

RAPORT

Proiect de consultanță:

PLAN DE DEZVOLTARE ȘI ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII

Întreprinderii Municipale „REGIA APĂ ȘOLDĂNEȘTI”

Chișinău, 26 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	5
1. ANALIZA SWOT A ÎM "REGIA APĂ ȘOLDĂNEȘTI"	6
1.1.Management strategic și organizațional	6
1.2.Management operațional și tehnic	7
1.3.Marketing și relații cu utilizatorii	7
1.4.Management financiar	8
2. DIRECȚII DE DEZVOLTARE A Î.M. „REGIA APĂ ȘOLDĂNEȘTI”	9
3. STRATEGII DE DEZVOLTARE PE DIRECȚII DE ACTIVITATE	11
4. MĂSURI ȘI ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII	13
5. RESURSE FINANCIARE PENTRU IMPLEMENTAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE	53
ANEXE	57

Lista de anexe

Anexa 1. Structura propusă pentru Planul de mediu local	57
Anexa 2. Structura propusă a Strategiei locale privind dezvoltarea și funcționarea pe Termen mediu și lung a serviciilor de utilitate publică	58
Anexa 3. Structura propusă pentru Regulamentul local de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și canalizare.....	59
Anexa 4. Clauze minime pe care trebuie să le cuprindă un contract de delegare a gestiunii	60
Anexa 5. Măsuri de reperfectare a modelului tipizat existent al contractului de prestare a serviciilor	64
Anexa 6. Structura propusă pentru Planul strategic de dezvoltare a Întreprinderii	65
Anexa 7. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii.....	67
Anexa 8. Procesul recomandat de planificare strategică	68
Anexa 9. Indicatori propuși spre includere în Rapoartele unice pe direcții de activitate	68
Anexa 10. Activități de îmbunătățire a sistemului informațional financiar	69
Anexa 11. Structura propusă pentru Strategia de resurse umane a Întreprinderii.....	70
Anexa 12. Elementele de bază ale Politicii de resurse umane.....	71
Anexa 13. Structura propusă pentru Regulamentul cu privire la atestarea personalului	71
Anexa 14. Model fișă de atestare	72
Anexa 15. Structura propusă pentru Codul de conduită a angajatului	73
Anexa 16. Conținut recomandat pentru Manualul operațional.....	73
Anexa 17. Recomandări privind organizarea Serviciului de dispecerat.....	73
Anexa 18. Măsuri de perfecționare a sistemului de contorizare	75
Anexa 19. Minimul necesar de completat în registrele de evidență a reparațiilor în rețea	77
Anexa 20. Măsuri de perfecționare a procedurii de branșare a noilor utilizatori și de limitare a cazurilor de branșare neautorizată.....	78
Anexa 21. Măsuri de perfecționare a sistemului de contractare	80
Anexa 22. Măsuri de perfecționare a sistemului de colectare a veniturilor	82
Anexa 23. Măsuri de perfecționare a sistemului de colectare a datoriilor	85
Anexa 24. Măsuri de dezvoltare a operațiunilor legate de procesul de lucru cu utilizatorii.....	86
Anexa 25. Măsuri de diversificare a canalelor și mijloacelor de relaționare cu utilizatorii și publicul larg	86
Anexa 26. Structura recomandată a Politicii financiare a Întreprinderii.....	87
Anexa 27. Model buget de investiții	88
Anexa 28. Schema procesului bugetării.....	89
Anexa 29. Informație cu privire la rolul Indicatorilor de performanță.	90
Anexa 30. Indicatori de performanță.....	91
Anexa 31. Indicatori de performanță operaționali, manageriali, economico-financiar.....	92
Anexa 32. Structură model propusă pentru Politica tarifară	94

REZUMAT

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

La baza elaborării **Planului de dezvoltare și îmbunătățire a activității Întreprinderii Municipale „REGIA APĂ ȘOLDĂNEȘTI”** 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 „REGIA APĂ ȘOLDĂNEȘTI”**.

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

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

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

Reieșind din profilul de activitate și specificul activității Întreprinderii, precum și din situația curentă a acesteia, reflectată sumar în analiza SWOT, în capitolul 2. DIRECȚII DE DEZVOLTARE A Î.M. „REGIA APĂ ȘOLDĂNEȘTI” 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 ÎM "REGIA APĂ ȘOLDĂNEȘTI"

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

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

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

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

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

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

1.1. Management strategic și organizațional

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<p>+ Calitatea de membru al Asociației Moldova Apă - Canal</p> <p>+ Management orientat către majorarea eficienței activității Întreprinderii (<i>prezența conducătorului ambițios și dornic de a schimba lucrurile;</i>)</p> <p>+ Managementul organizațional, în mare parte, funcțional (<i>divizare muncii pe procese, regulamente, coordonare, monitorizare periodică, orientare către investiții, etc.</i>)</p>	<p>– Lipsa unui Contract de gestiune a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare între Consiliul local și Întreprindere</p> <p>– Utilizarea parțială a principiilor planificării strategice și practicarea unui mecanism reactiv (impulsiv)</p> <p>– Absența Organigramei conform subordonărilor și a divizării personalului total pe subdiviziuni după genul de activitate</p> <p>– Lipsa unor metodologii de lucru la nivelul fiecărei subdiviziuni funcționale a Întreprinderii</p> <p>– Nivel tehnic scăzut de informatizare și automatizare a tuturor proceselor</p> <p>– Lipsa reglementării funcției de control / monitorizare (lipsa indicatorilor de eficiență)</p> <p>– Lipsa proceselor/actelor normative, corporative care reglementează procesele HR</p>
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
<p>! Cadru legislativ complex pe direcția de alimentare cu apă și canalizare</p> <p>! Existența Regulamentului privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare la Î.M. "RAS", aprobat de CR</p> <p>! Intrarea în vigoare a proiectului Legii privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare Nr. 258 din 14.06.2013</p> <p>! Oportunitatea gestionare regională</p>	<p>⚡ Management supus riscului politic</p> <p>⚡ Lipsa unei baze regulamentare locale care ar reglementa domeniul serviciilor publice de gospodărie comunală</p> <p>⚡ Disfuncții majore între instituția primarului și cea a consiliului local privind căile de soluționare a serviciilor comunale</p> <p>⚡ Legislația imperfectă, artificial multiplicată, neclară și nu rareori antagonică, promovată de mai multe instituții care sunt tangente activităților în sectorul de alimentare cu apă și de canalizare</p> <p>⚡ Imaginea de angajator neatractiv (neprestigios)</p>

1.2. Management operațional și tehnic

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> + Livrarea non-stop a apei la calitatea corespunzătoare standardelor + Capacitate suficientă de înmagazinare + Management eficient al sistemului de canalizare pe direcția de colectare, epurare și renovare 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestionarea ineficientă a activelor ce provoacă apariția pierderilor în rețea – Grad înalt de uzură a infrastructurii (rețele, stația de pompare, colectoare) – Calitatea slabă și eficiența scăzută a echipamentelor electrice și mecanice ce provoacă consum mare de energie și nivel ridicat al forței de muncă; – Lipsa investițiilor în dezvoltarea infrastructurii și activității Întreprinderii – Gestiunea operațională vizată de schemele de epurare zonale aprobate de CR presupune dificultăți de operare și suportabilitate a tarifelor
OPORTUNITĂȚI	RISCURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> ! Resurse de apă suficiente pentru acoperirea cererii pe piață până la 100% 	<ul style="list-style-type: none"> ⚡ Lacune în legislația națională ce vizează siguranța și sănătatea populației și a mediului ⚡ Poluarea mediului prin incidente importante de poluare și consecințele respective pentru populație

1.3. Marketing și relații cu utilizatorii

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> + Prezența Întreprinderii în mediul on-line 	<ul style="list-style-type: none"> – Inflexibilitatea politicii tarifare la modificările economice anuale – Păstrarea decalajului mare, privind politica tarifară, între categoriile de utilizatori – Lipsa unei secții separate, specializate pe lucru cu utilizatorii – Sistem neorganizat de evidență a utilizatorilor – Modalități de plată limitate puse la dispoziția utilizatorilor pentru achitarea serviciilor Întreprinderii – Vizibilitate și sensibilizare redusă a utilizatorilor privind activitatea Întreprinderii
OPORTUNITĂȚI	RISCURI / AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> ! Rezervă de extindere a serviciului cu circa 85% din populația orașului, atât pentru serviciul de alimentare cu apă, cât și pentru serviciul de canalizare ! Creșterea gradului de confort și sănătate al locuitorilor ! 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 	<ul style="list-style-type: none"> ⚡ Prezența unor operatori privați, în gestiunea cărora se află sonde proprii de apă și care prestează servicii de alimentare cu apă pentru populația orașului ⚡ Număr înalt al cazurilor de branșare neautorizată la sistemul de alimentare cu apă și canalizare ⚡ Refuz din partea utilizatorilor de a legaliza statutul de utilizator al serviciilor Întreprinderii, prin încheierea contractului de prestare a serviciilor ⚡ Refuz din partea utilizatorilor de a realiza activitățile ce țin de exploatarea contoarelor (verificare metrologică, repararea sau înlocuirea contoarelor cu termen expirat etc.) ⚡ Apariția necoerenței între veniturile viitoare ale utilizatorilor și costul serviciilor prestate (grad de suportabilitate redus – 4%)

față de serviciile primite, etc.

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

1.4. Management financiar

PUNCTE FORTE

+ Aplicarea parțială a principiilor de bugetare, raportare și control financiar

PUNCTE SLABE

- Lipsa unei viziuni financiare pe termen lung
- Lipsa conceptului formalizat de Management financiar
- Lipsa formalizării procesului decizional financiar, a controlului financiar intern și a mecanismului de raportare
- Organizarea evidenței și raportării financiare manual
- Menținerea unor principii vechi de evidență contabilă, care denaturează starea / valoarea reală a patrimoniului întreprinderii
- Nerespectarea metodologiei de calcul, aprobare și aplicare a tarifului
- Lipsa capacității investiționale
- Desfășurarea activității în condiții de rentabilitate scăzută (negativă din activitatea operațională și totală) și predispunere ridicată către faliment

OPORTUNITĂȚI

! Existența posibilităților externe de suport tehnic și informațional în crearea unui sistem eficient de Management financiar (ex. Programe de asistență, consultanță – USAID, programe de cooperare europeană)

RISURI / AMENINȚĂRI

- ⚡ Neconcordanța dintre unitatea de măsură pentru care este aprobat tariful pentru serviciul de evacuare a apelor uzate și unitatea de calcul al volumului consumului în condiții de lipsă a unor norme de consum pentru serviciile de canalizare stabilite și aprobate corespunzător de autoritățile publice locale
- ⚡ Eficiență redusă de conlucrare cu APL în vederea clarității documentare a modului de evidență a activelor gestionare

2. DIRECȚII DE DEZVOLTARE A Î.M. „REGIA APĂ ȘOLDĂNEȘTI”

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 „Regia Apă Șoldănești” 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 „Regia Apă Șoldănești” este:

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

Principiile care vor ghida activitatea Întreprinderii sunt:

- *dezvoltarea durabilă*
- *asigurarea egalității de tratament, a echității și a incluziunii*
- *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*
- *corelarea cerințelor cu resursele*
- *asigurarea unui regim de funcționare continuu*
- *asigurarea autonomiei financiare, a rentabilității și eficienței economice*
- *transparența operațiunilor organizatorice și comerciale*
- *protecția și ocrotirea mediului înconjurător*

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



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

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

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

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

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

3. STRATEGII 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 sistemelor informaționale interne Implementarea unui mecanism intern de planificare, evaluare și control al activității pe termen mediu și lung Revizuirea Structurii Organizatorice prin divizarea și formalizarea proceselor de muncă în cadrul Întreprinderii Asigurarea condițiilor de muncă adecvate și corespunzător cerințelor legale
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 utilizatorilor Perfecționarea sistemului de colectare a veniturilor Asigurarea accesului la servicii a tuturor categoriilor de cetățeni (analiza gender)
Sector	Management financiar
Strategii	Eficientizarea gestionării financiare Asigurarea unui nivel optim al rentabilității
Direcția	MODERNIZAREA ȘI EXTINDEREA ACTIVITĂȚII
Sector	Modernizare și extindere serviciu curent
Strategii	Crearea cadrului legal secundar privind desfășurarea serviciilor de utilitate publică Modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare Extinderea ariei de prestare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare
Sector	Creare și dezvoltare de servicii noi
Strategii	Dezvoltarea serviciilor de proiectare Dezvoltarea serviciilor de executare a lucrărilor de terasament Dezvoltarea serviciilor de executare a lucrărilor de construcție și instalare a rețelelor ingineresti și tehnico-edilitare Dezvoltarea serviciilor de reparație și întreținere a rețelelor sanitare Dezvoltarea serviciilor de comercializare a contoarelor Dezvoltarea serviciilor de montare și exploatare a contoarelor

4. MĂSURI ȘI ACȚIUNI DE ÎMBUNĂȚIRE A ACTIVITĂȚII

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
Direcția strategică 1		ÎMBUNĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE				
	Sector	MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL				
	Crearea cadrului legal secundar privind desfășurarea serviciilor de utilitate publică	Elaborarea Planului de mediu al localității (referire Anexa 1)	Plan de mediu local elaborat și aprobat	Existența unui document strategic care să fixeze obiectivele și politicile de mediu pentru localitate, care sunt necesare în luarea deciziilor zilnice de management, inclusiv pentru gestionarea serviciilor de utilitate publică	3 - 4 luni	APL Consiliul local Comisiile de specialitate (mediu, amenajare teritoriului, funciune, economică, planificare, dezvoltare teritorială, etc.) Societatea civilă Ministerele de resort Operatorii de servicii de utilitate publică
		Elaborarea Strategiei de dezvoltare și funcționare pe termen mediu și lung al serviciilor de utilitate publică (referire Anexa 2)	Strategie de dezvoltare și funcționare pe TM și TL al serviciilor de utilitate publică	Existența unui document strategic pentru asigurarea dezvoltării durabile în domeniul utilității publice în funcție de documentația de urbanism și programele de dezvoltare economico-socială a localității și a bazei legislative existente	6-10 luni	APL Consiliul local Societatea civilă Operatorul de servicii publice Specialiștii din cadrul operatorului de servicii publice
		Elaborarea și aprobarea unui Regulament local de organizare și funcționare al serviciului de apă și canalizare ¹ (referire Anexa 3)	Regulament elaborat, aprobat, publicat și implementat	Stabilirea condițiilor de prestare a serviciului public, majorarea capacității de gestiune și organizare a	3-4 luni	

¹ Conform prevederilor art. 14, alin. (4) p. h) și art. 18, alin. (3) din Legea serviciilor publice de gospodărie comunală Nr. 1402 din 24.10.2002 și recomandărilor din Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 656 din 27.05.2002 cu privire la aprobarea Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				serviciilor, atractivitate către investitori		
		Elaborarea Regulamentului (Regulilor) local de recepționare a apelor uzate în sistemul de canalizare al localității, care vor stabili cerințe față de apele uzate deversate în rețeaua publică, ținând cont de condițiile locale	Regulament elaborat, aprobat și publicat	Stabilirea cazurilor și condițiilor de sistemul public al apelor uzate Stabilirea condițiilor de desfășurare a activităților operaționale	2-3 luni	
		Elaborarea Regulamentului privind exploatarea tehnică a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare din localitate	Regulament elaborat, aprobat, publicat și implementat	Stabilirea condițiilor privind exploatarea tehnică a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare	2-3 luni	
	Crearea bazei legale pentru delegarea gestiunii serviciilor	Revizuirea actelor în baza cărora au fost transmise în gestiune bunurile unității administrativ – teritoriale	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	APL Consiliul local Juristul APL Directorul Întreprinderii Juristul Întreprinderii Contabilul Întreprinderii,
		Semnarea unui contract de gestiune a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare între fondator și Întreprindere (referire Anexa 4)	Contract de gestiune încheiat între fondator și Întreprindere	Definirea clară a responsabilităților părților Monitorizarea îndeplinirii sarcinilor Echilibrarea plăților din partea APL către ÎM	3-4 luni	Juristul Întreprinderii, Juristul APL, Directorul Întreprinderii
		Stabilirea normativelor de consum tehnologic pentru sistemul de apă, elaborate în baza „Metodicei elaborării normativelor de consum tehnologic al apei la întreprinderile prestatoare de servicii alimentare cu apă și canalizări a Republicii Moldova”. (UTM, Catedra Alimentare cu apă și canalizări)	Aprobarea de Consiliul Orașenesc a normativelor de consum tehnologic pentru sistemul de apă	Minimizarea consumului tehnologic de apă până la normativele stabilite și aprobate	5 luni	Directorul Întreprinderii Directorul Tehnic

PLAN DE DEZVOLTARE pentru Întreprinderii Municipale "REGIA APĂ ȘOLDĂNEȘTI"

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Pregătirea și prezentarea setului de acte la ANRE pentru obținerea licenței de prestare a serviciilor de apă și canalizare, inclusiv și la instalarea contoarelor de apă.	Licența obținută	Legalizarea activității de prestare a serviciilor de apă, canalizare și de instalare a contoarelor	1 lună	Directorul Întreprinderii Economistul Juristul
	Conformarea actelor instituționale corespunzător legislației	Revizuirea conținutului Statutului Întreprinderii	Statut revizuit aprobat	Corespunderea conținutului Statutului exigențelor unui act constitutiv al entității juridice prin includerea reglementărilor exhaustive referitoare la independența patrimonială, financiară și managerială.	3-4 luni	Directorul Întreprinderii Juristul Întreprinderii, Juristul APL,
		Aprobarea statutului în redacție nouă		Funcționalitatea prevederilor statutului prin utilizarea în toate domeniile de gestiune a uneia și aceleiași terminologii ce țin de genurile de activitate desfășurate		
		Elaborarea și aprobarea pe intern a unui nomenclator al activităților desfășurate	Nomenclator al activităților desfășurate (serviciilor prestate)	Crearea condițiilor pentru facilitarea evidenței economice, contabile și financiar – manageriale		
		Reperfectarea modelului tipizat existent al contractului de prestare a serviciilor de furnizare a apei potabile (referire Anexa 5)	Contract de prestare a serviciilor, revăzut și adaptat din punct de vedere a cerințelor legale	Asigurarea unei baze legale pentru gestionarea relațiilor cu utilizatorii, inclusiv pentru facilitarea proceselor de judecată	1 lună	Juristul întreprinderii Juristul APL Directorul întreprinderii
		Coordonarea contractului – model de prestare a serviciilor cu Serviciul Standardizare și Metrologie ²	Contractul de prestare a serviciilor coordonat cu Serviciul Standardizare și Metrologie	Respectarea condițiilor legale privind contractul de prestare a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare	1 lună	

² Conform prevederilor punctului 2 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

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	Îmbunătățirea managementului strategic intern	Aderarea la una din Asociațiile Patronale axate pe domeniile serviciilor publice	Membru al unei Asociații patronale	Crearea unei baze pentru beneficierea de asistență prin acordarea de servicii și consultații, protecția drepturilor și reprezentarea intereselor în relațiile cu autoritățile publice, cu sindicatele, precum și cu oricare alte organizații neguvernamentale pe plan național și internațional, în conformitate cu prevederile statutului propriu și ale legii în vigoare ³ .	Primul an de implementare al Planului de dezvoltare	Directorul Întreprinderii Fondatorul
		Adoptarea de comun acord, între APL și ÎM a unui model de luare a deciziilor strategice	Formalizarea planurilor și obiectivelor comune strategice	Implicarea activă a conducerii ÎM în gestionarea strategică a întreprinderii Intensificarea comunicării active dintre conducere și fondator privind activitatea strategică a întreprinderii Existența unor documente ce reflectă rezultatele ședințelor strategice cu administrația ÎM ce permite planificarea eficientă pentru anul viitor	1 – 2 luni	APL Consiliul local Directorul Întreprinderii
		Elaborarea și aprobarea Planului strategic de dezvoltare a Întreprinderii Municipale (referire Anexa 6)	Plan Strategic al Întreprinderii elaborat și aprobat	Crearea unei baze argumentative manageriale eficiente prin crearea viziunii și misiunii întreprinderii care creează cadrul de identificare a obiectivelor și pașii concreți de îndeplinire a acestora. Consolidarea obiectivelor de	3-4 luni	Fondatorul Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii

³ Legea patronatelor nr. 976 din 11 mai 2000, publicată în Monitorul oficial al Republicii Moldova la data de 9 noiembrie 2000 nr. 141 – 143, articolul nr. 1013

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Elaborarea planurilor de acțiuni care conțin politicile, procedurile și regulile de realizare a activităților	Plan de acțiuni elaborat și prezentat angajaților	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	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	
		Revizuirea periodică și înnoirea Planului strategic în dependență de situație/necesitate	Plan strategic adaptat și aprobat	Adaptarea planului strategic la necesitățile actuale	Periodic / la necesitate	
		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)	Abilități de planificare strategică	Eficientizarea muncii și crearea condițiilor optime pentru dezvoltarea viitoare a întreprinderii	Periodic	Directorul Întreprinderii Fondatorul
		Transformarea soluțiilor și propunerilor ÎM în obiective concrete pe termen scurt, mediu și lung, cu termene de realizare pentru fiecare obiectiv		Majorarea gradului de flexibilitate la implicarea în soluționarea problemelor apărute		
		Implicarea echipei de conducere a ÎM la scrierea de proiecte investiționale împreună cu Fondatorul	Implicarea egală a părților – delegare responsabilități și împărțire beneficii	Creșterea gradului de transparență și responsabilizare precum și asumarea comună a riscurilor și beneficiilor rezultante	Permanent	Fondatorul Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
		Implicarea echipei de conducere a ÎM la scrierea de proiecte investiționale împreună cu Fondatorul		Dinamizarea gestiunii investiționale a întreprinderii		
	Îmbunătățirea structurii organizaționale ale întreprinderii	Elaborarea unei organigrame clare cu includerea totală a personalului Întreprinderii	Structura organizațională actualizată noilor modificări și aprobată	Menținerea nivelului înalt de comunicare dintre subdiviziuni.	1 lună	Directorul Întreprinderii
		Repartizarea pe sectoare a personalului conform funcțiilor și subordonărilor directe		Formarea unui sistem clar de subordonare funcțională.		Responsabilul Resurse Umane
		Repartizarea și delegarea funcțiilor atât		Divizarea clară a personalului pe subdiviziuni după genul de		Fondatorul

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		între subdiviziuni, cât și în interiorul acestora		activitate (<i>apeduct, canalizare, salubritate, etc.</i>)		
	Perfecționarea / optimizarea managementului organizațional	Elaborarea unui Regulament de ordine internă privind structura organizatorică în baza fișelor de post existente, și relațiilor de subordine și de colaborare stabilite deja de ani de zile în cadrul întreprinderii	Regulament de ordine internă privind structura organizatorică	Stipularea relațiile dintre subdiviziuni și tipurile de documente – rapoarte interne ale întreprinderii care circulă de la o subdiviziune la alta – pe orizontală, cât și pe verticală – de la subordonați la șefi și invers. Distribuirea clară funcțiilor și responsabilităților	2-3 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
		Formalizarea proceselor prin documente de ordin intern: regulament, proceduri, instrucțiuni scrise	Regulamente, proceduri, instrucțiuni scrise	Sensibilizarea angajaților privind rolurile sale în fiecare dintre procesele unde sunt implicați; Identificarea conducătorilor sau stăpânilor de procese din lanțul valoric al activității de bază		
		Implementarea sistemului de optimizare a circulației documentelor	Sistem optim de circulație a documentelor	Majorarea vitezei de prelucrare a informației; Crearea posibilităților de a pregăti informația conform cerințelor de raportare în timp util; Micșorarea perioadei de timp implicate în circulație documentelor	3-4 luni	
		Perfecționarea conținutului Regulamentului intern existent	Regulament intern perfecționat	Stipularea relațiilor dintre angajați, a rolurilor fiecăruia în cadrul proceselor de lucru; Responsabilizarea angajaților; Majorarea eficienței muncii	1 lună	

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil		
	<p>Perfecționarea și completarea sistemului de raportare și control</p>	<p>Revizuirea formelor de raportare operațională, financiară și activității curente</p>		<p>Sistematizarea documentației Îmbunătățirea gradului de raportare operativă</p>				
		<p>Implementarea sistemului unic de raportare sistematică și analitică cu includerea unei liste determinate de indicatori (referire <i>Anexa 9</i>)</p>	<p>Sisteme de raportare și control elaborate și implementate</p>	<p>Posibilitatea personalului de a înțelege criteriile după care se analizează rezultatele activității</p> <p>Instrumente suplimentare pentru disciplinarea personalului</p> <p>Limitarea accesului la informație conform obligațiilor de personal</p> <p>Implementarea controlului în timp util</p> <p>Facilitarea procesului decizional argumentat și eficient</p> <p>Monitorizarea suficientă și eficientă / control asupra gradului de îndeplinire a proceselor strategice</p> <p>Prevederea riscurilor</p> <p>Monitorizarea activității cu o acoperire mai extinsă</p> <p>Posibilitatea elaborării acțiunilor preventive pentru eliminarea riscurilor</p> <p>Nivel majorat al implicării personalului în atingerea rezultatelor impuse în planificarea elaborată</p>	<p>4-5 luni</p>	<p>Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii</p>		
	<p>Implementarea programului sistematic de control</p>						<p>Perfecționarea sistemului informațional</p>	<p>Procurarea tehnicii de calcul</p>
		<p>Instruirea angajaților în lucru cu calculatoarele</p>	<p>Angajații instruiți</p>	<p>Reducerea timpului de</p>				

№	Măsurile	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Automatizarea proceselor de prelucrare a datelor	Procesele de prelucrare a datelor automatizate	procesare, majorarea eficienței muncii, crearea condițiilor de credibilitate, siguranță (confidențialitate) exactitate, oportunitate, sistematizare, detalieri și claritate a informației		Întreprinderii
		Automatizarea secțiilor prin sisteme informaționale integrate prin intranet și internet	Rețea internă implementată	Creșterea gradului de control general asupra activității Întreprinderii; Acces nelimitat la informația internă și externă Automatizarea integrală a proceselor de evidență		
		Crearea și aprobarea unei metodologii unice de acumulare a datelor operaționale pentru efectuarea analizei și prelucrarea datelor	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		
	Implementarea sistemelor de evidență automatizată	Automatizarea totală a proceselor interne	Automatizarea totală a proceselor de prelucrare a datelor în toate sectoarele de activitate; Automatizarea tuturor sectoarelor/secțiilor prin sisteme informaționale integrate prin intranet și internet; Automatizarea totală a	Crearea accesului nelimitat la informația internă și externă în cadrul Întreprinderii; Majorarea vitezei de circulație a informației în timp util; Comunicarea extinsă cu mediul extern de activitate al întreprinderii.	3-6 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			Întreprinderii pentru procesarea datelor interne și comunicare internă și externă			
		Achiziționarea sistemului GIS "Geographical Information System"	Sistem GIS "Geographical Information System" procurat și implementat	Obținerea unei baze de date complexe, care include toate elementele și caracteristicile sistemelor aflate în administrarea Operatorului	6 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
		Procurarea unui sistem contabil integrat (1C cu versiunea 8) și implementarea acestuia în cadrul Întreprinderii (referire Anexa 10)	Programa de evidență contabilă 1C cu versiunea 8 procurată și implementată	Crearea unor condiții avantajate și performante de procesare și prezentare a datelor și rapoartelor financiare în condițiile implementării la nivel național al noilor standarde de contabilitate; Crearea condițiilor de trecere a întregii informații contabile în sistemul automatizat de evidență	2-3 luni	
		Achiziționarea unui program software pentru evidența personalului	Program software procurat și implementat	Acces rapid și simplu la informații	2 luni	
		Instruirea personalului în utilizarea sistemelor automatizate de evidență	Personal instruit	Eficiențizarea activităților Micșorarea cheltuielilor privind monitorizarea infrastructurii curente și viitoare Creșterea performanțelor departamentelor din cadrul Întreprinderii Posibilitatea adaptării unor decizii corecte în timp util, prin accesarea informațiilor necesare în baza de date	50 ore	

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
Perfecționarea procesului de administrare a personalului		Elaborarea Strategiei de resurse umane ce reiese din Strategia de dezvoltare a Întreprinderii (referire <i>Anexa 11</i>)	Strategia de resurse umane elaborată și aprobată		2 luni	
		Elaborarea Politicii de personal a Întreprinderii (referire <i>Anexa 12</i>)	Politică de personal elaborată și aprobată		2 luni	
		Instruirea angajaților cu prevederile politicii de personal, drepturile și obligațiunile personale.	Personal instruit	Principii de lucru cu angajații bine definite	În decurs de 2 săptămâni după aprobarea politicii	
		Planificarea anuală a recrutărilor în conformitate cu planul de activitate anuală al Întreprinderii	Plan anual de recrutare elaborat și aprobat	Cunoașterea valorilor, normelor corporative, drepturilor și obligațiunilor personale de către angajați	Anual	Consiliul local
		Elaborarea Planului anual de instruire și dezvoltare format în baza necesităților	Plan anual de instruire elaborat și aprobat		Anual în perioada lunilor septembrie - octombrie	Directorul Întreprinderii Manager resurse umane
		Elaborarea Regulamentului privind atestarea salariaților Întreprinderii și a fișelor de atestare (referire <i>Anexa 13</i> și <i>Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL Anexa 14</i>)	Regulament privind atestarea personalului elaborat, aprobat și implementat Fișe de atestare elaborate		2 luni	
		Evaluarea stilului de conducere și tipului de management	Activități de evaluare a stilului și tipului de management la toate nivelele de manageri; Stiluri de management și tipuri de manageri adaptate la mediul situațional;	Transparența condițiilor de management în cadrul întreprinderii	3-4 luni	

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			Cerințe elaborate față de profilul conducătorului și managerilor de sectoare.			
		Fortificarea culturii de leadership și a culturii corporative în întreprindere	Cultura de leadership în întreprindere Stabilirea unei comunicări productive și de încredere bilaterală Control total asupra gradului de îndeplinire a responsabilităților operaționale	Crearea practicii de evaluare și motivare a angajaților; Sensibilizarea și instruirea conducerii întreprindere referitor la calitățile de leader eficient; Studierea problemelor apărute în relațiile cu angajații, motivarea și evaluarea acestora. Crearea condițiilor pentru preluarea obligațiilor suplimentare din partea personalului; Dispariția situațiilor de sustragere a conducătorului de la realizarea proceselor strategice de management; Control total asupra direcției de dezvoltare reală a întreprinderii.	Permanent	
		Elaborarea Codului de conduită al angajatului Întreprinderii (referire Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL <i>Anexa 15)</i>	Cod de conduită elaborat	Creșterea nivelului de integritate, toleranță, corectitudine, angajament și devotament față de întreprindere		
		Dezvoltarea culturii de cooperare și colaborare între diferitele generații (lucrul în echipă, ajutor reciproc)				

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Procurarea echipamentelor de protecție pentru muncitorii care muncesc în condiții seminocive de muncă	Echipamente procurate	Personal dotat cu echipament		
	Sector	MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC				
	Crearea condițiilor pentru îmbunătățirea procesului de management operațional	Elaborarea, aprobarea și implementarea Manualului Operațional al Întreprinderii (referire <i>Anexa 16</i>)	Manual operațional elaborat, aprobat și implementat	Stabilirea condițiilor de desfășurare a activităților specifice serviciului, stabilind nivelurile de calitate și condițiile tehnice necesare funcționării acestui serviciu în condiții de eficiență și siguranță. Abilitatea capacităților de operare și asigurare a siguranței serviciilor	6 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
		Organizarea Serviciului de dispecerat (referire <i>Anexa 17</i>)	Serviciu de dispecerat organizat Modificări în cadrul organigramei aprobate Contract de telefonie (fixă și mobilă) semnat Responsabil desemnat	Îmbunătățirea evidenței lucrărilor de operaționale; Asistență tehnică continuă pentru utilizatori; Accesibilitate 24/24 pentru utilizatori; Micșorarea timpului de organizare a intervenției imediat ce au fost primite informațiile; Reducerea cantității de apă nefacturate; Îmbunătățirea atitudinii utilizatorilor față de serviciile prestate.	1-2luni	Director Specialiști interni ai Întreprinderii
		Organizarea Biroului tehnic și producție	Biroul tehnic și producție organizat	Elaborarea condițiilor tehnice și monitorizarea lucrărilor de operare și mentenanță;	1-3 luni	

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				Îmbunătățirea atitudinii utilizatorilor față de serviciile prestate.		
		Organizarea Serviciului energo-mecanic și metodologie	Serviciul energo-mecanic și metodologie organizat	Îmbunătățirea exploatării utilajelor și mecanismelor. Deservirea metrologică a contoarelor.	3-5 luni	
	Mentenanța echipamentelor electromecanice	Revizuirea practicilor curente de întreținere a echipamentelor	Practici curente de întreținere a echipamentelor revizuite și ajustate	Îmbunătățirea modului de utilizare a mijloacelor de transport, a utilajelor pentru activitatea de întreținere; Crearea condițiilor pentru depistarea și gestionarea eficientă a pierderilor; Îmbunătățirea eficienței operaționale.	Permanent	
		Revizuirea organizării datelor și a informațiilor privind fiecare echipament / sistem / subsistem	Datele și informațiile privind fiecare echipament/sistem/subsistem revizuite și ajustate	Bază de date privind infrastructura tehnică; Operativitatea gestiunii infrastructurii tehnice; Eficiența gestiunii infrastructurii tehnice; Actualizarea Planurilor de instruire ale personalului de întreținere; Îmbunătățirea atitudinii personalului față de calitatea serviciilor și față de mediu (instruirea personalului în continuu, ceea ce oferă încredere și îmbunătățește imaginea și transparența întreprinderii).	Trimestrial	Directorul Întreprinderii Directorul tehnic
		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	

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		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; Planuri preventive de reparații și întreținere a mijloacelor fixe;	Ierarhizarea în ordinea importanței, a principalelor echipamente și sisteme; Organizarea și implementarea planurilor preventive de reparații și întreținere a mijloacelor fixe; Reducerea cantității de apă nefacturate.	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 echipamentelor și a conductelor; Scurtarea timpului de executare a reparațiilor și lichidarea scurgerilor în rețea. Reducerea cantității de apă nefacturate.	2 luni	
		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	
	Renovarea/ completarea infrastructurii tehnice de operare curentă (măsură pe termen scurt / imediată și mediu)	Procurarea unui debitmetru ultrasonor portativ	Debitmetru ultrasonor portativ procurat	Permiterea începerii lucrărilor de identificare și localizare a conductelor de apă cu cele mai mari pierderi; Reducerea cantității de apă nefacturate; Îmbunătățirea procesului de exploatare curentă a sistemelor prin renovarea și completarea infrastructurii tehnice.	Primul an de implementare al Planului de dezvoltare	Directorul Întreprinderii Directorul tehnic
		Renovarea conductei de alimentare cu apă	Conducta de alimentare cu apă	Majorarea calității serviciilor		

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		pe str. Păcii cu Dn. 90 mm	pe str. Păcii renovată	prestate în condițiile și la capacitățile de activitate curentă;		
		Renovarea conductei de alimentare cu apă pe str. 31 August cu Dn. 63 mm	Conducta de alimentare cu apă pe str. 31 August renovată	Îmbunătățirea gestiunii sistemului prin acțiuni întreprinse pe termen scurt /imediat; Scăderea pierderilor din rețea; Diminuarea riscului de sănătate a populației.		
	Perfecționarea sistemului de contorizare	Elaborarea unei metodologii scrise privind achiziționarea, instalarea și exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă	Prevederile regulamentelor naționale (Mai detaliat în Anexa 18) analizate Metodologie scrisă privind achiziționarea, instalarea și exploatarea contoarelor elaborată și aprobată ⁴	Claritatea procedurii de achiziționare, instalare și exploatare a contoarelor	30 zile	Director tehnic Jurist Director
		Organizarea unei campanii de inventariere a instalațiilor de contorizare ale utilizatorilor	Campanie de inventariere organizată Lista cu datele de identificare a contoarelor fiecărui utilizator întocmită și aprobată Lista utilizatorilor ce nu dispun de instalații de contorizare întocmită și aprobată Lista contoarelor cu termen de valabilitate expirat sau aflat la limita expirării întocmită și aprobată Lista contoarelor neînregistrate întocmită și aprobată	Revizuirea sistemului de evidență a contoarelor Identificarea utilizatorilor care nu au organizată evidența contorizată a consumului de apă Depistarea încălcărilor în evidența consumului de apă Identificarea contoarelor cu termen de valabilitate expirat sau aflat la limita expirării Luarea la evidență a contoarelor neînregistrate	30 zile	Director tehnic Responsabili de procesul de lucru cu utilizatorii Jurist Director

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

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Planificarea și organizarea activităților de verificare metrologică și înlocuirea contoarelor de clasa de precizie „A” și „B” cu contoare de precizie de clasa „C”	Activități planificate și organizate de verificare metrologică și înlocuire a contoarelor	Reabilitarea sistemului de gestiune a serviciului public de alimentare cu apă; Reducerea cantității de apă nefacturată; Îmbunătățirea gestiunii exploatarei curente.	Periodic	
		Aplicarea modelului tipizat al prescripției privind organizarea evidenței contorizate a consumului de apă (referire Anexa 18)	Prescripția privind organizarea evidenței contorizate a consumului de apă înaintată	Motivarea utilizatorilor de a organiza evidența contorizată a consumului de apă	La necesitate	Responsabil de efectuarea operațiunii
		Achiziționarea, instalarea și exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă din contul Întreprinderii (referire Anexa 18)	Număr contoare necesare stabilit și aprobat Cost operațiune calculat Modalitatea de repartizare a costului operațiunii în tarif stabilită și aprobată Decizie Consiliu local aprobată Sectoare și grafic de instalare stabilite și aprobate Responsabili achiziționare, instalare și exploatare contoare desemnați prin ordin	Limitarea tipurilor de contoare instalate la cele din clasa metrologică C Minimizarea pierderilor de apă din contul minimizării marjei de eroare a măsurărilor Evitarea problemelor legate de rezistența din partea utilizatorilor la necesitatea înlocuirii contorului și verificării metrologice a acestora Asigurarea unui nivel de contorizare de 100% din numărul total al utilizatorilor	Pregătirea operațiunii - 60 zile Înlocuirea fizică a contoarelor – 3 ani	Consiliu local Director tehnic Economist Jurist Director
		Elaborarea unui model al cererii privind (re)instalarea aparatelor de evidență a consumului de apă (în format electronic)	Model cerere privind (re)instalare contor elaborat (în format electronic) și aprobat	Flexibilitate și accesibilitate în redactare și utilizare Comoditate în completare pentru utilizator		
		Elaborarea unui model completat al cererii-tip privind (re)instalarea aparatelor de evidență a consumului de apă	Model cerere privind (re)instalare contor completată elaborat	Facilitarea procedurii de organizare a evidenței contorizate a consumului de apă Optimizarea resurselor de timp necesare pentru procesarea solicitării de	1 zi	Director tehnic

PLAN DE DEZVOLTARE pentru Întreprinderii Municipale "REGIA APĂ ȘOLDĂNEȘTI"

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				organizare a evidenței contorizate a consumului de apă		
		Elaborarea unui șablon al condițiilor tehnice de instalare a instalațiilor de contorizare a consumului de apă (în format electronic) (referire <i>Anexa 18</i>)	Șablon condiții tehnice de instalare a instalațiilor de contorizare elaborat și aprobat	Facilitarea și optimizarea resurselor de timp pentru elaborarea condițiilor tehnice	3 zile	Director tehnic Director
		Desemnarea responsabililor de efectuarea lucrărilor de instalare și exploatare a instalațiilor de contorizare ⁵	Ordin de desemnare a specialiștilor Întreprinderii responsabili de efectuarea lucrărilor de contorizare semnat Prevederi privind responsabilitatea pentru efectuarea lucrărilor de instalare și exploatare a instalațiilor de contorizare incluse în fișele de post ale specialiștilor desemnați Lista agenților economici autorizați pentru efectuarea lucrărilor de contorizare aprobată	Asigurarea calității și siguranței lucrărilor de instalare și exploatare a instalațiilor de contorizare Minimizarea marjei de eroare a înregistrărilor contoarelor	1 zi	Director tehnic Director
		Aplicarea modelului tipizat al actului de recepție a lucrărilor de instalare și punere în funcțiune a aparatelor de evidență (referire <i>Anexa 18</i>)	Act de recepție a lucrărilor de instalare și punere în funcțiune a aparatelor de evidență completat și arhivat	Optimizarea resurselor de timp alocate pentru procedurile de exploatare a contoarelor	La necesitate	Responsabil de efectuarea lucrărilor
		Aplicarea modelului tipizat al actului de sigilare a aparatelor de evidență (referire <i>Anexa 18</i>)	Act de sigilare a aparatelor de evidență completat și arhivat	Facilitarea procedurii de înregistrare a operațiunilor de exploatare a contoarelor	La necesitate	Responsabil de efectuarea lucrărilor
		Stabilirea mărimii taxei pentru serviciile de instalare și exploatare (montare, sigilare,	Taxele pentru serviciile de instalare și exploatare a	Acoperirea cheltuielilor Întreprinderii legate de	20 zile	Economist Director tehnic

⁵ Efectuarea lucrărilor de instalare a aparatelor de evidență va fi efectuată doar de către specialiștii Întreprinderii sau de către agenți economici ce dețin licență pentru desfășurarea activității de construcție a edificiilor și aviz tehnic de înregistrare, eliberat de Organismul Național de Metrologie

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		demontare, verificare metrologică etc.) a aparatelor de evidență ⁶	contoarelor calculate, aprobate și introduse în lista tarifelor pentru serviciile prestate de Întreprindere	procedurile de instalare și exploatare a contoarelor Creșterea nivelului de încredere a utilizatorilor în corectitudinea taxelor stabilite		Director
		Planificarea și organizarea unor campanii sistematice de inspectare a stării tehnice a aparatelor de evidență a apei și de verificare a evidenței și folosirii apei	Ordin de organizare a campaniei de verificare semnat Responsabili de organizarea, desfășurarea și monitorizarea campaniei desemnați Componentă comisii de verificare desemnată Grafic de verificare, cu divizare teritorială, elaborat și aprobat Vizite în teren desfășurate	Depistarea cazurilor de încălcare a regulilor de folosire a sistemelor publice de alimentare cu apă și/sau de canalizare Depistarea cazurilor de furt Depistarea și înlăturarea scurgerilor de apă	Organizarea campaniei - 5 zile Desfășurarea campaniilor de verificare - periodic	Director tehnic Jurist Director
		Prevederea în cadrul contractului de prestare a serviciilor a termenelor de executare a operațiunilor legate de instalarea și exploatarea contoarelor (referire Anexa 18)	Clauze privind termenele de executare a operațiunilor legate de instalarea și exploatarea contoarelor	Respectarea condițiilor legale Facilitarea procesului de lucru	1 zi	Jurist Director
		Aplicarea modelului tipizat al actului de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare și a aparatelor de evidență a apei (referire Anexa 20)	Act de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare și a aparatelor de evidență a apei completat și arhivat	Facilitarea procedurii de înregistrare a operațiunilor de exploatare a contoarelor	La necesitate	Responsabil de efectuarea lucrărilor
		Instituirea de penalități pentru încălcarea condițiilor de instalare și exploatare a contoarelor (referire Anexa 18)	Mărirea penalităților pentru încălcarea condițiilor de instalare și exploatarea contoarelor și cazurile aplicării stabilite și aprobate	Demotivarea utilizatorilor de a încălca condițiile de instalare și exploatarea contoarelor	3 zile	Jurist Economist Director

⁶ După reinstalarea, verificarea, reparația contoarelor, sigilarea va fi gratuită

№	Măsurile	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Aplicarea modelului tipizat al prescripției privind necesitatea efectuării verificării metrologice sau reparației aparatelor de evidență (referire Anexa 18)	Prescripția privind necesitatea efectuării verificării metrologice sau reparației aparatelor de evidență înaintată	Înlăturarea în termen a deranjamentelor contoarelor	La necesitate	Responsabil de efectuarea lucrărilor
		Elaborarea unui model al cererii privind efectuarea operațiunilor de exploatare a contoarelor (în format electronic) (referire Anexa 18)	Model cerere privind efectuare operațiuni de exploatare a contoarelor elaborat (în format electronic) și aprobat	Optimizarea resurselor de timp alocate pentru procedurile de exploatare a contoarelor	1 zi	Director tehnic Director
		Elaborarea unui model completat al cererii privind efectuarea operațiunilor de exploatare a contoarelor	Model cerere completată elaborat	Facilitarea procedurii de înregistrare a operațiunilor de exploatare a contoarelor		
		Preluarea funcțiilor de exploatare a contoarelor (verificarea metrologică, repararea, deservirea) de către Întreprindere (referire Anexa 18)	Condiții de preluare a funcțiilor de exploatare a contoarelor stabilite și evaluate Costuri evaluate Clauze prevăzute în contract	Siguranța executării calitative și în termen a lucrărilor de exploatare a contoarelor Optimizarea cheltuielilor legate de exploatarea contoarelor	20 zile	Director tehnic Economist Jurist Director
		Prevederea în cadrul contractului de prestare a serviciilor a modalității de facturare pentru serviciile de livrare a apei potabile și evacuare a apelor uzate pe parcursul perioadei de timp când echipamentul de măsurare este demontat pentru efectuarea verificării metrologice periodice, de expertiză, sau pentru efectuarea reparației (referire Anexa 18)	Clauze introduse în contract	Respectarea prevederilor legale	1 zi	Contabil-șef Jurist Director
	Implementarea unui sistem modern și funcțional de monitorizare și întreținere a sistemelor ingineresti	Planificarea anuală și organizarea unor campanii sistematice de verificare a sistemelor ingineresti comune și a instalațiilor interne de alimentare cu apă și canalizare ale utilizatorilor	Ordin de organizare a campaniei de verificare semnat; Responsabili de organizarea, desfășurarea și monitorizarea campaniei desemnați; Componență comisii de verificare desemnată;	Identificarea tronsoanelor cu un grad înalt de uzură; Măsurile oportune de înlăturare a defectelor; Preîntâmpinarea scurgerilor; Reducerea cazurilor de branșare și utilizare neautorizată a sistemului	Organizarea campaniei - 5 zile Desfășurarea campaniilor de verificare - periodic	Directorul tehnic Directorul întreprinderii

№	Măsurile	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			Grafic de verificare, cu divizare teritorială, elaborat și aprobat; Vizite în teren desfășurate.	public de alimentare cu apă; Reducerea pierderilor de apă, din cauza furturilor și scurgerilor;		
		Achiziționarea unui dispozitiv de detectare a țevilor și conductelor subterane	Dispozitiv de detectare a țevilor și conductelor subterane achiziționat	Cultivarea responsabilității în rândul utilizatorilor; Deținerea controlului permanent asupra evoluției consumurilor de apă pe zone;	10 zile	
		Zonarea consumului - Instalarea unor contoare comune în zone strategice ale ariei deservite	Teritoriu deservit zonat; Contoare achiziționate și instalate.	Posibilitatea preîntâmpinării și-sau înlăturării rapide.	1 lună	
		Implementarea registrelor pentru completarea informației referitor la reparații în rețea, intervenții accidentale, revizii tehnice, reparații curente, reparații capitale și intervenții programate (referire Anexa 19)	Registrelor de evidență implementate		2 săptămâni	
		Inventarierea rețelelor de alimentare cu apă.	Bază de date în format electronic privind rețelele de alimentare de apă;	Îmbunătățirea eficienței operaționale	12 luni	
		Dotarea operatorului cu mecanisme și utilaje pentru întreținerea sistemelor ingineresti	Operator dotat cu mecanisme și utilaje pentru întreținerea sistemelor ingineresti	Creșterea capacităților de operare și întreținere a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare	48 luni	
	Monitorizarea, eficientizarea și optimizarea consumului de energie electrică	Aprobarea unei echipe de management energetic	Echipe de management energetic aprobată	Îmbunătățirea evidenței consumului de energie electrică și adoptarea deciziilor	2014	Directorul tehnic Directorul întreprinderii
		Planificarea și instruirea echipei de management energetic	Echipe de management energetic instruită	Adoptarea unui plan de acțiuni pentru eficientizarea consumului de energie electrică	2014	
		Planificarea, evaluarea și folosirea rezultatelor acțiunilor finalizate și raportate de echipe de management energetic	Echipe de management energetic planifică, evaluează și raportează acțiunile finalizate	Concretizarea acțiunilor pentru reducerea consumului de energie electrică	Trimestrul 2 anul 2014	
		Revizuirea și/sau îmbunătățirea	Procedurilor de monitorizarea	Elaborarea manualelor	Trimestrul 2	

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		procedurilor de monitorizarea și întreținere a echipamentelor energetice	și întreținere a echipamentelor energetice revizuite și/sau îmbunătățite	operaționale pentru departamentul energetic	anul 2014	
		Compararea consumului specific de energie electrică cu a altor operatori și pregătirea unei prime evaluări a potențialelor reduceri de consum de energie. Analiza benchmarking.	Consumul de energie electrică comparat cu consumul altor operatori	Stabilirea indicatorilor de performanță	Trimestrul 2 anul 2014	
		Pregătirea rezultatelor analizelor consumului de energie și o primă estimare a eventualelor reduceri (rezultatele auditului energetic)	Rezultatelor analizelor consumului de energie și o primă estimare a eventualelor reduceri pregătit	Reducerea consumului de energie electrică	Trimestrul 2 anul 2014	
		Înlocuirea pompelor cu randament mic și grad înalt de uzură	Pompe înlocuite	Micșorarea consumului de energie electrică cu 15-20%	24-36 luni	
		Instalarea stațiilor de ridicare a presiunii (stații hidrofor) la clădirile cu mai multe nivele	Stații hidrofor	Reducerea consumului de curent electric prin scăderea presiunii medii în rețeaua de apă; Îmbunătățirea eficienței operaționale.	Primul an de implementare al Planului de dezvoltare	
	Îmbunătățirea eficienței operaționale (prin prisma gestiunii tehnice)	Reducerea consumului de energie (se recomandă implementarea tuturor acțiunilor menționate în prezenta lucrare ce țin – ca efecte și rezultate – de eficiența energetică)	Consum de energie redus (consum optim)	Optimizarea consumului depășit de energie electrică; Stabilitatea informației, puterea de a lua rapid decizii cu privire la soluționarea problemelor tehnice;	Primul an de implementare al Planului de dezvoltare	Directorul întreprinderii Directorul tehnic Specialiștii interni ai întreprinderii
Reducerea cheltuielilor de muncă pe racord client		Durată de timp și consum redus pentru reparații	Crearea bazei pentru identificarea și documentarea informației privind modificarea parametrilor de calitate în timp;			
Dezvoltarea unui sistem de modelare hidraulică a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare		Sistem de modelare hidraulică a sistemelor de alimentare cu apă și canalizare	Facilitarea managementului presiunii în condiții de schimbare a condițiilor de livrare a apei și supradimensionarea sistemului.			
Modelarea rețelelor de apă		Rețele de apă modelate				
Executarea calculului hidraulic		Calcul hidraulic				

Nr	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	Sector	MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII				
Perfecționarea procedurii de branșare a noilor utilizatori		Elaborarea unui model al cererii de branșare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare (în format electronic)	Model cerere de branșare elaborat (în format electronic) și aprobat	Flexibilitate și accesibilitate în redactare și utilizare Comoditate în completare pentru utilizator Facilitarea procedurii de solicitare a branșării	1 zi	Director tehnic
		Elaborarea unui model completat al cererii de branșare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	Model cerere de branșare completată elaborat			
		Stabilirea conținutului pachetului de documente justificative necesar a fi prezentat la solicitarea de branșare pentru elaborarea condițiilor tehnice de branșare (referire <i>Anexa 20</i>)	Lista documentelor justificative necesare a fi prezentate pentru elaborarea condițiilor tehnice de branșare elaborată (în scris) și aprobată	Optimizarea resurselor de timp necesare pentru procesarea solicitării de branșare	1 zi	Director tehnic Jurist
		Elaborarea unui șablon al condițiilor tehnice și al proiectului de branșare (în format electronic) (referire <i>Anexa 20</i>)	Șablon condiții tehnice și proiect de branșare elaborat (în format electronic) și aprobat Lista instituțiilor cu care urmează a fi coordonat proiectul de branșare elaborată (în scris) și aprobată	Optimizarea resurselor de timp necesare pentru elaborarea proiectului de branșare Evitarea conflictelor cu instituțiile externe a căror rețele pot fi afectate de lucrările de branșare	5 zile	Director tehnic Director
		Stabilirea mărimii taxei pentru serviciul de elaborare a condițiilor tehnice de branșare și a proiectului de racordare la rețelele publice de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate	Taxa pentru serviciul de elaborare a condițiilor tehnice de branșare și a proiectului de racordare calculată, aprobată și introdusă în lista tarifelor pentru serviciile prestate de Întreprindere	Acoperirea cheltuielilor Întreprinderii privind elaborarea condițiilor tehnice de branșare și a proiectului de racordare Motivarea solicitanților condițiilor tehnice de a lansa lucrările de branșare în limitele termenului de valabilitate ale acestora pentru evitarea achitării repetate a costului acestora	3 zile	Economist Director tehnic Director
		Elaborarea unui model al autorizației de branșare la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare (în format	Autorizația - model de branșare la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau de	Crearea unei baze legale pentru preîntâmpinarea cazurilor de branșare	2 zile	Director tehnic Jurist

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		electronic) <i>Lucrările de construcție și montaj pentru branșare vor fi lansate doar în baza autorizației pentru branșare, eliberată în formă scrisă de către Întreprindere</i>	canalizare elaborată în format electronic și aprobată	neautorizată la rețelele publice de alimentare cu apă și/sau de canalizare		Director
		Desemnarea responsabililor de supravegherea tehnică a lucrărilor și verificarea calității materialelor și articolelor utilizate pentru construcție conform cerințelor înaintate în condițiile tehnice / documentația de proiect	Ordin de desemnare a responsabililor de supravegherea tehnică a lucrărilor de branșare semnat Prevederi privind responsabilitatea pentru de supravegherea tehnică a lucrărilor de branșare incluse în fișele de post ale specialiștilor desemnați	Asigurarea respectării normelor de calitate a lucrărilor de branșare Asigurarea unui nivel înalt al calității lucrărilor de branșare	1 zi	Director tehnic Director
		Desemnarea componenței standard a comisiei de recepție a lucrărilor de construcție-montaj a instalațiilor și construcțiilor de branșare (referire Anexa 20)	Componența comisiei de recepție a lucrărilor de branșare stabilită ⁷	Respectarea prevederilor legale Evaluarea multicriterială a calității instalațiilor și construcțiilor de branșare	1 zi	Director tehnic Director
		Stabilirea conținutului obligatoriu al procesului verbal de recepție a lucrărilor de branșare	Model proces verbal de recepție a lucrărilor de branșare elaborat (în format electronic)	Optimizarea resurselor de timp necesare pentru elaborarea procesului verbal de recepție a lucrărilor de branșare	1 zi	Director tehnic Director
		Stabilirea metodologiei de calcul a cantității și costului apei consumate pentru spălarea și dezinfectarea a tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului ⁸	Metodologie de calcul a costului serviciilor prestate de Întreprindere elaborată și aprobată ⁹	Acoperirea cheltuielilor Întreprinderii Evitarea sau soluționarea rapidă a situațiilor de conflict cu inculpații	5 zile	Economist Director tehnic Director

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

⁸ Pentru asigurarea unui nivel satisfăcător de corespundere a rețelilor și construcțiilor utilizatorului cerințelor igienico-sanitare se recomandă desfășurarea obligatorie a procedurii de spălare și dezinfectare a tronsonului decuplat al sistemului public de alimentare cu apă, la care au fost executate lucrările de racordare, precum și a instalațiilor și construcțiilor de branșare ale utilizatorului

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil	
		Contractarea Centrului teritorial de medicină preventivă pentru evaluarea și confirmarea nivelului de corespundere a rețelelor și construcțiilor utilizatorului cerințelor igienico-sanitare ¹⁰	Contract cu Centrul teritorial de medicină preventivă încheiat	Garantarea calității apei livrate Siguranța sănătății utilizatorilor	Conform situației	Director	
Limitarea cazurilor de branșare neautorizată		Stabilirea tuturor cazurilor posibile de branșare și folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de evacuare a apelor uzate (referire Anexa 20)	Lista cazurilor de branșare și folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare stabilită și aprobată ¹¹	Crearea unei baze legale secundare pentru eradicarea fenomenului branșării neautorizate la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	2 zile	Director Întreprindere Consiliu Orășenesc	
		Planificarea anuală și organizarea unor campanii sistematice de verificare a construcțiilor de branșare și a instalațiilor interne de alimentare cu apă și canalizare ale utilizatorilor	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, desfășurarea și monitorizarea campaniei desemnați Componentă comisii de verificare desemnată Vizite în teren desfășurate	Depistarea cazurilor de încălcare a regulilor de branșare și de folosire a sistemelor publice de alimentare cu apă și/sau de canalizare Reducerea pierderilor de apă Reducerea pierderilor financiare Data efectuării ultimului control, confirmată prin actul de verificare completat și semnat de părți, va servi pentru determinarea perioadei de calcul a costului pierderilor de apă și al apelor uzate evacuate, în cazul depistării în cadrul controalelor ulterioare, a cazurilor de folosire neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau canalizare	Organizarea campaniei - 5 zile Desfășurarea campaniilor de verificare - periodic	Director tehnic Director	
		Aplicarea modelului tipizat al actului de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare, a aparatelor de evidență a apei (referire Anexa 20)	Act de inspectare a stării tehnice a rețelelor de alimentare cu apă și canalizare, a aparatelor de evidență a apei completat			La necesitate	Responsabil de efectuarea lucrărilor
			Stabilirea unei metodologii de calcul a	Metodologia de calcul a	Recuperarea pierderilor	5 zile	Economist

⁹ Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat

¹⁰ impuse de Regulamentul igienic. Cerințe privind proiectarea, construcția și exploatarea apeductelor de apă potabilă aprobat de Ministerul Sănătății la 31.10.1995

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

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		costului pierderilor de apă și a apei uzate evacuate în cazul depistării cazurilor de branșare neautorizată	consumului de apă și a apei uzate evacuate în cazul depistării cazurilor de branșare neautorizată elaborată și aprobată ¹²	financiare generate din contul consumului ilicit de apă		Director tehnic Director
		Instituirea de penalități pentru branșarea și utilizarea neautorizată a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	Mărimea penalităților pentru încălcarea regulilor de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare și cazurile aplicării stabilite și aprobate ¹³	Demotivarea populației de a încălca regulile de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	3 zile	Jurist Economist Director
		Colaborarea cu Primăria <i>Se recomandă direcționarea cazului spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei, în cazul refuzului din partea inculpatului de a-și recunoaște vina și/sau de achita suma stabilită</i>	Condițiile direcționării cazului către Comisia administrativă convenite și aprobate	Demotivarea populației de a încălca regulile de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	Conform situației	Jurist Director
		Stabilirea unui tarif fix care va fi perceput pentru debranșare și reconectare, produse din vina utilizatorului ¹⁴	Tarif pentru debranșare și reconectare, produse din vina utilizatorului calculat, aprobat și introdus în lista tarifelor pentru serviciile prestate de Întreprindere	Acoperirea cheltuielilor Întreprinderii legate de procedura de deconectare și reconectare la sistemul de alimentare cu apă	5 zile	Economist Director
		Intentarea unor procese penale pentru furt ¹⁵	Procedura de intentare a proceselor penale pentru furt analizată Pachet de documente pentru intentarea cazurilor în instanța de judecată pregătit Cerere privind intentarea	Demotivarea populației de a încălca regulile de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	După situație	Jurist Director

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

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

¹⁴ Conform prevederilor art. 25, alin. (3) din Legea serviciilor publice de gospodărie comunală Nr. 1402 din 24.10.2002 – "cheltuielile aferente suspendării, respectiv reluării furnizării/prestării serviciului, vor fi suportate de utilizator"

¹⁵ Conform Codului Contravențional al Republicii Moldova, intrat în vigoare la 31.05.2009, realizarea de branșamente de apă și racorduri de canalizare fără avizul furnizorului de apă este considerată clandestină și atrage, conform legislației în vigoare, răspunderea contravențională, administrativă sau penală, după caz, atât pentru utilizator cât și pentru executantul lucrării

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			procesului depusă			
		Stabilirea cazurilor și condițiilor de suspendare a livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate de la utilizatori, prin debransare temporară de la sistemul public de alimentare cu apă și/sau de canalizare sau prin lichidarea instalațiilor neautorizate ale utilizatorului și chiar a bransamentului la sistemul public de alimentare cu apă	Lista cazurilor și condițiilor de suspendare a livrării apei și/sau a recepționării apelor uzate de la utilizatori stabilită și aprobată ¹⁶	Metodă legală de luptă cu cazurile de bransare ilegală și încălcare repetată a regulilor de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	2 zile	Jurist Director tehnic Director
		Instituirea de penalități pentru utilizarea sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare în lipsa contractului de prestare a serviciilor	Mărimea penalităților pentru încălcarea regulilor de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare și cazurile aplicării stabilite și aprobate ¹⁷	Demotivarea populației de a încălca regulile de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	3 zile	Jurist Economist Director
	Perfecționarea sistemului de contractare	Elaborarea unui model al cererii de încheiere a contractului de prestare a serviciilor (în format electronic) (referire Anexa 21)	Model cerere de încheiere contract de prestare a serviciilor, cu divizare pe categorii de utilizatori, elaborat și aprobat	Flexibilitate și accesibilitate în redactare și utilizare Comoditate în completare pentru utilizator	1 zi	Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii Director
		Elaborarea unui model completat al cererii-tip de încheiere a contractului de prestare a serviciilor	Model cerere de încheiere contract de prestare a serviciilor completat și elaborat	Facilitarea procedurii de contractare a serviciilor Optimizarea resurselor de timp necesare pentru procesarea solicitării de încheiere a contractului de prestare a serviciilor	1 zi	Jurist Director
		Stabilirea conținutului pachetului de documente justificative necesar a fi prezentat pentru elaborarea proiectului contractului (referire Anexa 21)	Lista documentelor justificative necesare a fi prezentate pentru elaborarea proiectului contractului elaborată în scris și aprobată ¹⁸	Identificarea utilizatorilor cu care nu sunt încheiate contracte	60 zile	Jurist Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii
		Inventarierea contractelor de prestare a serviciilor încheiate cu utilizatorii	Lista utilizatorilor cu care nu sunt încheiate contracte elaborată și aprobată Lista utilizatorilor a căror	Identificarea utilizatorilor a		

¹⁶ Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat

¹⁷ Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat

¹⁸ Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat

№	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			contracte au termenul de valabilitate expirat elaborată și aprobată	căror contracte au termenul de valabilitate expirat Stabilirea volumului de lucru în cadrul campaniei de utilizare		
		Organizarea unei campanii de (re)încheiere a contractelor de prestare a serviciilor cu utilizatorii (referire <i>Anexa 21</i>)	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 utilizatorii brânșiți Îmbunătățirea relațiilor contractuale cu utilizatorii Punct de lansare pentru introducerea unui nou sistem de evidență a utilizatorilor	90 zile	Jurist Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii Director
	Perfecționarea sistemului de colectare a veniturilor	Aplicarea modelului tipizat al fișelor de evidență a contoarelor (referire <i>Anexa 22</i>)	Model fișă de evidență a contoarelor aplicat	Facilitarea procesului de colectare a indicațiilor curente ale contoarelor	La necesitate	Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii
		Dotarea reprezentanților autorizați ai Întreprinderii, împuterniciți cu dreptul de control, cu legitimații de serviciu	Legitimații de serviciu pregătite și transmise fiecărui angajat	Respectarea prevederilor legale	10 zile	Manager de oficiu Director
		Elaborarea unei metodologii scrise de lucru în cazul refuzului de către utilizator de a sigura accesul reprezentanților Întreprinderii pentru verificarea și citirea indicațiilor contoarelor și inspectarea stării sistemelor interioare de alimentare cu apă și canalizare (referire <i>Anexa 22</i>)	Metodologie de lucru în cazul refuzului de a asigura accesul elaborată și aprobată ¹⁹	Asigurarea accesului pentru verificarea și citirea indicațiilor contoarelor și inspectarea stării sistemelor interioare de alimentare cu apă și canalizare	30 zile	Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii Jurist Director
		Instalarea unui soft special pentru efectuarea automată a calculelor	Model soft selectat Specialist IT contractat Soft achiziționat și instalat	Automatizarea procesului de efectuare a calculelor	30 zile	Contabil-șef Specialist IT Director
		Elaborarea unei metodologii scrise de	Metodologie de calcul a	Uniformizare și facilitarea	20 zile	Economist

¹⁹ Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		calcul a volumului consumului de apă și al apelor uzate evacuate (referire Anexa 22)	volumului consumului de apă și apelor uzate evacuate elaborată și aprobată ²⁰	procedurii de calcul a volumului consumului de apă și apelor uzate evacuate		Director
		Revizuirea formei tipizate a documentelor de plată emise (referire Anexa 22)	Forma tipizată a documentelor de plată revizuită Softul de generare automată a documentelor de plată adaptat la modificările intervenite	Respectarea prevederilor legale Excluderea necesității citirii indicațiilor contoarelor de către personalul Întreprinderii Alocarea timpului de lucru a controlorilor pentru desfășurarea unor vizite de control a instalațiilor interioare a utilizatorilor	10 zile	Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii Jurist Specialist IT
		Dotarea reprezentanților Întreprinderii responsabili de colectarea plăților cu aparate de casă portabile ²¹	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 (referire Anexa 22)	Principiile procedurii de verificare stabilite și aprobate Angajați informați	Motivarea angajaților de a respecta regulile de lucru	15 zile	Director Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii
		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 comodate a procesului de colectare a veniturilor Diversificarea instrumentelor de achitare a serviciilor puse la dispoziția utilizatorilor	După situație	Director Jurist

²⁰ Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat

²¹ 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"

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Stabilirea condițiilor de încasare a plăților în cazuri speciale (referire <i>Anexa 22</i>)	Condiții de încasare a plăților în cazuri speciale stabilite și aprobate ²²	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 datoriilor	Conținut al registrului datoriilor elaborat și aprobat	Urmărirea permanentă a datoriilor	15 zile	Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii
		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 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	Eficientizarea și urgentarea procesului de colectare a datoriilor Stingerea creanțelor din partea utilizatorilor Întreprinderii	30 zile	Director Jurist Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii
		Elaborarea unui model al avertizării scrise privind datoria acumulată, în format electronic (referire <i>Anexa 23</i>)	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	Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii Director
		Colaborarea cu instituții locale pentru	Principii de colaborare	Eficientizarea și urgentarea	30 zile	Jurist

²² Se recomandă introducerea în Regulamentul local de funcționare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare, elaborat și aprobat

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		colectarea datoriilor de la utilizatori (referire Anexa 23)	stabilite și aprobate	procesului de colectare a datoriilor		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 utilizatorilor (referire Anexa 23)	Beneficiari 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 utilizatori Fluidizarea încasărilor în contul stingerii creanțelor utilizatorilor	60 zile	Jurist Contabil-șef Director
		Prevederea în cadrul contractului de prestare a serviciilor a perioadei concrete (x luni) după expirarea căreia, Întreprinderea își rezervă dreptul de acționa în judecată utilizatorul în vederea recuperării datoriilor și dobânzilor de întârziere și a penalităților prevăzute de contract și de a deconecta utilizatorul de la sistemul central de alimentare cu apă și/sau canalizare, în caz de neachitare de către acesta a serviciilor de livrare cu apă potabilă și canalizare	Clauze privind dreptul Întreprinderii de a acționa rău-platnicii și datornicii în instanța de judecată și de a-i debransa de la sistemul central de alimentare cu apă și/sau canalizare incluse în contractul-tip de prestare a serviciilor	Motivarea utilizatorilor de a-și onora obligațiunile financiare față de Întreprindere Crearea unei baze legale pentru acționarea rău-platnicilor și datornicilor în instanța de judecată	10 zile	Jurist
		Perceperea parțială a achitărilor în avans de la agenții economici ²³	Mărimea achitărilor în avans de la agenții economici stabilită și aprobată ²⁴	Garanția încasărilor de la utilizatori	2 zile	Economist Jurist Director
		Instituirea de dobânzi pentru întârzierea	Mărimea dobânzii pentru	Demotivarea populației de a	3 zile	Economist

²³ 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

²⁴ Cuantumul plății anticipate și termenele de achitare vor fi indicate în contractul de prestare a serviciilor

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		plăților pentru serviciile prestate	fiecare zi de întârziere a plăților și condițiile aplicării stabilite și aprobate ²⁵	încălca regulile de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare		Jurist Director
	Dezvoltarea operațiunilor legate de procesul de lucru cu utilizatorii	Înființarea unei subdiviziuni de relații cu utilizatorii și publicul (referire Anexa 24)	Componenta structurală și numerică a subdiviziunii stabilită Responsabilitățile subdiviziunii stabilite Modificările în organigrama Întreprinderii aprobate Angajații subdiviziunii desemnați	Îmbunătățirea relațiilor cu utilizatorii și publicul larg Concentrarea activităților legate de lucrul cu utilizatorii Automatizarea proceselor legate de utilizatori	30 zile	Jurist Director
		Implementarea unui sistem informatic de evidență a utilizatorilor (referire Anexa 24)	Soft achiziționat și implementat Personal instruit	Optimizarea proceselor de lucru cu utilizatorii Facilitarea gestionării informațiilor despre fiecare utilizator	60 zile	Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii Director
		Ținerea registrelor de evidență a utilizatorilor (referire Anexa 24)	Conținutul registrelor de evidență a utilizatorilor elaborat și aprobat		5 zile	Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii
	Diversificarea canalelor și mijloacelor de relaționare cu utilizatorii și publicul larg	Ținerea Registrului de reclamații (referire Anexa 25)	Registru de reclamații achiziționat și autentificat de APL Loc pentru amplasarea Registrului de reclamații selectat și amenajat	Creșterea nivelului de operativitate în înregistrarea și soluționarea plângerilor și propunerilor din partea utilizatorilor	1 zi	Responsabil de lucrul cu utilizatorii
		Crearea unei adrese de e-mail a Întreprinderii	Adresa de e-mail creată	Facilitarea procesului de comunicare cu mediul extern	1 zi	Manager de oficiu
		Crearea unei pagini separate a Întreprinderii pe site-ul oficial al Primăriei	Contentul paginii stabilit și aprobat Pagina elaborată și dată în	Asigurarea prezenței Întreprinderii în mediul on-line	20 zile	Director Specialist IT

²⁵ Se recomandă a fi prevăzute în contractual-tip de prestare a serviciilor

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Crearea unui site corporativ al Întreprinderii (referire Anexa 25)	exploatare Compania IT selectată și contractată Contentul site-ului stabilit și aprobat Site-ul elaborat și dat în exploatare	Crearea unei imagini pozitive și moderne a Întreprinderii	90 zile	Director Companie IT externă
		Publicarea informațiilor privind Întreprinderea și activitatea acesteia în mass-media locală (referire Anexa 25)	Periodicitatea plasării informațiilor stabilită și aprobată	Creșterea gradului de informare referitor la Întreprindere și activitatea acesteia; Ex. Informarea populației privind întreruperile planificate în procesul de operare și mentenanță a sistemului de alimentare cu apă; Îmbunătățirea transparenței locale.	periodic	Director Responsabil de procesul de lucru cu utilizatorii
		Desfășurarea periodică a unor anchete de satisfacție a utilizatorilor	Model anchetă elaborat și aprobat Periodicitatea și metodele de administrare stabilite și aprobate	Evaluarea nivelului de satisfacție a utilizatorilor și a evoluției acestuia în timp	Elaborare chestionar - 5 zile Administrare chestionar - periodic	Responsabil de lucrul cu utilizatorii
	Sector	MANAGEMENT FINANCIAR				
	Crearea unei viziuni și strategii financiare pe termen lung	Elaborarea unei strategii financiare interne	Direcții concrete de activitate, surse determinate de formare a fluxului financiar necesar, sarcini concrete pe direcții viitoare de acțiuni, etc.	Determinarea direcțiilor concrete de activitate; Identificarea programelor, proiectelor ce vor fi realizate pe baza resurselor disponibile sau viitoare; Stabilirea sarcinilor concrete pentru fiecare din direcțiile viitoare de acțiuni; Asigurarea calității	2-3 luni	Directorul Specialiștii interni ai întreprinderii

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				serviciilor oferite; Întreținerea și administrarea bună a ÎM; Crearea condițiilor de durabilitate a funcționalității Întreprinderii.		
		Elaborarea Politicii financiare (referire Anexa 26)	Politică financiară elaborată, aprobată și implementată	Stabilirea obiectivelor de natură managerial – financiară; întărirea gestiunii economico-financiare și îmbunătățirea generală a activității financiare; analiza și perfecționarea indicatorilor economico-financiar și de performanță, ș.a.	2-3 luni	Directorul Specialiștii interni ai întreprinderii
		Instruirea factorilor de decizie în vederea formării capacităților de analiză a resurselor disponibile, de stabilire a strategiei și a tacticii de acțiuni pentru atragerea de resurse financiare suplimentare	Resurse interne pregătire în gestionare financiară eficientă	Formarea setului de cunoștințe și abilități de determinare a necesităților de surse financiare și fonduri; Gestionarea financiară a procesului de căutare a surselor de finanțare; Elaborarea și gestionarea deciziilor financiare, care vizează consolidarea stabilității și independenței financiare a întreprinderii; Asigurarea scopului activității statutare	Periodic	Directorul Responsabil Resurse umane Manager Departament financiar
	Îmbunătățirea sistemului de evidență economică / contabilă	Instruirea personalului din cadrul departamentului financiar în utilizarea sistemelor contabile integrate	Instruire efectuată	Se va scurta intervalele de colectarea datelor, astfel crescând eficiența. Sistemele permițând personalului să acorde mai multă atenție datelor rezultate, decât procesului de colectare și formare a rapoartelor.	50 ore	Directorul Managerul Departamentului Financiar
		Îmbunătățirea politicii de contabilitate și adaptarea la specificul activității	Politica de contabilitate îmbunătățită		2 luni	Responsabil Resurse umane

№	Măsurile	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Îmbunătățirea metodei de evidență economică a activității	Evidență economică eficientă / utilă	Evidența separată a genurilor de activitate (pentru venituri, costuri, indicatori de rezultate); Asigurarea calității, certitudinii, siguranței informației economico-financiare; Crearea condițiilor de luarea a unor decizii financiare utile argumentate;	1-6 luni <hr/> Periodic	Directorul Întreprinderii Manager departament financiar Economistul Cotabilul șef
	Îmbunătățirea sistemului de planificare, bugetare și control	Formarea procedurilor interne 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 Îmbunătățirea situației de gestiune eficientă a patrimoniului în vederea majorării continue a capacității de plată, a capacității investiționale	Anual <hr/> În perioada septembrie-octombrie Periodic	Manager departament financiar Economistul Cotabilul șef
Planificarea activităților pe diferite perioade (lunar, trimestrial, anual) cu elaborare unui plan de acțiuni pe activitate în parte		Activități planificate				
Optimizarea procesului de bugetare a activităților operaționale și investiționale (recomandări privind formarea bugetelor și tipuri de bugete sunt prezentate la <i>Anexa 27 și Anexa 28</i>)		Procesul de bugetare operațională îmbunătățit și procesul de bugetare investițională elaborat				
Optimizarea procesului de control a îndeplinirii activităților și a bugetelor planificate și compararea indicatorilor planificați cu cei efectiv realizați		Procesul de control a îndeplinirii activităților și a bugetelor planificate îmbunătățit				
Efectuarea inventarierilor (stocuri, active materiale ș.a.)		Inventariere efectuată				
	Stabilirea indicatorilor de performanță	Organizarea de instruire internă cu privire la importanța și scopul calculării indicatorilor de performanță (referire <i>Anexa 29</i>)	Instruire	Crearea și consolidarea capacităților pentru implementarea sistemului de indicatori de performanță în vederea obținerii unei platforme interne de evaluare, responsabilizare și eficiență; Crearea bazei pentru	Prima lună după startul implementării planului de dezvoltare și periodic pe perioada de activitate	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				fundamentarea unui instrument eficient de întărire a capacității administrativ – manageriale a întreprinderii		
		Formarea bazei de indicatori (de extras din <i>Anexa 3, Anexa 9</i> - indicatorii operațional, <i>Anexa 30, Anexa 31</i>)	Indicatori stabiliți	Îndeplinirea indicatorilor de performanță	Permanent	
		Monitorizare indicatorilor (trimestrial, semestrial, anual)	Monitorizare efectuată			
Îmbunătățirea procesului de tarifare		Elaborarea politicii tarifare pentru o perioadă de 5-7 ani (referire <i>Anexa 32</i>)	Politica tarifară elaborată și aprobată de Consiliul orășenesc	Planificare sustenabilă a activității întreprinderii pe perioada medie	4-7 luni	Departamentul Economic Consiliul Orășenesc Direcția Relații cu Utilizatorii
		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	
		Calcularea tarifului pentru servicii în baza Metodologiei ²⁶	Tarif calculat conform Metodologiei	Respectarea principiilor unice de determinare, aprobare și aplicare a tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate; Prestarea eficientă a serviciilor de utilitate publică; Acoperirea consumurilor și cheltuielilor pentru prestarea serviciilor; Efectuarea unei activități eficiente și profitabile; Crearea de posibilități pentru a recupera mijloacele financiare investite ulterior în dezvoltare	Imediat implementării Planului de dezvoltare	

²⁶ „Metodologia determinării, aprobării și aplicării tarifelor pentru serviciile publice de alimentare cu apă, de canalizare și epurare a apelor uzate”, hotărârea Agenției Naționale de Reglementare în Energetică nr. 164 din 29.11.2004. (Monitorul Oficial al R. Moldova nr. 218-223/465 din 03.12.2004).

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				și reconstrucție.		
		Creșterea urgentă și treptată a tarifului pentru serviciile de alimentare cu apă și de canalizare	Tarif ajustat / Tarif efectiv	Asigurarea acoperiri costurilor curente și obținerea unei rentabilități optime pe termen scurt		
		Monitorizarea indicatorului de acoperire a cheltuielilor de tariful efectiv	Raport de monitorizare a indicatorului de acoperire a cheltuielilor de tariful efectiv	Crearea condițiilor de siguranță a nivelului optim de acoperire a costurilor de către tarif; Posibilități de a lua decizii argumentate și viabile în vederea modificării, după caz, a tarifelor	Permanent	
		Actualizarea anuală a tarifului Calcularea anuală a tarifului în baza datelor din anul de gestiune precedent	Tarif anual actualizat și aprobat de către Consiliul orașenesc	Evitarea creșterilor bruște a facturilor la momentul de actualizare a tarifelor; Reducerea nemulțumirilor utilizatorilor privind creșterile importante a valorii facturilor; Planificarea mai exactă a volumelor de servicii facturate precum și a activității operaționale.	Anual	
		Elaborarea unui grafic de actualizare a tarifului pe o perioadă medie (de exemplu 3-5 ani) și aprobarea acestui grafic de Consiliul Orașenesc.	Grafic de actualizare a tarifului pe o perioadă determinată	Previzionarea mai bună a activităților operaționale ale întreprinderii	≥ 3 luni	
		Elaborarea unui grafic de reducere treptată a diferențelor dintre tarifele pentru populație și alte categorii de utilizatori	Grafic de reducere treptată a diferențelor dintre tarifele pentru populație și alte categorii de utilizatori	Echilibrarea tarifului între populație și alte categorii de utilizatori;	Până la uniformizarea tarifului dintre diferite categorii 30-48 luni	
		Reducerea diferenței dintre tariful pentru populație și alte categorii de utilizatori prin creșterea lentă a tarifului pentru populație și stoparea creșterii tarifului pentru alte	Tarif uniformizat	Echilibrarea tarifului între populație și alte categorii de utilizatori; Creșterea volumului de servicii facturate pentru alte categorii		

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		categoria de consumatori		de consumatori (instituții bugetare și agenți economici)		
		Convingerea și motivarea agenților economici cu surse proprii să devină consumatori ai sistemului centralizat de alimentare cu apă	Creșterea numărului de consumatori agenți economici			
		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					
Crearea cadrului legal secundar privind desfășurarea serviciilor de utilitate publică		Elaborarea strategiei de alimentare cu apă și de canalizare a raionului Șoldănești în contextul regionalizării serviciilor de operare	Strategia de alimentare cu apă și de canalizare a raionului Șoldănești în contextul regionalizării serviciilor de operare	Minimalizarea riscurilor în pregătirea programelor investiționale. Stabilirea unor indicatori de costuri investiționale; Creșterea capacităților de operare a Î.M. Apă Canal Șoldănești	3 - 4 luni	Consiliul Raional
		Elaborarea Planului General de dezvoltare a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare a raionului Șoldănești	Planului General de dezvoltare a sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare a raionului Șoldănești	Inventarierea stării sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare în oraș; Identificarea unor soluții privind accelerarea dezvoltării serviciilor.	5-7 luni	Consiliul Raional
		Elaborarea Studiului de fezabilitate „Alimentarea cu apă și canalizarea raionului Șoldănești”	Studiului de fezabilitate „Alimentarea cu apă și canalizarea raionului Șoldănești”	Aprobarea soluției optime de dezvoltare a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare.	6 – 8 luni	Consiliul Raional
		Elaborarea studiului de fezabilitate privind renovarea sistemului de alimentare cu apă	Studiu de fezabilitate privind renovarea sistemului de	Identificarea condițiilor și a soluțiilor optime și viabile	5 - 6 luni	Consiliul orașenesc

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		și de canalizare a orașului Șoldănești	alimentarea cu apă și de canalizare a orașului Șoldănești	pentru renovarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare a orașului Șoldănești		
		Elaborarea și aprobarea de Consiliul orășenesc a Regulamentului privind recepționarea apelor uzate, eliberarea condițiilor tehnice și autorizațiilor de deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare al localităților	Regulament privind recepționarea apelor uzate, eliberarea condițiilor tehnice și autorizațiilor de deversare a apelor uzate în sistemul de canalizare al localităților elaborat și aprobat de Consiliul orășenesc	Îmbunătățirea relațiilor parteneriale între Consiliul local și întreprindere; Formarea bazei reglementativ pentru organizarea activității operaționale.	1-3 luni	
Modernizarea sistemului de alimentare cu apă și canalizare		Renovarea rețelei de distribuție a apei executate din oțel	Rețea de distribuție a apei executate din oțel	Minimizarea pierderilor Minimizarea costurilor de mentenanță	5-6 ani	Consiliul orășenesc Întreprinderea Municipală
		Procurare a unui set de echipament de detectare a scurgerilor	Echipament de detectare a scurgerilor	Reabilitarea și modernizarea sistemului;	≥ 12 luni	
		Procurarea mecanismelor și utilajului pentru petrecerea lucrărilor de mentenanță	Mecanisme și utilaje pentru lucrări de mentenanță	Îmbunătățirea lucrului privind lucrările de întreținere, micșorarea timpului de stopare a livrării apei către consumator.	1-3 ani	
		Înlocuirea rețelelor de aducțiune	Rețele de aducțiune înlocuite	Micșorarea pierderilor de apă. Micșorarea costurilor de operare și mentenanță.	1-2 ani	
		Înlocuirea pompelor de alimentare cu apă	Pompe de alimentare cu apă înlocuite	Micșorarea consumului de energie electrică	1-3 ani	
		Dotarea serviciului cu: mașină specială pentru intervenții și mașină specială de vidanjare	Mașină specială pentru intervenții Mașină specială de vidanjare	Reducerea timpului pentru lucrările de intervenție; Reducerea costurilor pentru lucrările de intervenție și pierderile rezultate de la intervențiile întârziate.	Prima perioadă după startul implementării planului de dezvoltare	
		Modernizarea conductelor de alimentare cu apă (construcția acestora) din strada:	Conducte de alimentare cu apă construite	Reabilitarea și modernizarea sistemului;	1-3 ani	

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		<ul style="list-style-type: none"> → str. Prieteniei cu Dn -75-90mm → str. Muncitorilor cu Dn -75-90mm → str. Tinereții cu Dn -75-90mm → str. Văilor cu Dn - 75-90mm → str. Grecu cu Dn 75-90mm → str.1Mai cu Dn 75-90mm → str. Moldovei cu Dn 75-90mm → str. Testimițeanu cu Dn 75-90mm → str. Ulmilor cu Dn 75-90mm → str. Sălcilor cu Dn 75-90mm → str-la .Păcii cu Dn 75-90mm → str. Independenței cu Dn 75-90mm → cartierul Frunze cu Dn 75-90mm 		Reducerea costurilor de întreținere și reparație; Reducerea pierderilor de apă; Asigurarea continuității prestării serviciului; Eficiență operațională.		
		Construcția rețelelor de canalizare cu o lungime de 2500 m	Rețele de canalizare cu o lungime de 2500 m construite			
	Extinderea ariei de prestare a serviciului de alimentare cu apă și canalizare	Extinderea rețelei de canalizare pentru a putea acoperi întreaga populație a orașului	Studiu de fezabilitate elaborat Proiect elaborat	Majorarea veniturilor; Optimizarea cheltuielilor general administrative; Îmbunătățirea capacităților manageriale și operaționale.	5-10 ani	Consiliul raional Consiliul orașenesec Întreprinderea Municipală
		Extinderea serviciului de alimentare cu apă în localitățile Țarigrad	Resurse identificate Infrastructura de alimentare cu apă și de canalizare edificată Contracte de prestare a serviciilor încheiate			
	Sector	CREAREA ȘI DEZVOLTARE DE SERVICII NOI				
	Asigurarea condițiilor pentru dezvoltarea serviciilor de executare a lucrărilor de construcție	Angajarea unui specialist cu studii tehnice superioare în domeniu Pregătirea pachetului pentru obținerea licenței în construcții	Specialist angajat Licență obținută	Diversificarea surselor de venit Grad optim de încărcare a muncitorilor	2-3 luni	Director Director tehnic
	Asigurarea condițiilor pentru dezvoltarea serviciilor de comerț	Obținerea autorizație de comerț Identificarea furnizorilor	Autorizație obținută Contracte încheiate	Diversificarea surselor de venit	2-3 luni	Director Director tehnic

№	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	Asigurarea condițiilor pentru dezvoltarea serviciilor de proiectare	Angajarea unui specialist cu studii tehnice superioare în domeniu Pregătirea pachetului pentru obținerea licenței	Specialist angajat Licență obținută	Diversificarea surselor de venit Grad optim de încărcare a muncitorilor	2-3 luni	Director Director tehnic

Măsurile propuse pentru îmbunătățirea activității operaționale pot fi implementate de către angajații Întreprinderii, în cadrul responsabilităților de lucru. Măsurile propuse pentru extinderea și modernizarea activității Întreprinderii au un caracter mai complex, necesitând, 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.

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 în locuri ușor accesibile (post-terminale, etc.), cât și oferirea oportunităților de a adresa întreprinderii plângeri 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 responsabilităților 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 €	Resursele interne ale Întreprinderii
1.2.	<i>Instruiri pentru manageri</i>			3,0 mii €	Resurse alternative
1.3.	<i>Instruiri pentru personalul tehnic/operational</i>			3,0 mii €	
1.4.	Instruirea personalului în utilizarea tehnicii de calcul și a sistemului contabil integrat	ore	50	0,4 mii €	Resursele interne ale Întreprinderii
	TOTAL			6,4 mii €	
II	Automatizarea				
2.1.	Implementarea sistemului GIS „Geographical Information System”	buc		25 mii €	Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică Resursele interne ale Întreprinderii
2.2.	Dotarea Întreprinderii cu tehnică de calcul:				
2.3.	Calculatoare	buc	3	1,2 mii €	
2.4.	Calculator server	buc	1	0,8 mii €	
2.5.	Crearea rețelei interne	buc	5	0,4 mii €	
2.6.	Achiziționarea unui program software pentru evidența personalului	buc	1	0,2 mii €	
2.7.	Aplicarea sistemului contabil integrat (1C vers. 8.1. – contabilitate + producerea)	buc/server	1	1,4 mii €	

2.8.	Modul de evidență documentară		buc	1	0,8 mii €	
2.9.	Dotarea controlorilor cu aparate mobile de casă		buc	6	0,7 mii €	
			TOTAL		30,5 mii €	
III	Documentarea					
3.1.	Asistență consultativă și tehnică	Plan de mediu local	lucrare	1	5 mii €	Bugetul raional Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică/consultanță
3.2.		Strategiei locale privind dezvoltarea și funcționarea pe Termen mediu și lung a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare	lucrare	1	9 mii €	
3.3.		Elaborarea Studiului de fezabilitate „Alimentarea cu apă și canalizarea raionului Șoldănești”	lucrare	1	300 mii €	
3.4.		Elaborarea studiului de fezabilitate privind renovarea sistemului de alimentare cu apă și de canalizare a orașului Șoldănești	lucrare	1	35 mii €	
3.5.	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	Elaborarea și aprobarea unui Regulament local de organizare și funcționare al serviciului de apă și canalizare	lucrare	1	40 mii €	Bugetul raional Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică/consultanță Resursele interne ale Întreprinderii
3.6.		Elaborarea Regulamentului local de recepționare a apelor uzate în sistemul de canalizare al localității, care vor stabili cerințe față de apele uzate deversate în rețeaua publică, ținând cont de condițiile locale	lucrare	1		
3.7.		Elaborarea Regulamentului privind exploatarea tehnică a sistemului de alimentare cu apă și de canalizare din localitate	lucrare	1		
3.8.		Contract de gestiune a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare între fondator și întreprindere	contract	1		
3.9.		Revizuirea Statutului Întreprinderii	statut	1		
3.10.		Organigrama structurată a întreprinderii				
3.11.		Planului Strategic pe Întreprindere	lucrare	1		
3.12.		Plan de acțiuni ce reiese din Strategia Întreprinderii	lucrare	1		
3.13.		Manual operațional al Întreprinderii	manual	1		

PLAN DE DEZVOLTARE pentru Întreprinderii Municipale "REGIA APĂ ȘOLDĂNEȘTI"

3.14.	Strategia de resurse umane	lucrare	1		
3.15.	Politica de personal	lucrare	1		
3.16.	Plan anual de recrutare				
3.17.	Planul anual de instruire				
3.18.	Regulament privind atestarea angajaților	lucrare	1		
3.19.	Chestionar de atestare a angajatului	lucrare	1		
3.20.	Codul de conduită a angajaților	lucrare	1		
3.21.	Politica tarifară	lucrare	1		
3.22.	Politică financiară	lucrare	1		
3.23.	Registru de reclamații	lucrare	1		
	TOTAL			389 mii €	
IV	Reabilitarea infrastructurii de alimentare cu apă și canalizare				
4.1.	Procurarea unui debitmetru ultrasor portativ, ce ar permite începerea lucrului de identificare și localizare a conductelor de apă cu cele mai mari pierderi;	set	1	7,5 mii €	
4.2.	Planificarea și organizarea activităților de verificare metrologică și înlocuire a contoarelor de clasa de precizie „A” și „B” cu contoare de precizie „C”;	buc.	1500	36,16 mii €	
4.3.	Renovarea conductei de pe str.Păcii cu Dn 90mm	m	2000	44,0 mii €	
4.4.	Renovarea conductei pe str.31 August cu Dn -75-90mm	m	600	10,2 mii €	Bugetul raional
4.5.	Construcția conductei pe str.Regiei cu Dn -75-90mm	m	2100	46,2 mii €	Bugetul Local
4.6.	Construcția conductei pe str.Prieteniei cu Dn -75-90mm	m	480	8,16 mii €	Proiecte de asistență
4.7.	Construcția conductei pe str.Tineretii cu Dn -75-90mm	m	950	20,9 mii €	tehnică/consultanță
4.8.	Construcția conductei pe str.Văilor cu Dn - 75-90mm	m	350	5,95 mii €	Resursele interne
4.9.	Construcția conductei pe str.Grecu cu Dn 75-90mm	m	530	10,07 mii €	ale Întreprinderii
4.10.	Construcția conductei pe str.1Mai cu Dn 75-90mm	m	460	8,28 mii €	
4.11.	Construcția conductei pe str.Muncitorilor cu Dn -75-90mm	m	1400	35,0 mii €	
4.12.	Construcția conductei pe str-la .Păcii cu Dn 75-90mm	m	180	3,06 mii €	
4.13.	Construcția rețelelor de canalizare	m	2500	142,5 mii €	
	TOTAL			377,98 mii €	

V	Modernizarea și extinderea				
5.1.	Reabilitarea rețelei de distribuție a apei executate din oțel cu conducta din PEID;	km	15,0	510,0 mii €	Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică Resursele interne ale Întreprinderii
5.2.	Reabilitarea rețelei de distribuție a apei executate din azbociment cu conducta din PEID;	km	4,9	151,9 mii €	
5.3.	Construcția conductei pe str. Moldovei cu Dn 75-90mm	m	480	8,64 mii €	
5.4.	Construcția conductei pe str. Testimițeanu cu Dn 75-90mm	m	600	10,8 mii €	
5.5.	Construcția conductei pe str. Sălcilor cu Dn 75-90mm	m	1300	32,5 mii €	
5.6.	Construcția conductei pe str. Independenței cu Dn 75-90mm	m	500	9,0 mii €	
5.7.	Construcția conductei în cartierul Frunze cu Dn 75-90mm	m	3000	84,0 mii €	
5.8.	Construcția conductei pe str. Ulmilor cu Dn 75-90mm	m	400	9,6 mii €	
5.9.	Construcția conductei pe str.31 August (3 stradele) cu Dn 75-90mm	m	750	14,25 mii €	
	TOTAL			830,69 mii €	
	TOTAL Buget			1 634,57 mii €	

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 2. Structura propusă a Strategiei locale privind dezvoltarea și funcționarea pe Termen mediu și lung a serviciilor de utilitate publică

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

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.
- **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 serviciilor de utilitate publică** – 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 serviciilor** – prevederi privind promovarea tehnologiilor și procedurilor moderne de gestionare a serviciilor pentru a îndeplini toate condițiile impuse de dezvoltarea durabilă.
- **Gestionarea serviciilor 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 serviciilor, pe baza unui mecanism eficient de planificare multianuală a investițiilor** – prevederi privind procedurile și normele de organizare și funcționare a serviciilor prin prisma necesarului de investiții determinat.
- **Protecția și conservarea mediului înconjurător și a sănătății populației** – prevederi privind posibilitățile de finanțare pe programe necesare îmbunătățirii serviciilor pentru satisfacerea nevoilor populației și respectarea legislației de mediu.
- **Consultarea cu utilizatorii serviciului de utilitate publică, în vederea stabilirii politicilor și strategiilor locale și regionale în domeniu** – prevederi privind organizarea și funcționarea serviciilor inclusiv prin stabilirea indicatorilor de performanță (prin dezbateri publice), etc.
- **Adoptarea normelor locale referitoare la organizarea și funcționarea serviciilor de utilitate publică** – prevederi privind îndeplinirea condițiilor de deplină legalitate și transparență.
- **Informarea periodică a utilizatorilor asupra politicilor de dezvoltare a serviciilor de utilitate publică, precum și asupra necesității instituirii unor taxe speciale**
- **Respectarea cerințelor din legislația privind protecția mediului referitoare la serviciilor de utilitate publică**

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

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 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 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 CANALIZARE
Capitolul IX	DREPTURILE ȘI OBLIGAȚIILE OPERATORULUI ȘI UTILIZATORILOR
Capitolul X	STABILIREA CONSUMURILOR DE APĂ ȘI A DEBITELOR DE APĂ UZATĂ
Secțiunea 1	În cazul contorizării obiectivelor consumatorilor
Secțiunea 2	În cazul necontorizării obiectivelor consumatorilor
Secțiunea 3	În cazul încălcării evidenței volumului de apă furnizat și/sau volumului apelor uzate evacuate
Capitolul XI	REGLEMENTAREA ȘI CONTROLUL FURNIZĂRII APEI ȘI RECEPȚIONĂRII APELOR UZATE
Capitolul XII	PLĂȚI PENTRU FURNIZAREA APEI ȘI RECEPȚIONAREA APELOR UZATE
Secțiunea 1	Tarife
Secțiunea 2	Facturarea și plata serviciilor furnizate
Capitolul XIII	OBLIGAȚIILE, DREPTURILE ȘI RESPONSABILITĂȚILE FURNIZORULUI ȘI CONSUMATORULUI
Secțiunea 1	Obligațiile, drepturile și responsabilitățile furnizorului
Secțiunea 2	Obligațiile, drepturile și responsabilitățile consumatorului
Capitolul XIV	INDICATORI DE PERFORMANȚĂ DISPOZIȚII FINALE ȘI TRANZITORII

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

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	<p>EXEMPLE de drepturi și obligații ale Delegatarului:</p> <p>Drepturi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. să stabilească programele de reabilitare, extindere și modernizare a bunurilor existente; 2. 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; 3. 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; 4. 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; 5. să-și exprime intenția de a dobândi bunurile de preluare și să solicite operatorului să semneze contractul de vânzare-cumpărare a acestor bunuri; 6. să modifice unilateral partea reglementară a contractului de delegare a gestiunii pentru motive excepționale ce țin de interesul național sau local; 7. 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); <p>Obligațiile:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. să elaboreze și să aprobe regulamentele locale ale serviciilor, în baza regulamentelor cadru, conform legilor în vigoare; 2. să aprobe tarifele propuse de operator, conform prevederilor legale și clauzelor contractuale privind tarifele; 3. să verifice periodic: <ol style="list-style-type: none"> a) calitatea serviciilor furnizate; b) 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 antura lor un efect negativ asupra drepturilor operatorului.

EXEMPLE de drepturi și obligații ale Operatorului:

Drepturi:

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

Obligațiile:

1. să țină gestiune separată pentru fiecare activitate în parte, pentru a se putea stabili tarife juste în concordanță cu cheltuielile efectuate;
2. să asigure prestarea serviciului conform prevederilor contractuale și cu respectarea prezentului regulament, prescripțiilor, normelor și normativelor tehnice în vigoare;
3. să furnizeze autorității administrației publice locale, respectiv A.N.R.E., informațiile solicitate și să asigure accesul la documentele și documentațiile pe baza cărora prestează serviciul, în condițiile legii;

	<ol style="list-style-type: none"> 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	<p>O astfel de clauză trebuie să detalieze sarcinile și responsabilitățile părților în ceea ce privește programele de investiții, programele de reabilitare, reparații și înlocuire, precum și condițiile de finanțare a acestora.</p> <p>În general, planurile de investiții și planul pentru lucrările de întreținere, reparații obișnuite, reparații planificate, lucrări de înlocuire, atât în ceea ce privește datele tehnice cât și cele financiare, sunt anexate la contractul de delegare a gestiunii.</p> <p>Clauzele corespunzătoare din contractul de delegare stabilesc doar obligațiile părților în ceea ce privește investițiile și fac trimitere la anexa care detaliază aspectele tehnice și financiare.</p>
6. Administrarea patrimoniului transmis în gestiune	<p>Contractul de gestiune va stipula obligațiile pentru operator de a efectua lucrări de întreținere, înlocuire și modernizare a bunurilor transmise în gestiune.</p>
7. Indicatorii de performanță	<p>Indicatorii de performanță privind cantitatea și calitatea serviciului, precum și metoda de evaluare și cuantificare a acestora, termene și garanții, sunt stabilite în detaliu în caietul de sarcini și în regulamentul serviciului, care sunt anexe la contractul de delegare a gestiunii.</p> <p>Clauza contractuală va face doar trimitere la acești indicatori și la prevederile unde sunt aceștia detaliați în anexele menționate.</p> <p>În cazul în care unele aspecte nu sunt prevăzute de anexe sau trebui să fie stabilite mai în detaliu, clauzele trebuie să fie completate în consecință.</p>
8. Tarifele practicate de operator	<p>Această clauză contractuală ar trebui să prevadă care sunt tarifele ce urmează a fi practicate de operator și procedurile de ajustare și de modificare a tarifelor (o formulă de calcul poate fi fixată de către părțile contractante)</p>
9. Modul de tarifare și încasare a contravalorii serviciilor furnizate	<p>O astfel de clauză trebuie să stipuleze de cine este efectuată plata pentru serviciile prestate, termenele și modalitățile de plată.</p>
10. Răspunderea contractuală	<p>Contractul va cuprinde clauze privind penalitățile ce urmează a fi aplicate oricăreia dintre părți în cazul în care aceasta nu respectă sau nu execută</p>

- 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.

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 5. Măsurile de reperfectare a modelului tipizat existent al contractului de prestare a serviciilor

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Acțiune vizată

Revizuirea modelul tipizat existent al contractului de prestare a serviciilor de furnizare a apei potabile

1. MODEL: contractele-tip de furnizare a apei potabile aprobate de Guvern²⁷:
 - Contract – cadru de furnizare a apei potabile și de recepționare a apelor uzate²⁸
 - Contract – model de alimentare cu apă potabilă și apă caldă menajeră a apartamentelor din blocurile locative / încăperilor locuibile în cămine²⁹
2. Stabilirea unui termen nedeterminat de valabilitate a contractelor de prestare a serviciilor
 - ✍ Prevederea obligatorie a condițiilor și modalităților de reziliere a contractului de prestare a serviciilor
 - ✍ Coordonarea condițiilor de reziliere a contractului cu prevederile Regulamentului cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și ne comunale 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 19.02.2002³⁰
3. Stabilirea pentru 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
4. Păstrarea contractului-tip în formă electronică și tipărirea acestuia într-un număr strict determinat de necesitățile de moment
5. Prevederea în cadrul contractului de sancțiuni economice, amenzi și altă răspundere prevăzută de legislația în vigoare pentru nerespectarea angajamentelor contractuale
6. Indicarea limitelor proprietăților și responsabilităților părților în exploatarea bransamentelor de apă și ale racordurilor de canalizare

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

²⁷ Conform prevederilor art. 8 alin (2) din Legea cu privire la apa potabilă Nr. 272 din 10.02.1999

²⁸ Anexă la Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și de canalizare, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 656 din 27.05.2002

²⁹ Anexă 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

³⁰ Punctul 16 din Anexa nr. 10 - Modalitatea de încheiere a contractelor de prestare a serviciilor de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate între prestatorii de servicii și consumatorii din apartamentele blocurilor locative și încăperile locuibile în cămine

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 UTILITATE PUBLICĂ 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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

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

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Planificarea strategică	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 utilizatorului decât asupra serviciului, să fie realizabilă, să fie motivantă pentru angajați, și să fie în strânsă legătură cu obiectivele, resursele și strategiile întreprinderii
Obiectivele întreprinderii	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

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

1. **Indicatori operaționali de eficiență**, care pot să conțină – eficiența în activitatea de bază (volumul de serviciilor prestate, norma de consum pentru fiecare serviciu, tariful/ forma de plată, etc.)
2. **Indicatori de eficiență în management**, care pot să conțină – nivelul de acoperire al serviciului, rata de creștere a numărului de contracte, etc.
3. **Indicatori de eficiență financiară**, care pot să conțină – rentabilitatea vânzărilor, lichiditatea, etc.
4. **Indicatori de eficiență a gestiunii activelor**, care pot să conțină – gradul de uzură, gradul de asigurare tehnico-materială etc.

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 10. Activități de îmbunătățire a sistemului informațional financiar

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Sistemul informațional financiar³¹:

- Trecerea evidenței financiar – contabile în formă electronică³² 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.

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

³¹ Utilizarea sistemelor de contabilitate în conformitate cu criteriile stabilite în art.15 din legea contabilității;

³² 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
	<ul style="list-style-type: none"> 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
	Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 12. Elementele de bază ale Politicii de resurse umane

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Acțiune vizată	Elaborarea Politicii de personal a Întreprinderii
	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Introducere (descrierea scurtă a asociației, obiectivelor și sarcinilor); ✍ Ocupația personalului; ✍ Politica de bază; ✍ Încadrarea în muncă (angajarea, recrutarea); ✍ Termenul de încercare; ✍ Forma ocupării funcției (ziua de muncă deplină, prescurtată, lucru temporar); ✍ Ținerea fișelor personale a salariaților; ✍ Timpul și condițiile de muncă (orele individuale de muncă, graficul colectiv de muncă, orele de muncă supra normelor stabilite de legislație, explicații în cazul neprezentării la lucru, etc.); ✍ Structura salariului, Tarifele de salariu (salariile, onorariile funcțiilor), inclusiv: structura salariului, data eliberării avansului și a salariilor, onorariilor, deducerile la care au dreptul salariații, măsuri de ridicare a calificării personalului (cursuri, training-uri, alte măsuri), privilegiile pentru personal, sancțiuni pentru nerespectarea condițiilor de muncă, inclusiv pentru neprezentarea la serviciu, graficul concediilor, sărbătorilor, politica recuperării buletinelor pentru incapacitatea temporară de muncă, concedii din cont propriu, concedii de maternitate, în legătură cu îngrijirea copilului, cât pentru mame, atât și pentru tați, concedii ordinare administrative, asigurarea socială și medicală, ieșirea la pensie, alte privilegii, asigurarea vieții, asigurarea în cazul accidentelor de muncă; ✍ Politici și proceduri administrative generale: munca nelegată de funcțiile de bază, promovarea în funcție, închiderea oficiului, telefonica, 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 micii (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). <p>Politica personalului se revizuieste periodic (nu mai rar decât odată în an) și se aplică în mod obligatoriu conform procedurilor descrise în aceasta.</p>

Anexa 13. Structura propusă pentru Regulamentul cu privire la atestarea personalului

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Acțiune vizată	Elaborarea Regulamentului privind atestarea salariaților Întreprinderii	
№	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 și cu funcțiile acestora.
III	DEFĂȘURAREA PROCEDURII DE ATESTARE	Cu indicarea periodicității atestărilor și metodologia de petrecere a atestării
IV	DISPOZIȚII FINALE	

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 14. Model fișă de atestare

Fișa de atestare

I. Date generale

(se completează de serviciul resurse umane sau personalul responsabil)

(numele, prenumele persoanei atestate)

Subdiviziunea _____

Funcția exercitată _____

Vechimea în muncă în funcția exercitată _____

Gradul de calificare _____

Includerea în rezerva de cadre (funcția, data) _____

Data ultimei atestări _____

Cursurile de specializare/perfecționare (pe parcursul perioadei de atestare) _____

Stimulări (pe parcursul perioadei de atestare) _____

Sanctiuni disciplinare (pe parcursul perioadei de atestare) _____

Îndeplinirea recomandărilor din cadrul ultimei atestări

Recomandările comisiei de atestare	Îndeplinirea recomandărilor

Întocmit _____

Numele, prenumele _____

Funcția _____

Data _____

II. Ședința de atestare

(se completează de către secretarul comisiei de atestare)

Data atestării _____

Interviul de atestare a angajatului

Întrebări	Răspunsuri

Decizia _____

Recomandări _____

Opinii separate ale membrilor comisiei

Numele, prenumele	Opinia separată

Semnăturile membrilor comisiei de atestare

Numele, prenumele _____ Semnătura _____

Întocmit: _____ Luat cunoștință de către angajat _____

Data _____

Semnătura _____

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 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 profesioniste

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 e 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 prind 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. Recomandări privind organizarea Serviciului de dispecerat

MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC

Acțiune vizată

Organizarea Serviciului de dispecerat

1. **ETAPE:**

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 18. Măsurile de perfecționare a sistemului de contorizare

MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC

Acțiune vizată

Elaborarea unei metodologii scrise privind achiziționarea, instalarea și exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă

1. Baza regulamentară națională privind achiziționarea, instalarea și exploatarea aparatelor de evidență a consumului de apă:
 - a) Regulamentului cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002
 - b) Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007
 - c) Standardul Moldovean (în continuare - SM) 213(1):2000 (ISO 4064-2) "Măsurarea debitului de apă în conducte închise. Contoare de apă rece potabilă. (Partea 1. Condiții tehnice); SM 213(2):2000 (ISO 4064-2) "Măsurarea debitului de apă în conducte închise. Contoare de apă rece potabilă. Partea 2. Condiții de instalare"

Acțiune vizată

Aplicarea modelului tipizat al prescripției privind organizarea evidenței contorizate a consumului de apă

1. Forma tipizată a prescripției privind obligativitatea organizării evidenței contorizate a consumului de apă este prezentată în Anexa 6 a Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007
2. Prescripția privind obligativitatea instalării aparatelor de evidență a consumului de apă va fi adresată nominativ, sub semnătură
3. Prevederea în cadrul prescripției a preîntâmpinării referitor la faptul că în cazul refuzului de a instala aparatele de evidență a consumului de apă, precum și în cazul depășirii termenului indicat, consumul de apă a utilizatorului va fi calculat în baza normelor de consum al apei aprobate, fără drept de recalcul
4. Oferirea unui termen concret în decursul căruia utilizatorul este obligat să ducă la îndeplinire solicitarea din prescripție
✍ TERMEN recomandat: 60 zile
5. Indicarea în cadrul prescripției a tipului și a clasei metrologice din care trebuie să facă parte contoarele instalate
✍ CLASA METROLOGICĂ recomandată: C

Acțiune vizată

Elaborarea unui șablon al condițiilor tehnice de instalare a instalațiilor de contorizare a consumului de apă

1. În cadrul condițiilor tehnice pentru bransarea utilizatorilor la sistemul public de alimentare cu apă sau pentru instalarea aparatelor de evidență a consumului de apă va fi indicat tipul și diametrul contoarelor selectate spre instalare de către Întreprindere conform modelelor aprobate și incluse în Registrul de stat al mijloacelor de măsurare al Republicii Moldova³³

Acțiune vizată

Achiziționarea, instalarea și exploatarea contoarelor din contul Întreprinderii

1. Condiții obligatorii pentru implementare:
 - ✓ Aprobarea măsurii date de către Primărie, în calitatea sa de fondator al Întreprinderii
 - ✓ Instalarea segmentară a contoarelor, cu distribuție în timp și pe regiuni ale orașului, în vederea uniformizării poverii financiare pentru Întreprindere și urmării reacției utilizatorilor și a efectului măsurii respective în timp
 - ✓ Includerea cheltuielilor legate de contorizare în tariful perceput pentru serviciul de alimentare cu apă
 - ✓ Încheierea unui contract separat sau includerea în contractul de prestare a serviciilor a unor mențiuni obligatorii referitoare la:
 - condițiile tehnice de exploatare a instalațiilor de contorizare instalate
 - obligația utilizatorului de a:
 - ▶ asigura integritatea fizică a contorului
 - ▶ asigura integritatea fizică a căminului instalației de contorizare

³³ Conform prevederilor art.9 din Regulamentul privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007

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

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

1. Forma tipizată a actului de recepție a lucrărilor de instalare și punere în funcțiune a aparatelor de evidență este prezentată în Anexa 1 a Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007

1. Actul va fi întocmit în câte un exemplar pentru fiecare semnatar

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

1. Forma tipizată a actului de sigilare a aparatelor de evidență este prezentată în Anexa 2 a Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007

2. Actul va fi întocmit în câte un exemplar pentru fiecare semnatar

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

1. Operațiuni pentru care se recomandă prevederea termenelor de executare:

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

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

1. Lista cu caracter recomandat a cazurilor de încălcare a condițiilor de instalarea și exploatarea contoarelor:

- demontare a aparatelor de evidență, instalate la bransamentele utilizatorului, fără coordonarea prealabilă scrisă a Întreprinderii
- informare întârziată sau neinformarea Întreprinderii cu privire la defecțiunile aparatelor de evidență depistate de către utilizator
- deteriorare intenționată de către utilizator a aparatelor de evidență, sigiliilor
- instalare a unor dispozitive pentru falsificarea indicațiilor aparatelor de evidență

2. Penalitățile stabilite urmează a fi prevăzute în cadrul contractului-tip de prestare a serviciilor

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

1. Forma tipizată a prescripțiilor privind efectuarea metrologică de stat / înlocuirea a contoarelor de apă pentru populație și respectiv agenți economici și instituții publice este prezentată în Anexele 7/8 și respectiv 9/10 ale Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 1228 din 13.11.2007

2. În prescripție va fi indicat în mod obligatoriu termenul concret de executare a lucrărilor prescrise

3. În cazul neîndeplinirii de către utilizator a prescripțiilor Întreprinderii privind organizarea evidenței contorizate a consumului de apă și/sau a evacuării apelor uzate în termenele indicate sau în cazul depășirii termenelor calcularea volumului supus facturării se va efectua conform normelor aprobate de consum al apei, fără drept de recalcul

4. Considerarea drept temei pentru suspendarea de către Întreprindere a livrării apei potabile și/sau recepționării apelor uzate a cazurilor de neîndeplinire de către utilizator în termenele stabilite a prescripțiilor Întreprinderii privind montarea / înlocuirea / verificarea metrologică a instalațiilor de contorizare și a contoarelor

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

Anexa 19. Minimul necesar de completat în registrele de evidență a reparațiilor în rețea

MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC

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

Anexa 20. Măsurile de perfecționare a procedurii de branșare a noilor utilizatori și de limitare a cazurilor de branșare neautorizată

MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII

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

Acțiune vizată

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

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

** în cazul calculării consumului de apă conform normelor de folosire a apei aprobate de APL*

Acțiune vizată

Aplicarea modelului tipizat al actului de verificare

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

Anexa 21. Măsurile de perfecționare a sistemului de contractare

MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII

Acțiune vizată

Elaborarea unui model al cererii de încheiere a contractului de prestare a serviciilor, în format electronic

8. *MODEL: cererea pentru încheierea contractului (cu divizare pe categorii de utilizatori) a SA "Apă-Canal Chișinău"*³⁴
9. *CONȚINUT OBLIGATORIU*³⁵: numele și prenumele (denumirea și forma juridică) solicitantului, adresa (sediul), scopul în care se solicită apa, debitul și caracteristicile apei ce urmează a fi livrată / deversată în rețelele de canalizare, regimul de furnizare / deversare și alte date care ar facilita încheierea contractului
10. *Anexarea la cererea privind încheierea contractului depusă de către utilizator a angajamentului de a respecta Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare și actele normative aferente în vigoare*³⁶

Acțiune vizată

Stabilirea conținutului pachetului de documente justificative necesar a fi prezentat pentru elaborarea proiectului contractului

1. *Lista cu caracter recomandativ a actelor și datelor necesare a fi solicitate pentru elaborarea proiectului contractului (adaptată conform prevederilor Regulamentului de organizare și funcționare a serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din municipiul Chișinău, aprobat prin decizia Consiliului municipal Chișinău nr 5/4 din 25.03.2008)*
 - *cererea privind încheierea contractului*
 - *lista obiectivelor nemijlocit bransate (sau preconizate pentru bransare) la sistemul public de alimentare cu apă și de canalizare*
 - *condițiile tehnice de bransare la sistemul public de alimentare cu apă și canalizare*
 - *documentația de proiect și de executare a rețelelor interne și externe de alimentare cu apă și canalizare*
 - *datele despre volumul consumului de apă și evacuării apelor uzate, bilanțul consumului și evacuării apelor, în cazul folosirii apei în componența producției fabricate sau în cazul pierderii ei ireversibile în procesul de producție*
 - *copia certificatului de înregistrare și extrasului din Registrul de stat al întreprinderilor și organizațiilor (pentru persoane juridice) / copia buletinului de identitate (pentru persoane fizice)*
 - *actele de confirmare a dreptului de proprietate sau de folosire asupra amplasamentelor bransate*
 - *cartea de imobil sau certificat de componență a familiei*
 - *procesul-verbal privind gradul de pregătire a instalațiilor în vederea bransării și exploatării, care să confirme îndeplinirea de către client a tuturor cerințelor furnizorului față de instalațiile și construcțiile de bransare (documentația de proiectare și construcție, procesele-verbale de recepție a lucrărilor executate în vederea montării bransamentelor și racordurilor, spălării și dezinfectării bransamentelor de apă și a rețelelor interioare de alimentare cu apă, achitarea tuturor cheltuielilor de bransare ale furnizorului etc.)*
 - *procesul-verbal de confirmare a corespunderii instalațiilor de contorizare ale clientului cerințelor condițiilor tehnice și pregătirii lor de exploatare*
 - *datele privind existența și folosirea în paralel a surselor de apă proprii*
 - *date privind componența apelor uzate evacuate în sistemul public de canalizare*
 - *ultima factură achitată / certificat privind achitarea datoriilor pentru serviciile prestate (după caz)*

✍ Volumul documentației necesare a fi prezentate va fi stabilit de către Întreprindere, ținându-se cont de categoria din care face parte utilizatorul, precum și de condițiile specifice fiecărui caz în parte
2. *Cererea de încheiere a contractului de prestare a serviciilor va fi acceptată doar în cazul prezentării pachetului integral de documente solicitate*

³⁴ prezentă pe site-ul oficial al întreprinderii www.acc.md

³⁵ Conform prevederilor art. 46 din Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002

³⁶ Conform prevederilor art. 46 din Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002

Acțiune vizată

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

1. Metode și instrumente recomandate:

- Publicarea în locuri publice din localitate a unor avize scrise referitoare la obligativitatea³⁷ încheierii contractelor și invitarea populației la sediul Întreprinderii pentru depunerea cererilor de încheiere a contractelor, cu indicarea pachetului de documente necesare a fi prezentate
 - ✍ În avizele scrise publicate vor fi făcute referințe la prevederile Regulamentului-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002, precum și la Regulament local de organizare și funcționare a serviciului de apă și canalizare, ce se recomandă a fi elaborat
- Înaintarea unor avize scrise nominative³⁸ utilizatorilor care beneficiază de serviciile Întreprinderii în lipsa unui contract încheiat cu aceasta și care nu au reacționat la timp la avizele publice
 - ✍ În avize va fi indicat termenul concret oferit pentru prezentarea la sediul Întreprinderii cu pachetul de acte solicitat, pentru încheierea contractului: 10 zile³⁹
 - ✍ În avize va fi menționat că, în cazul refuzului utilizatorului de a încheia contract cu Întreprinderea în termenul indicat, calculul consumului de apă va fi făcut în baza normelor de consum aprobate de Consiliul orașenesc și utilizatorul va fi debransat de la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare
- Vizite în teren pentru încheierea contractului la adresa de domiciliu a utilizatorului
 - ✍ Pentru economia de resurse poate fi desfășurată concomitent cu campania de verificare a instalațiilor de branșare și contorizare și a sistemelor și rețelelor interioare ale utilizatorilor
- Calcularea volumului supus facturării în baza normelor de consum aprobate în cazul refuzului utilizatorului de a prelungi termenul de valabilitate a contractului existent sau de a reîncheia contractul în condițiile noi ale Întreprinderii, în condițiile continuării utilizării serviciilor de către acesta
- Debransarea utilizatorului de la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare în caz de refuz de la încheierea contractului de prestare a serviciilor
 - ✍ Debransarea va fi făcută cu un preaviz oficial de x zile

2. Acțiuni predecesoare:

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

³⁷ Conform prevederilor art. 46 și 47 din Regulamentul-cadru privind folosirea sistemelor comunale de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr.656 din 27.05.2002

³⁸ Conform cerințelor punctului 3 din Anexa nr. 10 la Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002

³⁹ Conform prevederilor punctului 10 din Anexa nr. 10 la Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002

Anexa 22. Măsurile de perfecționare a sistemului de colectare a veniturilor

MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII

Acțiune vizată

Aplicarea modelului tipizat al fișelor de evidență a contoarelor

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

Acțiune vizată

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

1. Măsurile recomandate:
 - în cazul refuzului primar de a asigura accesul reprezentanților Întreprinderii
 - 1) Indicarea intervalului orar în care utilizatorul e obligat să asigure accesul liber al reprezentantului Întreprinderii pentru verificarea stării tehnice a rețelelor interioare și a contoarelor utilizatorului și pentru citirea indicațiilor contoarelor în cadrul contractului de prestare a serviciilor încheiat cu utilizatorul
 - 2) Stabilirea unui grafic de citire a indicațiilor contoarelor, cu stabilirea datei și intervalului orar ale vizitelor la fiecare adresă, care ar avea un caracter constant de la lună la lună
 - 3) Aprobarea zilei și intervalului orar al vizitelor lunare de verificare a contoarelor cu fiecare utilizator în parte, cu preîntâmpinare referitor la obligativitatea aflării la domiciliu a utilizatorului sau a reprezentantului său în perioada convenită
 - ✍ În cazul abaterilor de la data și intervalul orar stabilit parvenite din vina Controlorului, utilizatorul va fi informat obligatoriu, în timp util, în scris (prin lăsarea unui bilețel scris la adresa utilizatorului), prin telefon sau prin intermediul vecinilor
 - ✍ Utilizatorului i se va aduce la cunoștință că în cazul abaterilor de la data și intervalul orar stabilit, parvenite din vina sa, este obligat să informee Controlorul de sector, în timp util, în scris (prin lăsarea unui bilețel scris la sediul Întreprinderii) sau prin telefon
 - 4) Informarea cu 2 zile înainte despre data vizitei reprezentanților Întreprinderii
 - 5) Prezentarea, în momentul vizitei de verificare, de către reprezentantul Întreprinderii investit cu funcția de control, a legitimației de serviciu

- 6) *Întocmirea unui act care să conțină: data înaintării avizului, data și ora vizitei, enumerarea reprezentanților Întreprinderii, confirmarea lipsei locatarului sau refuzului de acces al acestuia, preavizul pentru a doua vizită a reprezentanților Întreprinderii*
- *în cazul refuzului repetat de a asigura accesul reprezentanților Întreprinderii*
- *Avertizarea verbală nemijlocit din partea Controlorilor*
 - *Întocmirea unui proces-verbal privind refuzul din partea utilizatorului de a permite accesul reprezentantului autorizat al Întreprinderii la sistemele interioare de alimentare cu apă și canalizare*
 - ✍ *În cazul în care utilizatorul refuză să semneze, procesul-verbal nesemnat va servi drept temei pentru aplicarea sancțiunilor corespunzătoare, în condițiile legislației în vigoare*
 - *Anunțarea Directorului referitor la cazul de refuz al accesului*
 - *Înaintarea către utilizator, sub semnătură, a unei prescripții scrise pentru asigurarea accesului*
 - ✍ *Modelul prescripției pentru asigurarea accesului este prezentat în Anexa 14 a Regulamentului privind achiziționarea, proiectarea, instalarea, recepția și exploatarea aparatelor de evidență a consumurilor de apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Nr. 1228 din 13.11.2007*
 - ✍ *În prescripție se va face referință la prevederile Codului contravențional al Republicii Moldova, intrat în vigoare la 31.05.2009, privind răspunderea administrativă purtată în cazul neasigurării accesului liber al reprezentantului prestatorului de servicii de alimentare cu apă și de canalizare în locuințe și pe teritoriul agenților economici pentru efectuarea controlului legal asupra funcționării sistemelor interne de alimentare cu apă și de canalizare, pentru citirea indicațiilor de pe aparatele de evidență a consumului de apă, pentru efectuarea lucrărilor de exploatare a aparatelor de evidență și a sancțiunilor economice prevăzute.*
 - *Calcularea volumului apei consumate și a apelor uzate evacuate în temeiul normelor de consum aprobate, până se va asigura accesul solicitat, fără drept de recalcul a sumelor calculate pentru această perioadă⁴⁰*
 - ✍ *Pentru a putea fi justificat în cazul intentării cazului în judecată numărul utilizatorilor folosit pentru calcule va fi cel indicat în contractul semnat de utilizator, cu verificarea periodică și operarea modificărilor intervenite sub semnătura utilizatorului*
 - ✍ *Volumul apelor uzate va fi considerat egal cu volumul de apă utilizat*
 - ✍ *Termen: din momentul expirării termenului specificat în prescripția scrisă, transmisă utilizatorului*
 - ✍ *Perioada: până în momentul citirii indicațiilor contoarelor*
 - ✍ *Sumele calculate pentru această perioadă nu vor fi supuse recalculării*
 - *Direcționarea cazului spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei*
 - ✍ *În cazul confirmării vinei inculpatului, acestuia i se vor aplica sancțiunile administrative prevăzute de Codul contravențional al Republicii Moldova*
 - *Intentarea cazului în instanța de judecată în cazul refuzului din partea utilizatorului de achita serviciile prestate în termenul indicat în în prescripția scrisă, transmisă utilizatorului*

Acțiune vizată

Revizuirea formei tipizate a documentelor de plată emise

1. *Elementele cu caracter recomandat ce urmează a fi incluse în facturi:*

- *destinatarul facturii*
- *data emiterii facturii*
- *termenul de plată scadent*
- *perioada pentru care s-a făcut facturarea*
- *semnătura și ștampila emitentului*
- *semnificația fiecărei obligații de plată cuprinse în factură (suma corespunzătoare facturilor anterioare neachitate, plată pentru serviciu, pentru penalități, pentru corecții etc.)*
- *datele care au stat la baza stabilirii consumurilor de apă (consumurile de apă înregistrate de contor, numărul de persoane sau alte elemente, după caz)*
- *tarifele aplicate pentru fiecare mărime de facturată, inclusiv baza legală*
- *sumele rezultate pentru fiecare mărime facturată, precum și valoarea totală de plată*
- *loc special destinat pentru introducerea datelor actuale ale contorului*

⁴⁰ *Conform prevederilor punctului 11 din Anexa nr. 10 la Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002*

2. Prevederea în cadrul chitanțelor de plată pentru consumul de apă pe luna precedentă a unui loc special, în care utilizatorii, care dispun de contoare, vor indica volumul de apă potabilă consumată pe parcursul lunii curente⁴¹
3. În calitate de exemplu poate servi modelul chitanței de plată din anexa nr.2 la Contractul-model propus în Anexa nr.5 la Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002

Acțiune vizată

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

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

Acțiune vizată

Stabilirea condițiilor de încasare a plăților în cazuri speciale

1. În lipsa proprietarului, chiriașului, cheltuielile necesare pentru achitarea serviciilor de alimentare cu apă și/sau canalizare vor fi suportate de către persoanele care domiciliază în locuință⁴²
2. În caz de absență a locatarului, modul de percepere a plăților pentru serviciile necontorizate prestate de Întreprindere va fi stabilit conform prevederilor Regulamentului cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă⁴³, 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

⁴¹ Conform prevederilor punctului 12 din Anexa nr. 5 la Regulamentul cu privire la modul de prestare și achitare a serviciilor locative, comunale și necomunale pentru fondul locativ, contorizarea apartamentelor și condițiile deconectării acestora de la/reconectării la sistemele de încălzire și alimentare cu apă, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 191 din 19.02.2002

⁴² 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

⁴³ Anexa nr.4 - Modul de percepere a plăților pentru serviciile locative, comunale și necomunale, în caz de absență a locatarului

Anexa 23. Măsurile de perfecționare a sistemului de colectare a datoriilor

MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII

Acțiune vizată	Ținerea unui jurnal al datoriilor
<ol style="list-style-type: none"> Actualizarea lunară a listei utilizatorilor rău-platnici și datornicilor Publicarea trimestrială a listei utilizatorilor rău-platnici, care urmează a fi debransați de la sistemul public de alimentare cu apă și/sau canalizare: <ul style="list-style-type: none"> pe pagina Întreprinderii în cadrul site-ului oficial al Primăriei localității, cu indicarea datoriei acumulate și a perioadei de acumulare pe profilul Întreprinderii pe rețelele de socializare (odnoklassniki.ru, facebook.com ș.a.) pe site-ul oficial al Întreprinderii <p>☞ după crearea acestora</p>	

Acțiune vizată	Elaborarea unui model al avertizării scrise privind datoria acumulată
<ol style="list-style-type: none"> Elemente recomandate a fi menționate în avertizările scrise privind datoria acumulată: <ul style="list-style-type: none"> Suma datoriei acumulate Data expirării termenului de achitare a plății pentru serviciile prestate Termen-limită oferit spre achitare Preîntâmpinare referitor la posibilitatea sistării serviciului, prin debransare în caz de neplată în termenul indicat Preîntâmpinare referitor la intentarea cazului în instanța de judecată, pentru recuperarea forțată a datoriei acumulate 	

Acțiune vizată	Colaborarea cu instituții locale pentru colectarea datoriilor de la utilizatori
<ol style="list-style-type: none"> Colaborarea cu notarii locali pentru perceperea plăților restante de la utilizatori: eliberarea certificatelor solicitate cu condiția prezentării unui certificat confirmativ privind lipsa datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea Colaborarea cu filialele locale ale băncilor prezente în localitate pentru perceperea plăților restante de la utilizatori: oferirea creditelor solicitate cu condiția prezentării unui certificat confirmativ privind lipsa datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea Colaborarea cu Primăria pentru perceperea plăților restante de la utilizatori: <ol style="list-style-type: none"> 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 <p>☞ În cazul confirmării vinei inculpatului, acestuia i se vor aplica sancțiunile administrative prevăzute de Codul contravențional al Republicii Moldova</p> 	

Acțiune vizată	Întocmirea unor grafice de achitare în rate a datoriilor existente ale utilizatorilor
<ol style="list-style-type: none"> Graficul de achitare în rate va fi convenit de ambele părți 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 <ul style="list-style-type: none"> Suma datoriei acumulate Perioada de formare a datoriei Confirmarea de către părți a datoriei existente (în special de către utilizator) Graficul de achitare în rate Penalitățile prevăzute pentru întârzierea achitărilor sau refuzul respectării obligațiilor de plată 	

Anexa 24. Măsurile de dezvoltare a operațiunilor legate de procesul de lucru cu utilizatorii

MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII

Acțiune vizată **Înființarea unei subdiviziuni de relații cu utilizatorii și publicul**

1. **ETAPE de implementare:**

- Stabilirea componenței structurale și numerice a subdiviziunii
- Stabilirea responsabilităților subdiviziunii
- Poziționarea subdiviziunii în cadrul organigramei Întreprinderii
- Aprobarea modificărilor în organigrama Întreprinderii de către fondator
- Desemnarea angajaților în cadrul subdiviziunii

Acțiune vizată **Ținerea registrelor de evidență a utilizatorilor**

1. **Date recomandate a fi înregistrate în registrele de evidență a utilizatorilor :**

- Nume, prenume (denumire juridică) utilizatorului
- Adresa de domiciliu (adresa juridică)
- Prezența racordului la sistemul public de alimentare cu apă
- Prezența racordului la sistemul public de canalizare
- Număr contoare instalate, data și locul instalării
- Numărul, tipul, modelul contoarelor instalate
- Data sigilării contoarelor instalate
- Data verificărilor metrologice ale contorului
- Data citirii lunare a indicațiilor contoarelor
- Indicațiile lunare ale contoarelor (cu semnătura utilizatorului sau reprezentantului acestuia)
- Consumurile lunare de apă
- Datoriile utilizatorului și perioada neachitării
- Graficul de achitare a datoriilor

- **Registrele de evidență a utilizatorilor vor îndeplini în paralel și rolul de fișe de evidență a contoarelor**

Acțiune vizată **Introducerea unui sistem electronic de evidență a utilizatorilor**

1. **ETAPE de implementare:**

- Achiziționarea unui soft specializat
- Asigurarea compatibilității softului de evidență a utilizatorilor cu programa de evidență contabilă a Întreprinderii ce se recomandă a fi instalată
- Crearea unei baze electronice a utilizatorilor
- Atribuirea fiecărui utilizator a unui cod personalizat
- Introducerea fiecărei operațiuni executate la rețelele și/sau instalațiile utilizatorului în sistemul de evidență

Anexa 25. Măsurile de diversificare a canalelor și mijloacelor de relaționare cu utilizatorii și publicul larg

MARKETING ȘI RELAȚII CU UTILIZATORII

Acțiune vizată **Ținerea Registrului de reclamații**

1. Registrul de reclamații va fi de forma stabilită de Regulamentul cu privire la modul de gestionare a Registrului de reclamații aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr.1141 din 04.10.2006
2. Registrul de reclamații va fi șnuruat și autentificat prin aplicarea ștampilei și semnăturii reprezentantului autorității administrației publice locale
3. Registrul de reclamații va fi la un loc vizibil⁴⁴

Acțiune vizată **Crearea unui site corporativ al Întreprinderii**

4. **MODEL pentru stabilirea content-ului și design-ului site-ului:**
 - site-ul SA "Apa-Canal Chișinău" (<http://www.acc.md/>)
 - site-ul ÎM "Apă-Canal Cahul" (<http://www.apacanalcahul.md>)

Acțiune vizată **Publicarea informațiilor privind și activitatea Întreprinderii în mass-media locală**

1. **Publicarea în mass-media⁴⁵ a informațiilor referitoare la:**
 - indicii de calitate a apei furnizate (periodic)
 - întreruperile planificate de alimentare cu apă potabilă (la necesitate)

⁴⁴ Conform articolului 10 al Legii Nr. 105 din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor

⁴⁵ Conform prevederilor art. 13 alin (1)și (4) din Legea cu privire la apa potabilă Nr. 272 din 10.02.1999

Anexa 26. Structura recomandată a Politicii financiare a Întreprinderii

MANAGEMENT FINANCIAR

1. *Obiectivele Politicii financiare*
2. *Poziția și funcțiile managerului financiar (expertului în domeniu) în structura Întreprinderii*
3. *Metodologia aplicată în procesul exercitării funcțiilor de management financiar*
4. *Elaborarea standardelor interne a contabilității manageriale*

Descriere succintă: În general, managementul financiar are rolul de a face legătura între management și contabilitate. Un management financiar poate fi exercitat doar în cazul cunoașterii și utilizării mecanismelor financiare. Pentru a avea un instrument corespunzător, de îndeplinire a funcțiilor de management financiar, dar și pentru a permite managerilor să comunice și să colaboreze între ei, să aprecieze rezultatele obținute și să ia decizii pentru dezvoltarea viitoare a activității, este necesar de a formula metodele și instrumentele care sunt utilizate în cadrul unei **Politici financiare**.

Fiecare întreprindere trebuie să existe o Politică financiară, care să reiasă din obiectivele și sarcinile specifice activității și să stabilească **obiectivele de natură managerial – financiară**, cum ar fi:

- ✍ *Elaborarea și argumentarea unui buget rațional de venituri și cheltuieli;*
- ✍ *Întărirea gestiunii economico-financiare;*
- ✍ *Îmbunătățirea generală a activității financiare;*
- ✍ *Analiza și perfecționarea indicatorilor economico-financiar și de performanță, etc.*

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

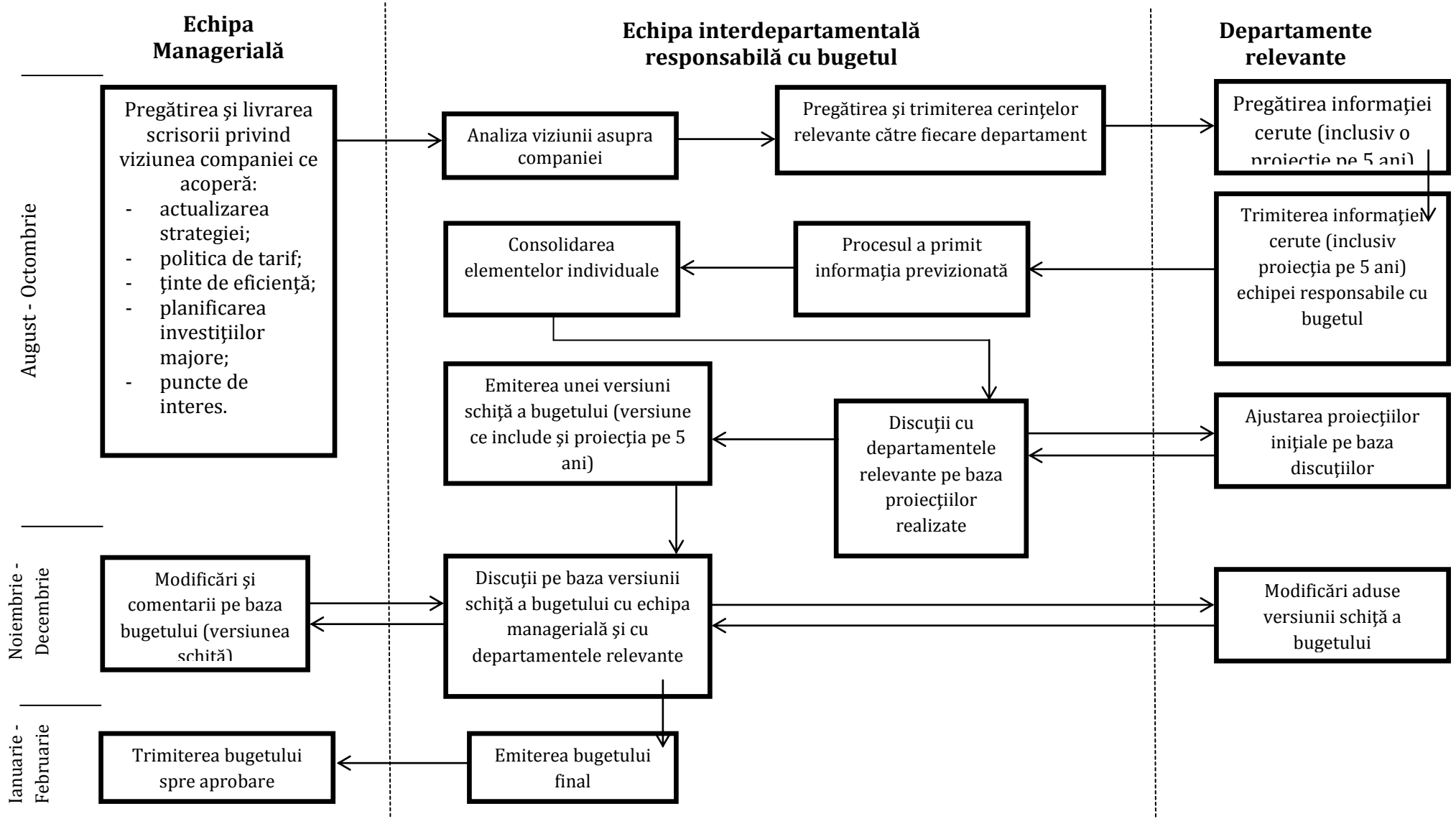
Anexa 27. Model buget de investiții

MANAGEMENT FINANCIAR

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

Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL

Anexa 28. Schema procesului bugetării



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

Anexa 29. Informație cu privire la rolul Indicatorilor de performanță.

MANAGEMENT FINANCIAR

Performanța activității unei Întreprinderi se exprimă prin indicatori, scopul cărora este de a măsura progresul în realizarea obiectivelor de activitate. Indicatorii de performanță reprezintă o valoare concretă sau o trăsătură specifică utilizată pentru a măsura activitățile, produsele și rezultatele obținute în raport cu obiectivele.

Per general se utilizează trei categorii de indicatori:

a) *indicatorii de produs* indică cantitatea sau volumul bunurilor produse sau a serviciilor prestate în cadrul activității pentru atingerea obiectivelor. Indicatorii de produs rezultă direct din activitățile întreprinderii în procesul operațional. Produsele / serviciile sunt măsurabile, atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ. Indicatorii de produs, de regulă, sunt utilizați la evaluarea necesităților de finanțare și pentru determinarea resurselor necesare pentru un menținerea și dezvoltarea activității.

b) *indicatorii de eficiență* caracterizează eficiența activității și exprimă relația dintre bunurile/serviciile prestate și resursele utilizate. De regulă, indicatorii de eficiență exprimă cantitatea medie a resurselor consumate (timp, cost) pentru obținerea unei unități de produs sau rezultat.

c) *indicatorii de rezultat* reflectă gradul de atingere a scopului și obiectivelor activității și caracterizează calitatea procesului operațional. Indicatorii de rezultat prezintă o importanță deosebită pentru analiză, deoarece evaluează impactul și evidențiază schimbările economice și sociale realizate în rezultatul activității. Rezultatele, însă, uneori sunt greu de măsurat și depind în mare parte de influența factorilor externi. La stabilirea indicatorilor de rezultat pot fi utilizate anumite criterii de evaluare sau gradul de corespundere la diverse standarde naționale sau internaționale de calitate sau rezultatele anumitor studii, sondaje, etc.

Setul indicatorilor de performanță, prioritetizat corespunzător scopului și obiectivelor, trebuie să ofere o viziune completă și să acopere toate activitățile majore ale Întreprinderii.

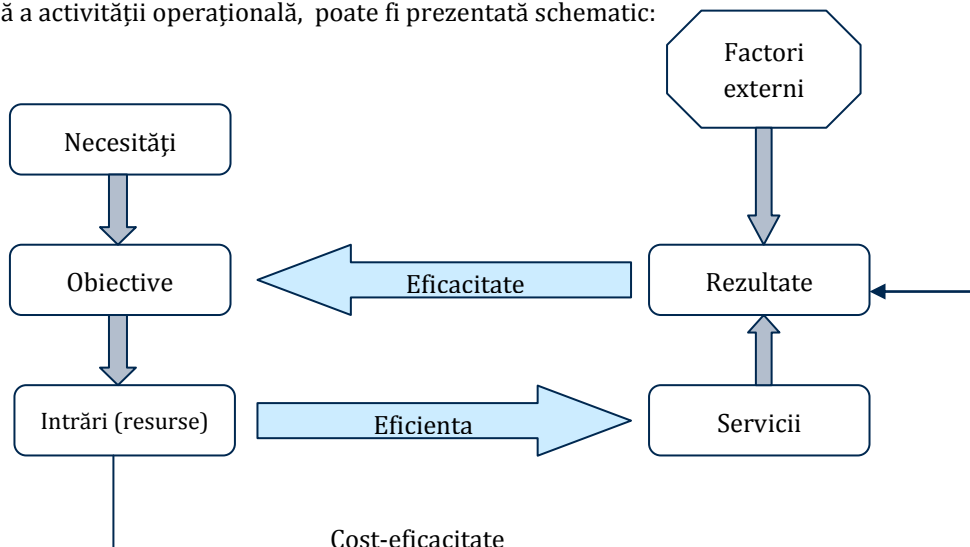
La formularea indicatorilor de performanță trebuie luate în considerare următoarele cerințe:

- a) să fie relevant pentru activitatea întreprinderii și să ofere informație utilă pentru factorii de decizie;
- b) să rezulte din obiectivele stabilite, fiind concentrați pe produse/servicii sau rezultate;
- c) să fie clari și verificabili, fiind cunoscute modul de calcul și sursa de colectare a informației;
- d) să fie oportuni și comparabili în timp;
- e) să fie corelați cu costurile și resursele disponibile.

La stabilirea indicatorilor de performanță este necesară consultarea cu personalul specializat din cadrul întreprinderii, care cunoaște mai bine posibilitățile și riscurile legate de colectarea datelor.

Dacă în procesul operațional apare necesitatea în modificarea sau completarea a listei indicatorilor, este necesar de a estima impactul modificărilor date asupra celor existenți, astfel încât să poată fi asigurată comparabilitatea în timp a indicatorului. Aceasta, însă, nu trebuie să stopeze selectarea indicatorilor noi.

Indicatorii de performanță furnizează informația privind eficiența și eficacitatea Întreprinderii. Legătura între obiective, resurse, produse / servicii, rezultate și interacțiunea între ele pentru a determina eficiența și eficacitatea finală a activității operațională, poate fi prezentată schematic:



Anexa 30. Indicatori de performanță

Model cumulat în formă tabelară

Indicatori de performanță	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			

Sursa: Elaborat de "ProConsulting" SRL

Anexa 31. Indicatori de performanță operaționali, manageriali, economico-financiari

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 apă împărțită la numărul de angajați care furnizează servicii de apă și canalizare (inclusiv personalul auxiliar).

Indicatorii de performanță financiară

Indicatorii de performanță au fost aleși deoarece produc o imagine generală asupra sănătății financiare a companiei și indică abilitatea a priori a acesteia de a-și asuma și a finanța un proiect. De asemenea, în cazul în care acești indicatori de performanță sunt prezentați pe o perioadă mai mare de timp (în ultimii trei ani), se vor vedea și unele tendințe ale acestora (de exemplu, durata medie de încasare a clienților poate să fie crescut, ceea ce indică o înrăutățire a capacității companiei de a colecta venituri și de a încasa numerar).

Trebuie subliniat faptul că acești indicatori de performanță selectați sunt considerați ca fiind corespunzători pentru condițiile actuale cu care se confruntă întreprinderea. De exemplu, puține dintre Întreprinderile Municipale de prestare a serviciilor de utilități publice 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 înainte apariției altor categorii de costuri (incluzând cele financiare, cu impozitele sau cele extraordinare). Un procent negativ al acestui indicator arată faptul că vânzările nu acoperă cheltuielile operaționale curente. Se poate face o

comparație cu marja profitului net, care reprezintă profitul net/vânzări totale.

2. Lichiditatea Curentă: Active circulante /Datorii curente

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

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

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

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

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

5. Datorii totale/Active totale

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

6. Investițiile realizate

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

Indicatorii de performanță privind continuitatea și managementul activelor

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

1. Procentajul rețelei înlocuite anual

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

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

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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL

Anexa 32. 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

Sursa: Elaborat de „ProConsulting” SRL