de reședință în vederea scutirii temporare de plata pentru serviciul de salubritate	Lista documentelor necesare a fi prezentate și frecvența prezentării stabilită și aprobată	Optimizarea resurselor de timp necesare pentru procesarea solicitării de scutire temporară de plata pentru serviciul de salubritate		
	Perfecționarea sistemului de colectare a veniturilor	Instalarea unui soft special pentru efectuarea automată a calculelor, integrat cu softul de evidență contabilă 1C recomandat a fi instalat	Model soft selectat Specialist IT contractat Soft achiziționat și instalat	Automatizarea procesului de efectuare a calculelor Integrarea softului pentru efectuarea automată a calculelor cu softul de evidență contabilă 1C, ce se recomandă a fi instalat	30 zile	Contabil-șef Specialist IT 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 achiziționat și instalat Forma tipizată a documentului de plată elaborată și aprobată Grafic de distribuire a documentelor de plată stabilit și aprobat	Nivel înalt de încredere a clienților în sistemul de plată al Întreprinderii Factura ar putea servi ca: • instrument de informare referitor la modificările de tarife, graficul de colectare a deșeurilor • instrument de informare referitor la termenul spre achitare, penalitățile percepute pentru întârzieri, datoriile pentru	90 zile	Contabil-șef Director

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				serviciile prestate, termenul de achitare a datoriilor • instrument de justificare a plăților încasate • instrument de certificare a achitărilor efectuate de către client		
		Dotarea reprezentanților Întreprinderii cu legitimații de serviciu	Legitimații de serviciu pregătite și transmise fiecărui angajat	Respectarea prevederilor legale	10 zile	Manager de oficiu
		Dotarea reprezentanților Întreprinderii responsabili de colectarea plăților cu aparate de casă portabile ⁶	Aparate de casă portabile achiziționate	Respectarea prevederilor legale	30 zile	Contabil-șef Director
		Semnarea contractelor de răspundere materială obligatorie de către reprezentanții Întreprinderii responsabili de colectarea plăților	Contracte de răspundere materială obligatorie semnate	Ridicarea nivelului de eficiență a sistemului de colectare a veniturilor Siguranța încasărilor	10 zile	Jurist Director
		Instituirea unui sistem intern de verificare a activității de colectare a plăților de către reprezentanții Întreprinderii (mai detaliat în Anexa 18)	Principiile procedurii de verificare stabilite și aprobate Angajați informați	Motivarea angajaților de a respecta regulile de lucru	15 zile	Director Responsabili de procesul de lucru cu clienții
		Acordarea săptămânală responsabililor de colectarea plăților de la clienți a unui adaos la salariu sub formă de procent din suma colectată	Mărime adaos la salariu calculat și aprobat	Minimizarea riscului prezentării cu întârziere a sumelor colectate Motivarea angajaților în colectarea plăților curente și a datoriilor de la clienți Prezentarea sumelor încasate de la clienți în ziua perceperii plății Fluidizarea fluxului de mijloace bănești din încasările curente	3 zile	Contabil-șef Director

⁶ 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 – "Plata în numerar va fi efectuată obligatoriu prin folosirea documentului special de plată și aparatului de casă respectiv"

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		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	După situație	Director Jurist
		Stabilirea unor aranjamente contractuale privind încasarea achitărilor pentru serviciile Întreprinderii cu Poșta Moldovei	Contract încheiat cu Poșta Moldovei	Diversificarea instrumentelor de achitare a serviciilor puse la dispoziția clienților	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 ⁷	Optimizarea și eficientizarea procedurii de încasare a contravalorii serviciilor prestate	5 zile	Contabil-șef Director
Perfecționarea sistemului de colectare a datoriilor		Ținerea unui registru al datornicilor	Șablon și conținut al registrului datornicilor elaborat și aprobat	Urmărirea permanentă a datoriilor	15 zile	Responsabili de procesul de lucru cu clienții
		Publicarea listei rău-platnicilor și datornicilor	Lista rău-platnicilor și datornicilor publicată	Motivarea clienților de a-și onora la timp obligațiunile de plată față de Întreprindere Eficientizarea și urgentarea procesului de colectare a datoriilor	Permanent	Responsabili de procesul de lucru cu clienții Director
		Planificarea și organizarea unor campanii de colectare a datoriilor	Ordin de organizare a campaniei de colectare a datoriilor semnat Componența comisiilor de colectare a datoriilor stabilită și aprobată Responsabil de monitorizarea și controlul activității membrilor fiecărei comisii desemnat Sectoarele de lucru pentru fiecare comisie repartizate	Eficientizarea și urgentarea procesului de colectare a datoriilor Stingerea creanțelor din partea clienților Întreprinderii	Organizare campaniei- 20 zile Desfășurarea campaniei – conform planului	Director Jurist Responsabili de procesul de lucru cu clienții Reprezentanți ai Primăriei Reprezentanți ai forțelor de ordine locală

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

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			Sumele datoriei totale pe sectoare stabilite și aprobate Grafic anual de colectare a datoriilor, prin divizarea sumei datoriei în tranșe lunare ce urmează a fi colectate Periodicitatea raportării activității comisiei stabilită și aprobată Vizite în teren desfășurate			
		Elaborarea unui model al avertizării scrise privind datoria acumulată (în format electronic) (mai detaliat în Anexa 19)	Model avertizare scrisă privind datoria acumulată elaborat (în format electronic) și aprobat	Asigurarea unei baze documentale pentru eficientizarea procesului de colectare a datoriilor	1 zi	Responsabili de procesul de lucru cu clienții Director
		Colaborarea cu instituții locale pentru colectarea datoriilor de la clienți (mai detaliat în Anexa 19)	Principii de colaborare stabilite și aprobate	Eficientizarea și urgentarea procesului de colectare a datoriilor	30 zile	Jurist Director
		Elaborarea unui model al cererii privind achitarea în rate a datoriilor pentru serviciile prestate	Model cerere de achitare în rate a datoriilor pentru serviciile prestate elaborat (în format electronic) și aprobat		1 zi	Jurist Director
		Întocmirea unor grafice de achitare în rate a datoriilor existente ale clienților (mai detaliat în Anexa 19)	Clienți ai opțiunii de achitare a datoriilor stabilit 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	Garanția stingerii creanțelor de către clienți Fluidizarea încasărilor în contul stingerii creanțelor clienților	60 zile	Jurist Contabil-șef Director

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Prevederea în cadrul contractului-tip de prestare a serviciilor a perioadei concrete (x luni) după expirarea căreia, Întreprinderea își rezervă dreptul de a acționa în judecată clientul în vederea recuperării datoriilor și dobânzilor de întârziere și a penalităților prevăzute de contract	Clauze incluse în contractul-tip de prestare a serviciilor	Motivarea clienților 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
		Instituirea de dobânzi pentru întârzierea plăților pentru serviciile prestate	Mărimea dobânzii pentru fiecare zi de întârziere a plăților și condițiile aplicării stabilite și aprobate ⁸	Demotivarea populației de a încălca regulile de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	3 zile	Economist Jurist Director
	Implementarea unui program de informare, conștientizare și motivare a clienților și publicului	Promulgarea Regulamentului local de organizare și funcționare a serviciului de salubritate ce se recomandă a fi elaborat	Regulament publicat pe site-ul oficial al Primăriei Regulament publicat în în mijloace scrise de informare în masă la nivel local Buclete cu prevederile-cheie ale Regulamentului elaborate, tipărite și distribuite	Informarea în masă a populației referitor la prevederile – cheie ale Regulamentului local de organizare și funcționare a serviciului de salubritate și la obligativitatea acestora pentru toți locuitorii orașului	1 lună	APL ÎM DPGCL Sângerei
		Organizarea unor campanii de informare privind activitatea Întreprinderii	Număr campanii de informare organizate Panouri informative montate Pliante distribuite Vizite în teren efectuate Articole publicate în mass-media	Înțelegerea de către public și clienți a specificului activității Întreprinderii și al modului de funcționare a acesteia Conștientizarea publicului referitor la importanța Întreprinderii și a serviciilor prestate de	periodic	APL ÎM SCL Orhei

⁸ Se recomandă a fi prevăzute în contractual-tip de prestare a serviciilor

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				aceasta Motivarea populației de a încheia contracte cu Întreprinderea		
		Organizarea unor campanii de educare și sensibilizare privind necesitatea prevenirii reducerii și recuperării deșeurilor, inclusiv privind necesitatea colectării și depozitării separate a deșeurilor <i>(montarea de panouri informative, distribuția de pliante, broșuri, difuzarea mesajelor de sensibilizare prin intermediul mass-media, comunicare directă, „de la ușă la ușă”, programe educative pentru școlari)</i>	Număr campanii de informare organizate Panouri informative montate Pliante distribuite Vizite în teren efectuate Articole publicate în mass-media Programe de educare susținute în școli, pentru elevi	Conștientizarea de către populație a importanței ocrotirii mediului ambiant și a consecințelor practicilor necorespunzătoare în domeniul gestionării deșeurilor asupra acestuia Creșterea nivelului de colectare și depozitare selectivă a deșeurilor menajere solide Reducerea ratei de generare a deșeurilor Asigurarea condițiilor optime pentru introducerea colectării selective la sursă Asigurarea condițiilor optime pentru implementarea programelor de reciclare și recuperare energetică a deșeurilor	periodic	APL ÎM DPGCL Sângerei
		Organizarea unor campanii de conștientizare asupra consecințelor practicilor necorespunzătoare în domeniul gestionării deșeurilor, din punct de vedere al protecției mediului <i>(montarea de panouri informative, distribuția de pliante, broșuri, difuzarea mesajelor de sensibilizare prin intermediul mass-media, comunicare directă, „de la ușă la ușă”, programe educative pentru școlari)</i>	Număr campanii de educare și sensibilizare organizate Panouri informative montate Pliante distribuite Vizite în teren efectuate Articole publicate în mass-media Programe de educare susținute în școli, pentru elevi			
	Limitarea cazurilor de depozitare neautorizată a deșeurilor	Planificarea anuală și organizarea unor campanii sistematice de eradicare a fenomenului de depozitare neautorizată a deșeurilor	Ordin de organizare a campaniei de verificare semnat Sectoare de verificare trasate Plan calendaristic al vizitelor, cu divizare teritorială, elaborat și aprobat Responsabili de organizarea,	Depistarea și desființarea depozitelor neautorizate de deșeuri din localitate și din zonă Demotivarea cetățenilor de a depozita deșeurile în locuri neautorizate Motivarea cetățenilor de a	Organizarea campaniei - 5 zile Desfășurarea campaniilor de verificare - periodic	Primăria Întreprinderea Organele locale de ordine Inspekția ecologică teritorială

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			desfășurarea și monitorizarea campaniei desemnați Componentă comisii de verificare desemnată Vizite în teren desfășurate Depozite de deșeuri desființate Inculpați de depozitarea neregulamentară a deșeurilor penalizați și trași la răspundere	încheia contracte cu operatorul local de servicii de colectare și depozitare a deșeurilor		
		Eliberarea unei autorizații scrise, avizate prin semnătură și ștampilă de către Întreprindere abonaților care optează pentru transportarea cu forțe proprii a deșeurilor la depozitul autorizat de colectare a deșeurilor	Condiții de eliberare a autorizației stabilite și aprobate Model cerere de eliberare a autorizației elaborat (în format electronic) și aprobat Lista documentelor necesare a fi prezentate pentru obținerea autorizației stabilită și aprobată Forma tipizată a autorizației elaborată (în format electronic) și aprobată Model contract de prestare a serviciilor pentru clienții care asigură transportarea cu forțe proprii a deșeurilor la depozitul autorizat de colectare a deșeurilor elaborat și aprobat Registrul clienților care au optat pentru transportarea cu forțe proprii a deșeurilor la depozitul autorizat de colectare a deșeurilor elaborat și aprobat Model certificat de depozitare	Excluderea posibilității de eschivare de la încheierea contractului cu Întreprinderea, în calitatea sa de operator local de servicii de salubritate și de achitarea a serviciilor prestate de aceasta	15 zile	Jurist Responsabili de procesul de lucru cu clienții Director

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			a deșeurilor elaborat și aprobat			
		Instituirea unui tarif separat pentru depozitarea și nivelarea deșeurilor la depozitul autorizat de colectare a deșeurilor, deservit de către Întreprindere	Tarif pentru serviciul de depozitare și nivelare a deșeurilor la depozitul autorizat de deșeuri calculat, aprobat și introdus în lista tarifelor pentru serviciile prestate de Întreprindere	Recuperarea costurilor implicate de întreținerea curentă a depozitului de deșeuri și de nivelarea deșeurilor		Economist Director
	Perfecționarea sistemului de procesare a comenzilor individuale pentru colectarea și transportarea deșeurilor	Elaborarea unui model al cererii de solicitare a colectării și transportării deșeurilor (în format electronic)	Model cerere de colectare și transportare a deșeurilor elaborat și aplicat	Flexibilitate și accesibilitate în redactare și utilizare	1 zi	Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii
		Elaborarea unui model completat al cererii de solicitare a colectării și transportării deșeurilor	Model cerere de colectare și transportare a deșeurilor elaborat	Comoditate în completare pentru utilizator Facilitarea procedurii de contractare a serviciilor adiționale ale Întreprinderii Optimizarea resurselor de timp necesare pentru procesarea solicitării de colectare și transportare a deșeurilor		
		Elaborarea unui registru special al comenzilor pentru colectarea și transportarea deșeurilor	Conținut al registrului comenzilor pentru colectarea și transportarea deșeurilor elaborat și aprobat	Facilitarea procesului de evidență a comenzilor pentru serviciile adiționale ale Întreprinderii	Elaborarea machetului registrului – 5 zile Ținerea registrului - permanent	Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii
		Stabilirea unui tarif separat pentru serviciul de colectare și transportare a deșeurilor la comandă	Tariful pentru serviciul de colectare și transportare a deșeurilor la comandă calculată, aprobată și introdusă în lista tarifelor pentru serviciile prestate de Întreprindere	Acoperirea cheltuielilor Întreprinderii pentru executarea comenzilor individuale de colectare și transportare a deșeurilor	5 zile	Economist Director tehnic Director

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	Sector	MANAGEMENT FINANCIAR				
	Îmbunătățirea sistemului de evidență contabilă	Instruirea personalului din cadrul departamentului financiar în utilizarea sistemelor contabile integrate 1C	Instruire efectuată	Scurtarea intervalelor de colectare a datelor Posibilitatea acordării unei atenții sporite datelor rezultate, decât procesului de colectare și formare a rapoartelor	50 ore	Managerul Departamentului Financiar Directorul Întreprinderii Managerul HR
		Inventarierea Mijloacelor Fixe	Inventariere efectuată	Evidența și gestiunea financiară corectă și eficientă a Mijloacelor Fixe	5 luni	Managerul Departamentului Financiar Directorul Întreprinderii Consiliul Orășenesc
		Evaluarea Mijloacelor Fixe	Evaluare efectuată		2-3 luni	
		Documentarea Mijloacelor Fixe	Mijloace Fixe documentate Documentarea aprobată de Consiliul Orășenesc		1 lună	
	Îmbunătățirea sistemului de planificare, bugetare și control	Formarea procedurilor interne scrise de planificare, bugetare și control	Procedurile elaborate	Crearea unui suport pentru funcția de planificare și control Asigurarea unei baze complexe de date obiective pentru planificarea activității	Anual În perioada septembrie-octombrie	Economistul
		Planificarea activităților operaționale și investiționale pe diferite perioade (lunar, trimestrial, anual) și cu elaborare unui plan de acțiuni pe activitate în parte	Activități planificate			
		Elaborarea procesului de bugetare a activităților operaționale și investiționale (Model în Anexa 20 și Error! Reference source not found.)	Procesul de bugetare investițională elaborat			
	Stabilirea indicatorilor de performanță	Formarea bazei de indicatori (mai detaliat în Anexa 22 și Anexa 23)	Indicatori stabiliți	Îndeplinirea indicatorilor de performanță	Permanent	Directorul Întreprinderii Managerii pe departamentele funcționale
		Monitorizare indicatorilor (trimestrial, semestrial, anual)	Monitorizare efectuată			
	Elaborarea, aplicarea și monitorizarea	Elaborarea politicii tarifare pentru o perioadă de 5-7 ani (mai detaliat în Anexa 24)	Politica tarifară elaborată și aprobată de Consiliul orășenesc	Planificare sustenabilă a activității Întreprinderii pe perioada medie	4-7 luni	Departamentul Economic

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	tarifului	Recalcularea și stabilirea unui tarif mediu la 1 m³ pentru persoanele juridice	Tariful pentru persoanele juridice stabilit și aprobat la 1 m³	Eficientizarea procesului de evidență și planificare	6 luni	Consiliul Orășenesc Direcția Relații cu Consumatorii
		Elaborarea unui grafic de actualizare a tarifului pe o perioadă medie (de exemplu 3-5 ani)	Grafic de actualizare a tarifului elaborat și aprobat de Consiliul Orășenesc	Previzionarea mai bună a activităților operaționale ale Întreprinderii	Permanent	
		Estimarea lunară a tarifului efectiv și monitorizarea raportului dintre tariful efectiv și cel aprobat	Identificarea tarifului real	Actualizarea tarifului	Permanent	
		Actualizarea anuală a tarifului	Tarif anual actualizat	Evitarea creșterilor bruște a facturilor la momentul de actualizare a tarifelor Reducerea nemulțumirilor utilizatorilor privind creșterile importante a valorii facturilor	Anual	
		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	
Direcția strategică 2		MODERNIZAREA ȘI EXTINDEREA ACTIVITĂȚII				
	Sector	MODERNIZARE ȘI EXTINDERE SERVICIU CURENT				
	Dezvoltarea permanentă/ modernizarea serviciului	Reducerea numărul de depozite și închiderea depozitelor existente neautorizate	Lipsa depozitelor de DMS neautorizate	Reducerea poluării mediului	2-4 ani	APL Întreprinderea Municipală ONG-ri
		Dezvoltarea proiectelor de gestionare a deșeurilor orientate spre dotarea cu tehnică și containere de colectare selectivă a deșeurilor din or. Sîngerei și localitățile rurale din vecinătate.	Procesul de colectare dotat cu infrastructura necesară	Servicii adecvate de gestionare deșeurilor , creșterea cotei de deșeuri supuse reciclării	1-3 ani	APL Întreprinderea Municipală ONG-ri
		Instruirea personalului de expertiză și a celui operativ	Personal instruit	Creșterea gradului de	Permanent	APL

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		În procesul de management al deșeurilor		calificare al personalului și formarea abilităților viitoare în cadrul ulterior al regionalizării serviciului		Întreprinderea Municipală ONG-ri
		Dotarea Î.M. cu tehnică de transportare și depozitare a deșeurilor solide	Tehnica de colectare și depozitare a deșeurilor menajere solide procurată	Optimizarea procesului de colectare a deșeurilor și creșterea calității serviciilor prestate	6-12 luni	Consiliul orășenesc Directorul Întreprinderii Directorul tehnic
		Reconstrucția și renovarea a cca. 35 platforme de colectare a deșeurilor	Platforme reconstruite / renovate			
		Procurarea containerilor de colectare a deșeurilor	Containerile de colectare a deșeurilor procurate			
	Implementarea prevederilor Strategiei⁹ cu privire la acoperirea razei de 10-20 km în regiunea nr. 4¹⁰	Selectarea 3-4 depozite per raion pentru a fi operate ca depozite intercomunale pentru eliminarea deșeurilor	Depozite de DMS selectate	Îmbunătățirea infrastructurii de eliminare a deșeurilor	1-3 ani	APL Întreprinderea municipală
		Negocierea cu APL din vecinătate posibilitatea de extindere în termen a 1-3 ani din localitățile urbane în cele rurale în rază de 10 -20 km, iar în termen de 5 ani serviciul de salubritate din localitățile urbane sa acopere toate localitățile rurale din raion	Arie extinsă de colectare și gestionare a serviciului de salubritate	Îmbunătățirea infrastructurii de colectare a deșeurilor	1-5 ani	APL Întreprinderea municipală
	Sector	CREAREA ȘI DEZVOLTARE DE SERVICII NOI				
	Asigurarea condițiilor pentru dezvoltarea de servicii noi de utilitate publică	Inițierea procedurii comune, de transfer a serviciilor publice, desfășurate de APL în domeniu iluminatului stradal, servicii funerare, către Întreprinderea Municipală	Secții noi de activitate în cadrul Întreprinderii: - Iluminatul stradal - Servicii funerare - Etc.	Diversificarea surselor de venit Grad optim de încărcare a muncitorilor Optimizarea costurilor suportate atât de către APL cât și pentru Întreprindere	6 luni	APL Directorul Întreprinderii Directorul tehnic

⁹ Strategia de gestionare a deșeurilor în Republica Moldova pentru anii 2013-2027, aprobată prin Hotărârea de Guvern nr. 248 din 10.04.2014 publicată în Monitorul Oficial nr. 82 cu nr. art. 306 din data de 12.04.2013.

¹⁰ Regiunea nr. 4 (Conform Strategiei de gestionare a deșeurilor în Republica Moldova pentru anii 2013-2027) este compusă din raioanele: Strășeni; Hâncești; Criuleni; Cocieri; Anenii Noi; mun. Chișinău.

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” S.R.L.

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 ulterior 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. În acest sens este absolut iminentă colaborarea între Întreprindere și Primărie pentru a fi transferate acele genuri de activitate, care la moment sunt în gestiunea directă a Primăriei și care atrag resurse financiare și eforturi manageriale comparativ mai mari decât ar fi în cazul gestionării acestora de către Întreprinderea Municipală. Acest fapt va aduce beneficii pentru ambele părți, în primul rând prin optimizarea costurilor, pentru APL – costuri operaționale, iar pentru Întreprinderea Municipală – dispersarea riscurilor, și a veniturilor, precum și scăderea gradului de presiune a cheltuielilor administrative asupra volumului de venituri. 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.

În procesul implementării planului de măsuri și acțiuni propuse pentru îmbunătățirea și va fi realizată monitorizarea permanentă a activităților prevăzute și a rezultatelor acestora. Monitorizarea și evaluarea este necesară pentru actualizarea activităților precum și pentru ajustarea planului la cerințele interne și externe. Funcția de supraveghere și monitorizare a implementării activităților stipulate în planul de îmbunătățire și dezvoltare a activității îi revine managementului Întreprinderii și structurilor responsabile de acest domeniu din cadrul autorităților publice locale. Rezultatele prezentate pentru fiecare acțiune propusă vor servi în calitate de indicatori de monitorizare pentru acțiunea respectivă.

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 plîngerii 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.

No	Măsuri/activități	UM	Cantitate	Costuri	Sursa de finanțare
I	Instruirea				
1.1.	Instruirea angajaților, în funcție de necesitățile identificate pentru fiecare categorie echipei manageriale prin participarea la training-uri			6,0 mii €	Donatori externi Resursele interne ale Întreprinderii
1.2.	<i>Instruiri pentru manageri</i>			3,0 mii €	
1.3.	<i>Instruiri pentru personalul tehnic/operațional</i>			3,0 mii €	
1.4.	Instruirea personalului în utilizarea tehnicii de calcul și a sistemului contabil integrat	ore	50	0,4 mii €	
	subTOTAL			6,4 mii €	
II	Automatizarea				
2.1.	Dotarea Întreprinderii cu tehnică de calcul:				Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică Resursele interne ale Întreprinderii
2.2.	<i>Calculatoare</i>	buc	5	2,0 mii €	
2.3.	<i>Calculator server</i>	buc	1	0,8 mii €	
2.4.	<i>Crearea rețelei interne</i>	buc	1	0,4 mii €	
2.5.	Achiziționarea unui program software pentru evidența personalului	buc	1	0,2 mii €	
2.6.	Aplicarea sistemului contabil integrat (1C vers. 8.1. – contabilitate + producerea)	buc/server	1	1,4 mii €	
2.7.	<i>Modul de evidență documentară</i>	buc	1	0,8 mii €	
	subTOTAL			5,6 mii €	

No	Măsurile/activități		UM	Cantitate	Costuri	Sursa de finanțare
III	Documentarea					
3.1.	Asistență consultativă și tehnică	Plan de mediu local	lucrare	1	5 mii €	Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică/consultanță
3.2.		Strategiei de dezvoltare și funcționare pe termen mediu și lung al serviciului de salubritate	lucrare	1	9 mii €	
3.3.		Regulament local de organizare și funcționare al serviciului de salubritate	lucrare	1	3 mii €	
3.4.		Elaborarea studiului de fezabilitate, documentației de EIMÎ și a proiectelor tehnice pentru subregiunea nr.7			16 mii €	Donatori externi
3.5.		Elaborarea și implementarea proiectelor de asistență tehnică în vederea conștientizării populației privind gestionarea deșeurilor			5 mii €	
3.6.	Asistență consultativă și tehnică în implementarea planurilor de măsuri (în cazul în care factorii de decizie nu dispun de capacități și resurse interne pentru îndeplinire a acestora)	Contract de gestiune a serviciilor	contract	1	25 mii €	Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică/consultanță Resursele interne ale Întreprinderii
3.7.		Revizuirea Statutului Întreprinderii	statut	1		
3.8.		Revizuirea organigramei structurate a întreprinderii	organigramă	1		
3.9.		Plan Strategic de dezvoltare a Întreprinderii	lucrare	1		
3.10.		Plan de acțiuni ce reiese din Strategia Întreprinderii	lucrare	1		
3.11.		Manual operațional al Întreprinderii	manual	1		
3.12.		Strategia de resurse umane	lucrare	1		
3.13.		Politica de personal	lucrare	1		
3.14.		Plan anual de recrutare				
3.15.		Planul anual de instruire				
3.16.		Regulament privind atestarea personalului	lucrare	1		
3.17.		Codul de conduită a angajaților	lucrare	1		
3.18.		Politica tarifară	lucrare	1		
3.19.		Politică financiară	lucrare	1		
3.20.		Registru de reclamații	lucrare	1		
	subTOTAL				63 mii €	

No	Măsuri/activități	UM	Cantitate	Costuri	Sursa de finanțare
IV	Modernizare și extindere				
4.1.	Reconstrucția și renovarea platformelor de colectare a deșeurilor	Buc.	35	36 mii €	Bugetul local FEN Donatori externi Î.M.
4.2.	Procurarea mijloacelor de transport specializat cu capacitatea de 8-14 m ³	Buc.	2	173 mii €	
4.3.	Procurarea autospecialei de măturat strada	Buc.	1	65 mii €	
4.4.	Procurarea buldozerului	Buc.	1	43,2 mii €	
4.5.	Procurarea graiderului	Buc.	1	86,5 mii €	
4.6.	Procurarea excavatorului	Buc.	1	65 mii €	
4.7.	Procurarea tomberoanelor de 1,5m ³	Buc.	300	22,7 mii €	
4.8.	Procurarea tomberoanelor de 0,24 m ³	Buc.	2000	86,5 mii €	
4.9.	Construcția gunoiștei	Buc.	1	86,5 mii €	
	subTOTAL			664,4 mii €	
	TOTAL Buget			739,4 mii €	

Pentru finanțarea măsurilor de îmbunătățire și dezvoltare propuse vor fi utilizate atât sursele interne, cât și cele externe. Finanțarea externă poate fi atrasă din Fondul Ecologic Național, din asistență financiară și tehnică, inclusiv din granturi și credite acordate de organisme financiare internaționale și de donatori bilaterali, din resurse pentru implementarea acordurilor internaționale și investiții străine.

ANEXE

Anexa 1. Structura propusă pentru Planul de mediu local

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Acțiune vizată

Elaborarea Planului de mediu al localității

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 Strategia locală privind dezvoltarea și funcționarea pe termen mediu și lung a serviciului de alimentare cu apă și canalizare

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

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

Structura exemplu și conținutul propus al Strategiei pe capitole:

- **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.*
- **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.
- **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.
- **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.
- **Dezvoltarea durabilă a serviciului** – prevederi privind promovarea tehnologiilor și procedurilor moderne de gestionare a serviciului pentru a îndeplini toate condițiile impuse de dezvoltarea durabilă.
- **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.
- **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.
- **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.
- **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.
- **Adoptarea normelor locale referitoare la organizarea și funcționarea serviciului de alimentare cu apă și canalizare** – prevederi privind îndeplinirea condițiilor de deplină legalitate și transparență.
- **Informarea periodică a utilizatorilor asupra politicilor de dezvoltare a serviciului de salubritate, precum și asupra necesității instituirii unor taxe speciale**
- **Respectarea cerințelor din legislația privind protecția mediului.**

Anexa 3. Structura propusă pentru Regulamentul local de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Acțiune vizată	Elaborarea și aprobarea unui Regulament local de organizare și funcționare a serviciului de apă și canalizare
	CUPRINS
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
	INDICATORI DE PERFORMANȚĂ
Capitolul XIV	DISPOZIȚII FINALE ȘI TRANZITORII

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

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Acțiune vizată	Semnarea unui contract de gestiune a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare între fondator și Întreprindere
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	EXEMPLE de drepturi și obligații ale Delegatarului: Drepturi: - să stabilească programele de reabilitare, extindere și modernizare a bunurilor existente; - 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; - 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; - 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; - să-și exprime intenția de a dobândi bunurile de preluare și să solicite operatorului să semneze contractul de vânzare-cumpărare a acestor bunuri; - să modifice unilateral partea reglementară a contractului de delegare a gestiunii pentru motive excepționale ce țin de interesul național sau local; - 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); Obligațiile: - să elaboreze și să aprobe regulamentele locale ale serviciilor, în baza regulamentelor cadru, conform legilor în vigoare; - să aprobe tarifele propuse de operator, conform prevederilor legale și clauzelor contractuale privind tarifele; - să verifice periodic: - calitatea serviciilor furnizate; - îndeplinirea indicatorilor de performanță și să aplice penalități în cazul

- neîndeplinirii acestora;
- c) menținerea echilibrului contractual;
- 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 actul 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, prevăzute de legislația în vigoare; 5. să respecte angajamentele luate prin contractele de prestare a serviciului de apă și canalizare; 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; 7. să țină la zi evidența tuturor utilizatorilor cu și fără contracte de prestări servicii; 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; 9. să aplice metode performante de management care să conducă la reducerea costurilor specifice de operare; 10. să factureze serviciile prestate în conformitate cu procedurile proprii de facturare aprobate de autoritatea competentă, la tarife legal aprobate; 11. să înființeze activitatea de dispecerat și de înregistrare a reclamațiilor, având un program de funcționare permanent; 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.
5. Investițiile	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. 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. 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.
6. Administrarea patrimoniului transmis în gestiune	Contractul de gestiune va stipula obligațiile pentru operator de a efectua lucrări de întreținere, înlocuire și modernizare a bunurilor transmise în gestiune.
7. Indicatorii de performanță	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. Clauza contractuală va face doar trimitere la acești indicatori și la prevederile unde sunt aceștia detaliați în anexele menționate. 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.
8. Tarifele practicate de operator	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)
9. Modul de tarificare și încasare a contravalorii serviciilor furnizate	O astfel de clauză trebuie să stipuleze de cine este efectuată plata pentru serviciile prestate, termenele și modalitățile de plată.
10. Răspunderea contractuală	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 Contractul trebuie să stipuleze în detaliu: - actele sau omisiunile care pot conduce la aplicarea de penalități contractuale. Exemple: pentru Operator - neîndeplinirea indicatorilor de performanță, nerespectarea obligațiilor de investiții și/sau a obligațiilor privind gestiunea adecvată a infrastructurii. - formula de calcul a penalităților, precum și condițiile în care aceste încălcări ale obligațiilor ar duce la rezilierea contractului; - procedurile de notificare și de punere în executare a acestor prevederi privind răspunderea contractuală.
11. „Forța Majoră”	Contractul trebuie să detalieze: - definiția evenimentului de forță majoră - obligația de notificare a evenimentelor de forță majoră de către fiecare parte afectată - consecințele forței majore (suspendarea furnizării serviciilor sau chiar încetarea contractului de delegare);
12. Structura forței de muncă și protecția socială a acesteia	Această clauză trebuie să prevadă sau să facă trimitere la anexele care reglementează: - numărul de angajați pe categorii; - obligația operatorului de a menține capacitatea de mână de lucru în scopul de a-și îndeplini obligațiile sale contractuale.
13. Menținerea echilibrului contractual	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.
14. Modificarea contractului	Contractul poate fi modificat prin acordul scris al părților sau unilateral de către delegatar însă numai partea reglementară, cu notificarea.

II – Partea reglementară – cerințe minime privind anexele

15. Caietul de sarcini privind furnizarea serviciului	Elaborat și aprobat de APL, cu respectarea Caietului de sarcini din cadrul serviciului de alimentare cu apă și canalizare al localității.
16. Regulamentul serviciului	Elaborat și aprobat de APL, cu respectarea Regulamentului al serviciului de alimentare cu apă și canalizare al localității.
17. Inventarul bunurilor mobile și imobile, proprietate publică	
18. Procesul verbal de predare-primire a bunurilor mai sus menționate	

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.

Anexa 5. Măsurile de conformare a actelor instituționale corespunzător legislației și specificului activității

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Acțiune vizată	Reperfectarea modelului tipizat existent al contractului de prestare a serviciilor de colectare și transportare a deșeurilor
1. Revederea contractelor-tip existente din punct de vedere al conținutului, al formulărilor, al omisiunilor și al greșelilor gramaticale 2. Stabilirea pentru toate elementele cu caracter variabil din contract (termene, nume, denumiri, cantități, valori etc.) a unui spațiu pentru completare în locul indicării valorii reale a acestora la momentul actual 3. Stabilirea în cadrul contractului de prestare a serviciilor pentru persoane fizice a unor penalități pentru neachitarea la timp și/sau refuzului de a achita costul serviciilor contractate, în volumul și în termenul indicate în contract 4. Coordonarea periodicității de achitare a contravalorii serviciilor prestate de Întreprindere prevăzută în contractul de furnizare a serviciilor pentru agenții economici (lunar) cu periodicitatea emiterii facturilor către această categorie de beneficiari de către Întreprindere în prezent (trimestrial) 5. Indicarea numărului beneficiarilor în contractul de prestare a serviciilor 6. Elaborarea unui contract separat pentru serviciul de nivelare a deșeurilor	

Anexa 6. Structura propusă pentru Planul strategic de dezvoltare a Întreprinderii

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Acțiune vizată	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
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 7. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Planificarea strategică	✓ Planificarea strategică stabilește direcția și obiectivele ✓ Planificarea strategică se orientează spre a face lucruri bune, lucruri care trebuie, adică - eficacitate ✓ Planificarea strategică este procesul care implică revizuirea condițiilor de piață, a nevoilor clienților, a dezvoltării tehnologice și a disponibilității resurselor, a tot ceea ce valorifică la oportunitățile specifice și ia în calcul amenințările cu care se confruntă întreprinderea
Planificarea operațională	✓ Planificarea operațională se referă la luarea de decizii zilnice, la nivele mai joase ale întreprinderii ✓ Planificarea operațională se orientează spre a face lucrurile bine, lucrurile cum trebuie, adică - eficiență
Misiunea întreprinderii	✓ Misiunea se definește în funcție de istoria întreprinderii, de obiectivele și specificul său, de competențele distinctive și de mediu, pentru că acestea generează oportunități și amenințări ✓ Misiunea trebuie să fie concentrată mai mult asupra clientului decât asupra produsului, să fie realizabilă, să fie motivantă pentru angajați, și să fie în strânsă legătură cu obiectivele, resursele și strategiile întreprinderii
Obiectivele întreprinderii	✓ Obiectivele organizaționale sunt punctele finale ale misiunii întreprinderii și ele se transformă în acțiuni concrete ✓ Ele vor stabili prioritățile pe termen lung și vor facilita controlul organizațional pentru că în final vor deveni standarde ale întreprinderii ✓ Aceste obiective pot fi pe termen lung, mediu sau scurt ✓ Obiectivele trebuie să aibă o anumită ierarhie, să fie reale, motivante, mobilizatoare ✓ Pot deriva din misiune sau pot contribui la îndeplinirea acesteia
Strategia	✓ Strategia este menită să descrie imaginea pe care întreprinderea dorește să o aibă în viitor și este orientată către ceea ce vrea să facă întreprinderea, iar nu către cum vrea să acționeze ✓ Strategiile au rolul de a identifica abordările generale ce vor fi utilizate de întreprindere pentru a realiza obiectivele ✓ Implică alegerea direcțiilor majore pe care le va urma întreprinderea

Anexa 8. Procesul recomandat de planificare strategică

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Etapa 1. Fundamentarea
Pasul 1. Declararea Viziunii
Pasul 2. Declararea Misiunii
Valorile și cultura conducerii / Angajați, fondatori, clienți
Etapa 2. Analiza
Pasul 3. Formularea Obiectivelor
Pasul 4. Analiza oportunităților și amenințărilor mediului
Pasul 5. Analiza punctelor forte și slabe interne
Pasul 6. Identificarea nevoii de schimbare
Etapa 3. Decizia
Pasul 7. Opțiuni și decizii strategice
Pasul 8. Implementarea deciziilor

Anexa 9. Indicatori propuși spre includere în Rapoartele unice pe direcții de activitate

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

- Indicatori operaționali de eficiență**, care pot să conțină – eficiența în activitatea de bază (volumul de deșeuri transportate și depozitate, norma de consum, tariful etc.)
- Indicatori de eficiență în management**, care pot să conțină – nivelul de acoperire a populației, rata de creștere a numărului de contracte, etc.
- Indicatori de eficiență financiară**, care pot să conțină – rentabilitatea vânzărilor, lichiditatea, etc.
- Indicatori de eficiență a gestiunii activelor**, care pot să conțină – gradul de uzură, gradul de asigurare tehnico-materială etc.

Anexa 10. Activități de îmbunătățire a sistemului informațional financiar

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Sistemul informațional financiar¹¹:

- Trecerea evidenței financiar – contabile în formă electronică¹² 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, ceea 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 întreprinderilor ce falimentează.

¹¹ Utilizarea sistemelor de contabilitate în conformitate cu criteriile stabilite în art.15 din legea contabilității;

¹² 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 11. Structura propusă pentru Strategia de resurse umane a Întreprinderii**MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL**

Acțiune vizată	Elaborarea Strategiei de resurse umane
Capitolul I	CONTEXTUL ȘI SCOPUL STRATEGIEI DE RESURSE UMANE A ÎM PENTRU PERIOADA _____ - _____
Capitolul II	MISIUNEA, VIZIUNEA ȘI VALORILE ÎM ÎN DOMENIUL RESURSELOR UMANE
Capitolul III	ACTIVITATEA CURENTĂ PRIVIND RESURSELE UMANE
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	OBIECTIVE STRATEGICE GENERALE, OBIECTIVE STRATEGICE SPECIFICE, MĂSURI STRATEGICE ȘI ACȚIUNI SPECIFICE PENTRU APLICAREA OBIECTIVELOR STRATEGICE SPECIFICE ÎN DOMENIUL RESURSELOR UMANE
Capitolul V	IMPLEMENTAREA OBIECTIVELOR STRATEGICE

Anexa 12. Elemente de bază ale Politicii de resurse umane

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Acțiune vizată	Elaborarea Politicii de personal a Întreprinderii
✍ 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), privilegii 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, telefonie, 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 muncii (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 13. Structura propusă pentru Regulamentul cu privire la atestarea personalului

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Acțiune vizată	Elaborarea Regulamentului privind atestarea salariaților Întreprinderii	
No	Denumirea	Comentarii
I	DISPOZIȚII GENERALE	Cu menționarea scopului și principiilor
II	ORGANIZAREA PROCEDURII DE ATESTARE	Cu menționarea metodelor de formare a comisiei de atestare, a responsabililor de organizare a atestării și cu funcțiile acestora.
III	DESFĂȘURAREA PROCEDURII DE ATESTARE	Cu indicarea periodicității atestărilor și metodologia de petrecere a atestării
IV	DISPOZIȚII FINALE	

Anexa 14. Model fișă de atestare

Fișă 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) _____

Sanțiuni 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 _____

Anexa 15. Structura propusă pentru Codul de conduită a angajatului**MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL**

Acțiune vizată

Elaborarea Codului de conduită al angajatului**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 profesionale

CAPITOLUL III: SANCTIUNI APLICATE SALARIAȚILOR**CAPITOLUL IV: DISPOZIȚII FINALE****Anexa 16. Conținut recomandat pentru Manualul operațional****MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC**

Acțiune vizată

Elaborarea și aprobarea Manualului operațional al Întreprinderii

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 17. Măsurile de perfecționare a sistemului de contractare

MARKETING ȘI RELAȚII CU CLIEȚII

Acțiune vizată

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

1. Metode și instrumente recomandate:

- Publicarea în locuri publice a unor avize scrise referitoare la obligativitatea încheierii contractelor și invitarea populației la sediul Întreprinderii pentru depunerea cererilor de încheiere a contractelor
 - În avize va fi indicat pachetul de documente necesare a fi prezentate pentru încheierea contractului
 - În avize vor fi făcute referințe la prevederile Regulamentului local de organizare și funcționare a serviciului de salubritate, ce se recomandă a fi elaborat
- Înaintarea unor avize scrise nominative cetățenilor 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: xx zile
- Vizite în teren pentru încheierea contractului la adresa de domiciliu a clientului

2. Acțiuni predecesoare:

- Reperfectarea contractului-tip de prestare a serviciilor de colectare și transportare a deșeurilor
- Verificarea plăților restante din partea clientului pentru serviciile prestate de Întreprindere
 - Întocmirea unui Act de verificare a achitărilor până la încheierea contractului de prestare a serviciilor, prin care va fi confirmată lipsa datoriilor debitoare din partea clientului față de Întreprindere pentru perioadele precedente sau va consemna suma datoriei acumulate și confirmarea sumei datoriei de către client și acordul acestuia de a achita suma respectivă conform înțelegerii dintre părți
- Dotarea cu tomberon propriu a clientului cu care este încheiat contractul

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

MARKETING ȘI RELAȚII CU CLIEȚII

Acțiune vizată

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

1. Măsurile de implementare:

- Achiziționarea unui soft specializat care ar permite emiterea automatizată a documentelor de plată
- Angajarea unei persoane responsabile de facturare
- Elaborarea formei tipizate a documentelor de plată
 - Elementele cu caracter recomandat ce urmează a fi incluse în facturi:
 - destinatarul facturii și codul unic al acestuia
 - 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 (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
 - sume rezultate pentru fiecare mărime facturată, precum și valoarea totală de plată

- graficul aprobat de colectare a deșeurilor
- preîntâmpinare referitor la obligativitatea achitării serviciului în termenul indicat
- opțiunile de achitare disponibile
- Stabilirea periodicității emiterii documentelor de plată
 - ✍ Periodicitate recomandată de emiterie a documentelor de plată - lunar
- 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
 - ✍ Termenul de scadență înscris în factură va corespunde termenului de achitare indicat în contractele de prestare a serviciilor
 - ✍ Înscrierea 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 clienți
- 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 casă eliberate pentru încasarea achitărilor din partea clienților în baza numărului preconizat al clienților ce urmează a fi vizitați în ziua curentă
2. Introducerea obligativității raportării zilnice (la începutul zilei pentru ziua precedentă) a rezultatelor activității de colectare a plăților de la clienți
 - ✓ 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 colectorilor și a corectitudinii datelor prezentate de către aceștia în rapoartele lunare

Acțiune vizată

Stabilirea condițiilor de încasare a plăților în cazuri speciale

1. În lipsa proprietarului, chiriașului, cheltuielile necesare pentru achitarea serviciilor vor fi suportate de către persoanele care domiciliază în locuință¹³
2. În caz de absență a locatarului, modul de percepere a plăților pentru serviciile 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 apă¹⁴, 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

¹³ 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

¹⁴ 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 CLIENȚII

Acțiune vizată	Publicarea listei clienților rău-platnici și datornicilor
- Actualizarea lunară a listei clienților rău-platnici și datornicilor - Publicarea lunară / trimestrială a listei clienților rău-platnici și datornicilor: - la posturile de televiziune și radio locale - pe panouri informative din oraș - pe pagina Întreprinderii în cadrul site-ului oficial al Primăriei localității, cu indicarea datoriei acumulate și a perioadei de acumulare - pe profilurile 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
- 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 - Penalitățile prevăzute pentru întârzierea achitărilor și modul de aplicare a acestora - 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 clienți
- Colaborarea cu notarii locali pentru perceperea plăților restante de la clienți: 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 - Colaborarea cu filialele locale ale băncilor prezente în localitate pentru perceperea plăților restante de la clienți: 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 - Colaborarea cu Primăria pentru perceperea plăților restante de la clienți: - 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 - 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 - 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 clienților
- 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 client) - Graficul de achitare în rate - Penalitățile prevăzute pentru întârzierea achitărilor sau refuzul respectării obligațiilor de plată	

Anexa 20. 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 22.

Controlul asupra executării bugetelor

➔ *Respectarea graficului și mărimii mijloacelor bănești încasate;*

➔ *Respectarea graficului și volumului de cheltuieli;*

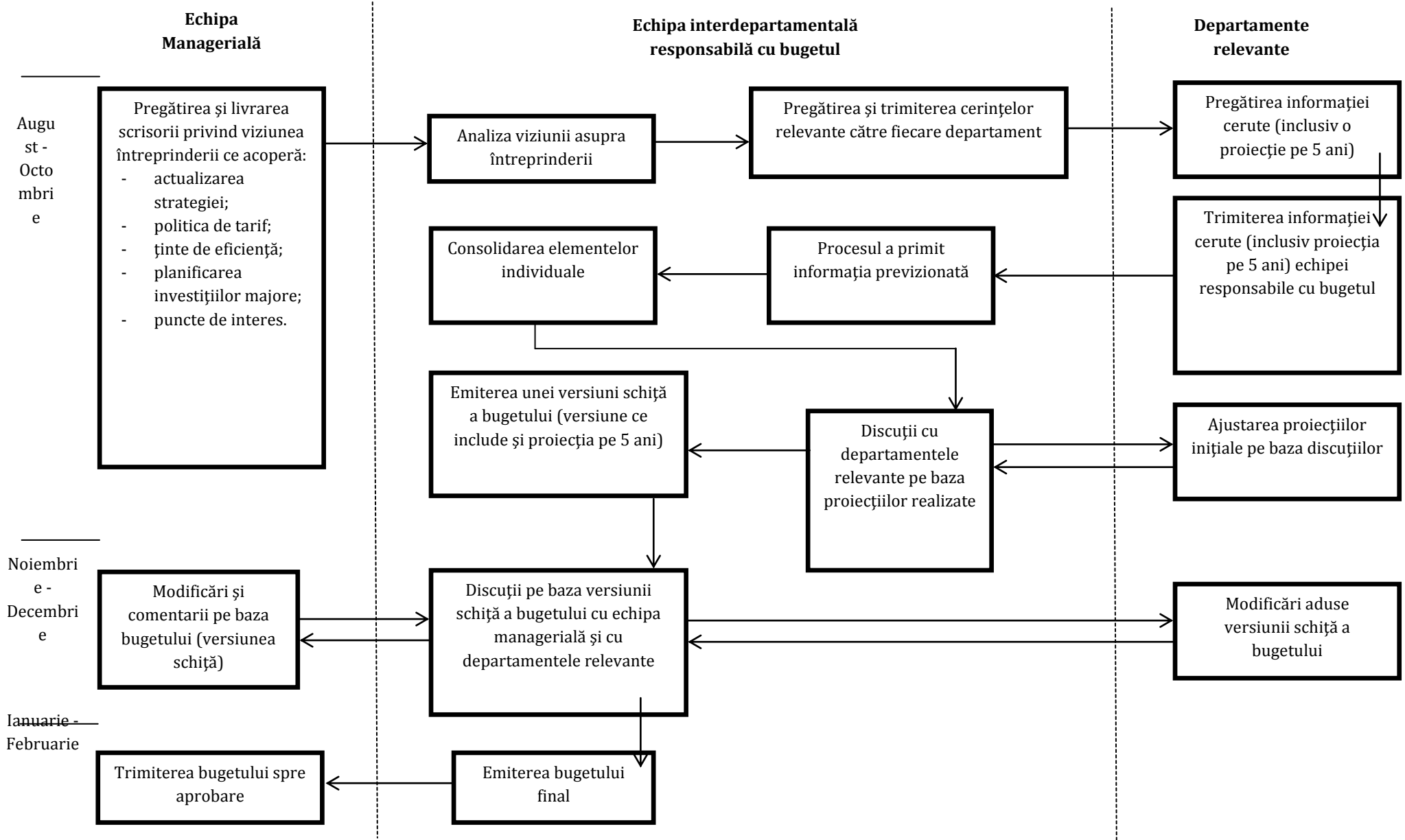
➔ *Încasările și plățile neprevăzute;*

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 transferului i 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													
Total													

Anexa 21. Schema procesului bugetării



Anexa 22. Model evidență indicatori de performanță

Indicatori de performanta	Unit.	31 decembrie 20__	31 decembrie 20__	31 decembrie 20__
Indicatori financiari				
Marja de Profit Brut	%			
Lichiditatea Curenta				
Durata de colectare a creanțelor	zile			
Durata de plata a datoriilor	zile			
Datorii totale/Active totale				
Indicatori operaționali, manageriali, ai managementului activelor				
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 23. Indicatori de performanță operaționali

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, BOD5, 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 apa 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 întreprindere. Indicatorii analizează 3 categorii de condiții financiare, în speță, *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 întreprinderii 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 fi crescut, ceea ce indică o înrăutățire a capacității întreprinderii 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 întreprinderile 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 deprecieri 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 creditori 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 întreprindere 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 întreprinderii 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 24. Structură model propusă pentru Politica tarifară

MANAGEMENT FINANCIAR

Acțiune vizată

Elaborarea și aprobarea Politicii tarifare în concordanță cu cerințele Băncii Mondiale

- 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**