

RAPORT

Proiect de consultanță:

PLAN DE DEZVOLTARE ȘI ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII

**Întreprinderii Municipale
„Servicii Comunal Locative Orhei”**

Chișinău, 28 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

1. ANALIZA SWOT A ÎM „SERVICII COMUNAL LOCATIVE ORHEI”	5
1.1.Management strategic și organizațional	5
1.2.Management operațional și tehnic	6
1.3.Marketing și relații cu clienții	8
1.4.Management financiar	10
2. DIRECȚII DE DEZVOLTARE A Î.M. „SERVICII COMUNAL LOCATIVE ORHEI”	11
3. STRATEGII DE DEZVOLTARE PE DIRECȚII DE ACTIVITATE	13
4. MĂSURI ȘI ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII	20
5. RESURSE FINANCIARE PENTRU IMPLEMENTAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE.....	50
ANEXE	54

Lista de anexe

Anexa 1. Structura propusă a Planului de mediu local.....	54
Anexa 2. Structura propusă a Strategiei locale privind dezvoltarea și funcționarea pe Termen mediu și lung a serviciului de salubritate și iluminare	55
Anexa 3. Structura propusă a Regulamentului de organizare a serviciului de iluminare la nivel de localitate	56
Anexa 4. Clauze minime propuse pe care trebuie să le cuprindă un contract de delegare a gestiunii	57
Anexa 5. Măsuri de reperfectare a modelului tipizat existent al contractului de prestare a serviciilor	61
Anexa 6. Structura propusă a Planului strategic de dezvoltare a Întreprinderi Municipale	62
Anexa 7. Descrierea noțiunilor pentru activitățile recomandate de a fi îndeplinite de către managementul fondatorului și al Întreprinderii.....	64
Anexa 8. Procesul recomandat de planificare strategică	65
Anexa 9. Indicatori propuși spre includere în Rapoartele unice pe direcții de activitate	65
Anexa 10. Structura propusă pentru Strategia de Resurse Umane a Întreprinderii	66
Anexa 11. Elementele de bază ale Politicii de resurse umane.....	67
Anexa 12. Structura propusă pentru Regulamentul cu privire la atestarea personalului	68
Anexa 13. Model fișă de atestare	69
Anexa 14. Model de cuprins al Codului de conduită a angajatului	70
Anexa 15. Structura (conținutul) recomandată a Manualului operațional.....	70
Anexa 16. Indicatori de performanță propuși pentru serviciul public de salubritate	71
Anexa 17. Indicatori de performanță propuși pentru serviciul de iluminat public	73
Anexa 18. Măsuri de perfecționare a sistemului de contractare	76
Anexa 19. Măsuri de perfecționare a sistemului de colectare a datorilor	77
Anexa 20. Structura recomandată a Politicii financiare a Întreprinderii.....	78
Anexa 21. Model buget de investiții	79
Anexa 22. Schema procesului bugetării	80
Anexa 23. Informație cu privire la rolul Indicatorilor de performanță.	81
Anexa 24. Indicatori de performanță financiari recomandați	82
Anexa 25. Structura model propusă pentru Politica de tarifară	83

REZUMAT

Scopul elaborării Planului de dezvoltare și îmbunătățire al activității Întreprinderii Municipale „Servicii Comunal Locative Orhei” constă în oferirea unor recomandări generale privind îmbunătățirea și dezvoltarea activității Întreprinderii.

La baza elaborării *Planului de dezvoltare și îmbunătățire a activității Întreprinderii Municipale „Servicii Comunal Locative Orhei”* stă analiza diagnostic a activității Întreprinderii realizată pentru perioada anului 2013 precum 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 „Servicii Comunal Locative Orhei”*.

! **NOTĂ:** Deoarece Planul de dezvoltare și îmbunătățire a activității Întreprinderii Municipale „Servicii Comunal Locative Orhei” a fost fundamentat în baza rezultatelor Analizei diagnostic a Întreprinderii Municipale - se recomandă analiza doar în complex a acestor 2 lucrări

Concluziile sumare ale analizei diagnostic a Întreprinderii sunt prezentate în capitolul 1. ANALIZA SWOT A ÎM „SERVICII COMUNAL LOCATIVE ORHEI” Analiza a fost divizată pe principalele sectoare de activitate ale Întreprinderii:

- management strategic și organizațional (include analiza instituțională, de management și managementul resurselor umane)
- management operațional,
- marketing și relații cu clienții,
- 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. „SERVICII COMUNAL LOCATIVE ORHEI” 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 „SERVICII COMUNAL LOCATIVE ORHEI”

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 amenințărilor.

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

- **Management strategic și organizațional**
- **Management operațional și tehnic**
-

- **Marketing și relații cu clienții**
- **Management financiar**

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

1.1. Management strategic și organizațional

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
+ Existența planului strategic de dezvoltare pentru anii 2013-2015 + Conformarea legală a genurilor de activitate, a setului de documente existent, existența regulamentului atât interne cât și externe ce corespunde cerințelor etc. + Existența Contractului de gestiune a activelor și serviciilor între Consiliul local și ÎM + Practicarea monitorizării periodice a activității + Flexibilitatea managerială și funcțională a gestiunii operaționale și parțial strategice + Stil de management participativ și dinamic decizional + Existența la întreprindere a sindicatelor și a Contractului colectiv de muncă negociat și încheiat între părți, iar bunurile transmise aparțin întreprinderii în limitele dreptului de gestiune economică; + Existența Procedurilor privind protecția muncii și sănătății salariaților; + Utilizarea sistemului informațional avansat, parțial	– Absența Organigramei conform subordonărilor și a divizării personalului total pe subdiviziuni după genul de activitate – Viziunea factorilor de decizie este pe TS și poate un caracter preponderent operațional decât strategic prin practicarea unui mecanism reactiv de planificare strategică și operațională – Nivel tehnic scăzut de documentare și automatizare a tuturor proceselor – Lipsa reglementării funcției de control / monitorizare (lipsa indicatorilor de eficiență) – Lipsa culturii de leadership și de comunicare corporativă – Lipsa actelor normative, corporative care reglementează procesele HR; – Dependență față de autoritățile publice locale fondatoare, controlul asupra activității financiare și economice a întreprinderii este exercitată de către fondator
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
! Influența factorilor externi - piață, oportunități investiționale, etc. asupra necesității schimbării instituționale a operatorului ! Existența potențialului de creare a unui sistem informațional avansat (apelarea la proiecte de ridicare a nivelului de gestiune internă, ex. USAID, etc.) ! Oportunitatea de a deveni un operator regional ! Existența Regulamentului cu privire la salubritatea teritoriului și menținerea	✗ Influența factorilor externi (politic, social) asupra dezvoltării strategice și organizaționale a ÎM ✗ Disfuncții majore între instituția primarului și cea a consiliului local privind căile de soluționare a problemelor serviciilor comunale ✗ Lipsa cadrului legislativ național complex cu privire la gestiunea serviciilor de salubritate ✗ Migrația potențialei forțe de muncă din zonă ✗ Imaginea de angajator neatractiv (neprestigios) și nealegerea companiei în calitate de angajator de către specialiștii din cauza nivelului de salarizare și a condițiilor de muncă neatractive și seminocive

ordinii sanitare în or. Orhei ¹	✗ Dificultăți de natură organizatorică, politică și financiară în cadrul procesului de regionalizare
! Existența Strategiei de gestionare a deșeurilor în Republica Moldova pentru anii 2013-2027 ²	
! Existența unui proiect al Legii privind deșeurile, elaborat în conformitate cu directivele europene	
! Existența Fondului Ecologic Național	
! Suport financiar și asistență tehnică acordată de donatorii internaționali	

1.2. Management operațional și tehnic

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
SALUBRIZARE	
+ Existența unui mecanism eficient de organizare și desfășurare a activității de colectare, transportare a deșeurilor; + Utilizarea sistemului automatizat pentru elaborarea principalelor acte de reglementare a activității; + Aplicarea colectării selective a deșeurilor - PET, Sticlă, Carton; + Gestiunea calității este documentată și formalizată în scris la întreprindere (există manualul calității și proceduri scrise)	– Lipsa setului de documente de reglementare ale procesului operațional (inclusiv decizional) – Influența fondatorului în procesul decizional / operațional intern; – Starea precară a infrastructurii de salubritate; – Finanțare insuficientă a serviciului de salubritate, dotare insuficientă cu tehnică; – Lipsa suportului și participare redusă a publicului în sistemul actual de gestionare a deșeurilor;
PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
Iluminare	
+ Acoperirea cu iluminare a orașului ≈80% + Personal experimentat + Omogenitatea mijloacelor tehnice (surse de lumină, corpuri de iluminat, cabluri, elemente de montaj, etc.) + Construcții relativ simple + Existența unei experiențe de instalare/exploatare a instalațiilor cu LED + Posedarea tehnicii necesare pentru	– Uzura ridicată a echipamentului – Lipsa cursurilor de perfecționare pentru personalul exploatator – Mijloacelor proprii limitate pentru finanțarea programelor majore de modernizare și reconstrucție – Rețeaua sistemului de iluminat realizat predominant prin linii electrice aeriene – Lipsa unui sistem modern de dirijare și control a iluminatului public și monitorizare a consumului de energie

¹ aprobat prin decizia Consiliului orășenesc Orhei nr. 420 din 19.03.2010

² aprobată prin Hotărârea Guvernului nr.248 din 10 aprilie 2013

lucrările de mentenanță, pentru încercări, etc.

OPORTUNITĂȚI

RISURI / AMENINȚĂRI

SALUBRIZARE

- | | |
|--|---|
| ! Dezvoltarea, în proces, a cadrului juridic reglementativ ³ | ✗ Întârzierea aprobării unei bazei legale pentru soluționarea problemelor de natură organizatorică și tehnică |
| ! Promovarea protecției mediului la nivel național | ✗ Costuri ridicate pentru crearea infrastructurii tehnice necesare |
| ! Existența posibilităților de participare la proiecte de finanțare, inclusiv a infrastructurii tehnice, a procesului operațional, asistență tehnică | ✗ Dezvoltare insuficientă a pieței de reciclare și valorificare a deșeurilor |
| ! Existența potențialului de extindere a ariei și a serviciilor prestate | ✗ Lipsa de receptivitate și interes a populației la necesitatea serviciului de salubritate |
| | ✗ Risc de poluare a mediului |
| | ✗ Risc de îmbolnăvire a populației, inclusiv a muncitorilor |
| | ✗ Nivelul redus al colectării selective a deșeurilor |

ILUMINARE

- | | |
|---|--|
| ! Includerea unui tarif diferențiat pentru orele de consum | ✗ Neconformitatea cu normativele naționale pentru iluminat care pot fi aprobate |
| ! Potențial mare de finanțare externă a măsurilor de eficiență energetică | ✗ Creșterea prețului la energia electrică |
| ! Reducerea consumului de energie prin implementarea unui sistem de dirijare cu deservire redusă | ✗ Supratensiuni și fluctuații exagerate ale curentului electric din rețea |
| ! Automatizarea sistemului de gestiune a iluminatului | ✗ Calamități naturale însoțite de rafale de vânt puternic |
| ! Utilizarea surselor de energie regenerabilă | ✗ Înțelegeri de cartel între competitorii tenderelor de procurare a produselor pentru iluminat stradal |
| ! Atribuirea iluminatului public a unui statut de domeniu prioritar pentru dezvoltarea strategică | |

³ Strategia națională 2013-2027 aprobată prin Hotărârea de Guvern nr. 248 din data de 10 aprilie 2013 publicată în Monitorul oficial nr. 82 din data de 12 aprilie 2013 cu nr. articolului 306

1.3. Marketing și relații cu clienții

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
+ Nivel înalt al acoperirii teritoriului orașului Orhei circa 90% din totalul generatorilor de deșeuri din localitate + Management eficient al procesului de lucru și relaționare cu clienții (clasificare, identificare potențială, contractare, evidență) + Posibilități extinse de gestionare a datelor despre clienți, oferite de programul informatic specializat de evidență a clienților implementat în cadrul Întreprinderii + Eficiența procesului de colectare a plăților și datoriilor de la clienți + Eficiența procesului automatizat de facturare, și gestiune a achitărilor + Flexibilitatea politicii de lucru cu furnizorii, în funcție de specificul fiecăruia + Evidența electronică a registrului achizițiilor (procurilor)	– Nivel redus de informare a populației și a agenților economici privind colectarea selectivă a deșeurilor
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
! Desfășurarea activității în condiții de „Monopol natural” – condiție pentru dezvoltarea și extinderea serviciului și pentru prestarea serviciilor complementare ! Implicarea activă a Primăriei în procesul de sensibilizare a generatorilor de deșeuri (în special a agenților economici) pentru contractarea serviciului de salubritate prestat de Întreprindere ! Posibilitatea majorării numărului de clienți racordați la serviciul de salubritate din contul extinderii ariei de acoperire geografică a serviciului (în localitățile din proxima vecinătate și din zonă) ! Creșterea gradului de confort și sănătate al locuitorilor, însoțită de creșterea ratei de generare a deșeurilor pe cap de locuitor ! Asigurarea echității și egalității de gen în prestarea serviciului, inclusiv în crearea condițiilor necesare mamelor cu copii mici sau cu mulți copii, a veteranilor de	✗ Depozitarea deșeurilor în locuri neautorizate ✗ Tendința din partea unităților economice de a realiza activitățile de gestionare a deșeurilor cu mijloace proprii, pentru economia de resurse ✗ Lipsa de atitudine din partea populației față de problema ecologică ✗ Lipsa deprinderilor de colectare selectivă a deșeurilor la generatorii de deșeuri ✗ Refuz din partea populației, în special cei din zonele rurale, de a legaliza statutul de client al Întreprinderii, prin încheierea contractului de prestare a serviciilor ✗ Refuz din partea clienților cu care Întreprinderea are semnate contracte de a-și onora obligațiunile de plată față de Întreprindere ✗ Discrepanțe în evoluția veniturilor populației și ale tarifelor pentru servicii ✗ Nemulțumiri din partea clienților din localitățile adiacente deservite față de diferențele de tarif pentru serviciu ✗ Potențiale reclamații din partea anumitor grupuri sociale în privința imposibilității acoperirii costurilor serviciului, cât și cu referire la lipsa condițiilor adecvate pentru achitarea acestora ori exprimarea reclamațiilor, etc. De ex. lipsa pantelor pentru persoanelor cu dizabilități face imposibilă vizita acestora în cadrul întreprinderii municipale pentru exprimarea anumitor obiecții sau îngrijorări cu privire la serviciul primit. Lipsa punctelor de achitare în zonele ușor accesibile ale orașului creează dificultăți mamelor cu copii mici de a achita serviciile.

război și a persoanelor cu
disabilități în achitarea serviciului
într-un mod convenabil, cât și în
exprimarea reclamațiilor și
sugestiilor față de serviciile
primite, etc.

1.4. Management financiar

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
+ Aplicarea a mecanismului de Management financiar, (cu unele rețineri) + Procedura de evidență economică foarte bine organizată. Separarea activităților pe centre de profit + Se efectuează anual rapoarte de activitate și bugete planificate + Colectarea plăților are loc la casieria Întreprinderii, prin virament la contul bancar de decontare al Întreprinderii. + Desfășurarea eficientă a proceselor financiare elementare (ex., fluxuri de informații, raportare, delegare responsabilități) + Gestiunea financiară optimă în funcție de resursele disponibile + Existența sistemii informaționale de evidență economico-contabilă	– 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 – Lipsa capacității investiționale – Desfășurarea activității în condiții de rentabilitate scăzută (negativă din activitatea operațională și totală) și predispunere ridicată către faliment – Inflexibilitatea politicii tarifare la modificările economice anuale
OPORTUNITĂȚI	RISURI / AMENINȚĂRI
! 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)	✗ Lipsa eficiență de conlucrare cu APL în vederea clarității documentare a modului de evidență a activelor gestionare ✗ Încălcarea prevederilor legale privind încasarea plăților în numerar în procesul de colectare a achitărilor de la clienți

2. DIRECȚII DE DEZVOLTARE A Î.M. „SERVICII COMUNAL LOCATIVE ORHEI”

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 locale, cât și în planul serviciilor de utilitate publică este colaborarea instituțională eficientă. Oportunitățile de dezvoltare a Întreprinderii Municipale „Servicii Comunal Locative Orhei” 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, pe termen scurt, 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 „Servicii Comunal Locative Orhei” este:

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

Principiile care vor ghida activitatea Întreprinderii în vederea îndeplinirii misiunii 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*
- *transparența operațiunilor organizatorice și comerciale*
- *protecția și ocrotirea mediului înconjurător*
- *prevenire, reducere și recuperare (prevenirea generării deșeurilor, reutilizarea și recuperarea energetică a deșeurilor)*

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



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

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

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

Modernizarea și extinderea activității întreprinderii implică consolidarea și concentrarea eforturilor factorilor de decizie din cadrul Întreprinderii și Administrația Publică Locală în dezvoltarea durabilă a întreprinderii de utilitate publică, inclusiv a serviciului public de salubritate (APL, donatori locali și externi etc.) pentru:

- 1) modernizarea serviciilor curente,
- 2) extinderea activității.

3. STRATEGII DE DEZVOLTARE PE DIRECȚII DE ACTIVITATE

Strategiile de dezvoltare ale ÎM „Servicii Comunal-Locative” Orhei au fost identificate prin prisma imaginii de ansamblu a activității Întreprinderii, cu focusare asupra activităților de salubritate și iluminare publică, după cum prevede condițiile proiectului în cadrul căruia a fost elaborat Planul de dezvoltare și îmbunătățire a activității Întreprinderii de față.

Delimitarea principalelor direcții strategice de dezvoltare a fost realizată în baza imaginii SWOT a Întreprinderii formată în rezultatul Analizei diagnostic a situației interne. Reieșind din rezultatele analizei SWOT, au fost identificate două direcții strategice de bază:

I. Îmbunătățirea activității operaționale și

II. Modernizarea și extinderea activității.

Mediul intern al Întreprinderii poate fi caracterizat ca un epicentru de dezvoltare prin existența practicii eficiente de organizare, gestionare, planificare și monitorizare a activității operaționale. Situația dată vine în contrast cu rezultatele economice ale activității generale, care definesc un nivel scăzut de rentabilitate și un risc ridicat de faliment. Situația, per general, nu se deosebește cu mult de specificul Întreprinderilor Municipale prin faptul că activitatea acestora comportă un evidențiat caracter social – opus eficienței economice. Însă, scopul cumulativ al factorilor implicați, inclusiv în acest proiect, este de a identifica formula care va echilibra orientarea socială a serviciilor pe care le prestează Întreprinderea cu obiectivul economic al acesteia ca orice alt actor al sferei antreprenorialului.

Prin urmare, pentru a valorifica nucleul intern de dezvoltare al Întreprinderii, se propune implementarea direcției strategice de îmbunătățire a activității operaționale prin prisma abordării sistemice – crearea condițiilor pentru interacțiunea regulată și interdependența dintre procesele strategice și operaționale. În această ordine de idei se impune necesitatea creării unui cadru reglementativ secundar la nivel local, în special pentru activitățile de salubritate și iluminat public care, la nivel național, sunt insuficient reglementate. Fiind bine organizat cadrul reglementativ local, Întreprinderea va avea pârghiile necesare pentru a-și organiza cu facilitate procesele interne, a-și optimiza structura, care sistemic trebuie consolidate într-un sistem automatizat.

În condițiile în care vor fi implementate cu succes toate strategiile și implicit măsurile și acțiunile propuse, Întreprinderea va fi pregătită pentru a gestiona și aplica strategiile ce țin de modernizarea și extinderea serviciilor.

Prin urmare, în tabelul de mai jos sunt prezentate, cumulativ, direcțiile strategice și strategiile corespunzătoare, propuse a fi implementate pentru dezvoltarea și îmbunătățirea activității Întreprinderii Municipale:

DIRECȚIA ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE

SECTOR MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

- Strategii:**
- Ajustarea bazei reglementative la nivel de localitate
 - Perfecționarea sistemului de evaluare, control și raportare a activității
 - Revizuirea Structurii Organizatorice
 - Automatizarea completă a proceselor interne

SECTOR MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC

- Strategii:**
- Perfecționarea procesului operațional
 - Renovarea infrastructurii de operare

SECTOR MARKETING ȘI RELAȚII CU CLIENȚII

- Strategii:**
- Perfecționarea procesului de lucru cu clienții
 - Perfecționarea sistemului de colectare a veniturilor

- Asigurarea accesului la servicii a tuturor categoriilor de cetățeni (analiza gender)

SECTOR MANAGEMENT FINANCIAR

- Strategii:**
- Eficientizarea sistemului de gestiune și evidență financiară
 - Asigurarea unui nivel optim al rentabilității

DIRECȚIA MODERNIZAREA ȘI EXTINDEREA ACTIVITĂȚII
SECTOR MODERNIZAREA SERVICIILOR CURENTE

- Strategii:**
- Modernizarea sistemului de servicii prestate
 - Perfecționarea infrastructurii tehnice

SECTOR EXTINDEREA ACTIVITĂȚII

- Strategii:**
- Extinderea ariei de prestare a serviciilor de salubritate și iluminare publică

Pentru o mai bună înțelegere a oportunității și viabilității strategiilor delimitate pentru starea curentă a întreprinderii municipale, mai jos sunt desfășurate fiecare strategie în parte, după cum urmează:

DIRECȚIA ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE
SECTOR MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Strategii

- Ajustarea bazei reglementative la nivel de localitate

Implementarea unei astfel de strategii este vitală pentru o Întreprindere Municipală prestatoare de servicii publice comunale. Aceasta în condițiile în care serviciile publice de servicii comunale sunt organizate și reglementate de o legislație și un cadru normativ secundar depășite de timp, aplicate imperfect și neclar. O soluție ar fi, armonizarea reglementărilor naționale aferente serviciilor publice de gospodărie comunală cu legislația europeană, în special în cadrul vectorului european al Republicii Moldova. Armonizarea ar conduce la accelerarea dezvoltării și modernizării serviciilor publice. Aplicarea în practică a acestei soluții implică timp, care nu este în avantajul obținerii unui coeficient optim de eficiență (managerial - financiară). Soluția potrivită pe termen scurt constă în elaborarea unei baze regulamentare și documentare interne și la nivel local, care ar fi capabilă de a reduce riscurile provocate de:

1. pe de o parte de caracterul imperfect, neclar și nu rareori antagonic al legislației naționale în domeniul serviciilor comunale. Aceasta în condițiile în care, îndeosebi, sectorul de salubritate se confruntă cu lipsa unui cadru legislativ național complex, care ar reglementa gestiunea acestui serviciu, dar și
2. de înțelegerea eronată și deseori abuzivă a autonomiei locale din partea aleșilor locali, dar și implicarea prea adâncă în activitatea întreprinderii.

În rezultatul elaborării, aprobării și implementării unei baze regulamentare și documentare interne și la nivel local s-ar instituționaliza condiții strict delimitate pentru cadrul de desfășurare al serviciilor de utilitate publică prestate de către operator local, precum și viziunea clară asupra gestionării, organizării serviciilor comunale adaptate situației locale.

▪ Perfecționarea sistemului de evaluare, control și raportare a activității, pe termen mediu și lung

În condițiile de dezvoltare sistemică a Întreprinderii Municipale este important de a organiza activitatea viitoare în condiții strict delimitate de control, evaluare și raportare. La momentul actual, Întreprinderea Municipală, dispune de un astfel de sistem intern, care necesită a fi ajustat în rezultatul implementării ulterioare a Planului vizat de dezvoltare și îmbunătățire.

Asigurarea eficienței activității întreprinderii solicită fundamentarea acestui sistem și aplicarea lui asupra tuturor proceselor operaționale și economice și a rezultatelor obținute. Perfecționarea și ajustarea acestor 3 funcții la condițiile impuse de direcțiile de dezvoltare viitoare va permite asigurarea unei transparențe între fondator și operatorul de servicii publice în vederea urmăririi desfășurării corecte a procesului operațional, pe de o parte și gestionarea eficientă a componentelor economico – financiare a activității, pe de altă parte.

Perfecționarea sistemului va garanta menținerea unei obiectivități de activitate și a condițiilor favorabile între cele două părți.

▪ Revizuirea Structurii Organizatorice prin divizarea și formalizarea proceselor de muncă

Structura organizatorică actuală a Întreprinderii asigură condițiile organizatorice adecvate realizării obiectivelor prestabilite prin componența sa funcțională și operațională. În practica organizatorică a întreprinderii se aplică comunicarea ierarhică cu personalul executiv, precum și repartizarea personalului conform funcțiilor și a direcțiilor de activitate pe subdiviziuni, etc., însă Organigrama nu arată clar nivelul și structura subordonărilor pe activități fiind absentă divizarea personalului pe subdiviziuni după genul de activitate. Acest fapt reprezintă un impediment în concretizarea deciziilor la nivel strategic, operațional și bineînțeles al resurselor umane.

Revizuirea organigramei ca elimina riscurile legate de apariția conflictelor, lipsa de colaborare, subminarea autorității precum și a redactării incorecte a fișelor de post. În plus, necunoașterea locului angajatului în întreprindere poate crea confuzie, lipsa de implicare în anumite sarcini, realizarea unor sarcini care nu țin de competența angajatului și suprapunerea sarcinilor, dacă nu există comunicare internă, fapt ce se propune a fi eliminat prin revizuirea structurii organizatorice, divizarea și formalizarea proceselor de muncă.

▪ Automatizarea completă a proceselor interne (manageriale, operaționale, economico-financiare)

Întreprinderea Municipală are deja formalizate o serie de procese interne sub formă de regulamente, politici, etc., care îi permite formarea capacităților de gestiune. Însă, în condițiile de dezvoltare sistemică rezultantă a procesului de implementare al Planului vizat, apare necesitatea consolidării într-un sistem unic a informației documentare pentru procesele deja formalizate, precum și continuarea documentării restul proceselor ce caracterizează per ansamblu activitatea întreprinderii.

Automatizarea proceselor interne permite accesul la informația actualizată, centralizată și disponibilă imediat, ceea ce este un factor de succes pentru gestionarea eficientă a activității. Rezultatul final se materializează într-un instrument universal ce va permite atât administratorului întreprinderii cât și fondatorului să primească informația necesară pentru mersul activității întreprinderii în orice moment precum și posibilități vaste de administrare. În plus, acest proces conduce la diminuarea costurilor totale și majorarea rentabilității activității.

SECTOR MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC**Strategii** **▪ Perfecționarea procesului operațional**

Procesele operaționale desfășurate în cadrul Întreprinderii sunt bine organizate pe direcțiile principale de activitate și cu descrierea procesuală a activităților curente realizate. Prin urmare, în condițiile în care, Întreprinderea Municipală, prestează paralel mai multe genuri de servicii de utilitate publică, apare necesitatea asigurării eficiente a procesului operațional format din o serie de subactivități / subsisteme. Opțiunea fundamentală rezidă în abordarea sistemică a procesului operațional, care reprezintă interacțiunea regulată și interdependența dintre serviciile prestate. Acest model de perfecționare a procesului operațional va rezulta prin micșorarea duratei de reacție la modificările ce apar în procesul operațional. Companiile capabile să reacționeze rapid au rate de crește de peste două ori a rentabilității. Acest indicator este mai mult decât valabil pentru prestatoare de servicii de utilitate publică. Acest gen de servicii, de cele mai multe ori, nu generează suficiente venituri din tarife și alte surse proprii pentru a-și acoperi integral costurile cu furnizarea serviciului. În consecință, demult au întârziat activitățile de întreținere fiind amânate investițiile de capital. Prin urmare, implementarea acestei strategii în cazul Întreprinderii Municipale se solicită a fi realizată prin elaborarea bazei reglementative interne, prin activități de gestiune și mentenanță a infrastructurii de operare, etc.

▪ Renovarea infrastructurii de operare

Pentru a evita degradările ulterioare trebuie asigurate și alocate resurse financiare pentru reabilitarea infrastructurii tehnice aferente procesului operațional. Managementul activelor în sensul planificării renovării perpetue reprezintă cheia dezvoltării infrastructurii tehnice și condiția de bază pentru furnizarea de servicii eficiente. Rezultatul final al acestei strategii se găsește în scăderea costurilor de mentenanță, exploatare, înlocuire, casare a activelor pe întreaga lor durată de viață, concomitent cu asigurarea nivelului dorit al serviciului.

SECTOR MARKETING ȘI RELAȚII CU CLIEȚII**Strategii** **▪ Îmbunătățirea procesului de lucru și relaționare cu clienții și publicul**

Deoarece scopul primar al unei întreprinderi municipale constă în furnizarea unui serviciu de interes public, clienții reprezintă scopul principal al existenței unei astfel de întreprinderi. Acest specific al activității întreprinderii municipale, determină importanța majoră a clienților întreprinderii, în calitatea sa de principal grup extern de interese. Or, Întreprinderea trebuie să se concentreze în mod special asupra relațiilor cu acest grup de stakeholderi, orientându-se spre îmbunătățirea continuă a procesului de lucru și relaționare cu clienții și publicul. În acest scop e necesară sincronizarea din punct de vedere al politicii, organizării, sistemelor și aranjamentelor și practicilor acestui proces, fapt ce ar asigura în final sporirea eficienței, eficacității și a satisfacției clienților. Dezvoltarea la nivelul Întreprinderii a unei subdiviziuni unice de lucru cu clienții și relații cu publicul va asigura canalizarea proceselor legate de clienți (contractare, vânzări, facturare, colectare a veniturilor, relații cu clienții). Crearea unui centru de asistență clienți va facilita la maxim accesul și contactul clienților cu Întreprinderea și va asigura condițiile pentru a opera eficient și eficace în relațiile cu clienții, în special în condițiile regionalizării serviciului de salubritate. Un alt aspect care va asigura îmbunătățirea relațiilor cu clienții și publicul ține de asigurarea prezenței on-line a Întreprinderii, fapt ce va crea o imagine modernă Întreprinderii, percepută pozitiv de clienți și publicul larg.

Relațiile cu publicul larg prezintă un specific aparte pentru operatorii de servicii de salubritate. În condițiile în care populația este puțin informată referitor la consecințele unui management ineficient al deșeurilor și se refuză în mare parte de contractarea și achitarea serviciului de colectare și transportare a deșeurilor, o

importanță specială revine campaniilor de educare și sensibilizare a populației referitor la gestionarea corectă a deșeurilor, precum și referitor la impactul acestui proces asupra mediului ambiant. Un rol major în acest organizarea acestor campanii revine APL, care prin atribuțiile și competențele cu care este investită, poate contribui în mod definitoriu asupra eficienței lor. Doar prin implicarea activă a APL și conlucrarea permanentă și constantă cu Întreprinderea vor fi atinse rezultatele scontate în sensibilizarea populației cu privire la actualitatea și severitatea problemelor legate de mediu și a implicațiilor majore ale managementului deșeurilor asupra acestuia.

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).

▪ Perfecționarea sistemului de colectare a veniturilor

Pentru o întreprindere municipală rămâne permanent actuală necesitatea de îmbunătățire a performanțelor, atât tehnice, cât și financiare. Colectarea veniturilor este o problemă principală din acest punct de vedere. Un factor important în acest sens este asigurarea comodității procesului de colectare a plăților de la clienți. Procesele de colectare a veniturilor trebuie revizuite și modernizate permanent, pentru a rămâne eficiente și adaptate, precum și adaptate la dorințele și cerințele clienților. Imaginea întreprinderii depinde în mare măsură de percepția clientului cu privire la colectarea veniturilor. Adoptarea în mod activ a unor alternative de plată noi și moderne va mări disponibilitatea și accesibilitatea instrumentelor de plată pentru clienții Întreprinderii și va asigura în același timp acesteia o imagine modernă. În plus, diversificarea modalităților de plată puse la dispoziția clienților este susceptibilă a avea implicații pozitive asupra fluxului de încasări.

SECTOR MANAGEMENT FINANCIAR

Strategii ▪ Eficientizarea sistemului de gestiune, evidență și raportare financiară

Strategiile de management financiar vizează în primul rând responsabilitatea managerială prin însăși esența acesteia, care rezidă în răspunderea pentru obiectivul general de economicitate, eficiență a activităților în conformitate cu legea și reglementările interne; în transparența informației și a raportării precum și siguranța activelor și pasivelor.

Întreprinderea are bine organizat procesul de evidență contabilă precum și cel de evidență economico-financiară, însă veriga care lipsește și necesită consolidată este, aceeași abordare sistemică prin crearea unei strategii financiare încheiate, care să înceapă cu viziunea financiară pe termen mediu și lung și să se încheie cu indicatorii de performanță financiari. O astfel de eficientizare a sistemului de management financiar va permite formarea bazei decizionale mai bune pentru management legate de maximizarea veniturilor, reducerea costurilor și, în final, gestionarea eficientă a tuturor resurselor financiare și a patrimoniului în întregime.

▪ Asigurarea unui nivel optim al rentabilității

Strategiile propuse mai sus, cu scopul de a fi aplicate de către întreprindere pentru asigurarea dezvoltării complexe, nu pot avea rezultate dorite în cazul în care nu vor conduce la atingerea unui nivel optim al rentabilității. Importanța rentabilității

activității întregeste cursul strategic de dezvoltare al întreprinderii. „Rentabilitatea”, în acest caz, este acel indicator văzut ca un curs strategic, care oferă imaginea de ansamblu a tuturor factorilor implicați în procesul de dezvoltare. Strategia de sporire a rentabilității presupune creșterea maxim posibilă, la un moment dat, a profitului raportată la resursele pe care le va aloca Întreprinderea. Importanța strategică a acestui indicator se confirmă și prin caracterul dinamic al procesului de dezvoltare și îmbunătățire. Întreprinderea trebuie să își asigure fundamentul oportun pentru asigurarea rentabilității, ca fiind o suită de momente a căror evoluție se înscrie pe o linie de tendințe. În final, rentabilitatea va condiționa lărgirea resurselor necesare întreținerii procesului operațional cât și formarea de fonduri necesare stimulării materiale a activității Întreprinderii.

DIRECȚIA MODERNIZAREA ȘI EXTINDEREA ACTIVITĂȚII

SECTOR MODERNIZAREA SERVICIILOR CURENTE

Strategii ▪ Modernizarea sistemului de servicii prestate

Conceptul de modernizare a serviciilor de utilitate publică este iminent pentru starea curentă în care se află. Serviciile de salubritate sunt o direcție strategică de bază la nivel național. Avantajul Întreprinderii Municipale în contextul modernizării serviciilor curente, cu precădere salubritatea și aferent iluminatul stradal, constă în însușii gradul incipient de dezvoltare a al sistemului în Republica Moldova. Acest fapt, va include Întreprinderea Municipală printre pionerii implementării sistemului de modernizare a serviciilor de utilitate publică per ansamblu.

Strategia de modernizare a serviciilor de salubritate pentru Întreprinderea municipală, în principal se fundamentează și pe infrastructura formată în baza proiectelor de dezvoltare a sistemului de management integrat al deșeurilor. Ca concept de modernizare se păstrează strategiile de colectare selectivă a deșeurilor menajere solide consolidate cu propunere de măsuri ce țin de dezvoltarea proiectelor de modernizare, instruirea personalului operațional, etc.

Strategia de modernizare a serviciilor de iluminat public se focusează pe optimizarea procesului de mentenanță cumulat cu procesul investițional, cum ar fi substituirea ceasurilor electronice clasice cu ceasuri electronice cu program astronomic. Această măsură va avea și un puternic impact economic prin reducerea substanțială a cheltuielilor de deservire a instalațiilor de iluminat public și respectiv reducerea perioadei de recuperare a investițiilor până la 3-4 ani. Totodată, procesul de modernizare a serviciilor de iluminat public mai atinge și latura de imagine modernă a orașului de noapte prin implementarea măsurilor strategice de amenajarea iluminatul piețelor și noilor edificii culturale (cum ar fi piața Mihai Eminescu).

▪ Perfecționarea infrastructurii tehnice

Strategia de perfecționare a infrastructurii tehnice este o componentă a modernizării sistemice a activității întreprinderii. Succesul modernizării serviciilor nu poate fi atins fără implementarea unor măsuri legate de modernizarea infrastructurii de operare. Acest gen de măsuri au fost identificate de comun acord cu reprezentanții Întreprinderii Municipale, ceea ce garantează viabilitatea implementării.

SECTOR EXTINDEREA ACTIVITĂȚII

Strategii ▪ Extinderea ariei de prestare a serviciilor de salubritate și iluminare publică

Serviciile de salubritate sunt abordate în prezent prin prisma regionalizării, ca un factor de dezvoltare și modernizare a serviciului și asigurarea condițiilor optime pentru înregistrarea rentabilității activității. Gradul de dezvoltare al întreprinderii constituie un factor de succes pentru demararea extinderii ariei de prestare a serviciului. Extinderea creează condițiile necesare atât pentru atragerea investițiilor

necesare, cât și pentru menținerea costurilor mari prin realizarea implementării la nivel economic.

În domeniul iluminatului public, strategia de dezvoltare comportă mai mult un caracter local în vederea atingerii gradului maxim de acoperire a suprafețelor iluminate prin implementarea tehnologiilor moderne.

4. MĂSURI ȘI ACȚIUNI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
Direcția strategică 1		ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII OPERAȚIONALE				
	Sector	MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL				
Crearea cadrului legal secundar privind desfășurarea serviciilor de utilitate publică (ex. salubritate, iluminare)		Elaborarea Planului de mediu al localității (mai detaliat în Anexa 1)	Plan de mediu local	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 teritoriu, funciare, 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 serviciului de salubritate și iluminare (mai detaliat în Anexa 2)	Strategie de dezvoltare și funcționare pe TM și TL al serviciului de salubritate și iluminare	Existența unui document strategic pentru asigurarea dezvoltării durabile în domeniul salubrității și iluminării 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 Directorul Întreprinderii
		Studierea cadrului normativ național și local privind serviciile de utilitate publică ce au influență asupra managementul deșeurilor și a	Raport privind reglementarea domeniului de salubritate și iluminat public	Identificarea normativelor tehnice și cadrului normativ aplicabil sistemului de management al deșeurilor și	3-4 luni	Consiliul local Întreprinderea Municipală Societatea civilă

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		iluminatului stradal; Revizuirea Regulamentului privind salubritatea în orașul Orhei Elaborarea Regulamentului iluminatului public (mai detaliat în Anexa 3) Consultarea părților interesate (publice și private), a comisiilor Consiliului Raional și aprobarea Regulamentului;	Draft al Regulamentului revizuit al salubrității Draft al Regulamentului iluminatului public Regulamentului ajustat al salubrității Regulament privind iluminatul public în or. Orhei	iluminat public urban; Expunerea scrisă a viziunii APL privind conceptul de iluminat public necesar a fi implementat în Orhei; Stabilirea condițiilor de prestare a serviciului, majorarea capacității de gestiune a serviciilor, atractivitate investițională Replanificarea cheltuielilor pentru serviciul de iluminat public; Identificarea deficiențelor legislației locale; Facilitarea procedurilor de implementarea a PPP în domeniul iluminatului public; Coordonarea iluminatului public cu planul urbanistic general.		
		Elaborarea unui inventar de referință al emisiilor sau a unui plan de acțiune privind energia durabilă (PAED)	Plan de acțiune privind energia durabilă (PAED)	Identificarea principalele surse ale emisiilor de CO2 și potențialul de reducere a acestora; Inventarul de bază al emisiilor; Identificarea măsurilor concrete de reducere și a termenelor precum și a responsabilităților alocate pentru a implementa, strategia pe termen lung	3 luni	APL

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	Conformarea actelor instituționale corespunzător legislației și specificului activității	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; Funcționalitatea prevederilor statutului prin utilizarea în toată documentația a uneia și aceleiași terminologii ce țin de genurile de activitate desfășurate; Ajustarea actelor instituționale măsurilor propuse în prezenta lucrare.	3-4 luni	Directorul Întreprinderii Juristul Întreprinderii, Juristul APL,
		Elaborarea și aprobarea pe intern a unui nomenclator al activităților desfășurate Aprobarea statutului în redacție nouă				
		Reperfectarea modelului tipizat existent al contractului de prestare a serviciilor de colectare și transportare a deșeurilor, după caz și iluminare (mai detaliat în Anexa 5)	Contracte-model elaborate (cu divizare pe categorii de servicii și de clienți) și aplicate	Redactarea repetată a conținutului contractului, la fiecare modificare a valorii elementelor variabile; Posibilitatea introducerii valorii reale a elementelor variabile la momentul semnării contractului; Anularea necesității de a întocmi anexe la contract cu privire la modificările valorii elementelor variabile; Evitarea risipei de resurse pentru retipărirea contractelor în redactare nouă; Asigurarea unei baze legale pentru gestionarea relațiilor	1 lună	Jurist Director

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				cu clienții, inclusiv pentru clarificarea relațiilor în instanța de judecată.		
	Îmbunătățirea managementului strategic intern	Adoptarea de comun acord, între APL și Întreprindere a unui model de luare a deciziilor strategice	Formalizarea planurilor și obiectivelor strategice comune	Existența unor documente ce reflectă rezultatele sesiunilor strategice cu administrația Întreprinderii ce permite planificarea eficientă pentru anul viitor	1 – 2 luni	APL Consiliul local Managementul Întreprinderii
		Elaborarea și aprobarea Planului strategic de dezvoltare al Întreprinderii (mai detaliat în Anexa 6)	Plan strategic de dezvoltare a 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.	3-4 luni	
		Elaborarea planurilor de acțiuni care conțin politicile, procedurile și regulile de realizare a activităților	Plan de acțiuni elaborat și prezentat angajaților Întreprinderii, responsabilități repartizate	Fiecare angajat cunoaște responsabilitățile sale pentru atingerea obiectivelor strategice	În decurs de 2 săptămâni după aprobarea Planului Strategic	Fondatorul Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai Întreprinderii
		Prezentarea Planului Strategic angajaților Întreprinderii și repartizarea responsabilităților				
		Revizuirea periodică și înnoirea Planului strategic în dependență de situație/necesitate	Plan strategic actualizat	Actualizarea va permite dinamizarea argumentată a deciziilor manageriale și flexibilitatea la factorii interni și externi	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; Transformarea soluțiilor și propunerilor ÎM în obiective	Periodic	Directorul Întreprinderii Fondatorul

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				concrete pe termen scurt, mediu și lung, cu termene de realizare pentru fiecare obiectiv		
		Implicarea echipei de conducere a ÎM la scrierea de proiecte investiționale alături de Fondator	Implicarea egală a părților – delegare responsabilități	Creșterea gradului de transparență și responsabilizare precum și asumarea comună a riscurilor și beneficiilor rezultante	Permanent	Fondatorul Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
	Perfecționarea structurii organizaționale a întreprinderii	Revizuirea organigramei în funcție de noile modificări la nivel strategic, organizatoric și operațional ce vor fi efectuate Repartizarea pe sectoare a personalului conform funcțiilor și subordonărilor directe Repartizarea și delegarea funcțiilor atât între subdiviziuni, cât și în interiorul acestora	Structura organizațională actualizată noilor modificări	Mentținerea nivelului înalt de comunicare dintre subdiviziuni; Perfecționarea sistemului clar de subordonare funcțională; Implicarea activă a conducerii în gestionarea strategică complexă a întreprinderii.	1 lună	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii Fondatorul
	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 relațiilor 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 a 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;		Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				Identificarea conducătorilor sau stăpânilor de procese din lanțul valoric al activității de bază.		
		Perfecționarea conținutului Regulamentului intern existent	Regulament intern perfecționat	Stipularea relațiilor dintre angajați, a rolurilor fiecăruia în cadrul proceselor de lucru	1 lună	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
	Perfecționarea și completarea sistemului de raportare și control	Revizuirea formelor de raportare operativă financiară și activității curente	Sisteme de raportare și control elaborate și implementate	Sistematizarea documentației;	4-5 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
		Implementarea sistemului unic de raportare sistematică și analitică cu includerea unei liste determinate de indicatori (referire Anexa 9)		Îmbunătățirea gradului de raportare operativă;		
		Implementarea programului sistematic de control		Limitarea accesului la informație conform obligațiunilor de personal; Implementarea controlului în timp util; Facilitarea procesului decizional argumentat și eficient; Monitorizarea suficientă și eficientă; Prevederea riscurilor; Monitorizarea activității cu o acoperire mai extinsă; Posibilitatea elaborării acțiunilor preventive pentru eliminarea riscurilor.		
	Perfecționarea sistemului informațional	Procurarea tehnicii de calcul Instruirea angajaților în lucru cu calculatoarele Automatizarea procesului de prelucrare și transmitere a informației conținută în registre, blankuri, jurnale;	Tehnică de calcul achiziționată Angajații instruiți	Posibilitatea stocării integrale a informației la Întreprindere; Reducerea timpului de procesare, majorarea eficienței muncii, crearea	3-6 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				condițiilor de credibilitate, siguranță (confidențialitate) exactitate, oportunitate, sistematizare, detalieri și claritate a informației; 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	3-4 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
	Implementarea sistemelor de evidență automatizată	Modificarea sistemului contabil integrat 1C cu versiunea 8	Soft 1C înlocuit și implementat	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.	2-3 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Implementarea unui soft pentru evidența personalului	Soft procurat și implementat	Acces rapid și simplu la informații;	2 luni	
		Instruirea personalului în utilizarea sistemelor automatizate de evidență	Personal instruit	Eficientizarea activităților; Creșterea performanțelor departamentelor din cadrul întreprinderii; Posibilitatea adaptării unor decizii corecte în timp util, prin accesarea informațiilor necesare în baza de date.	50 ore	
	Perfecționarea procesului de administrare a personalului	Elaborarea Strategiei de resurse umane ce reiese din Strategia de dezvoltare a întreprinderii (mai detaliat în Anexa 10)	Strategia de resurse umane elaborată și aprobată	Principii de lucru cu angajații bine definite Cunoașterea valorilor, normelor corporative, drepturilor și obligațiilor personale de către angajați	2 luni	Consiliul local Directorul Manager resurse umane
		Elaborarea Politicii de personal a companiei (mai detaliat în Anexa 11)	Politică de personal elaborată și aprobată		2 luni	
		Instruirea angajaților cu prevederile politicii de personal, drepturile și obligațiunile personale.	Personal instruit		În decurs de 2 săptămâni după aprobarea politicii	
		Planificarea anuală a recrutărilor în conformitate cu planul de activitate anuală al întreprinderii	Plan anual de recrutare elaborat		Anual	
		Elaborarea Planului anual de instruire și dezvoltare format în baza necesităților	Plan anual de instruire elaborat		Anual în perioada lunilor septembrie - octombrie	

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Elaborarea Regulamentului privind atestarea salariaților întreprinderii și a fișelor de atestare (mai detaliat în Anexa 12 și Anexa 13)	Regulament privind atestarea personalului elaborat, aprobat și implementat Fișe de atestare elaborate		2 luni	
		Fortificarea culturii de leadership în întreprindere	Cultura de leadership în întreprindere	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.	Permanent	
		Elaborarea Codului de conduită al angajatului întreprinderii (mai detaliat în Anexa 14)	Cod de conduită elaborat	Creșterea nivelului de integritate, toleranță, corectitudine, angajament și devotament față de întreprindere; Dezvoltarea unei culturi de cooperare și colaborare între diferitele generații (lucrul în echipă, ajutor reciproc).		
		Procurarea echipamentului de protecție pentru muncitorii încadrați în procese de muncă semi-nocive de muncă	Echipamente procurate	Personal dotat cu echipament		

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	Sector	MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC				
	Perfecționarea procesului de management operațional în domeniul salubrității și a iluminatului	Elaborarea, aprobarea și implementarea Manualului operațional al Întreprinderii (mai detaliat în Anexa 15)	Manual operațional elaborat, aprobat și implementat	Stabilirea condițiilor de desfășurare a activităților specifice serviciului, stabilind nivelurile de calitate și condițiile tehnice necesare funcționării acestui serviciu în condiții de eficiență și siguranță.	6 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
		Elaborarea unei strategii municipale privind eficientizarea iluminatului public	Strategia municipală	Atragerea investițiilor în domeniu și dezvoltarea parteneriatelor publice, optimizarea lucrului	7 luni	Directorul Întreprinderii Specialiștii interni ai întreprinderii
		Efectuarea analizei tehnico-economice a sistemului actual de iluminat public privind volumul investițiilor necesare	Devizul de cheltuieli privind renovarea sistemului de iluminat	Identificarea investițiilor pentru modernizare și identificarea formelor optime de prestare a serviciului respectiv în condiții de asigurare a eficienței energetice maxime	6 luni	
		Proiectarea a sistemului de iluminat public din or. Orhei în concordanță cu normele și standardele Uniunii Europene	Document de politici publice privind modernizarea sistemului de iluminat public		8 luni	
		Realizarea clasificării străzilor conform normativelor internaționale și stabilirea parametrilor luminotehnici pentru fiecare categorie stabilită	Clasificator de străzi pe normative internaționale	Eficientizarea sistemului de iluminat public și la economisirea resurselor financiare municipale	4 luni	
		Elaborarea indicatorilor de performanță pentru serviciul de salubritate (mai detaliat în Anexa 16)	Indicatori stabiliți	Îndeplinirea indicatorilor de performanță	3 luni	Directorul Întreprinderii Directorul tehnic
		Elaborarea indicatorilor de performanță pentru serviciul de iluminat public (mai detaliat în Anexa 17)		Crearea și consolidarea capacităților pentru implementarea sistemului		

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		Monitorizare indicatorilor (trimestrial, semestrial, anual)	Monitorizare efectuată	indicatorilor de performanță în vederea obținerii unei platforme interne de evaluare, responsabilizare și eficiență	permanent	
Mentenanța echipamentelor / utilajelor	Asistarea echipei responsabile de managementul activelor cu informații legate de echipamentele instalate și starea acestora	Registrul de evidență și gestiune a instalațiilor și echipamentelor îndeplinit	Revizuirea și ajustarea la timp a planurilor de întreținere a echipamentelor atribuite personalului	Permanent	Directorul Întreprinderii Directorul tehnic	
	Revizuirea practicilor curente de întreținere a echipamentelor	Practici curente de întreținere a echipamentelor revizuite și ajustate	Îmbunătățirea modului de utilizare a mijloacelor de transport pentru activitatea de întreținere	Permanent		
	Revizuirea organizării datelor și a informațiilor privind fiecare echipament / sistem / subsistem	Datele și informațiile privind fiecare echipament/sistem/subsistem revizuite și ajustate	Actualizarea Planurilor de instruire ale personalului de întreținere	Trimestrial		
	Revizuirea modului de planificare și programare a activității de întreținere a echipamentelor la nivelul Întreprinderii	Planificarea activității de întreținere a echipamentelor la nivelul Întreprinderii efectuată	Ierarhizarea în ordinea importanței, a principalelor echipamente și sisteme	1-2 luni		
	Identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor și a situațiilor de urgență, care pot avea un potențial efect negativ asupra activității de operare	Riscuri și situații de urgență identificate	Prevenirea riscurilor și a situațiilor de urgență ce pot apărea în urma deteriorării echipamentelor și a conductelor	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	2-3 luni		

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				își desfășoară activitatea.		
	Renovarea / completarea infrastructurii tehnice de operare curentă	Renovarea utilajului, echipamentului și tehnicii din domeniul public, rețeaua de iluminat, drumuri, pasaje, rigole	Tehnică specială: • Autoturn, • Automacara, • Freză mecanică, • Distribuitor de asfalt, • Excavator, • Automăturătoare, • Rulou mecanic.	Îmbunătățirea aspectului estetic a orașului. Atractivitate turistică, etc.	2014 - 2020	Fondatorul Directorul Întreprinderii Directorul tehnic
		Reabilitării blocurilor locative, consolidarea sistemul de termoizolare, precum și sporirea nivelului de confort al locuințelor.	• Autopicap -1unitate • Macara de jeam • Betonieră	Reparația și izolarea termică a acoperișurilor, instalarea termopanelor		
	Sector	MARKETING ȘI RELAȚII CU CLIEȚII				
	Diversificarea canalelor și mijloacelor de relaționare cu clienții și publicul larg	Înființarea unei subdiviziuni de lucru cu clienții și relații cu publicul	Componenta structurală și numerică a subdiviziunii stabilită Responsabilitățile subdiviziunii stabilite Modificările în organigrama Întreprinderii aprobate Angajații subdiviziunii desemnați Regulament de organizarea a activității operaționale a subdiviziunii elaborat și aprobat Datele de contact ale subdiviziunii publicate și comunicate clienților și publicului larg	Crearea unei locații unice pentru procesarea și soluționarea tuturor solicitărilor și procedurilor legate de clienți Îmbunătățirea relațiilor cu clienții și publicul larg Canalizarea proceselor legate de clienți	30 zile	Jurist Director
		Crearea unui centru de asistență clienți	Ghișeu amenajat Contract de telefonie (fixă și mobilă) semnat Angajat desemnat și instruit Acces la sistemul informatic de	Facilitarea contactului dintre Întreprindere și clienți Accesibilitate și comoditate în soluționarea problemelor pentru clienți Integrarea contactelor	30 zile	Jurist Director

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			evidență a clienților asigurat și adaptat necesităților Date de contact făcute publice (facturi, panouri, cărți de telefon, site-uri Internet etc.)	directe și telefonice cu clienții printr-un singur punct Excluderea necesității deplasării clientului la diferiți funcționari/departamente din cadrul Întreprinderii Responsabilitate sporită la nivelul angajatului, care se va ocupa integral de client		
		Ținerea Registrului de reclamații ⁴	Registru de reclamații achiziționat, șnuruț și autentificat de APL Loc vizibil pentru amplasarea Registrului de reclamații selectat și amenajat ⁵ Rezultat documentat al rezolvării reclamației	Creșterea nivelului de operativitate în gestionarea (înregistrare, procesarea și soluționarea) plângerilor, sugestiilor și solicitărilor din partea clienților Îmbunătățirea lucrului cu reclamațiile Sursă pentru îmbunătățiri și pentru revizuirea și modificarea aranjamentelor organizaționale	1 zi	Responsabili de procesul de lucru cu clienții
		Crearea profilurilor personalizate ale Întreprinderii pe rețele de socializare populare	Profiluri create	Asigurarea prezenței Întreprinderii în mediul on-line	1 zi	Director Manager de oficiu
		Actualizarea permanentă a conținutului paginii oficiale a Întreprinderii pe site-ul Primăriei și al site-ului corporativ al Întreprinderii (după darea acestuia în exploatare)	Content site actualizat Content pagină Întreprindere în cadrul site-ului Primăriei actualizat	Crearea unei imagini pozitive și moderne a Întreprinderii Ținerea la curent a clienților și a publicului larg referitor la activitatea curentă a Întreprinderii	Permanent	Specialiști IT (Întreprindere, Primărie) Responsabili de procesul de lucru cu clienții

⁴ 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

⁵ Conform articolului 10 al Legii Nr. 105 din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				Diversificarea canalelor de interacțiune cu clienții și publicul larg Mobilitate și accesibilitate în comunicarea cu clienții, prin comunicarea interactivă Reducerea timpului necesar pentru a pune la dispoziția clientului informațiile dorite		Management
		Desfășurarea periodică a unor sondaje de satisfacție a clienților	Model anchetă elaborat și aprobat Periodicitatea și metodele de administrare stabilite și aprobate	Evaluarea nivelului de satisfacție a clienților și a evoluției acestuia în timp	Elaborare chestionar - 5 zile Administrare chestionar - periodic	Responsabili de procesul de lucru cu clienții
	Perfecționarea sistemului de contractare	Prevederea în cadrul Regulamentului cu privire la salubritatea teritoriului și menținerea ordinii sanitare în or. Orhei a unei clauze privind obligația tuturor locuitorilor și organizațiilor din oraș de a încheia contracte de prestare a serviciului de colectare și transportare a deșeurilor cu ÎM SCL Orhei, în calitatea sa de operator local de servicii de salubritate	Clauze privind obligativitatea contractării serviciilor de colectare și transportare a deșeurilor prestate de operatorul local de servicii de salubritate introduse în Regulament	Asigurarea unei baze legale pentru determinarea populației de a încheia contracte cu Întreprinderea Motivarea populației de a contrata serviciile Întreprinderii	1 zi	Responsabil de elaborarea Regulamentului local de organizare și funcționare al serviciului de salubritate
		Elaborarea unui model al cererii de încheiere a contractului de prestare a serviciilor (în format electronic)	Model cerere de încheiere contract de prestare a serviciilor, cu divizare pe categorii de clienți, elaborat și aprobat	Flexibilitate și accesibilitate în redactare și utilizare Comoditate în completare pentru client	1 zi	Responsabili de procesul de lucru cu clienții
		Elaborarea unui model completat al cererii-tip de încheiere a contractului de prestare a serviciilor	Model cerere de încheiere contract de prestare a serviciilor completată elaborat	Facilitarea procedurii de contractare a serviciilor		
		Stabilirea conținutului pachetului de documente justificative necesar a fi	Lista documentelor justificative necesare a fi prezentate pentru	Optimizarea resurselor de timp necesare pentru procesarea solicitării de	1 zi	Jurist Director

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		prezentat pentru elaborarea proiectului contractului	elaborarea proiectului contractului elaborată în scris și aprobată ⁶	încheiere a contractului de prestare a serviciilor		
		Inventarierea contractelor de prestare a serviciilor încheiate cu clienții	Lista clienților cu care nu sunt încheiate contracte elaborată și aprobată; Lista clienților a căror contracte au termenul de valabilitate expirat sau apropiat de data expirării elaborată și aprobată;	Identificarea clienților cu care nu sunt încheiate contracte Identificarea clienților a căror contracte au termenul de valabilitate expirat Stabilirea volumului de lucru în cadrul campaniei de (re)încheiere a contractelor Documentarea și optimizarea procesului de încheiere a contractelor	30 zile	Jurist Responsabili de procesul de lucru cu clienții
		Organizarea unei campanii de (re)încheiere a contractelor de prestare a serviciilor cu clienții (mai detaliat în Anexa 18)	Ordin de organizare a campaniei de (re)încheiere a contractelor semnat; Responsabili de organizarea, desfășurarea și monitorizarea campaniei desemnați; Grafic de (re)încheiere a contractelor, cu divizare teritorială, elaborat și aprobat; Prescripții înmânate; Contracte pregătite; Contracte semnate.	Contracte semnate cu 100% dintre clienții bransați Îmbunătățirea relațiilor contractuale cu clienții Punct de lansare pentru introducerea unui nou sistem de evidență a clienților	90 zile	Jurist Responsabili de procesul de lucru cu clienții Director
	Perfecționarea sistemului de colectare a plăților curente și a datoriilor	Stabilirea unor aranjamente contractuale privind încasarea achitărilor pentru serviciile Întreprinderii cu toate băncile comerciale care își au reprezentanțe în localitate	Contracte încheiate cu băncile comerciale care își au reprezentanțe în localitate	Asigurarea unui nivel înalt de comoditate a procesului de colectare a veniturilor Accesibilitatea instrumentelor de achitare a serviciilor puse la dispoziția clienților	După situație	Director Jurist
		Introducerea opțiunii de achitare a plăților pentru servicii prin terminale stradale / bancomate / transfer on-line	Instituții care prestează servicii de colectare a plăților identificate și contractate	Diversificarea modalităților de plată puse la dispoziția		

⁶ Se recomandă introducerea în Regulamentul local de organizare și funcționare a serviciului de salubritate, elaborat și aprobat

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			Opțiuni noi de achitare comunicate clienților	clienților		
		Publicarea listei rău-platnicilor și datornicilor	Lista rău-platnicilor și datornicilor publicată	Motivarea clienților de a-și onora la timp obligațiunile de plată față de Întreprindere Eficientizarea și urgentarea procesului de colectare a datoriilor	Permanent	Responsabili de procesul de lucru cu clienții Director
		Organizarea în continuare a campaniilor 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 Vizite în teren desfășurate	Eficientizarea și urgentarea procesului de colectare a datoriilor Stingerea creanțelor din partea clienților Întreprinderii	Organizare campaniei- 20 zile Desfășurarea campaniei – conform planului	Director Jurist Responsabili de procesul de lucru cu clienții Reprezentanți ai Primăriei Reprezentanți ai forțelor de ordine locală
		Elaborarea unui model al avertizării scrise privind datoria acumulată (în format electronic) (mai detaliat în Anexa 19)	Model avertizare scrisă privind datoria acumulată elaborat (în format electronic) și aprobat	Asigurarea unei baze documentale pentru eficientizarea procesului de colectare a datoriilor	1 zi	Responsabili de procesul de lucru cu clienții Director
		Colaborarea cu instituții locale pentru colectarea datoriilor de la clienți (mai detaliat în Anexa 19)	Principii de colaborare stabilite și aprobate	Eficientizarea și urgentarea procesului de colectare a datoriilor	30 zile	Jurist Director
		Elaborarea unui model al cererii privind achitarea în rate a datoriilor pentru	Model cerere de achitare în rate a datoriilor pentru serviciile prestate	Garanția stingerii creanțelor	1 zi	Jurist Director

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		serviciile prestate	elaborat (în format electronic) și aprobat	de către clienți Fluidizarea încasărilor în contul stingerii creanțelor clienților		
		Întocmirea unor grafice de achitare în rate a datoriilor existente ale clienților (mai detaliat în Anexa 19)	Clienți ai opțiunii de achitare a datoriilor stabilit și aprobat Grafice de achitare în rate a datoriilor convenite și aprobate Acte adiționale privind achitarea în rate a datoriilor la contractul de prestare a serviciilor întocmite și semnate		60 zile	Jurist Contabil-șef Director
		Prevederea în cadrul contractului-tip de prestare a serviciilor a perioadei concrete (x luni) după expirarea căreia, Întreprinderea își rezervă dreptul de a acționa în judecată clientul în vederea recuperării datoriilor și dobânzilor de întârziere și a penalităților prevăzute de contract	Clauze incluse în contractul-tip de prestare a serviciilor	Motivarea clienților de a-și onora obligațiunile financiare față de Întreprindere Crearea unei baze legale pentru acționarea rău-platnicilor și datornicilor în instanța de judecată	10 zile	Jurist
		Instituirea de dobânzi pentru întârzierea plăților pentru serviciile prestate	Mărimea dobânzii pentru fiecare zi de întârziere a plăților și condițiile aplicării stabilite și aprobate ⁷	Demotivarea populației de a încălca regulile de utilizare a sistemului public de alimentare cu apă și/sau de canalizare	3 zile	Economist Jurist Director
		Acordarea lunară responsabililor de colectarea plăților de la clienți a unui adaos la salariu sub formă de procent din suma colectată	Mărime adaos la salariu calculat și aprobat	Motivarea angajaților în colectarea plăților curente și a datoriilor de la clienți Fluidizarea fluxului de mijloace bănești din încasările curente	3 zile	Contabil-șef Director
	Perfecționarea sistemului de procesare a comenzilor individuale	Elaborarea unui model al cererii de solicitare a colectării și transportării deșeurilor (în format electronic)	Model cerere de colectare și transportare a deșeurilor elaborat și aplicat	Flexibilitate și accesibilitate în redactare și utilizare Comoditate în completare pentru client Facilitarea procedurii de	1 zi	Responsabil de procesul de lucru cu clienții
		Elaborarea unui model completat al cererii de solicitare a colectării și	Model cerere de colectare și			

⁷ Se recomandă a fi prevăzute în contractual-tip de prestare a serviciilor

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	pentru colectarea și transportarea deșeurilor	transportării deșeurilor	transportare a deșeurilor elaborat	contractare a serviciilor adiționale ale Întreprinderii Optimizarea resurselor de timp necesare pentru procesarea solicitării de colectare și transportare a deșeurilor		
		Elaborarea unui registru special al comenzilor pentru colectarea și transportarea deșeurilor	Conținut al registrului comenzilor pentru colectarea și transportarea deșeurilor elaborat și aprobat	Facilitarea procesului de evidență a comenzilor pentru serviciile adiționale ale Întreprinderii	Elaborarea machetului registrului – 5 zile Ținerea registrului - permanent	Responsabil de procesul de lucru cu clienții
		Stabilirea unui tarif separat pentru serviciul de colectare și transportare a deșeurilor la comandă	Tariful pentru serviciul de colectare și transportare a deșeurilor la comandă calculată, aprobată și introdusă în lista tarifelor pentru serviciile prestate de Întreprindere	Acoperirea cheltuielilor Întreprinderii pentru executarea comenzilor individuale de colectare și transportare a deșeurilor	5 zile	Economist Director tehnic Director
	Implementarea unui program de informare, conștientizare și motivare a clienților și publicului	Promulgarea Regulamentului cu privire la salubritatea teritoriului și menținerea ordinii sanitare în or. Orhei ⁸ ✍ Se recomandă a fi implementat doar după revizuirea și perfecționarea conținutului acestuia	Regulament publicat pe site-ul oficial al Primăriei și al ÎM SCL Orhei Regulament publicat în în mijloace scrise de informare în masă la nivel local Pliante cu prevederile-cheie ale Regulamentului elaborate, tipărite și distribuite	Informarea în masă a populației referitor la prevederile – cheie ale Regulamentului cu privire la salubritatea teritoriului și menținerea ordinii sanitare în or. Orhei și la obligativitatea acestora pentru toți locuitorii orașului	1 lună	APL ÎM SCL Orhei
		Organizarea unor campanii de informare privind activitatea Întreprinderii	Număr campanii de informare organizate Panouri informative montate Pliante distribuite Vizite în teren efectuate	Înțelegerea de către public și clienți a specificului activității Întreprinderii și al modului de funcționare a acesteia Conștientizarea publicului	periodic	APL ÎM SCL Orhei

⁸ aprobat prin decizia Consiliului orașenesc Orhei nr. 420 din 19.03.2010

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
			Articole publicate în mass-media	referitor la importanța Întreprinderii și a serviciilor prestate de aceasta Motivarea populației de a încheia contracte cu Întreprinderea		
		Organizarea unor campanii de educare și sensibilizare privind necesitatea prevenirii reducerii și recuperării deșeurilor, inclusiv privind necesitatea colectării și depozitării separate a deșeurilor <i>(montarea de panouri informative, distribuția de pliante, broșuri, difuzarea mesajelor de sensibilizare prin intermediul mass-media, comunicare directă, „de la ușă la ușă”, programe educative pentru școlari)</i>	Număr campanii de educare și sensibilizare organizate Panouri informative montate Pliante distribuite Vizite în teren efectuate Articole publicate în mass-media Programe de educare susținute în școli, pentru elevi	Conștientizarea de către populație a importanței ocrotirii mediului ambiant și a consecințelor practicilor necorespunzătoare în domeniul gestionării deșeurilor asupra acestuia Creșterea nivelului de colectare și depozitare selectivă a deșeurilor menajere solide	periodic	APL ÎM SCL Orhei
		Organizarea unor campanii de conștientizare asupra consecințelor practicilor necorespunzătoare în domeniul gestionării deșeurilor, din punct de vedere al protecției mediului <i>(montarea de panouri informative, distribuția de pliante, broșuri, difuzarea mesajelor de sensibilizare prin intermediul mass-media, comunicare directă, „de la ușă la ușă”, programe educative pentru școlari)</i>	Număr campanii de conștientizare organizate Panouri informative montate Pliante distribuite Vizite în teren efectuate Articole publicate în mass-media Programe de educare susținute în școli, pentru elevi	Reducerea ratei de generare a deșeurilor Asigurarea condițiilor optime pentru introducerea colectării selective la sursă Asigurarea condițiilor optime pentru implementarea programelor de reciclare și recuperare energetică a deșeurilor	periodic	APL ÎM SCL Orhei
		Organizarea unor campanii de informare cu privire la regionalizare	Număr campanii de informare organizate Panouri informative montate Pliante distribuite Vizite în teren efectuate Articole publicate în mass-media	Informarea clienților și a publicului larg cu privire la esența regionalizării și la consecințele implicate pentru clienți	la necesitate	APL ÎM SCL Orhei

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	Preîntâmpinarea cazurilor de depozitare neautorizată a deșeurilor	Planificarea anuală și organizarea unor campanii sistematice de eradicare a fenomenului de depozitare neautorizată a deșeurilor	Ordin de organizare a campaniei de verificare semnat Sectoare de verificare trasate Plan calendaristic al vizitelor, cu divizare teritorială, elaborat și aprobat Responsabili de organizarea, desfășurarea și monitorizarea campaniei desemnați Componență comisii de verificare desemnată Vizite în teren desfășurate Depozite de deșeuri desființate Inculpați de depozitarea neregulamentară a deșeurilor penalizați și trași la răspundere	Depistarea și desființarea depozitelor neautorizate de deșeuri din localitate și din zonă Demotivarea cetățenilor de a depozita deșeurile în locuri neautorizate Motivarea cetățenilor de a încheia contracte cu operatorul local de servicii de colectare și depozitare a deșeurilor	Organizarea campaniei - 5 zile Desfășurarea campaniilor de verificare - periodic	Primăria Întreprinderea Organele locale de ordine Inspekția ecologică teritorială
		Eliberarea unei autorizații scrise, avizate prin semnătură și ștampilă de către Întreprindere abonaților care optează pentru transportarea cu forțe proprii a deșeurilor la depozitul autorizat de colectare a deșeurilor	Condiții de eliberare a autorizației stabilite și aprobate Model cerere de eliberare a autorizației elaborat (în format electronic) și aprobat Lista documentelor necesare a fi prezentate pentru obținerea autorizației stabilită și aprobată Forma tipizată a autorizației elaborată (în format electronic) și aprobată Model contract de prestare a serviciilor pentru clienții care asigură transportarea cu forțe proprii a deșeurilor la depozitul autorizat de colectare a deșeurilor elaborat și aprobat Registrul clienților care au optat pentru transportarea cu forțe proprii a deșeurilor la depozitul autorizat de colectare a deșeurilor elaborat și aprobat	Excluderea posibilității de eschivare de la încheierea contractului cu Întreprinderea, în calitatea sa de operator local de servicii de salubritate și de achitarea a serviciilor prestate de aceasta	15 zile	Jurist Responsabili de procesul de lucru cu clienții Director

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	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 serviciilor oferite; Întreținerea și administrarea bună a ÎM; Crearea condițiilor de durabilitate a funcționalității Întreprinderii.	2-3 luni	Directorul Specialiștii interni ai întreprinderii
		Elaborarea Politicii financiare (mai detaliat în Anexa 20)	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	Periodic	Directorul Responsabil Resurse umane Manager Departament financiar

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				financiare, care vizează consolidarea stabilității și independenței financiare a întreprinderii; Asigurarea scopului activității statutare		
	Îmbunătățirea sistemului de evidență 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 Responsabil Resurse umane
		Îmbunătățirea politicii de contabilitate și adaptarea la specificul activității	Politica de contabilitate îmbunătățită		2 luni	
	Îmbunătățirea sistemului de planificare, bugetare și control	Îmbunătățirea 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	Anual În perioada septembrie-octombrie	Manager departament financiar Economistul
		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 Anexa 21 și Anexa 22)	Procesul de bugetare operațională îmbunătățit și procesul de bugetare investițională elaborat			
		Îmbunătățirea metodologiei de calculare a costurilor / prețului serviciilor pe domenii de activitate	Metodologia costurilor / prețurilor bine definită	Evidențierea clară a formării costurilor și politici	2 luni	
		Organizarea auditului intern (anual)	Audit intern	Oferirea unui sistem de evaluare diagnostic a procedurilor de control intern. Îmbunătățirea sistemului de raportare	Anual	

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		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 importanță și scopul calculării indicatorilor de performanță (mai detaliat în Anexa 23)	Instruire	Crearea și consolidarea capacităților pentru implementarea sistemului indicatorilor de performanță în vederea obținerii unei platforme interne de evaluare, responsabilizare și eficiență; Crearea bazei pentru fundamentarea unui instrument eficient de întărire a capacității administrativ – manageriale a întreprinderii	Prima lună după startul implementării planului de dezvoltare și periodic pe perioada de activitate	Directorul Specialiștii interni ai întreprinderii
		Formarea bazei de indicatori (extras din Anexa 3, Anexa 9 - indicatorii operațional; Anexa 24)	Indicatori stabiliți	Îndeplinirea indicatorilor de performanță		
		Monitorizare indicatorilor (trimestrial, semestrial, anual)	Monitorizare efectuată		Permanent	
	Îmbunătățirea procesului de tarificare	Elaborarea politicii tarificare pentru o perioadă de 5-7 ani (mai detaliat în Anexa 25)	Politica tarifară elaborată și aprobată de Consiliul orașenesc	Planificare sustenabilă a activității Întreprinderii pe perioada medie	4-7 luni	Departamentul Economic Consiliul Orașenesc Direcția Relații cu Clienții
		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 Orașenesc	Va permite previzionarea mai bună a activităților operaționale ale întreprinderii	Permanent	
		Actualizarea anuală a tarifului	Tarif anual actualizat	Evitarea creșterilor bruște a facturilor la momentul de	Anual	

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				actualizare a tarifelor Reducerea nemulțumirilor clienților privind creșterile importante a valorii facturilor		
		Elaborarea unui grafic de reducere treptată a diferențelor dintre tarifele pentru populație și alte categorii de clienți	Echilibrarea tarifului între populație și alte categorii de clienți	Creșterea volumului de servicii facturate pentru alte categorii de clienți (instituții bugetare și agenți economici)	Până la uniformizarea tarifului dintre diferite categorii 30-48 luni	
		Reducerea diferenței dintre tariful pentru populație și alte categorii de clienți prin creșterea lentă a tarifului pentru populație și stoparea creșterii tarifului pentru alte categorii de clienți	Echilibrarea tarifului între populație și alte categorii de clienți			
		Calcularea periodică a gradului de suportabilitate a tarifului pentru populație (diverse categorii de clienți) și monitorizarea acestuia	Grad de suportabilitate monitorizat	Identificarea persoanelor pentru care tariful este insuportabil Identificarea posibilităților de creștere a tarifului	Permanent	
	MODERNIZAREA ȘI EXTINDEREA ACTIVITĂȚII					
	Sector	MODERNIZAREA SERVICIILOR CURENTE				
	Întărirea capacităților instituționale în domeniul gestionării deșeurilor	Elaborarea studiilor de fezabilitate, documentației de EIMÎ și a proiectelor tehnice pentru subregiunea nr.4	Studii de fezabilitate elaborate; Aviz pozitiv al EES la Documentația EIMÎ Proiectele tehnice	Promovarea unei viziuni strategice de planificare în domeniul gestionării deșeurilor prin abordare regională având la bază HG nr. 248 din 10.04.2013. se va crea o instituție capabilă de stabilirea unui management durabil al deșeurilor, economico-fezabilă și la un tarif social acceptabil de	1-2 ani	Consiliul Raional
		Crearea asociațiilor interraionale pentru gestionarea deșeurilor (Orhei, Strășeni, Hâncești, Criuleni, Dubăsari, Anenii Noi; mun. Chișinău).	Asociația creată		10 - 12 luni	APL nivel II
		Negocierea cu donatorii externi a asistenței tehnic e pentru dezvoltarea	Memorandum de înțelegere semnat		1-2 ani	APL nivel II Factorii de decizie

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		studiilor de fezabilitate, documentației de EIMÎ și a proiectelor tehnice pentru subregiunea nr.4		populației. Va accelera atragerea investițiilor necesare		din interiorul ÎM
	Elaborarea unui studiu privind situația rutieră pe timp de noapte și recomandări de optimizare a securității rutiere prin reconfigurarea sistemului de iluminat public	Elaborarea sarcinii tehnice	Caiet de sarcini elaborat	Stabilirea limitelor domeniului de studiu, detalierea cerută, capitole obligatorii	2 săptămâni	Î.M. „SCL”
		Selectarea companiei de consultanță (tender)	Desemnarea executorului	Alegerea companii calificate	1 lună	APL, Î.M. „SCL”
		Asistarea companiei la elaborarea studiului	Transmiterea informației necesare	Informarea calitativă a companiei de consultanță, furnizarea de date relevante, expunerea viziunilor APL pentru coordonarea priorităților	3 luni	Î.M. „SCL”
		Primirea studiului, formularea obiectivelor/sugestiilor, achitarea	Studiul privind situația rutieră pe timp de noapte și recomandări de optimizare a securității rutiere prin reconfigurarea sistemului de iluminat public elaborat	Stabilirea priorităților pentru investiții; Estimarea costurilor; Identificarea soluțiilor și zonelor cu risc sporit	3 luni	APL Î.M. „SCL”
	Elaborarea unui Studiu de Fezabilitate a iluminatului stradal	Elaborarea sarcinii tehnice	Caiet de sarcini elaborat	Stabilirea limitelor domeniului de studiu, detalierea cerută, capitole obligatorii	2 săptămâni	Î.M. „SCL”
		Selectarea companiei de consultanță (tender)	Desemnarea executorului	Alegerea unei companii calificate	1 lună	APL
		Asistarea companiei la elaborarea studiului	Transmiterea informației necesare	Informarea calitativă a companiei de consultanță	1-2 luni	Î.M. „SCL”
		Primirea studiului, formularea obiectivelor/sugestiilor, achitarea	Studiul de fezabilitate elaborat	Stabilirea priorităților pentru investiții, estimarea aproximativă a costurilor, identificarea soluțiilor moderne, efective energetic	3-4 luni	APL

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				și relevante condițiilor locale		
Dezvoltarea permanentă/modernizarea serviciului de salubritate		Reducerea numărul de depozite și închiderea depozitelor existente neautorizate	Lipsa depozitelor de DMS neautorizate	Reducerea poluării mediului	2-4 ani	APL ONG-ri
		Dezvoltarea proiectelor de gestionare a deșeurilor orientate spre dotarea cu tehnică și containere de colectare selectivă a deșeurilor din or. Orhei și localitățile rurale din vecinătate.	Procesul de colectare dotat cu infrastructura necesară	Servicii adecvate de gestionare deșeurilor , creșterea cotei de deșeuri supuse reciclării	1-3 ani	APL Întreprinderea Municipală ONG-ri
		Instruirea personalului de expertiză și a celui operativ în procesul de management al deșeurilor	Personal instruit	Creșterea gradului de calificare al personalului și formarea abilităților viitoare în cadrul ulterior al regionalizării serviciului	Permanent	APL Întreprinderea Municipală ONG-ri
Modernizarea sistemului de iluminare stradală prin reutilizarea tehnică		Procurarea lămpilor fluorescente compacte cu altele de-o putere mai mare, sau instalarea lămpilor cu descărcarea în vapori de sodiu de putere 75-150W	Lămpi de putere mare procurate	Înlocuirea lămpilor fluorescente compacte cu lămpi de putere mai mare în corpurile de iluminat reutilate;	1 lună	APL
		Înlocuirea lămpilor fluorescente compacte	Lămpi fluorescente compacte demontate și trecute în rezerva de exploatare	Creșterea nivelului de iluminare la nivelul solului; Creșterea siguranței rutiere; Creșterea securității pietonilor.	2-3 luni	Întreprinderea Municipală
		Procurarea ceasurilor electronice cu program astronomic	Ceasuri astronomice procurate	Înlocuirea ceasurilor electronice cu ceasuri electronice cu program astronomic;	1 lună	APL
		Înlocuirea ceasurilor electronice programabile cu ceasuri electronice cu program astronomic	Unitățile de dirijare cu iluminatul public înlocuite	Reducerea cheltuielilor cu combustibilul; Ajustarea orelor de conectare și deconectare a iluminatului la orele de răsărit și apus; Reducerea cheltuielilor	2-3 luni	Întreprinderea Municipală

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
				pentru deplasările de programare a ceasurilor și pot recupera investiția în circa 3-4 ani.		
		Procurarea contoarelor electronice dotate cu modul GSM/CDMA de citire a indicațiilor la distanță	Contoarele înlocuite	Înlocuirea contoarelor la punctele de aprindere cu contoare dotate cu modul de citire a indicațiilor la distanță;	2 luni	APL
		Înlocuirea contoarelor clasice cu contoare electronice dotate cu modul de citire a indicațiilor la distanță	Rezervă de contoare	Îmbunătățirea evidenței energiei electrice, monitorizarea iluminatului conform consumului pe linie (identificarea liniilor pe care sunt lămpi arse), Identificarea rapidă a consumului fraudulos de energie electrică în caz de creștere a consumului orar pe careva linie de alimentare Crearea posibilității tehnice de evidență a energiei electrice la tarife diferențiate (în cazul posibilității negocierii tarifului diferențiat cu furnizorul de energie electrică).	3-4 luni	Întreprinderea Municipală GasNatural Fenosa
		Amenajarea iluminatului piețelor și noilor edificii culturale (cum ar fi piața Mihai Eminescu)	Piețe și edificii culturale iluminate	Crearea imaginii moderne a orașului de noapte	2014-2015	Manager șef; Șef sector iluminare
	Instruirea tehnică a personalului cu scopul de implementare a	Formarea programului de instruire a personalului în conformitate cu echipamentul tehnologic instalat	Programul de instruire elaborat	Identificarea problemelor și necesităților personalului de deservire privind instruirea	1 lună	Întreprinderea Municipală
		Organizarea unui tender de selectare a instituției de instruire	Compania de instruire selectată	Program de instruire detaliat în termeni și teme	1 lună	APL

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
	modernizării			Creșterea nivelului de calificare a personalului de instruire; Creșterea productivității muncii; Creșterea nivelului de protecție a muncii și tehnică a securității	3 luni	Întreprinderea Municipală
	Sector	EXTINDEREA ACTIVITĂȚII				
	Perfecționarea infrastructurii tehnice în vederea extinderii ariei de acoperire	Crearea centrul de colectare selectivă pentru deșeurile neobișnuite, electrocasnice, mobilă, etc.	Teren p/amplasare Containere speciale V-2-4m ³ Mecanism de ridicare	Reducerea cantității de deșeuri; Îmbunătățirea infrastructurii de colectare a deșeurilor.	2014-2017	Șef adjunct; Șef serviciul salubritare; Șef secției amenajare
		Reabilitării blocurilor locative, consolidarea sistemul de termoizolare, precum și sporirea nivelului de confort al locuințelor.	Autopicap -1unitate Macara de jeam Betonieră	Reparația și izolarea termică a acoperișurilor, instalarea termopanelor.	2014-2020	Șef adjunct; Șef secției locative.
		Modernizarea serviciului de amenajare a orașului	Teren pentru amplasare și construcția adăposturilor publice pentru câini vagabonzi.	Îmbunătățirea aspectului estetic a orașului. Atractivitate turistică, etc.	2014-2020	Manager șef; Șef secție amenajare
		Lucrări de construcții și amenajare a 70 platforme de tip (4+1) de precollectare a DMS în localitățile rurale.	Teren pent ruamplasare Autopicap -1unitate Macara de jeam Betonieră	Extinderea serviciilor de salubritare;	2014-2015	Șef adjunct; Șef secției locative.
		Procurarea și instalarea a 600 containere speciale,V-1,1m ³ 135 pubele pentru colectarea plasticului. Dotarea sectorului particular cu 15000 Europubele-120L.	Containere V-1.1m ³ Pubele din plasă P/PET	Îmbunătățirea aspectului ecologic, diminuarea deșeurilor; Modernizarea activității de prestarea serviciilor de salubritare.	2014-2015	Șef adjunct; Șef serviciul salubritare;
		Procurarea a 2 autospeciale (marca	Autospeciale(marcă europeană)-2 unit.		2014-2016	Șef adjunct;

No	Măsur	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
		europă) pentru evacuarea gunoierului				Șef serviciul salubritare
		Construcția Platoului pentru crearea centrului de colectare selectivă a deșeurilor neobișnuite, electrocasnice, Mobilei, etc.,	Platou pentru centru de colectare selectivă		2015-2016	Manager șef; Șef sector amenajare
		Instalarea pe Platou a containerelor cu V-2-4m ³ destinate următoarelor tipuri de deșuri	Containere marcate cu coduri de identificare și colorate V 2-4m ³ -15 unit.		2014-2016	Șef serviciul salubritare
		Confecționarea și instalarea a 30 panouri informative și confecționarea a 15 000 bucle informaționale	30 panouri informative și 15 000 bucle	Majorarea gradului de achitare a serviciilor la timp și sensibilizarea populației	2014-2015	Șef serviciul salubritare; Șef secției locale.
	Extinderea serviciilor de salubritare	Conectarea la serviciile de salubritare a localităților rurale din r-nul Orhei	Autospeciale-2unit, Eurocontainere-600buc. Platforme DMS-50unit. Pubele-5000 buc	Mediu curat; Confort ecologic; Extinderea ariei de acoperire a serviciilor de salubritare ce va contribui la majorarea veniturilor.	2014-2017	Șef adjunct; Șef serviciului salubritare.
	Implementarea prevederilor Strategiei⁹ cu privire la acoperirea razei de 30 km în regiunea nr. 6¹⁰	Negocierea cu APL din vecinătate	Extinderea serviciul de salubritare din localitățile urbane să acopere localitățile rurale în rază de 10 -20 km	Îmbunătățirea infrastructurii de eliminare a deșeurilor	3-5 ani	APL Întreprinderea municipală
			Extinderea serviciul de salubritare din localitățile urbane să acopere toate localitățile rurale din raion	Îmbunătățirea infrastructurii de colectare a deșeurilor	5-7 ani	APL Întreprinderea

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

¹⁰ Regiunea nr. 6 (Conform Strategiei de gestionare a deșeurilor în Republica Moldova pentru anii 2013-2027) este compusă din raioanele: Șoldănești, Rezina. Telenești, Orhei.

No	Măsuri	Acțiuni	Rezultat	Efecte așteptate	Durata de implementare	Responsabil
						municipală
	Extinderea serviciului de iluminat public	Trecerea treptată la acoperirea a 100% din suprafețele iluminate, cu corpuri de iluminat ce utilizează tehnologia LED, îmbinând-o cu utilizarea surselor regenerabile de energie electrică	Tehnologii LED	Optimizarea cheltuielilor de deservire a instalațiilor de iluminat public	2014-2015	Manager șef; șef sector iluminare

5. RESURSE FINANCIARE PENTRU IMPLEMENTAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE

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

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

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

No	Măsuri/activități		UM	Cantitate	Costuri	Sursa de finanțare
I	Instruirea					
1.1.	Instruirea angajaților, în funcție de necesitățile identificate pentru fiecare categorie echipei manageriale prin participarea la training-uri				6,0 mii €	Resursele interne ale Întreprinderii
1.2.	<i>Instruiri pentru manageri</i>				3,0 mii €	
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 €	
	subTOTAL				6,4 mii €	
II	Automatizarea					
2.1.	Dotarea Întreprinderii cu tehnică de calcul:					Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică Resursele interne ale Întreprinderii
2.2.	<i>Calculatoare</i>		buc	2	0,8 mii €	
2.3.	<i>Multiplicator</i>		buc	1	0,3 mii €	
2.4.	<i>Imprimantă</i>		buc	1	0,2 mii €	
2.5.	Achiziționarea unui program software pentru evidența personalului		buc	1	0,2 mii €	
2.6.	Aplicarea sistemului contabil integrat (1C vers. 8.1. – contabilitate + producerea)		buc/server	1	1,4 mii €	
	subTOTAL				2,9 mii €	
III	Documentarea					
3.1.	Asistență	Plan de mediu local	lucrare	1	5 mii €	Bugetul Local Proiecte de asistență
3.2.	consultativă și tehnică	Strategiei de dezvoltare și funcționare pe termen mediu și lung al serviciului de salubritate și iluminare	lucrare	1	9 mii €	

No	Măsurile/activități		UM	Cantitate	Costuri	Sursa de finanțare
3.3.		Regulament local de organizare și funcționare al serviciului de iluminare	lucrare	1	3 mii €	tehnică/consultanță
3.4.		Elaborarea studiului de fezabilitate, documentației de EIMÎ și a proiectelor tehnice pentru subregiunea nr.6			20 mii €	Donatori externi
3.5.		Elaborarea și implementarea proiectelor de asistență tehnică în vederea conștientizării populației privind gestionarea deșeurilor, instalarea panourilor informative			5 mii €	
3.6.		Elaborarea inventarului de referință al emisiilor sau a unui plan de acțiune privind energia durabilă (PAED)	lucrare	1	40 mii €	
3.7.	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)	Plan Strategic de dezvoltare a Întreprinderii	lucrare	1	20 mii €	Bugetul Local Proiecte de asistență tehnică/consultanță Resursele interne ale Întreprinderii
3.8.		Plan de acțiuni ce reiese din Strategia Întreprinderii	lucrare	1		
3.9.		Manual operațional al Întreprinderii	manual	1		
3.10.		Revizuirea organigramei structurate a întreprinderii	organigramă	1		
3.11.		Strategia de resurse umane	lucrare	1		
3.12.		Politica de personal	lucrare	1		
3.13.		Plan anual de recrutare				
3.14.		Planul anual de instruire				
3.15.		Regulament privind atestarea personalului	lucrare	1		
3.16.		Codul de conduită a angajaților	lucrare	1		
3.17.		Revizuirea politicii tarifare	lucrare	1		
3.18.		Politică financiară	lucrare	1		
	subTOTAL				102,0 mii €	
IV	Renovarea infrastructurii de operare					
4.1.	Procurarea mijlocului de transport pentru transportarea materialelor de construcții pentru reabilitarea blocurilor locative		Autopicap	1	1 250 mii €	Fondul Ecologic Național Fondul Național de Dezvoltare Regională Bugetul local
4.2.	Procurarea macaralei pentru efectuarea lucrărilor de reparație		Macara de jeam	1		
4.3.	Procurarea betonierei pentru producerea cimentului destinat renovării blocurilor locative		Betonieră	1		
4.4.	Reabilitării blocurilor locative		Izolarea termică a acoperișurilor			
4.5.	Consolidarea sistemul de termoizolare și sporirea nivelului de confort al locuințelor		Instalarea termopanelor			
4.6.	Renovarea utilajului, echipamentului și tehnicii		Autoturn	1	520 mii €	Bugetul local

No	Măsuri/activități	UM	Cantitate	Costuri	Sursa de finanțare
		Automacara	1		Finanțarea externă
		Freză mecanică	1		
		Distribuitor de asfalt	1		
		Excavator	1		
		Automăturătoare	1		
		Rulou mecanic	1		
	subTOTAL			1 770,0 mii €	
V	Modernizare și extindere				
5.1.	Procurarea autospecialei privind extinderea serviciilor de salubritare	Autospeciale	2	770 mii €	Fondul Ecologic Național Fondul Național de Dezvoltare Regională Bugetul local
5.2.	Procurarea eurocontainerelor pentru conectarea la serviciile de salubritare	Eurocontainere	600		
5.3.	Procurarea platformelor pentru extinderea serviciilor de salubritare	Platforme DMS	50		
5.4.	Procurarea pubelelor pentru extinderea serviciilor de salubritare	Pubele	5000		
5.5.	Crearea centrul de colectare selectivă pentru deseurile neobisnuite, electrocasnice, mobiliă, etc.	Teren p/amplasare		410 mii €	Bugetul local Finanțarea externă
5.6.		Containere speciale V-2-4m3			
5.7.		Mecanizm de ridicare			
5.8.	Modernizarea serviciului de amenajare a orașului(Dezvoltarea și reabilitarea infrastructurii,domeniului public,rețeaua de iluminat, drumuri pasaje, rigole.	Teren p/amplasare și construcția adăposturilor publice pentru câini vagabonzi		1 600 mii €	Bugetul local Finanțarea externă
5.9.	Procurarea și instalarea a containere speciale, V-1,1m3	Containere V- 1.1m3	600	525 mii €	Bugetul local Finanțarea externă
5.10.	Procurarea și instalarea pubelelor pentru colectarea plasticului	Pubele din plasă P/PET	135		
5.11.	Dotarea sectorului particular cu Europubele-120L.	Europubele 120L	15000		

No	Măsuri/activități	UM	Cantitate	Costuri	Sursa de finanțare
5.12.	Confecționarea și instalarea a 30 panouri informative și confecționarea a 15 000 buclele informaționale	Panouri informative Buclele informaționale		2,7 mii €	Bugetul local Finanțarea externă
5.13.	Înlocuirea ceasurilor electronice cu ceasuri electronice cu program astronomic	Ceasul astronomic	25	2,5 mii €	Bugetul local Finanțarea externă
5.14.	Înlocuirea lămpilor fluorescente compacte cu lămpi de putere mai mare în corpurile de iluminat reutilate	Lămpi de putere mare procurate,		8 mii €	
5.15.	Procurarea contoarelor electronice dotate cu modul GSM/CDMA de citire a indicațiilor la distanță	Sistem / SOFT	1	30 mii €	
	subTOTAL			3 348,2 mii €	
	TOTAL Buget			5 229,5 mii €	

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

ANEXE

Anexa 1. Structura propusă a Planului de mediu local

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Scop

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

Obiective propuse:

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

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

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

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

Anexa 2. Structura propusă a Strategiei locale privind dezvoltarea și funcționarea pe Termen mediu și lung a serviciului de salubritate și iluminare

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:

- 1. Îmbunătățirea condițiilor de viață ale populației** – prevederi generale privind organizarea serviciului cu scopul de redresare a condițiilor la nivel de localitate și respectiv a fiecărui cetățean.
- 2. Susținerea dezvoltării economico-sociale** – prevederea condițiilor ale Consiliului local privind cantitatea de servicii pentru a avea o bază argumentativă pentru luarea celor mai bune măsuri economice și sociale.
- 3. Promovarea calității și eficienței serviciului de salubritate și iluminare** – scopul fiind urmărirea creșterii calității și eficienței serviciului pentru asigurarea unui raport just între prețul și calitatea serviciului, gradul de recuperare și situația social – economică a cetățeanului.
- 4. Stimularea mecanismelor de piață** – prevederi pentru colaborarea permanentă cu operatorul de servicii pentru introducerea noilor tehnologii în vederea desfășurării unei activități profitabile, cu cheltuieli minime pentru cetățeni, dar cu rezultate maxime.
- 5. Dezvoltarea durabilă a serviciilor** – prevederi privind promovarea tehnologiilor și procedurilor moderne de gestionare a serviciului pentru a îndeplini toate condițiile impuse de dezvoltarea durabilă.
- 6. Gestionarea serviciilor pe criterii de transparență, competitivitate și eficiență** – prevederi privind campaniile de sensibilizare și informare ale populației, consultarea permanentă cu clienții în vederea stabilirii politicilor și strategiilor locale, etc.
- 7. 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.
- 8. 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.
- 9. Consultarea cu clienții serviciului de salubritate și iluminare, 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.
- 10. Adoptarea normelor locale referitoare la organizarea și funcționarea serviciului de salubritate și iluminare** – prevederi privind îndeplinirea condițiilor de deplină legalitate și transparență.
- 11. Informarea periodică a clienților asupra politicilor de dezvoltare a serviciului de salubritate și iluminare, precum și asupra necesității instituirii unor taxe speciale**
- 12. Respectarea cerințelor din legislația privind protecția mediului referitoare la salubritate și iluminarea localităților**

Anexa 3. Structura propusă a Regulamentului de organizare a serviciului de iluminare la nivel de localitate

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Scop	Pentru asigurării transparenței decizionale în administrația publică locală privind direcția de reglementare a serviciului de iluminare, luând în considerare că unul din obiectivele importante ale autorităților publice locale este asigurarea unei stări de iluminare și a unui mediu de viață corespunzător pentru toți cetățenii localității.
------	---

Structura exemplu și conținutul propus al Regulamentului:

1. Dispoziții generale, care pot să conțină:

- Domeniul de aplicare – prevederile regulamentului, activitățile de iluminare pentru care se aplică regulamentul, principiile de organizare și funcționare ale serviciului de iluminare, termenii și noțiunile utilizate în regulament, etc.
- Principiile și condițiile de funcționare ale serviciului de iluminare – scopul serviciului, structura infrastructurii tehnice specifică, structura specializată responsabilă de gestionarea și exploatarea serviciului, etc.
- Accesul la serviciul de iluminare – drepturile și condițiile clienților la accesarea serviciului, obligațiile operatorului, etc.
- Gestiunea serviciului de iluminare – prevederi privind organizarea, reglementarea, conducerea, gestionarea, coordonarea, monitorizarea și controlul funcționării serviciului, alegerea formei de gestiune și raporturile juridice vis-a-vis de serviciul de iluminare, etc.
- Operatorul serviciului de iluminare – calitatea de operator, proprietatea și gestiunea infrastructurii tehnice, relațiile cu clienții, drepturile și obligațiile, principiile de prestare a serviciului, documentația specifică serviciului, etc.
- Reglementările personalului operațional – structura, subordonarea și responsabilitățile personalului operațional, principiile de stabilire a locurilor de muncă, etc.

2. Gestiunea serviciului, care pot să conțină: condițiile propriu-zise de organizare a serviciului detaliat pe fiecare etapă a procesului cu descrierea tuturor condițiilor tehnice, de infrastructură, de securitate, etc.

3. Drepturi și obligații atât ale operatorului cât și a clienților.

4. Determinarea cantităților și volumului de lucrări prestate presupune inclusiv destinația finală de stabilire a unei norme reale de servicii produse în vederea modernizării permanente a serviciului, pentru toate structurile sale interne.

5. Indicatori de performanță și de evaluare a serviciului, care presupun - prevederi generale, scopul acestor indicatori, obligațiile operatorului în vederea urmăririi respectării indicatorilor de performanță. Acești indicatori de performanță pot fi grupați în modul următor:

I. Indicatori de performanță generali:

- Contractarea serviciilor
- Măsurarea și gestiunea cantității serviciilor prestate
- Facturarea și încasarea plăților
- Răspunsuri la solicitările scrise ale clienților

II. Indicatori de performanță garanți:

- Indicatori garanți de obligațiile juridice de prestare a serviciului
- Indicatori a căror nerespectare atrage penalități conform contractului de furnizare/prestare a serviciului
- Etc.

6. Dispoziții finale.

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

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

I – Partea contractuală	
Clauză	Explicații (exemple și comentarii)
1. Denumirea părților contractate	Pe de o parte Delegatarul – APL, Consiliul Orășenesc, pe de altă parte, în calitate de Delegat, operatorul de prestare a serviciilor de utilitate publică (Salubritate).
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 utilitate publică (Salubritate) - activitățile componente ale serviciului a căror gestiune se delegă trebuie să fie expres prevăzute, precum și dreptul și obligațiile de a administra și de a exploata bunurile transmise în gestiune. Contractul de delegare a gestiunii trebuie să specifice de asemenea și aria delegării pentru furnizarea serviciului de către operator.
3. Durata contractului	Se specifică durata de contractului de delegare a gestiunii
4. Drepturile și obligațiile părților contractante	EXEMPLE de drepturi și obligații ale Delegatarului: Drepturi: 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 utilitate publică (salubritate) 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 utilitate publică (salubritate), conform prevederilor legale în vigoare (în funcție de sistemul adoptat: tarife sau taxe locale); Obligațiile: 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: 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 client; 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 natura 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; 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 „x” 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 informațiile solicitate și să asigure accesul la documentele și documentațiile pe
--	--

	baza cărora prestează serviciul de utilitate publică (salubritate), în condițiile legii; - să dețină toate avizele, acordurile, autorizațiile și licențele necesare prestării activităților specifice serviciului de utilitate publică (salubritate) prevăzute de legislația în vigoare; - să respecte angajamentele luate prin contractele de prestare a serviciului de utilitate publică (salubritate); - să presteze serviciul la toți clienții din raza unității administrativ-teritoriale pentru care are hotărâre de dare în administrare sau contract de delegare a gestiunii; - să țină la zi evidența tuturor clienților cu și fără contracte de prestări servicii; - să respecte indicatorii de performanță stabiliți prin contractul de delegare a gestiunii și precizați în regulamentul serviciului de utilitate publică (salubritate), să îmbunătățească în mod continuu calitatea serviciilor prestate; - să aplice metode performante de management care să conducă la reducerea costurilor specifice de operare; - să factureze serviciile prestate în conformitate cu procedurile proprii de facturare aprobate de autoritatea competentă, la tarife legal aprobate; - să înființeze activitatea de dispecerat și de înregistrare a reclamațiilor, având un program de funcționare permanent; - să înregistreze toate reclamațiile și sesizările clienților într-un registru și să ia măsurile de rezolvare ce se impun. În registru se vor consemna numele, prenumele persoanei care a reclamat și a primit reclamația, adresa reclamantului, data și ora reclamației, data și ora rezolvării, numărul de ordine al reclamației care va fi comunicat petentului.
5. Investițiile	O astfel de clauză trebuie să detalieze sarcinile și responsabilitățile părților în ceea ce privește programele de investiții, programele de reabilitare, reparații și înlocuire, precum și condițiile de finanțare a acestora. În general, planurile de investiții și planul pentru lucrările de întreținere, reparații obișnuite, reparații planificate, lucrări de înlocuire, atât în ceea ce privește datele tehnice cât și cele financiare, sunt anexate la contractul de delegare a gestiunii. Clauzele corespunzătoare din contractul de delegare stabilesc doar obligațiile părților în ceea ce privește investițiile și fac trimitere la anexa care detaliază aspectele tehnice și financiare.
6. Administrarea patrimoniului transmis în gestiune	Contractul de gestiune va stipula obligațiile pentru operator de a efectua lucrări de întreținere, înlocuire și modernizare a bunurilor transmise în gestiune.
7. Indicatorii de performanță	Indicatorii de performanță privind cantitatea și calitatea serviciului, precum și metoda de evaluare și cuantificare a acestora, termene și garanții, sunt stabilite în detaliu în caietul de sarcini și în regulamentul serviciului, care sunt anexe la contractul de delegare a gestiunii. Clauza contractuală va face doar trimitere la acești indicatori și la prevederile unde sunt aceștia detaliați în anexele menționate. În cazul în care unele aspecte nu sunt prevăzute de anexe sau trebui să fie stabilite mai în detaliu, clauzele trebuie să fie completate în consecință.
8. Tarifele practicate de operator	Această clauză contractuală ar trebui să prevadă care sunt tarifele ce urmează a fi practicate de operator și procedurile de ajustare și de modificare a tarifelor (o formulă de calcul poate fi fixată de către părțile contractante)
9. Modul de tarificare și încasare a	O astfel de clauză trebuie să stipuleze de cine este efectuată plata pentru

contravaloarii serviciilor furnizate	serviciile prestate, termenele și modalitățile de plată.
10. Răspunderea contractuală	Contractul va cuprinde clauze privind penalitățile ce urmează a fi aplicate oricăreia dintre părți în cazul în care aceasta nu respectă sau nu execută obligațiile ce îi incumbă conform contractului de delegare Contractul trebuie să stipuleze în detaliu: - actele sau omisiunile care pot conduce la aplicarea de penalități contractuale. Exemple: pentru Operator - neîndeplinirea indicatorilor de performanță, nerespectarea obligațiilor de investiții și/sau a obligațiilor privind gestiunea adecvată a infrastructurii. - formula de calcul a penalităților, precum și condițiile în care aceste încălcări ale obligațiilor ar duce la rezilierea contractului; - procedurile de notificare și de punere în executare a acestor prevederi privind răspunderea contractuală.
11. „Forța Majoră”	Contractul trebuie să detalieze: - definiția evenimentului de forță majoră - obligația de notificare a evenimentelor de forță majoră de către fiecare parte afectată - consecințele forței majore (suspendarea furnizării serviciilor sau chiar încetarea contractului de delegare);
12. Structura forței de muncă și protecția socială a acesteia	Această clauză trebuie să prevadă sau să facă trimitere la anexele care reglementează: - numărul de angajați pe categorii; - obligația operatorului de a menține capacitatea de mână de lucru în scopul de a-și îndeplini obligațiile sale contractuale.
13. Menținerea echilibrului contractual	Contractul va trebui să includă clauze privind modificarea contractului, ajustarea obligațiilor financiare, compensații etc. în apariției unei schimbări semnificative în condițiile de executare a contractului față de condițiile existente la data semnării contractului.
14. Modificarea contractului	Contractul poate fi modificat prin acordul scris al părților sau unilateral de către delegatar însă numai partea reglementară, cu notificarea.
II – Partea reglementară – cerințe minime privind anexele	
15. Caietul de sarcini privind furnizarea serviciului	Elaborat și aprobat de APL, cu respectarea Caietului de sarcini din cadrul serviciului de utilitate publică (salubritate) al localității.
16. Regulamentul serviciului	Elaborat și aprobat de APL, cu respectarea Regulamentului al serviciului de utilitate publică (salubritate) al localității.
17. Inventarul bunurilor mobile și imobile, proprietate publică	
18. Procesul verbal de predare-primire a bunurilor mai sus menționate	
III – Alte anexe, astfel cum convin părțile (de exemplu: plan de investiții), care sunt obligatorii în cazul în care detaliază clauze contractuale obligatorii, dar făcând partea contractuală a contractului de delegare, nu din partea reglementară.	

Anexa 5. Măsurile de 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 salubritate și iluminare
1. <i>Revederea contractelor-tip existente din punct de vedere al conținutului, al formulărilor, al omisiunilor și al greșelilor gramaticale</i> 2. <i>Stabilirea pentru toate elementele cu caracter variabil din contract (termene, nume, denumiri, cantități, valori etc.) a unui spațiu pentru completare în locul indicării valorii reale a acestora la momentul actual</i> 3. <i>Păstrarea contractului-tip în formă electronică și tipărirea acestuia într-un număr strict determinat de necesitățile de moment</i> 4. <i>Prevederea în cadrul contractului-tip de prestare a serviciilor pentru persoanele fizice a unei clauze separate privind numărul locatarilor la adresa pe care se încheie contractul</i> 5. <i>Includerea în cadrul contractului-tip de prestare a serviciilor pentru persoane juridice a graficului de colectare a deșeurilor</i> 6. <i>Revizuirea clauzei contractului-tip de prestare a serviciilor de salubritate pentru persoane juridice privind obligația abonatului de a asigura păstrarea deșeurilor în tomberoane proprii, în condițiile în care în prezent nu toți agenții economici au posibilitatea de a respecta clauza în cauză</i> 7. <i>Stabilirea în cadrul contractului de prestare a serviciilor pentru persoane fizice a unor penalități pentru neachitarea la timp și/sau refuzului de a achita costul serviciilor contractate, în volumul și în termenul indicate în contract</i> 8. <i>Prevederea în cadrul contractului de sancțiuni economice, amenzi și altă răspundere prevăzută de legislația în vigoare pentru nerespectarea angajamentelor contractuale</i> 9. <i>Completarea condițiilor și modalităților de reziliere a contractului de prestare a serviciilor</i> 10. <i>Elaborarea unui contract separat pentru serviciul de colectare și transportare a deșeurilor de la persoanele fizice din sectorul privat</i> ✍ <i>Contractul-tip de colectare a deșeurilor din sectorul privat va conține mențiuni privind graficul de colectare a deșeurilor</i>	

Anexa 6. Structura propusă a Planului strategic de dezvoltare a Întreprinderi Municipale

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

- 1. DATE GENERALE**
 - 1.1. *Prezentarea generală a Î.M.***
 - 1.1.1. Date generale
 - 1.1.2. Scurt istoric
 - 1.1.3. Profilul de activitate
 - 1.2. *Prezentarea generală a proiectului***
 - 1.2.1. Date generale
 - 1.2.2. Scenarii de implementare
 - 1.2.3. Modalitatea de implementare
- 2. ANALIZA-DIAGNOSTIC A SITUAȚIEI-CURENTE LA Î.M.**
 - 2.1. *Descrierea activității curente a întreprinderii***
 - 2.1.1. Serviciul I
 - 2.1.2. Serviciul II
 - 2.1.3. Serviciul III
 - 2.1.4. Serviciul IV
 - 2.2. *Analiza managementului și resurselor umane***
 - 2.2.1. Managementul și procesul organizatoric
 - 2.2.2. Structura resurselor umane ale întreprinderii
 - 2.3. *Analiza activității operaționale***
 - 2.3.1. Infrastructura tehnică
 - 2.3.2. Infrastructura și procesul de gestionare al serviciului
 - 2.4. *Analiza activității de marketing***
 - 2.4.1. Analiza procesului de vânzare
 - 2.4.2. Analiza clienților 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 SERVICIILOR 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

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

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

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

Anexa 8. Procesul recomandat de planificare strategică

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Etapa 1. Fundamentarea
<u>Pasul 1.</u> Declararea Viziunii
<u>Pasul 2.</u> Declararea Misiunii
Valorile și cultura conducerii / Angajați, fondatori, clienți
Etapa 2. Analiza
<u>Pasul 3.</u> Formularea Obiectivelor
<u>Pasul 4.</u> Analiza oportunităților și amenințărilor mediului
<u>Pasul 5.</u> Analiza punctelor forte și slabe interne
<u>Pasul 6.</u> Identificarea nevoii de schimbare
Etapa 3. Decizia
<u>Pasul 7.</u> Opțiuni și decizii strategice
<u>Pasul 8.</u> 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 deșeuri transportate și depozitate, norma de consum, tariful etc.)
- 2. Indicatori de eficiență în management**, care pot să conțină – nivelul de acoperire a populației, 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.

Anexa 10. Structura propusă pentru Strategia de Resurse Umane a Întreprinderii

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

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

Anexa 11. Elementele de bază ale Politicii de resurse umane

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

- ✍ Introducere (descrierea scurtă a asociației, obiectivelor și sarcinilor);
- ✍ Ocupația personalului;
- ✍ Politica de bază;
- ✍ Încadrarea în muncă (angajarea, recrutarea);
- ✍ Termenul de încercare;
- ✍ Forma ocupării funcției (ziua de muncă deplină, prescurtată, lucru temporar);
- ✍ Ținerea fișelor personale a salariaților;
- ✍ Timpul și condițiile de muncă (orele individuale de muncă, graficul colectiv de muncă, orele de muncă supra normelor stabilite de legislație, explicații în cazul neapăsării la lucru, etc.);
- ✍ Structura salariului, Tarifele de salariu (salariile, onorariile funcțiilor), inclusiv: structura salariului, data eliberării avansului și a salariilor, onorariilor, deducerile la care au dreptul salariații, măsuri de ridicare a calificării personalului (cursuri, training-uri, alte măsuri), privilegii pentru personal, sancțiuni pentru nerespectarea condițiilor de muncă, inclusiv pentru neapăsarea 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 muncii (criterii principale: calitatea, cantitatea, comunicarea, inițiativa și creativitatea, Soluționarea problemelor (conflictele de muncă, evidența propunerilor, problemelor, avertizărilor);
- ✍ Eliberarea din funcție (din dorință proprie, la pensie, eliberarea din funcție în legătură cu nerespectarea regulamentului intern, a condițiilor de muncă, calcularea salariului de eliberare;
- ✍ Diagrama organizațională a asociației, Politica conflictelor de interese, Proceduri de verificare a lucrului îndeplinit, Enumerarea funcțiilor de bază (descrierea concretă funcțiilor nu se include în Politica de gestionare cu personalul, dar în alte documente, menționate mai sus).

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

Anexa 12. Structura propusă pentru Regulamentul cu privire la atestarea personalului

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

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

Anexa 13. Model fișă de atestare

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Fișă de atestare

I. Date generale

(se completează de serviciul resurse umane sau personalul responsabil)

(numele, prenumele persoanei atestate)
Subdiviziunea _____
Funcția exercitată _____
Vechimea în muncă în funcția exercitată _____
Gradul de calificare _____
Includerea în rezerva de cadre (funcția, data) _____
Data ultimei atestări _____
Cursurile de specializare/perfecționare (pe parcursul perioadei de atestare) _____
Stimulări (pe parcursul perioadei de atestare) _____
Sancțiuni disciplinare (pe parcursul perioadei de atestare) _____

Îndeplinirea recomandărilor din cadrul ultimei atestări

Recomandările comisiei de atestare	Îndeplinirea recomandărilor

Întocmit _____
 Numele, prenumele _____
 Funcția _____
 Data _____

II. Ședința de atestare

(se completează de către secretarul comisiei de atestare)

Data atestării _____	
Interviul de atestare a angajatului	
Întrebări	Răspunsuri
Decizia	
Recomandări	
Opinii separate ale membrilor comisiei	
Numele, prenumele	Opinia separată
Semnăturile membrilor comisiei de atestare	
Numele, prenumele _____	Semnătura _____
Întocmit: _____	Luat cunoștință de către angajat
Data _____	
Semnătura _____	

Anexa 14. Model de cuprins al Codului de conduită a angajatului

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

Cuprins

Preambul

CAPITOLUL I: DISPOZIȚII GENERALE

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

CAPITOLUL II: NORME GENERALE DE CONDUITĂ PROFESIONALĂ ȘI PREVENIREA ÎNCĂLCĂRII

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

CAPITOLUL III: SANȚIUNI APLICATE SALARIAȚILOR

CAPITOLUL IV: DISPOZIȚII FINALE

Anexa 15. Structura (conținutul) recomandată a Manualului operațional

MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC

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

Anexa 16. Indicatori de performanță propuși pentru serviciul public de salubritate

Nr. Ind.	Definiția indicatorilor	Unitatea de măsură	Formula de calcul	Exigența / cerința măsurată
1	Prezența serviciului	0/1	Întrebare: – Orașul dispune de serviciu public de colectare a deșeurilor? DA, NU – Orașul dispune de propria-i gunoiste autorizată pentru deșeurile menajere? DA, NU – Numărul de gunoști neautorizate din oraș este de ...	ACCESIBILITATEA SERVICIULUI
2	Ga – gradul de acces al populației la serviciul public de salubritate	%	Ga = $(Nb+Nc)/(Ntb+Ntc)$, în care: Nb = numărul de blocuri locative cu acces la serviciul public de salubritate, pe bază de contract Nc = numărul de case pe pământ cu acces la serviciul public de salubritate, pe bază de contract Ntb = numărul total de blocuri locative Ntc = numărul total de case pe pământ	ACCESIBILITATEA SERVICIULUI
3	Gc – gradul de colectare a deșeurilor municipale	%	Gc = Qc/Qg , în care: Qc = cantitatea totală de deșuri municipale colectate, în m ³ Qg = cantitatea totală de deșuri municipale generate la nivelul UAT estimată, în m ³	CALITATEA SERVICIULUI
4	Gs – gradul de salubritate stradală a localității	%	Gs = Ns/Nts , în care: Ns = numărul străzilor de pe care se colectează deșuri stradale (care se matura) Nts = numărul total al străzilor din oraș	UNIVERSALITATEA SERVICIULUI
5	Gp – gradul de salubritate stradală a localității/pubele	locuitori/pubelă	Gp = Nt/Ncg , în care: Nt = numărul total de locuitori Ncg = numărul total de pubele stradale	UNIVERSALITATEA SERVICIULUI
6	Vc – gradul de acoperire a orașului cu veceuri publice	veceu/locuitor	Vc = Nt/Nv , în care: Nv = numărul de veceuri publice în oraș Nt = numărul total al locuitorilor în oraș	CALITATEA SERVICIULUI
7	Gg – gradul de umplere a gunoștilor autorizate (pentru deșuri menajere)	%	Gg = Vg/Vt , în care: Vg = volumul ocupat de gunoiul actual din gunoiste Vt = volumul total al gunoștii autorizate	CALITATEA SERVICIULUI
8	G satisf – gradul de satisfacție a utilizatorilor față de serviciul presta	%	Gsatisf = $Nrecl/Na$, în care: Nrecl = numărul total de reclamații înregistrate anual Na = numărul locuitorilor cu acces la serviciul public de salubritate, pe bază de contract	CALITATEA SERVICIULUI
9	Tbdeșuri – tariful/taxa	lei/locuitor	Se va comunica tariful/taxa în lei, evidențiindu-se distinct TVA.	SUPPORTABILITATEA SERVICIULUI

Nr. Ind.	Definiția indicatorilor	Unitatea de măsură	Formula de calcul	Exigența / cerința măsurată
	pentru serviciul de colectare, depozitare și neutralizare a deșeurilor menajere, exclusiv TVA pentru cei care locuiesc la bloc			
10	Tcdeșeuri – tariful/taxa pentru serviciul de colectare, depozitare și neutralizare a deșeurilor menajere, exclusiv TVA pentru cei care locuiesc la casă pe pământ	lei/gospodărie	Se va comunica tariful/taxa în lei, evidențiindu-se distinct TVA.	SUPPORTABILITATEA SERVICIULUI

Anexa 17. Indicatori de performanță propuși pentru serviciul de iluminat public

MANAGEMENT OPERAȚIONAL ȘI TEHNIC

Acțiune vizată

Elaborarea indicatorilor de performanță pentru serviciul de iluminat public

Nr. crt.	Indicatori de performanță	Trimestrul				Total
		I	II	III	IV	an
0	1	2	3	4	5	6
1. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ GENERALI						
1.1. CALITATEA SERVICIILOR PRESTATE						
a) numărul de reclamații privind disfuncționalitățile iluminatului public pe tipuri de iluminat:						
	- stradal					
	- pietonal					
	- arhitectural					
	- ornamental					
	- ornamental-festiv					
b) numărul de constatări de nerespectare a calității iluminatului public constatate de autoritățile administrației publice locale; pe tipuri de iluminat:						
	- stradal					
	- pietonal					
	- arhitectural					
	- ornamental					
	- ornamental-festiv					
c) numărul de reclamații privind gradul de asigurare în funcționare;						
d) numărul de reclamații și notificări justificate de la punctele a), b) și c) rezolvate în 48 de ore;						
e) numărul de reclamații și notificări justificate de la punctele a), b) și c) rezolvate în 5 zile lucrătoare.						
1.2. ÎNTRERUPERI ȘI LIMITĂRI ÎN FURNIZAREA SERVICIULUI DE ILUMINAT PUBLIC						
1.2.1. ÎNTRERUPERI ACCIDENTALE DATORATE OPERATORULUI						
a) numărul de întreruperi neprogramate constatate, pe tipuri de iluminat :						
	- stradal					
	- pietonal					
	- arhitectural					
	- ornamental					
	- ornamental-festiv					
b) numărul de :						
	- străzi					
	- alei					

- monumente _____
- afectate de întreruperile neprogramate;
- c) durata medie a întreruperilor pe tipuri de iluminat
- stradal _____
- pietonal _____
- arhitectural _____
- ornamental _____
- ornamental-festiv _____

1.2.2. ÎNTRERUPERI PROGRAMATE

- a) numărul de întreruperi programate, anunțate clienților, pe tipuri de iluminat
- stradal _____
- pietonal _____
- arhitectural _____
- ornamental _____
- ornamental-festiv _____
- b) numărul de :
- străzi _____
- alei _____
- monumente _____
- afectate de întreruperile programate;
- c) durata medie a întreruperilor programate;
- d) numărul de întreruperi programate, care au depășit perioada de întrerupere programată, pe tipuri de iluminat
- stradal _____
- pietonal _____
- arhitectural _____
- ornamental _____
- ornamental-festiv _____

1.2.3. ÎNTRERUPERI NEPROGRAMATE DATORATE CLIEȚILOR

- a) numărul de întreruperi neprogramate datorate distrugerilor de obiecte aparținând sistemului de iluminat public; _____
- b) durata medie de remediere și repunere în funcțiune pentru întreruperile de la punctul a). _____

1.3. RĂSPUNSURI LA SOLICITĂRILE SCRISE ALE CLIEȚILOR SAU BENEFICIARILOR INSTALAȚIILOR DE ILUMINAT PUBLIC

- a) numărul de sesizări scrise în care se precizează că este obligatoriu răspunsul operatorului; _____
- b) procentul din sesizările de la punctul a) la care s-a răspuns în termen de 30 de zile calendaristice. _____

2. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ GARANȚAȚI

2.1. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ GARANȚAȚI PRIN LICENȚĂ

- a) numărul de sesizări scrise întemeiate privind

nerespectarea de către operator a obligațiilor
din licență; _____

b) numărul de încălcări a obligațiilor operatorului
rezultate din analizele și controalele ANRSC și modul
de soluționare pentru fiecare caz de încălcare a
acestor obligații. _____

2.2. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ A CĂROR NERESPECTARE ATRAGE PENALITĂȚI CONFORM CONTRACTULUI DE DELEGARE A GESTIUNII

a) valoarea despăgubirilor acordate de operator în cazul
deteriorării din cauze imputabile lui a instalațiilor clientului; _____

b) valoarea despăgubirilor acordate de operator pentru
nerespectarea parametrilor de furnizare; _____

c) numărul de facturi contestate de client; _____

d) numărul de facturi de la punctul c) care au justificat
contestarea valorilor; _____

e) valoarea reducerilor facturilor datorate contestării
valorilor acestora. _____

Anexa 18. Măsurile de perfecționare a sistemului de contractare

MARKETING ȘI RELAȚII CU CLIEȚII

Acțiune vizată

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

1. Metode și instrumente recomandate:

- Publicarea în locuri publice a unor avize scrise referitoare la obligativitatea încheierii contractelor și invitarea populației la sediul Întreprinderii pentru depunerea cererilor de încheiere a contractelor
- ✍ În avize va fi indicat pachetul de documente necesare a fi prezentate pentru încheierea contractului
- ✍ În avize vor fi făcute referințe la prevederile Regulamentului local de organizare și funcționare a serviciului de salubritate, ce se recomandă a fi elaborat
- Înaintarea unor avize scrise nominative cetățenilor care beneficiază de serviciile Întreprinderii în lipsa unui contract încheiat cu aceasta și care nu au reacționat la timp la avizele publice
- ✍ În avize va fi indicat termenul concret oferit pentru prezentarea la sediul Întreprinderii cu pachetul de acte solicitat, pentru încheierea contractului: xx zile
- Vizite în teren pentru încheierea contractului la adresa de domiciliu a clientului

2. Acțiuni predecesoare:

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

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

MARKETING ȘI RELAȚII CU CLIEȚII

Acțiune vizată	Publicarea listei clienților rău-platnici și datornicilor
- Actualizarea lunară a listei clienților rău-platnici și datornicilor - Publicarea lunară / trimestrială a listei clienților rău-platnici și datornicilor: - la posturile de televiziune și radio locale - pe panouri informative din oraș - pe pagina Întreprinderii în cadrul site-ului oficial al Primăriei localității, cu indicarea datoriei acumulate și a perioadei de acumulare - pe profilurile Întreprinderii pe rețelele de socializare (odnoklassniki.ru, facebook.com ș.a.) - pe site-ul oficial al Întreprinderii ✍ după crearea acestora	
Acțiune vizată	Elaborarea unui model al avertizării scrise privind datoria acumulată
- Elemente recomandate a fi menționate în avertizările scrise privind datoria acumulată: - Suma datoriei acumulate - Data expirării termenului de achitare a plății pentru serviciile prestate - Termen-limită oferit spre achitare - Penalitățile prevăzute pentru întârzierea achitărilor și modul de aplicare a acestora - Preîntâmpinare referitor la intentarea cazului în instanța de judecată, pentru recuperarea forțată a datoriei acumulate	
Acțiune vizată	Colaborarea cu instituții locale pentru colectarea datoriilor de la clienți
- Colaborarea cu notarii locali pentru perceperea plăților restante de la clienți: eliberarea certificatelor solicitate cu condiția prezentării unui certificat confirmativ privind lipsa datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea - Colaborarea cu filialele locale ale băncilor prezente în localitate pentru perceperea plăților restante de la clienți: oferirea creditelor solicitate cu condiția prezentării unui certificat confirmativ privind lipsa datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea - Colaborarea cu Primăria pentru perceperea plăților restante de la clienți: - eliberarea certificatelor, autorizațiilor și altor acte solicitate cu condiția prezentării unui certificat confirmativ privind lipsa datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea - lansarea lucrărilor de reparație, întreținere etc a blocurilor locative din localitate doar după achitarea integrală de către toți locatarii a datoriilor față de operatorii locali de servicii de utilitate publică, inclusiv față de Întreprindere, avizat prin semnătură și ștampilă de către acestea - directionarea cazurilor datornicilor și rău-platnicilor spre examinare către Comisia administrativă a Primăriei ✍ În cazul confirmării vinei inculpatului, acestuia i se vor aplica sancțiunile administrative prevăzute de Codul contravențional al Republicii Moldova	
Acțiune vizată	Întocmirea unor grafice de achitare în rate a datoriilor existente ale clienților
- Pentru achitarea în rate va fi încheiat un acord adițional la contractul de prestare a serviciilor sau un contract separat, care va cuprinde în mod obligatoriu - Suma datoriei acumulate - Perioada de formare a datoriei - Confirmarea de către părți a datoriei existente (în special de către client) - Graficul de achitare în rate - Penalitățile prevăzute pentru întârzierea achitărilor sau refuzul respectării obligațiilor de plată	

Anexa 20. Structura recomandată a Politicii financiare a Întreprinderii

MANAGEMENT FINANCIAR

1. Obiectivele Politicii financiare
2. Poziția și funcțiile managerului financiar (expertului pe 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**.

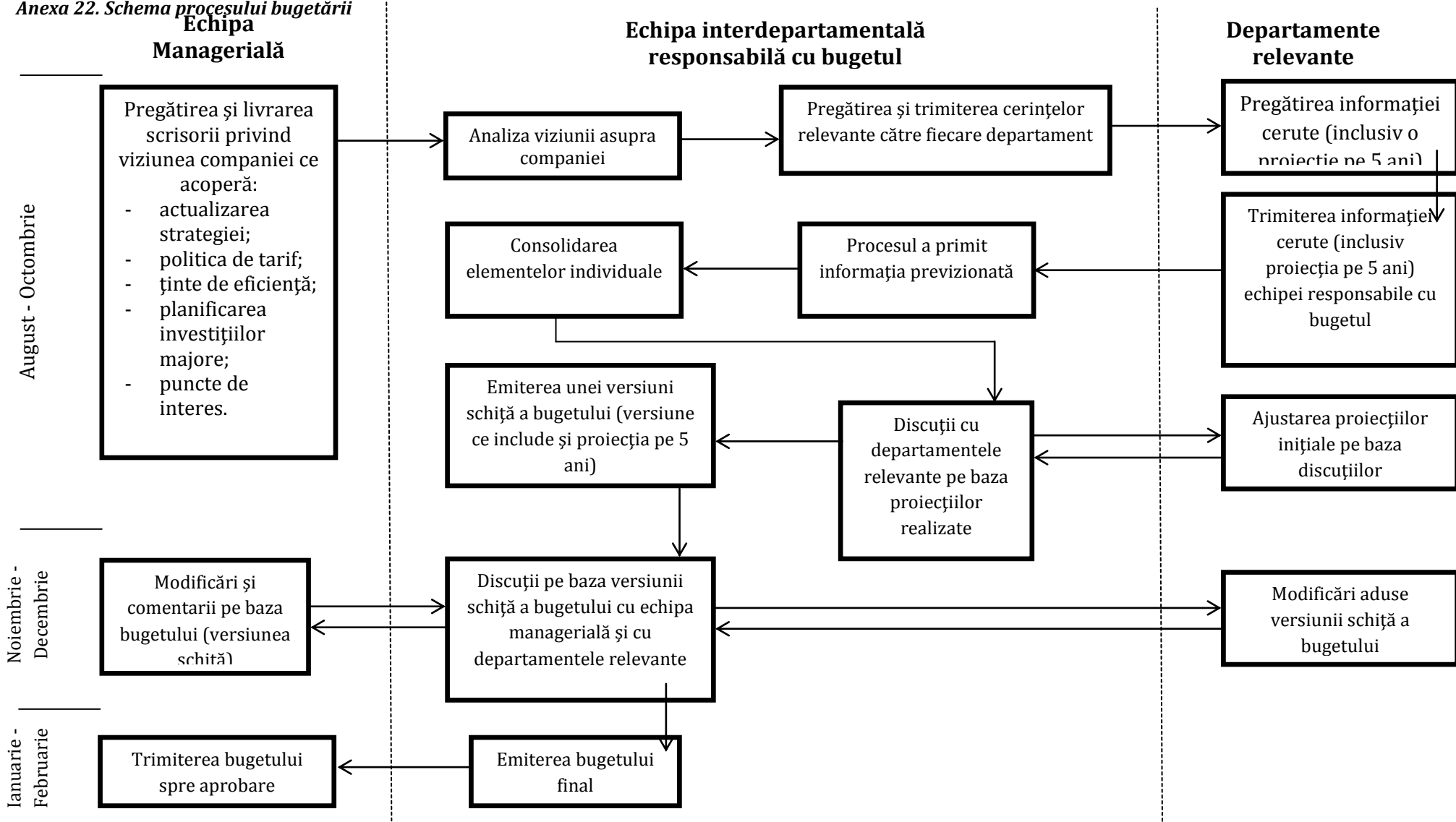
Fiecare întreprindere trebuie să existe o Politică financiară, care să reiasă din obiectivele și sarcinile specifice activității și să stabilească **obiectivele de natură managerială** – financiară, cum ar fi:

- ✍ 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.
-

Anexa 21. Model buget de investiții

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

Echipa Managerială



Anexa 23. 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 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, priorizat corespunzător scopului și obiectivelor, trebuie să ofere o viziune completă și să acopere toate activitățile majore ale Întreprinderii.

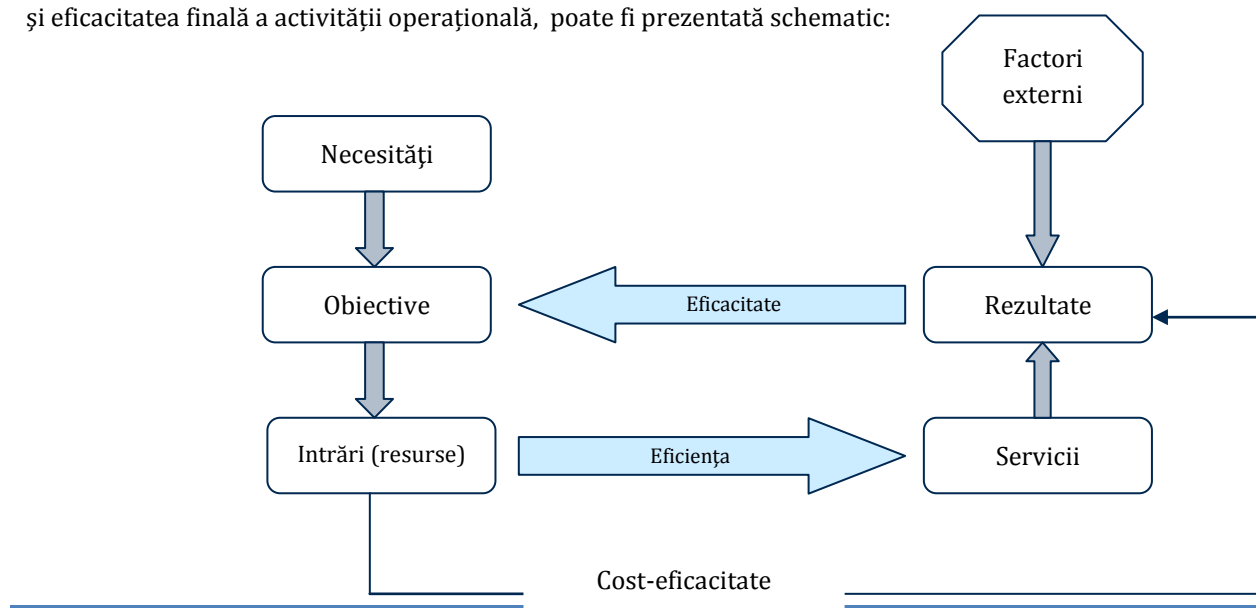
La formularea indicatorilor de performanță trebuie luate în considerare următoarele cerințe:

- să fie relevant pentru activitatea întreprinderii și să ofere informație utilă pentru factorii de decizie;
- să rezulte din obiectivele stabilite, fiind concentrați pe produse/servicii sau rezultate;
- să fie clari și verificabili, fiind cunoscute modul de calcul și sursa de colectare a informației;
- să fie oportuni și comparabili în timp;
- 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 operaționale, poate fi prezentată schematic:



Anexa 24. Indicatori de performanță financiari recomandați

Indicatorii de performanță financiari

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

2. Lichiditatea Curentă: Active circulante /Datorii curente

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

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

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

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

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

5. Datorii totale/Active totale

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

6. Investițiile realizate

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

Anexa 25. Structura model propusă pentru Politica de tarifară

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

ANEXE 1: Evoluția în termeni reali a prețurilor/tarifelor
